



Transformatives Gestalten (TCM)

Eine praktische Anleitung

Version 2.1

MARC SAXER
Juli 2018

- Wenn technologische, wirtschaftliche und soziale Umwälzungen Gesellschaften transformieren, diese aber nicht zum Wohle aller gestaltet werden, entstehen Krisen und Konflikte. Politische Gestaltung ist immer das Ergebnis gesellschaftlicher Kämpfe zwischen denen, die vom Status quo profitieren, und denen, die Veränderungen vorantreiben wollen. Transformatives Gestalten (Transformative Change Making, TCM) bedeutet also breite gesellschaftliche Allianzen zu bilden, um die notwendigen Pfadwechsel durchzusetzen.
- Das Neue zu gestalten ist eine schwierige Aufgabe. Häufig fehlt es schon an einer gemeinsamen Sprache, um Probleme beschreiben und Strategien diskutieren zu können. TCM ist eine Methode, mit der Herausforderungen visualisiert und damit bearbeitbar gemacht werden können.
- TCM nutzt strategisch ausgearbeitete Narrative und sorgfältig entwickelte katalytische Leuchtturm-Projekte als Instrumente der Allianzbildung. Die Narrative bieten eine Plattform, auf der sich unterschiedliche Interessengruppen zusammenfinden können. Katalytische Projekte zeigen konkrete Handlungsmöglichkeiten auf.



Inhalt

Das Konzept	3
Kurze Einführung	3
Was ist Transformatives Gestalten (TCM)?	3
Warum eine neue Methode?	3
Raus aus der Wohlfühlecke: Transformative Allianzen	3
Vom Diskurs zum konkreten Handeln	3
Wie funktioniert Transformatives Gestalten?	4
Neugestaltungsnarrative	4
Katalytische Projekte	5
Diskursführung als politisches Instrument	6
Wie bildet man transformative Allianzen?	6
Was ist eine Diskursgemeinschaft?	6
Warum verstehen wir den Diskurs als eine Quelle der Macht?	7
Wie können wir den Diskurs nutzen, um die Machtverhältnisse zu ändern?	8
Warum ist die Anschlussfähigkeit eines Diskurses so wichtig?	8
Wie kann ein Paradigmenwechsel herbeigeführt werden?	9
Wie sind das Narrativ und das Projektdesign miteinander verbunden?	11
Was nützt eine Abbildung des Diskurses?	12
Ein neues Format: Die Seed Community	13
Aufbau einer Seed Community	13
Der Arbeitsprozess: Eine Kombination aus Kreativität mit Erfahrung und Zugängen	14
Was ist der Unterschied zu klassischen Instrumenten?	15
 Transformatives Gestalten: Schritt für Schritt	 18
Entwicklung des Neugestaltungsnarrativs	18
Vorbereitung	19
Schritt 1: Diskurse sammeln	19
Schritt 2: Diskursmapping	20
Schritt 3: Akteure abbilden	23
Schritt 4: Politisches Kraftzentrum bestimmen	24
Die Strategiedebatte	26
Schritt 5: Diskursplattform positionieren	26
Schritt 6: Narrativ entwickeln	27
Entwicklung katalytischer Projekte	27
Schritt 1: Projektideen sammeln	27
Schritt 2: Projektideen überprüfen	28
Schritt 3: Projektentwurf entwickeln	29
Schritt 4: Projektentwurf überprüfen	29
Schritt 5: Projektdesign ausarbeiten	29
Schritt 6: Projektdesign überprüfen	29
Verbreitung	30
 Anhang: Transformation der Beziehungen zwischen Indien und Pakistan	 31
Die politische Feldanalyse	32
Positionierung der Diskursplattform	33
Katalytische Projekte	34
 Glossar	 35
 Literatur	 38

Das Konzept

Kurze Einführung

Was ist Transformatives Gestalten (TCM)?

Transformatives Gestalten (Transformative Change Making, TCM) ist eine Methode zur Bildung breiter Allianzen für gesellschaftliche Pfadwechsel. TCM hilft progressiven Akteuren dabei, das politische Feld zu analysieren, ihre Strategien zu diskutieren und konkrete Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Warum eine neue Methode?

