

Michael Narberhaus

## Gesellschaftlicher Wandel als Lernprozess

### Zusammenfassung

Während sich weltweit die ungleiche Verteilung des Reichtums zum wichtigsten Thema der sozialen Bewegungen entwickelt hat, spitzen sich die ökologischen Krisen weiter zu. Die Zivilgesellschaft hat es jedoch bisher versäumt, die multidimensionalen, miteinander zusammenhängenden und sich gegenseitig verstärkenden globalen Krisen umfassend anzugehen. Um einen systemischen Wandel zu unterstützen, der eine grundlegende Veränderung in Wirtschaft, Kultur, Lebensweise und gesellschaftlicher Organisation herbeiführen kann, braucht es eine Vielzahl von komplementären Ansätzen und Strategien. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Artikel der Fokus auf zivilgesellschaftliche Organisationen gelegt und nach deren Beitrag zu gesellschaftlichen Lernprozessen gefragt.

**Schlüsselworte:** *Transformation, Zivilgesellschaft, Akteure des Wandels*

### Abstract

Most indicators measuring the health of the planet show a negative trend and global inequality has been on the rise for decades. These systemic global crises require a deep rethinking of our economic, political, and social systems. However, most activism is not yet promoting such deeper systemic shifts, nor is it embracing the complexity of systemic change in its strategies. There is a range of knowledge from theory and practice that civil society can learn from in order to develop and put into practice strategies that tackle the underlying cultural and structural root causes of the crises. Against this background this article focuses on the role of civil society for societal learning.

**Keywords:** *Transformation/Transition, Civil Society, Agents of Change*

### Globale systemische Krisen

Die weltweite ungleiche Verteilung des Reichtums hat sich in den letzten Jahren zum wichtigsten Thema der sozialen Bewegungen entwickelt. Die zivilgesellschaftliche Protestbewegung „Occupy Wallstreet“ hatte 2011 den Anstoß für den öffentlichen Bewusstseinswandel in Fragen der Verteilungsgerechtigkeit gegeben. Seitdem hat sich die Umverteilung nach oben weiter verschärft. Wie Oxfam (2016) kürzlich errechnete, be-

sitzen die weltweit 62 reichsten Individuen jetzt so viel wie die 50 Prozent der Ärmsten zusammen. 2010 waren es noch 388 Einzelpersonen.

Die Unzufriedenheit mit dieser Situation wächst weltweit. Während Aufmerksamkeit und Sorgen in Bezug auf die zunehmende soziale Ungleichheit zunehmen, haben grundsätzliche Fragen nach den Ursachen bisher kaum ihren Weg in das politische Tagesgeschäft und in die Medien gefunden. Untermuert durch die Thesen von Wirtschaftswissenschaftlern wie Joseph Stiglitz, Paul Krugman oder Thomas Piketty scheint die Lösung für die politische Linke mehr oder weniger in der Ankurbelung des Wirtschaftswachstums durch höhere Staatsausgaben und in der Umverteilung durch Besteuerung der Reichen zu liegen. Doch die sich immer weiter zuspitzenden ökologischen Krisen, allem voran der Klimawandel, spielen bei dieser Diskussion selten eine Rolle. Dagegen macht zum Beispiel Naomi Klein (2014) sehr deutlich: Eine Bewältigung des Klimawandels ist nicht mit dem gegenwärtigen auf Wachstum basierenden Wirtschaftssystem vereinbar. Selbst wenn wir jetzt endlich ernsthaft und entschieden in technische Lösungen gegen den Klimawandel investieren würden, wäre dies unzureichend, wenn damit nicht auch fundamentalere Aspekte in unserem Wirtschaftssystem angegangen und insbesondere die Abhängigkeit vom Wachstum beendet wird.

