

# Sackgassen und Umwege auf dem Transformationspfad

Hub 06.11.2024



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**FONA**

Research for Sustainability



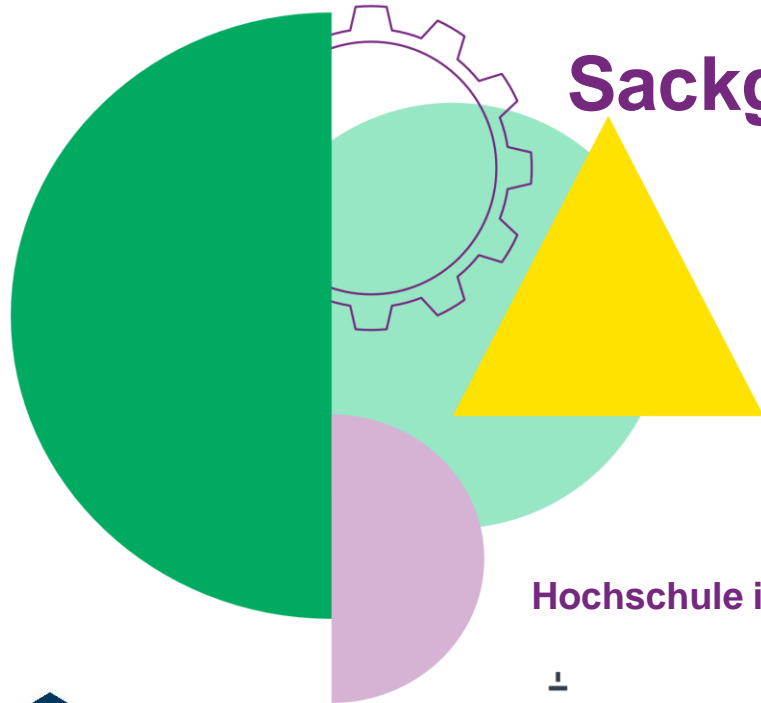
## Kontakt

Hannes Wender

[hannes.wender@uni-osnabrueck.de](mailto:hannes.wender@uni-osnabrueck.de)

## LATERNE

Hochschule im Anthropozän, Leuchtturm-Adaption und Transfer für  
Nachhaltige Entwicklung

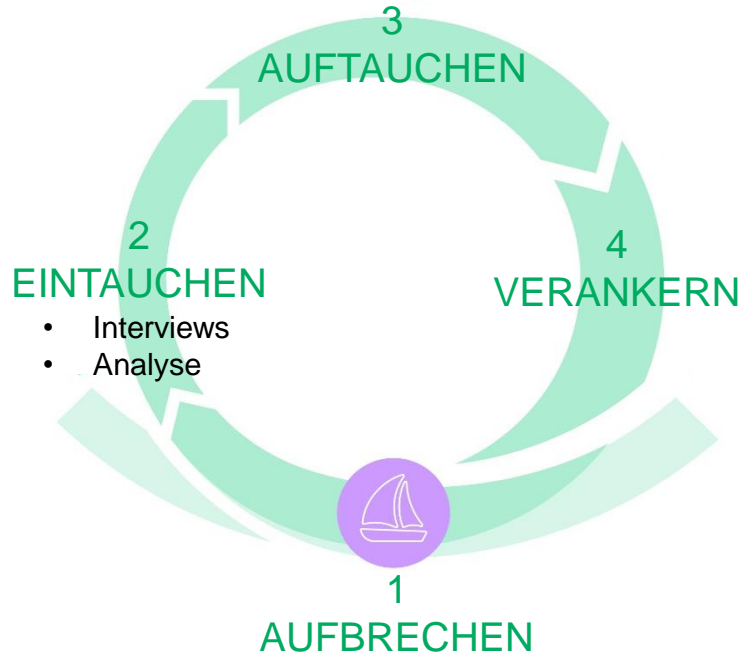




# Hochschule im Anthropozän: Leuchtturm-Adaption und TransfER für Nachhaltige Entwicklung

## LATERNE...

- ✓ erforscht Gelingensbedingungen.
- ✓ fokussiert das organisationale Lernen im hochschulspezifischen und regionalen Kontext.
- ✓ führt Realexperimente durch („Werkstätten“).
- ✓ arbeitet prozessorientiert, iterativ und systemisch.