Gesellschaftlicher Wandel erzeugt Gewinner und Verlierer. Diejenigen, die von der Aufrechterhaltung bestehender Verhältnisse profitieren, haben ein Interesse, sich dem Wandel entgegenzustellen. Ansätze, die lediglich darauf setzen, ein Bewusstsein für die Probleme zu schaffen (Awareness Raising) oder das Wissen für ihre Lösung zu vermitteln (Creating Understanding), greifen daher zu kurz. Politische Pfadwechsel sind immer auch das Ergebnis gesellschaftlicher Kämpfe. Diese gesellschaftspolitische Dimension übersieht häufig auch die technokratische Expertengemeinde. Überfordert von der enormen Komplexität sozialer Transformationsprozesse drehen sich Debatten um vermeintliche Sachprobleme oft endlos im Kreis. Soziale und kulturelle Barrieren verhindern zudem, dass eine Gesellschaft ihr gesamtes Wissenspotenzial ausschöpft und sich neue Ideen verbreiten. In der polarisierten Atmosphäre der Transformationskrisen fällt es daher auch nüchternen Machttechnikern immer schwerer, sich auf Kompromisse zu einigen. Was fehlt ist also eine Methode, die von einer realistischen Einschätzung der politischen Kräfteverhältnisse ausgeht und konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigt.

Raus aus der Wohlfühllecke: Transformative Allianzen

Auf der Grundlage des kleinsten gemeinsamen Nenners können Interessengruppen transaktionale Koalitionen zur Durchsetzung gemeinsamer Projekte bilden. Die

Zahl solcher Win-Win-Projekte ist jedoch begrenzt. Irgendwann fallen transaktionale Koalitionen daher meist auseinander. Die erzielten Veränderungen reichen nicht aus, um die großen Krisen, die Transformationsgesellschaften erschüttern, zu lösen. Anders formuliert, die Krisen des Status quo lassen sich nicht innerhalb des Status quo lösen.

Die Gesellschaft braucht ein neues Leitbild. Solche Paradigmenwechsel sind jedoch keine akademische Aufgabe, sondern das Ergebnis gesellschaftlicher Kämpfe. Und nur eine breite gesellschaftliche Allianz kann die nötigen Machtressourcen mobilisieren, um die notwendigen Pfadwechsel durchzusetzen.

Transformative Allianzen zu bilden, heißt zumindest einige der Blockierer mitzunehmen. Für die bereits Überzeugten bedeutet das, aus ihrer Wohlfühlzone hinauszugehen und Bündnisse mit Akteuren zu schließen, die weder ihre Werte noch ihre Prioritäten teilen.

Wo findet sich aber die gemeinsame Klammer für ein Bündnis, wenn der kleinste gemeinsame Nenner der Interessen erschöpft ist? Die Plattform der transformativen Allianz wird eben nicht über gemeinsame Interessen im Hier und Jetzt gebildet, sondern um ein Narrativ herum, das eine bessere Zukunft für alle beschreibt. Die Bildung einer Diskursallianz um dieses *Neugestaltungsnarrativ* (»change narrative«) herum ist der Kern der TCM-Methode.

Vom Diskurs zum konkreten Handeln

Ein Neugestaltungsnarrativ alleine ist jedoch nicht genug. Es braucht auch konkrete Ansatzpunkte für praktisches gemeinsames Handeln. Diesen Kristallisationspunkt bilden katalytische Leuchtturm-Projekte. Die vertrauensbildende Kooperation bei der Umsetzung gemeinsamer Projekte ist der Nukleus der transformativen Allianz. Umgekehrt liefert die Umsetzung technisch machbarer, kommerziell tragfähiger und politisch durchsetzbarer Leuchtturm-Projekte die Erfolgsgeschichten, die dem Narrativ Glaubwürdigkeit verleihen. Das Design strategisch ausgeklügelter Leuchtturm-Projekte ist daher ebenso ein zentrales Element der TCM-Methode.

Wie funktioniert Transformatives Gestalten?