Auch die wachsende Anzahl an Menschen, die aus Krisen- und Kriegsregionen nach Europa fliehen, ist trotz aller Komplexität der Fluchtursachen auch auf die Ungerechtigkeit des globalisierten Wirtschaftssystems zurückzuführen. Fremdenfeindlichkeit in Europa ist zwar vordergründig Resultat der Wirtschafts- und Finanzkrise der vergangenen Jahre, die von populistischen rechten Gruppierungen geschickt genutzt wird. Letztendlich handelt es sich bei diesen Bewegungen aber auch um Menschen, die sich als Verlierer der Globalisierung sehen.

Die Politik spricht gerne davon, dass die Wurzeln der Krisen angegangen werden müssen. Weil aber das Versprechen von Freiheit und Wohlstand durch Wachstum und die globalisierte Marktwirtschaft immer noch als unantastbar gelten, wird die Auseinandersetzung mit den wahren systemischen Wurzeln gemieden.

### Die Rolle der Zivilgesellschaft

Eine Vielzahl von zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland und weltweit setzen sich für eine gerechtere und

ökologisch nachhaltigere Welt ein. Große nationale und internationale Nichtregierungsorganisationen (NGOs) haben Einfluss auf die Politik und nehmen am politischen Diskurs teil. Sie gestalten ihn mit. Trotz aller politischen Erfolge, die beispielsweise zu schärferen Umweltgesetzen und verstärkten Anstrengungen in der Armutsbekämpfung geführt haben, hat es jedoch auch die Zivilgesellschaft bisher versäumt, die multidimensionalen, miteinander zusammenhängenden und sich gegenseitig verstärkenden globalen Krisen umfassend anzugehen. Die Gründe dafür sind vielfältig:

*Fokus auf Symptome statt Ursachen:* In der Entwicklungszusammenarbeit setzen NGOs z.B. auf ein größeres Budget zur Armutsbekämpfung anstatt in erster Linie wirtschaftspolitische Machtverhältnisse zwischen Süd und Nord zu adressieren. Im Umweltschutz werden technologische Lösungen zum Energiesparen gefordert anstatt die systeminhärente Wachstumslogik in Frage zu stellen.

*Spezialisierung auf Einzelthemen:* Durch ihre Spezialisierung in einem bestimmten Fachgebiet verlieren NGOs das Verständnis für die systemischen Verbindungen zwischen einzelnen Themen.

*Politische Anpassung durch Professionalisierung und Lobbying:* Die Advocacy-Arbeit gegenüber Regierungen, internationalen Institutionen und Konzernen schafft zwar Einfluss und Machtpositionen innerhalb der gegenwärtigen Strukturen – diese Eingebundenheit verhindert jedoch, dass die Spielregeln des Systems grundlegend in Frage gestellt werden.

*Die Macht des Framing wird verkannt:* Wann immer zivilgesellschaftliche Akteure kommunizieren und einen Frame im Kopf des Publikums aktivieren, transportieren sie unbewusste Schlussfolgerungen zum benannten Sachverhalt mit. In der politischen Debatte wird dies meist nicht erkannt oder falsch eingeschätzt. Wer weiß, wie framing funktioniert, beeinflusst die Werte und das Denken der Gesellschaft (vgl. Lakoff 2009).

*„Wir-gegen-Die“-Ansatz:* Kampagnen konzentrieren sich häufig auf Feindbilder. Komplexe Themen und systemische Zusammenhänge gehen dabei oft verloren und sinnvolle Lösungen werden verhindert. In den sozialen Medien und Netzwerken wird dieses Phänomen verschärft. Wir lesen vermehrt gefilterte Nachrichten und Meinungen, die unsere bestehenden Ansichten bestätigen. Dort wo Austausch stattfindet, ist er polarisiert.

Die Zivilgesellschaft ist jedoch der entscheidende Akteur, der Impulse für eine sozial-ökologische Transformation geben kann. Ohne den Druck der Zivilgesellschaft und die Lernprozesse, die sie auslöst, werden weder Politik noch Wirtschaft den nötigen Veränderungswillen entwickeln. Es braucht Räume der Selbstreflexion und des Lernens, damit Change Agents aus der Zivilgesellschaft Ansätze und Strategien der Veränderung entwickeln und umsetzen können. Nachfolgend wird ein Lernansatz für die Rolle der Zivilgesellschaft im gesellschaftlichen Wandel skizziert. Der Wandel muss darüber hinaus auf weiteren Ebenen stattfinden, die hier nicht weiter ausgeführt werden können: der persönlichen sowie der organisatorischen Ebene (vgl. Krause et al. 2015).