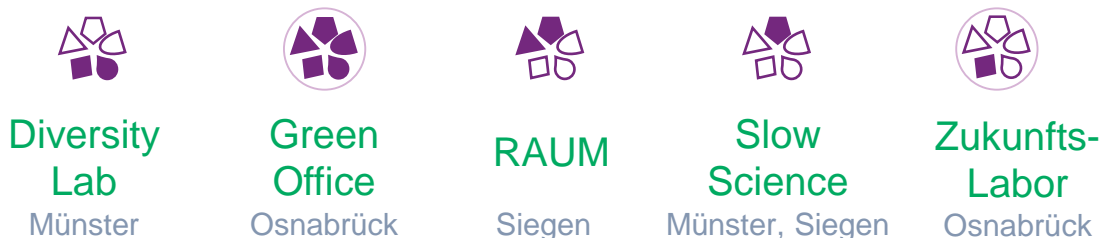


## Verbundpartner

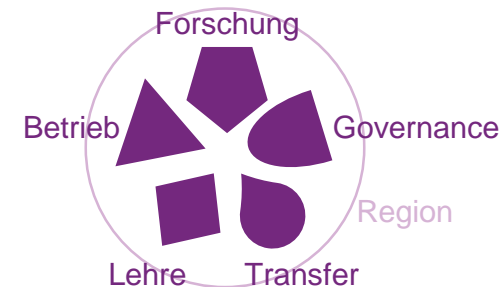
Universität Siegen  
Universität Münster  
Universität Osnabrück  
Heiland & Caspari Prozessbegleitung