Soziale Gruppen haben unterschiedliche Interessen und Prioritäten. Das macht es so schwierig, breite gesellschaftliche Bündnisse für den Wandel zu schmieden. Je pluralistischer Gesellschaften werden, umso schwieriger wird es, transaktionale Koalitionen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner zwischen diesen vielen Einzelinteressen zu bauen. TCM bildet Allianzen daher nicht über vermeintlich objektive Interessen, sondern über Narrative.

Narrative, Akteure und Interessen sind eng miteinander verbunden. Akteure glauben in der Regel, ihren objektiven Interessen zu folgen. Dabei übersehen sie jedoch häufig, dass sie diese Interessen nicht im luftleeren Raum definiert haben, sondern beeinflusst werden von ihren Freunden, Kollegen und Nachbarn sowie Kirchen, Parteien und Medien. Eine Gruppe, die Werte, Weltansichten, Mythen und Visionen teilt, nennt man Diskursgemeinschaft. Innerhalb ihrer Diskursgemeinschaften bilden sich die Individuen ihre Meinung darüber, was gerade geschieht und was daher in Zukunft getan werden muss.

Ändern sich die Vorstellungen von der Zukunft, dann verändern sich auch die Erwartungen darüber, wie sich die Dinge nun entwickeln werden. Veränderte Erwartungen führen daher zur Neuberechnung von Risiken und Chancen. Ändern Akteure ihre Vorstellung von der Zukunft, definieren sie auch ihre Interessen neu. Und all jene, die ihre Interessen an der neuen Zukunftsvision

ausgerichtet haben, können gemeinsam an der Verwirklichung arbeiten.

Das bedeutet, statt transaktionale Koalitionen um vermeintlich objektive Interessen im Status quo herum zu bilden, bildet TCM transformative Allianzen rund um eine Erzählung über eine bessere Zukunft, in der sich möglichst viele Interessengruppen wiederfinden können.

Neugestaltungsnarrative

Ein gutes Neugestaltungsnarrativ (»Change Narrative«) besteht aus fünf Elementen:

- **Bedrohung:** Welche Gefahren drohen durch ein »Weiter So«?
- **Hoffnung:** Die Vision einer besseren Zukunft. Diese praktische Utopie ist kein Wolkenkuckucksheim, sondern eine strategisch genau bestimmte Position in der Diskurslandschaft, an der sich verschiedene Interessengruppen wiederfinden können. Diese Vision muss daher unscharf genug sein, damit unterschiedliche Gruppierungen ihre Vorstellungen darauf projizieren können, aber auch konkret genug, um Orientierung für konkretes Handeln zu geben.
- **Chancen:** Das Neugestaltungsnarrativ muss glaubwürdig vermitteln, wie diese Vision verwirklicht werden kann. Dafür muss es mit harten Fakten untermauert werden. Ein gutes Narrativ identifiziert daher strukturelle Trends (z. B. technologische Innovation, Demografie, geopolitische Aspekte, Konnektivität, Handel, Bildung etc.), welche die Gesellschaft derartig umwälzen, dass sich neue Chancen zur Umsetzung der Vision ergeben.
- **Vertrauen:** Diese harten Fakten müssen wiederum mithilfe von Metaphern emotional zugänglich und kognitiv greifbar werden. Besonders gut geeignet sind dafür Mythen, und gemeinsame Erfahrungen. Historische Erfahrungen vermitteln das Vertrauen, dass das, was in der Vergangenheit bereits einmal erreicht wurde, auch heute wieder erreicht werden kann.
- **Ethischer Imperativ:** Der Appell an gemeinsame Normen und Werte erklärt, warum das Machbare auch das moralisch Richtige ist.

Beispiel: US-Präsidentenwahl 2008

In großen, pluralistischen und fragmentierten Gesellschaften kann keine einzelne Gruppierung alleine die Mehrheit bilden. Die Kunst einer Wahlkampagne besteht daher darin, eine breite Allianz aus Bürgern mit unterschiedlichen Interessen, Prioritäten und Identitäten rund um ein Narrativ zu bilden. Die Kampagne Obamas verwies auf eine bessere Zukunft (»the audacity of hope«), unterstrich die Glaubwürdigkeit des Wandels (»change you can believe in«) und schuf Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, die Vision auch umzusetzen (»Yes, we can«).