### Ein systemischer Ansatz

Eine systemische Herangehensweise erfordert zunächst vor allem eine konsequente Auseinandersetzung damit, wie ein grund-

gender Systemwandel unterstützt werden kann, der nicht auf der Ebene der Krisensymptome ansetzt, sondern das Gesamtsystem in den Blick nimmt, das die Krise hervorbringt (vgl. hierzu weiterführend die in der ZEP-Ausgabe 1/2 2006 geführte Diskussion um die Veränderbarkeit von Gesellschaft durch Erziehung). Dabei wird sichtbar, dass die hinter den Krisen liegenden strukturellen, systemischen Ursachen nicht weiter ignoriert werden können. Ein auf Wachstum, Konkurrenz und Eigennutz basierendes Wirtschaftssystem fördert die Ausbeutung von Menschen und die Zerstörung natürlicher Lebensgrundlagen. Notwendig ist die Wende hin zu einer lebensdienlichen Ökonomie.

Das nicht zukunftsfähige, westliche Zivilisationsmodell ist eingebettet in das kulturelle Paradigma der expansiven Moderne, die Fortschritt und zweckrationale Effizienz idealisiert. Demgegenüber ist eine Kultur der globalen Solidarität gefragt, eine Gesellschaft, die auf das Gemeinwohl und das gute Leben ausgerichtet ist. Ein solcher Wandel kann nur aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Akteuren und Kräften entstehen. Die Global Scenario Group (vgl. Raskin 2002) prägte den Begriff der Great Transition, der auf eine solche grundlegende Veränderung in Wirtschaft, Kultur, Lebensweise und gesellschaftlicher Organisation abzielt, ähnlich in seiner Tragweite der industriellen Revolution.

### Gesellschaftlichen Wandel lernen

Ausgehend von der Notwendigkeit eines systemischen gesellschaftlichen Wandels stellt sich die Frage, was zivilgesellschaftliche Organisationen tun können, um hierzu einen Beitrag zu leisten. Mit dieser Fragestellung setzt sich das Smart CSOs Lab auseinander, ein Netzwerk von Aktivisten und Aktivistinnen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die die Entwicklung von wirksamen zivilgesellschaftlichen Strategien für einen systemischen Wandel zum Ziel haben (vgl. [www.smartcsos.org/who-we-are](http://www.smartcsos.org/who-we-are)).

Das Smart CSOs Lab arbeitet mit einem Drei-Ebenen-Modell (siehe Grafik) für systemischen gesellschaftlichen Wandel. In diesem Modell befinden sich die drei Ebenen Kultur, Regime und Nischen in einem dynamischen Wirkungszusammenhang. Das Modell hilft als Werkzeug des systemischen Denkens dabei, zu prüfen, auf welcher Ebene eine zivilgesellschaftliche Aktivität, Strategie oder Kampagne wirkt, und ob sie dabei den Wandel auf einer anderen Ebene hemmt oder bestärkt. Die eben genannten drei Ebenen lassen sich folgendermaßen beschreiben (vgl. Abb.1, S. 25).

*Kultur:* Zur Entstehung einer zukunftsfähigen Gesellschaft können wir beitragen, indem wir neue sinnstiftende Narrative entwickeln, die nicht-eigennützige Werte zum Ausdruck bringen. Wenn wir den Wandel anstoßen wollen, ist es essentiell, dass wir als Personen und Organisationen selbst diese Werte leben. Es gilt zu beachten, dass Strategien und Kommunikation nicht systemstabilisierende Werte wie Wachstum, Konsumdenken und Eigennutz reproduzieren, sondern Werte wie Gemeinschaftlichkeit und Solidarität stärken.