## Werkstätten (gestartet)



## Legende Whole Institution Approach



# Verständnis Sackgassen und Umwege im Kontext von Prozessen

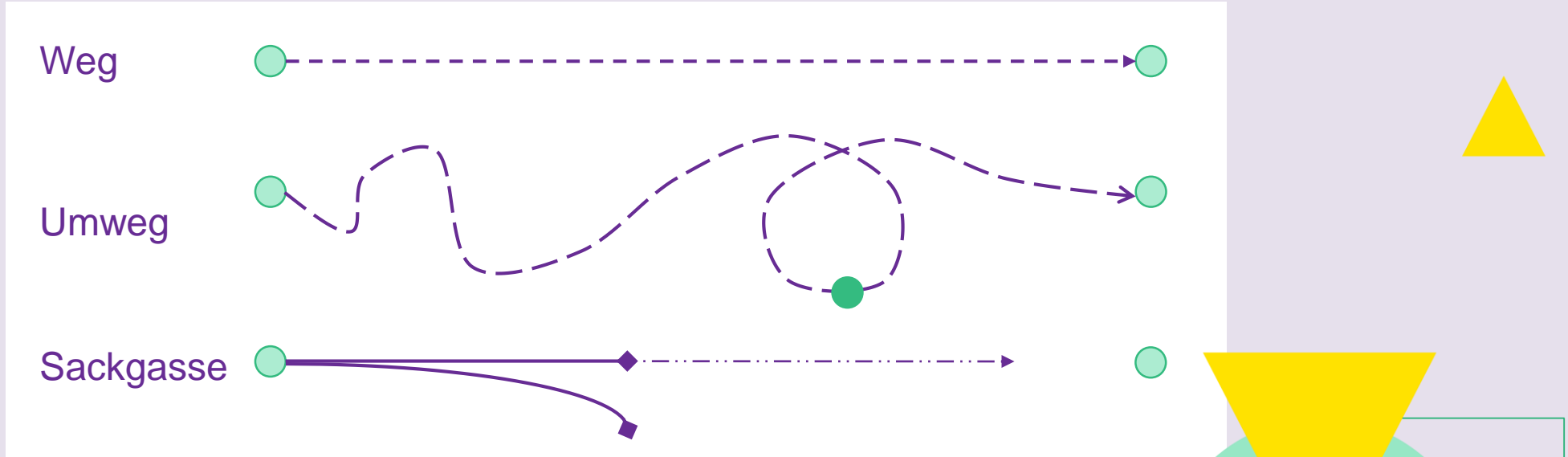


Abb. 1 Verständnis Sackgassen und Umwege, Eigene Darstellung

*Umwege und Sackgassen sind retrospektive Bewertungen eines abgeschlossenen Prozess(-abschnitts). In laufenden Prozessen können künftige Prozessschritte als Umwege oder Sackgassen bewertet und prognostiziert werden. Sackgassen sind (temporäre) Endpunkte eines Prozesses abseits des (normativen) Ziels.*

*- Arbeitsdefinition Projektstandort Osnabrück, 2024*



# Prozesselemente

nach Pahl-Wostl et.al [2010], eigene Darstellung

## I Action Arena / Experimentierraum

Ia Thema  
(Normatives Ziel)

Ib Raum  
(Region, Raumskala)

Ic Akteur\*innen  
(Moderation, Beteiligte,  
Zugehörige, Institutionen)



## II Action Situation



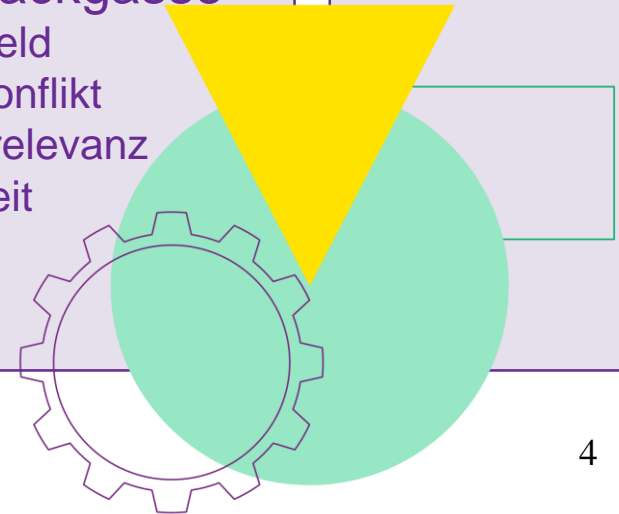
- Transfer
- Adaption
- Co-Design
- Eigenständige Entwicklung