Katalytische Projekte

Die Erzählung von einer besseren Zukunft alleine reicht nicht aus. Einem Diskurs müssen Taten folgen. Hier kommen die katalytischen Projekte ins Spiel.

Katalytische Leuchtturm-Projekte veranschaulichen das Narrativ, indem sie konkret aufzeigen, was machbar ist. Erfolgreich umgesetzte Projekte geben der Erzählung Glaubwürdigkeit und regen zur Nachahmung an. Ziel ist einerseits die Umsetzung der Projekte, um die Verbesserung im wahrsten Sinne des Wortes begreifbar zu machen. Zugleich sind katalytische Projekte politische Formeln zur Allianzbildung, die sich flexibel an unterschiedliche lokale Kontexte anpassen und reproduzieren lassen. Während also ein Pilotprojekt eher symbolischen Charakter hat, wird die eigentliche Wirkung durch die tausendfache Multiplikation der Projektformel erzielt.

Ebenso wichtig ist die soziale und politische Wirkung der katalytischen Projekte. Durch die Identifikation konkreter Ansatzpunkte geben sie progressiven Akteuren Handlungsmacht (»agency«). Die Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Projekte schafft Vertrauen zwischen Akteuren. Aus erfolgreichen Kooperationen können so langfristig neue Koalitionen entstehen, die sich gemeinsam für die Umsetzung weiterer Projekte einsetzen.

Katalytische Projekte können jedoch nur dann umgesetzt werden, wenn alle erforderlichen Bestandteile (z. B. Technologie, Finanzierung, Bewilligung, Instandhaltung etc.) verfügbar sind. Deswegen müssen alle, die über die Verfügbarkeit dieser Bestandteile entscheiden (»Key Holders«/Schlüsselfiguren), in die Umsetzungscoalition eingebunden werden.

Bei TCM steht daher das Projektdesign im Mittelpunkt. Es geht also nicht darum, den lokalen Akteuren ein vorgefertigtes Projekt zu verkaufen, sondern von Grund auf die Anreizstrukturen so zu gestalten, dass alle kritischen Schlüsselfiguren einbezogen werden.

Wenn jedoch Blockierer (also diejenigen, die meinen, ihren Interessen sei innerhalb des Status quo am besten gedient) die projektrelevanten Bestandteile kontrollieren, werden auch ausgeklügelte Anreize nicht ausreichen. Um diese Schlüsselfiguren für die Umsetzung des

Projektes zu gewinnen, müssen diese ihre wahrgenommenen Interessen neu definieren. Das wiederum ist nur wahrscheinlich, nachdem ein Paradigmenwechsel stattgefunden hat. Mit anderen Worten, das katalytische Projekt muss in ein Neugestaltungsnarrativ eingebettet sein.

Hier zeigt sich, wie eng Neugestaltungsnarrative und katalytische Projekte miteinander verwoben sind. Die Narrative zeigen, für welche Art von Projekt sich eine Koalition bilden könnte, die zu seiner Umsetzung unerlässlich ist. Erfolgreich umgesetzte katalytische Projekte wiederum verleihen dem Narrativ Glaubwürdigkeit. Die strategische Platzierung des Narrativs innerhalb des politischen Feldes trägt dazu bei, dass so viele Schlüsselfiguren wie möglich erreicht werden, während das Projektdesign Anreize schafft, um die kritischen Schlüsselfiguren zu überzeugen.

Während das Narrativ die Akteure zur Zusammenarbeit animiert, schafft die konkrete Erfahrung der Kooperation das nötige Vertrauen für ein permanentes Bündnis. Und diese transformative Allianz, die über ausreichend soziale Unterstützung, finanzielle Ressourcen und politischen Einfluss verfügt, um sich in den Auseinandersetzungen um die Pfadwechsel durchzusetzen, ist das eigentliche Ziel Transformativen Gestaltens.