*Regime:* Anstatt durch Lobbying kleine Veränderungen innerhalb der Institutionen des alten Systems anzustreben und sich diesen Institutionen möglicherweise anzupassen und sie weiter zu stabilisieren, ist kritische Distanz zum „alten Regime“ angesagt. Alternative Institutionen eines neuen Systems entstehen erst allmählich und entwickeln sich zunächst in den Ni-

schen. Politische Forderungen auf der institutionellen Ebene sollten in neue sinnstiftende Narrative (siehe Kultur) eingebettet sein, um eine Stärkung nicht zukunftsfähiger Institutionen und Denkmuster zu vermeiden.

*Nischen:* Die Modelle solidarischen und genügsamen Lebens, Arbeitens und Wirtschaftens werden in vielfältigen, dezentralen Initiativen experimentell erprobt. Schenk- und Gemeinschaftsökonomien wie Nachbarschaftsgärten, Repair Cafés, ökologische Lebensmittelkooperativen und solidarische Finanzinstrumente sind Keimzellen des neuen Systems. Damit aus diesen sozialen Innovationen ein neues System emergieren kann, gilt es, (1. name) die Pioniere des Wandels zu entdecken und zu benennen, (2. connect) sie miteinander zu vernetzen, (3. nourish) sie durch Erfahrungsaustausch und gemeinsame Lernräume zu stärken und (4. illuminate) sie in der breiten Öffentlichkeit als inspirierende, praktizierbare alternative Lebensweisen sichtbar zu machen (vgl. Wheatley & Frieze 2006).

### Kernrollen für den systemischen Wandel

Um den systemischen Wandel effektiv zu unterstützen, bedarf es nicht der einen, idealen heilbringenden Strategie, sondern einer Vielzahl von komplementären Ansätzen und Strategien, die sich gegenseitig bestärken (vgl. Smart CSOs Lab 2015). Zwei wichtige Rollen für Organisationen und Netzwerke der Zivilgesellschaft im Prozess des gesellschaftlichen Wandels sind der Akupunkteur und die Fragestellerin (die Geschlechter der Rollen sind austauschbar).

*Der Akupunkteur* organisiert Kampagnen und setzt Themen, die das Potenzial haben, den politischen Diskurs zu verändern. Auch wenn Kampagnen oft kurzfristig die poli-

tischen Ziele nicht erreichen, sind sie effektiv und wichtig, weil sie durch Diskurs gesellschaftliche Veränderungen anstoßen. Der Akupunkteur scheut nicht den Konflikt mit den bestehenden Machtstrukturen und macht durch seine Kampagnen die Logik des Systems offenbar.

Entscheidend dabei ist, dass der Akupunkteur die Kunst des Framings beherrscht. Rechtspopulisten sind schon lange erfolgreich darin und bestimmen durch ihre Provokationen immer häufiger den politischen Diskurs. Dagegen versuchen gerade progressive Kräfte in der Politik und der Zivilgesellschaft in erster Linie durch Fakten zu überzeugen. Sie scheuen sich davor, moralisch zu sein. Dabei zeigt die Forschung, dass die Menschen in der Regel nicht faktenbezogen über Politik denken (vgl. Wehling 2016). Zivilgesellschaftliche Organisationen, die erfolgreich den politischen Diskurs bestimmen wollen, müssen vor allem zunächst einmal ihre ideologische Perspektive klären. Sie sollten zum Beispiel die Argumentation vermeiden, dass Wirtschaftswachstum ein wichtiger Grund ist, in erneuerbare Energien zu investieren oder Geflüchtete aufzunehmen. Das ist unehrliches Taktieren und festigt alte Denkstrukturen. Im Gegensatz dazu traut sich der Akupunkteur, seine Werte und moralische Anliegen klar zu kommunizieren. Gemessen an üblichen Erfolgskriterien erreicht der Akupunkteur seine Kampagnenziele oft nicht, aber er setzt Impulse für neue Narrative.

*Die Fragestellerin* schafft Räume für Dialog zu den fundamentalen Fragen unserer Zeit, die in der öffentlichen Debatte meist verdrängt werden.