## III (Zwischen-) Ergebnisse



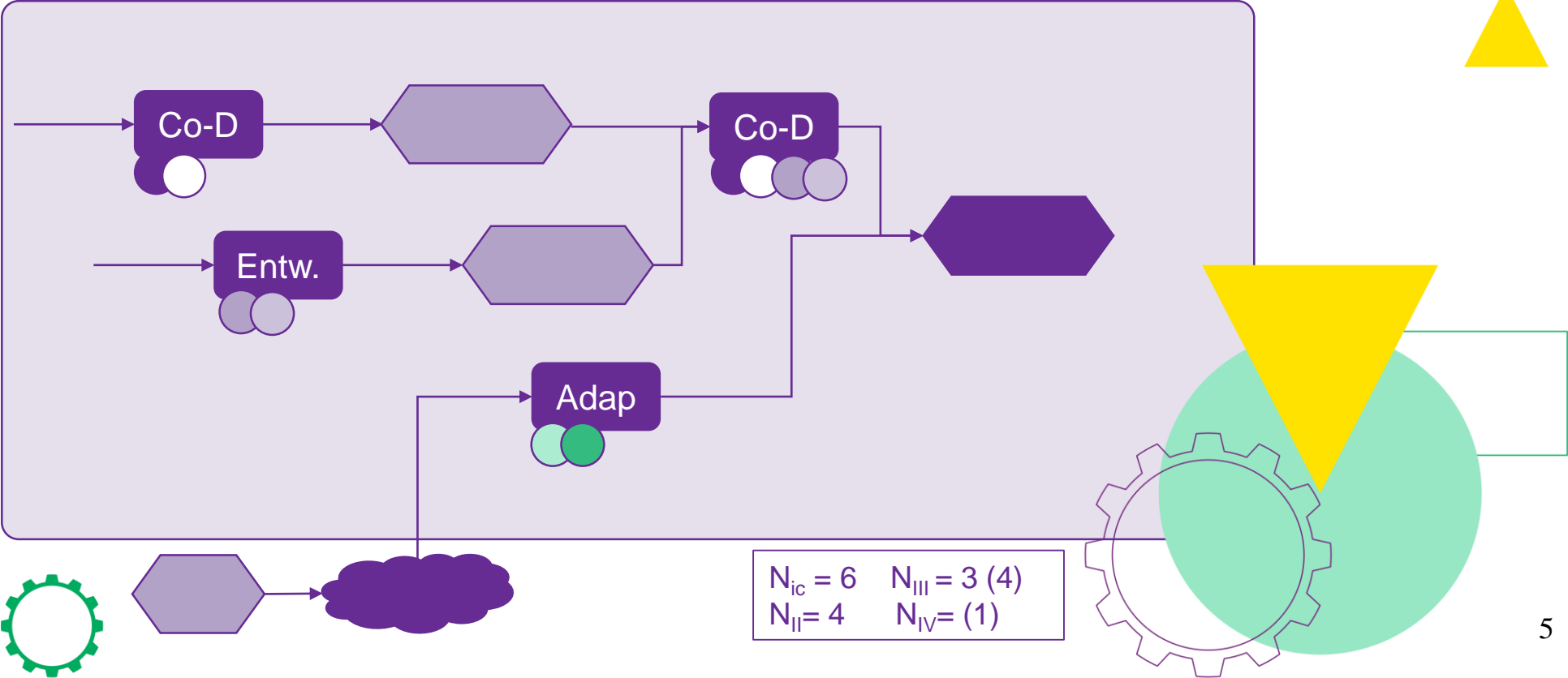
- Ergebnis
- Sackgasse
- Geld
- Konflikt
- Irrelevanz
- Zeit