Beispiel: »One Belt, One Road«

Die praktische Utopie des »chinesischen Traums« verspricht ein prosperierendes Eurasien für alle. Handfeste Infrastrukturprojekte wie Straßen, Eisenbahntrassen und Brücken geben der Vision Glaubwürdigkeit. Ziel dieser katalytischen Projekte ist die Freisetzung struktureller Trends, etwa die Steigerung der Energie- und Handelsströme. Die Einbettung der Projekte in das Narrativ der legendären Seidenstraße schafft zudem auf der emotionalen Ebene Vertrauen: »Wir haben es bereits einmal geschafft, also schaffen wir es wieder«. Die Eröffnung des eurasischen Raumes als Vorstellungsrahmen und die Erwartung von Wohlstandsgewinnen durch die chinesischen Investitionen hat bereits heute zu Verschiebungen der Interessenlage der politischen und wirtschaftlichen Entscheider in weiten Teilen Asiens geführt.



Abbildung 1: Schlüsselfiguren für katalytische Projekte



Ein strategisch entwickeltes Narrativ und gut gestaltete katalytische Projekte sind die Vehikel für einen transformativen Wandel. Die Formulierung von Narrativen und das Design von Projekten sind daher unverzichtbare Instrumente Transformativen Gestaltens (TCM).

Diskursführung als politisches Instrument

Wie bildet man transformative Allianzen?

Soziale Gruppen haben unterschiedliche Interessen und Prioritäten. Die Bildung breiter gesellschaftlicher Bündnisse ist daher nicht einfach. TCM baut die transformativen Allianzen deshalb rund um eine Erzählung einer besseren Zukunft, in der sich viele Interessengruppen wiederfinden können. Mit anderen Worten, das Narrativ bildet die Plattform, auf der verschiedene Diskursgemeinschaften sich zu einer Allianz zusammenschließen können.

Was ist eine Diskursgemeinschaft?

Eine Diskursgemeinschaft ist eine Gruppe von Menschen, die eine Reihe von Werten, Weltbildern, Annahmen und Visionen miteinander teilt. Diese geteilten Diskurse finden sich auf vier Ebenen. An der Oberfläche ist der **Policy Diskurs** zu finden, der anzeigt, was konkret getan werden muss, um ein klar umrissenes Problem zu lösen (z. B. die Abschaffung von »Obamacare«). Der **Paradigmendiskurs** identifiziert, wo grundsätzlich die Probleme eines gesellschaftlichen Sektors liegen und empfiehlt Standardlösungen (z. B. Ziel der Sozialpolitik ist die Disziplinierung der Schwachen). Der **narrative Diskurs** (»die Erzählung«) erklärt, warum die Gesellschaft als Ganzes einen bestimmten Pfad einschlagen sollte. Hier werden Fakten mit emotional zugänglichen Bildern und moralischen Appellen angereichert (z. B. es ist die Aufgabe des starken Mannes, die Gesellschaft vor dem moralischen Zerfall zu retten). Auf der tiefsten Ebene findet sich der **metaphysische Diskurs**, der

Weltanschauungen, Wertewelten und Denkschulen widerspiegelt (z. B. die Welt ist ein gefährlicher Ort).

Warum verstehen wir den Diskurs als eine Quelle der Macht?