Michael Sandel, Professor für politische Philosophie, argumentiert, dass eine Debatte über die Reichweite der Märkte

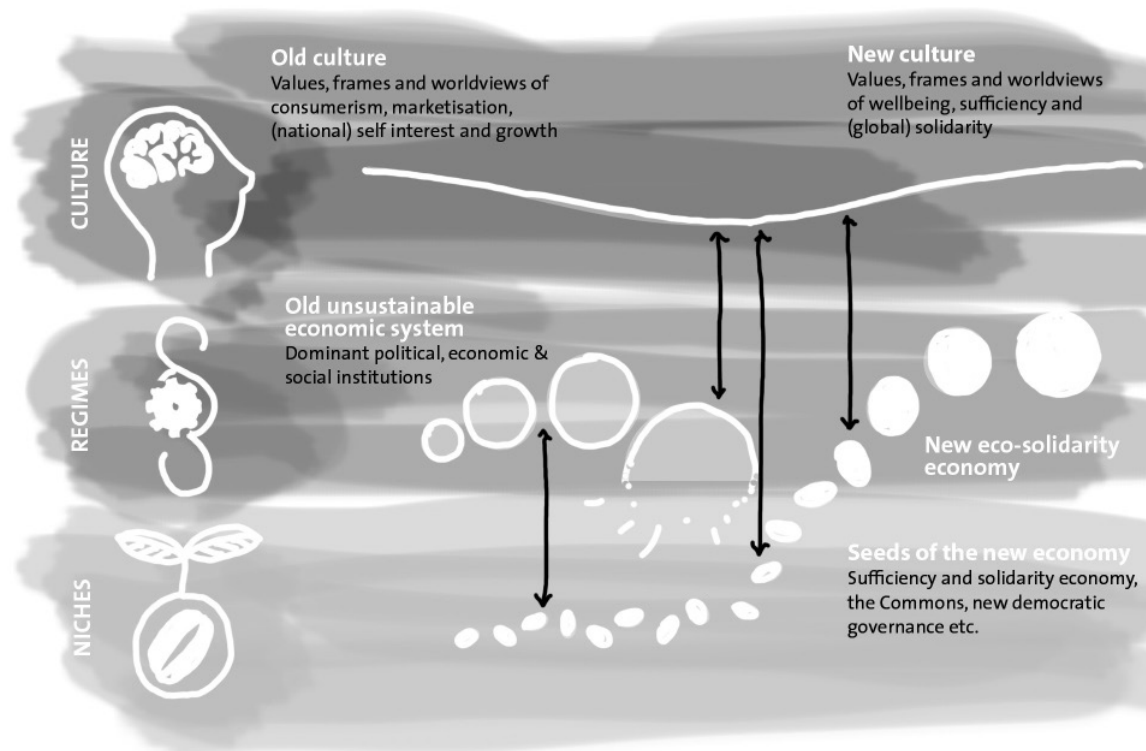


Abb 1.: Drei-Ebenen-Modell für systemischen gesellschaftlichen Wandel, Quelle: Smart CSOs Lab

in der Politik nicht geführt wird (vgl. Sandel 2012). Doch eine Entscheidung, welche Güter handelbar und welche durch Werte beherrscht werden und nicht dem Markt unterliegen sollten, ist dringend notwendig. Denn bleibt eine bewusste Grenzziehung aus, entscheidet allein der Markt.

Für die Initiierung einer sozial-ökologischen Transformation ist gerade diese Art von Fragestellungen essentiell. Die Fragestellerin ist sich bewusst, dass noch niemand die ultimative Weisheit darüber besitzt, wie ein wirklich nachhaltiges und gerechtes Wirtschaftssystem aussehen soll. In der Nische wird viel erprobt und diskutiert über eine Wirtschaft des Gemeinwohls, eine Wirtschaft ohne Wachstum oder die solidarische Ökonomie. Letztendlich braucht Demokratie aber den Dialog und Konsens in der Mitte der Gesellschaft. Die alte Mitte bröckelt jedoch. Die alte Mitte fußt auf den Fundamenten einer Marktgesellschaft, die so keine Zukunft hat. Es braucht daher eine neue Mitte. Ohne diese kann Demokratie nicht funktionieren.