## IV Externe Faktoren



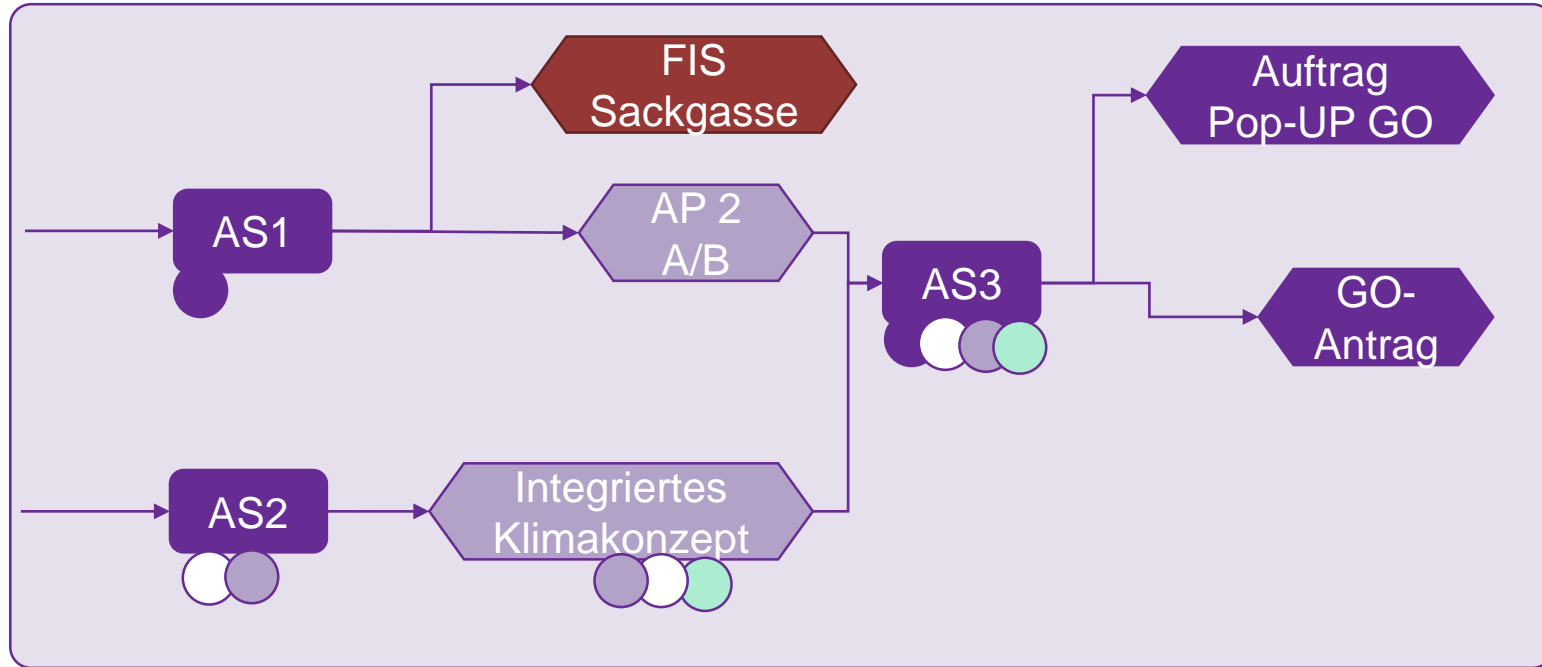
# Prozessabbildung – Theory of Change (ToC)

Ia Beispielthema | Ib Beispielraum



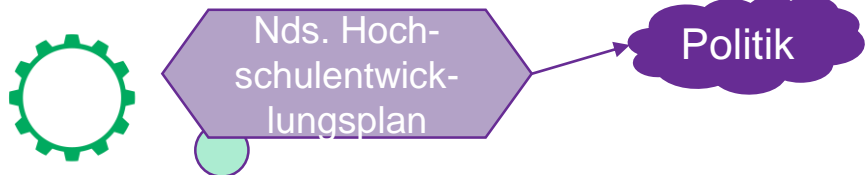
# Fallbeispiel Werkstatt Green Office (verkürzt)

Ia Green Office | Ib Universität Osnabrück



- AS1** Inventarisierung Nachhaltigkeitsaktivitäten UOS
- AS2** Erstellung integriertes Klimaschutzkonzept UOS
- AS3** Workshop zur Gründung eines GO

- Projektteam LATERNE
- NH-Beauftragte
- Klimaschutz-Manager
- Präsidium



$N_{ic} = 4$	$N_{III} = 7 (2)$
$N_{II} = 13$	$N_{IV} = (1)$

# Prozessmerkmale in Design und Analyse

## 1 Hypothese zu Action Situation

- formulieren und diese retrospektiv überprüfen (auch bei nicht durchgeführten Action Situations)

## 2 Ergebnis einer Action Situation

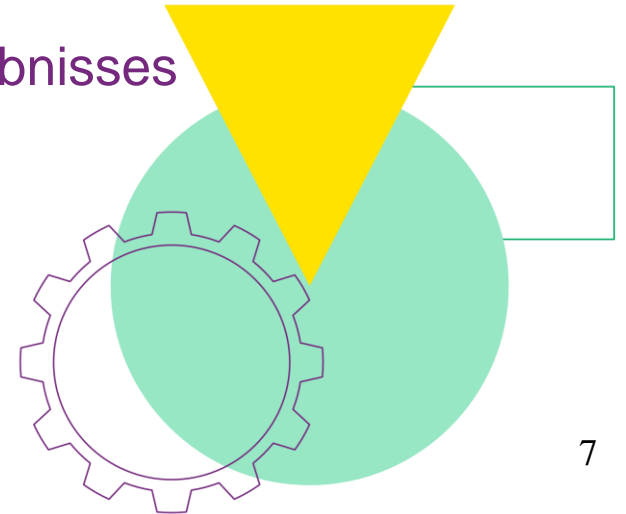
- Wie steht das Ergebnis in Relation zum Gesamtprozess / Ziel?