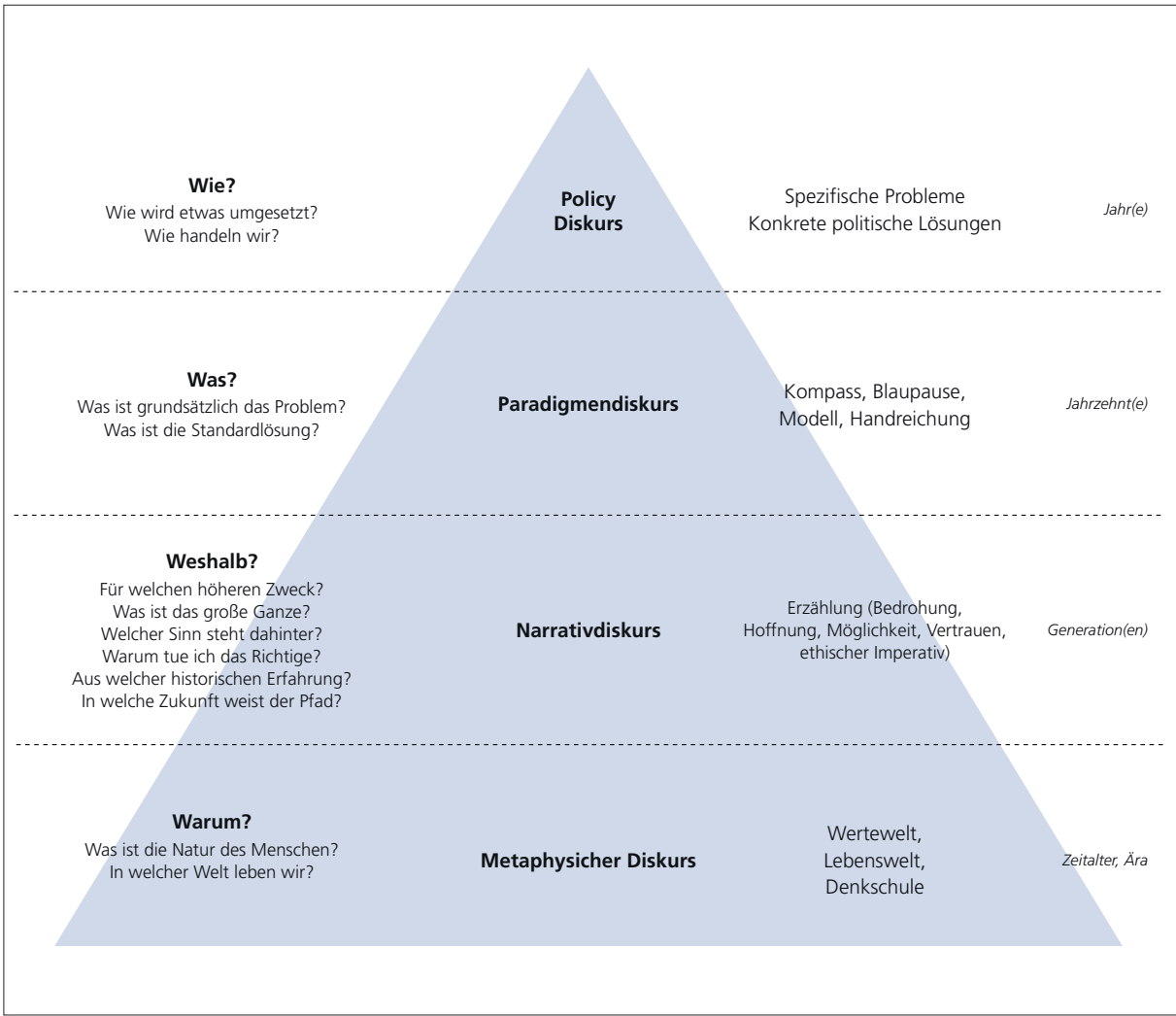
Jede Diskursgemeinschaft legt für sich fest, was gesagt und getan werden kann. Indem er das Denken und Handeln der Mitglieder der Gemeinschaft reguliert wird der Diskurs zu einer Quelle der Macht (»Groupthink«).

Auf jedem politischen Feld gibt es dutzende Diskursgemeinschaften, die miteinander um die Vormachtstellung konkurrieren. Diskurshegemonie entsteht, wenn die

übergroße Mehrheit der Gesellschaft die grundlegenden Vorstellungen einer Diskursgemeinschaft akzeptiert und sie sogar als die unbestrittene »Wahrheit« übernimmt. Die Narrative der hegemonialen Diskursgemeinschaft bestimmen dann über Jahrzehnte die Vorstellungen des politischen Mainstreams darüber, was das Problem ist und was nun sinnvollerweise zu tun ist. Diese Deutungshoheit ist eine Quelle gewaltiger Macht.

Diskursmacht ist sehr eng mit politischer, sozialer und wirtschaftlicher Macht verwoben. Ohne Kontrolle über die Institutionen, die Diskurse entwickeln (z. B. die Wissenschaften) und verbreiten (z. B. die Medien) ist es schier unmöglich, Diskurshegemonie zu gewinnen oder aufrechtzuerhalten.