Die Dialogräume, die die Fragestellerin öffnet, können helfen, diese neue Mitte zu schaffen. Sie versucht, Grabenkämpfe zu überwinden und breite Kräfte der Gesellschaft dadurch zu bündeln, dass Antworten nicht vorweggenommen werden, sondern dass durch eine solche demokratische Erneuerung ein neuer Gesellschaftsvertrag entsteht, der systemische Antworten auf systemische Krisen findet.

### Fazit

Die Vision eines solchen transformativen Wandels mag utopisch erscheinen. In der Tat weiss niemand, ob es jemals zu einer solche grundlegenden kulturellen und wirtschaftlichen Veränderung kommen wird. Es ist jedoch unsere einzige Chance für eine wirklich nachhaltige und gerechte Zukunft.

Daher sollten sich zivilgesellschaftliche Organisationen, die ernsthaft zur Lösung der globalen Krisen beitragen wollen, aktiv am Suchprozess des systemischen Wandels beteiligen. Jeder auch noch so pragmatische Ansatz, der auf eine akute Lösung drängender Probleme zielt, sollte so konzipiert

sein, dass gleichzeitig die Möglichkeit eines tiefgreifenden Wandels in der Zukunft unterstützt wird.

Das hier angerissene Konzept kann der Zivilgesellschaft dabei dienen, den strategischen Lernprozess des transformativen Wandels zielführend zu gestalten.

### Literatur

- Klein, N. (2014). *Die Entscheidung: Kapitalismus vs. Klima*. Berlin: S. Fischer.
- Krause, J., Kirch, L. & Narberhaus, M. (2015). *Eine Lernreise zur Großen Transformation – Reisebericht*. Berlin Smart CSOs Lab / Impuls.
- Lakoff, G. (2009). *The Political Mind – A Cognitive Scientist's Guide to Your Brain and Its Politics*. New York: Viking
- Oxfam International (2016). *An Economy for the 1%*. Oxfam Briefing Paper. [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-en\\_0.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-en_0.pdf). Zugegriffen: 10.05.2016.
- Raskin, P., Banurio, T., Gallopin, G., Gutmann, P., Hammond, A., Kates, R. & Swart, R. (2002). *Great Transition: The Promise and Lure of the Times Ahead*. Boston MA: Tellus Institute. [http://www.gtinitiative.org/documents/Great\\_Transitions.pdf](http://www.gtinitiative.org/documents/Great_Transitions.pdf). Zugegriffen: 11.04.2016
- Smart CSOs Lab (2015). *Reimagining Activism – A Practical Guide for the Great Transition*. [http://www.smart-csos.org/images/Documents/reimagining\\_activism\\_guide.pdf](http://www.smart-csos.org/images/Documents/reimagining_activism_guide.pdf). Zugegriffen: 11.04.2016.
- Sandel, M. (2012). *What money can't buy – The moral limits of markets*. London: Penguin.
- Wehling, E. (2016). *Politisches Framing: Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht*. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Wheatley, M. & Frieze, D. (2006). *Using Emergence to Take Social Innovation to Scale*. The Berkana Institute.
- Zeitschrift für Internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik* (2006). 29(1-2).

### Michael Narberhaus

ist Gründer und Koordinator des Smart CSOs Lab, ein internationales Netzwerk zivilgesellschaftlicher Akteure, das das Ziel verfolgt, die Zivilgesellschaft effektiv für systemischen Wandel in Richtung einer Großen Transformation zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Wirtschaft aufzustellen. Der Wirtschaftswissenschaftler war zunächst in der Privatwirtschaft in Spanien tätig und arbeitet seit 2004 an der Schnittstelle von Wissenschaft und zivilgesellschaftlicher Arbeit für ein Nachhaltiges Wirtschaften. Sein besonderes Interesse gilt Veränderungstheorien, dem systemischen Denken und interdisziplinären Ansätzen.