## 3 Multifaktorielle Abhängigkeiten eines (Zwischen-)Ergebnisses

## 4 iterative und inkrementelle Prozesselemente

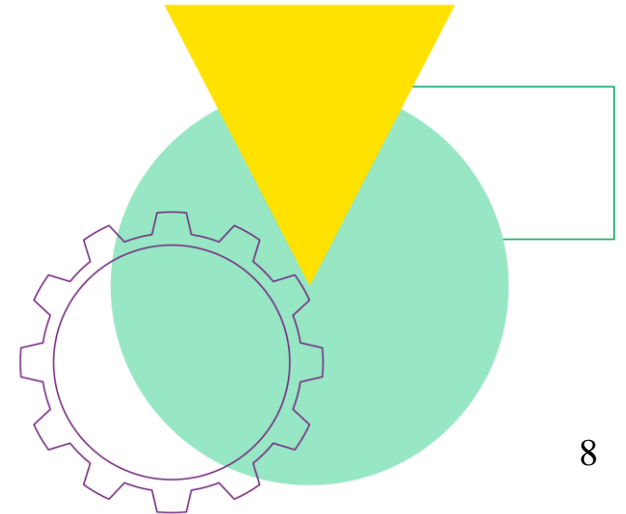
## 5 Dauer eines Prozess(-ausschnitt)es messen

## 6 Zeitpunkt einer Action Situation prüfen



# Zusammenfassung

- Sackgassen und Umwege können in Prozessen auftreten und gehören zum Prozess
- Konzept der Action Situation und ToC mit **Prozesselementen** und **Prozessmerkmalen** unterstützt Prozessverständnis, insbesondere für Moderator\*innen von Prozessen
- Sackgassen bringen Tiefe in einen Prozess
- Prozessverständnisse (und ToC) zu Reallabor-Charakteristika ergänzen





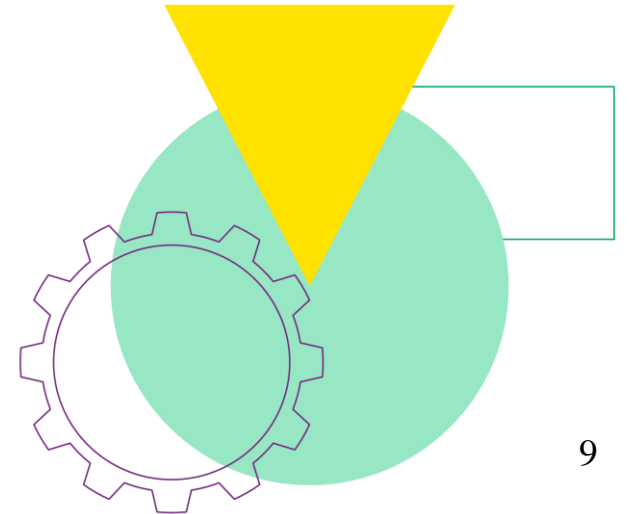
# Diskussionsfrage

Frage 1:

Zu welchen Entwicklungen haben Umwege und Sackgassen bei Euch beigetragen?

Frage 2:

Wie kann bei der Gestaltung von Prozessen, im Bewusstsein der gesamten Prozesselemente, Umwegen und Sackgassen vorgebeugt werden?



Vielen Dank!



# Literatur

PAHL-WOSTL, C., HOLTZ, G., KASTENS, B., KNIEPER, C. (2010) Analyzing complex water governance regimes: the Management and Transition Framework, <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2010.08.006>