Abbildung 2: Diskursebenen





Beispiel: Eine konservative Diskursgemeinschaft aus den Vereinigten Staaten

Policy Diskurs Wie soll das Problem gelöst werden?	<i>Wirtschaft:</i> Steuersenkungen für »Leistungsträger« (Reiche) <i>Sozialpolitik:</i> Abbau verzerrender Anreizsysteme (Wohlfahrt) <i>Außenpolitik:</i> Disziplin (Konditionalität) und Bestrafung (Austerität und Krieg) <i>Bildung:</i> Förderung der Schulen der Gewinner, Kürzungen an den Schulen der Verlierer
Paradigmendiskurs Was ist grundsätzlich das Problem? Was ist die Standardlösung?	<i>Disziplin und Schutz:</i> Primat der nationalen und inneren Sicherheit. Aufbau eines moralischen Anreizsystems, das die Gewinner belohnt (= die moralisch Guten, hart Arbeitenden) und die Verlierer bestraft (= die Unmoralischen, Faulen).
Narrativer Diskurs Warum machen wir das? (Bedrohung, Hoffnung, Möglichkeit, Vertrauen, Moral)	<i>Familie mit strengem Vater:</i> Die Rolle des strengen Vaters besteht darin, seine Familie in einer gefährlichen Welt zu schützen. Als moralische Autorität muss er den Kindern beibringen, zwischen richtig und falsch zu unterscheiden. Es ist seine Verpflichtung, ein moralisches Anreizsystem aufrechtzuerhalten, denn sonst wird die Familie zerfallen und den schlechten Menschen zum Opfer fallen.
Metaphysischer Diskurs In was für einer Welt leben wir? Was ist die Natur des Menschen?	<i>Sozialdarwinismus:</i> Der Mensch ist von Natur aus schlecht. Die Welt ist ein gefährlicher Ort. Wir gegen Die. Nullsummenlogik.

Wie können wir den Diskurs nutzen, um die Machtverhältnisse zu ändern?

Aus Sicht der wirtschaftlichen und sozial Marginalisierten ist der Diskurs daher ein zweischneidiges Schwert. Einerseits ist Diskursmacht wesentlich einfacher aufzubauen als wirtschaftliche oder militärische Macht. Andererseits verschafft die Kontrolle über die Kommunikationsinfrastruktur den Mächtigen einen kaum wettzumachenden Vorteil. Emanzipatorische Bewegungen sollten daher Diskursführung als zentrales Instrument ihrer Strategien nutzen, ohne auf die Erreichung von Diskurshegemonie zu hoffen.

TCM nutzt den Diskurs entsprechend als Mittel zum Zweck, um zwei wichtige Ziele zu erreichen: einen Paradigmenwechsel herbeizuführen und eine Plattform für die transformative Allianz zu schaffen.

Warum ist die Anschlussfähigkeit eines Diskurses so wichtig?

Ziel der Diskursführung ist die Bildung einer breiten transformativen Allianz. Um als Plattform einer Diskursallianz zwischen möglichst vielen potentiellen Verbün-

deten zu funktionieren, muss ein Narrativ eben für möglichst viele Diskursgemeinschaften anschlussfähig sein. Welches Narrativ sich dafür besonders gut eignet, ist keine akademische Frage, sondern das Ergebnis einer Strategiedebatte, die die Besonderheiten des lokalen politischen Feldes widerspiegelt. Mit anderen Worten: auf dem politischen Feld eines Landes oder einer Region kann ein Diskurs anschlussfähig sein, auf dem Feld eines anderen aber nicht.

Das erzwingt jedoch einen Perspektivwechsel für internationale Fazilitatoren. Es ist eben nicht genug, oder kann sogar kontraproduktiv sein, Lösungen aus dem deutschen politischen Feld auf andere Länder zu übertragen. Funktionierende Institutionen und erfolgreiche Policies sollten dagegen als Ergebnis lokaler gesellschaftspolitischer Kämpfe verstanden werden, die auf politischen Feldern mit anderen Kräfteverhältnissen nicht oder nur schlecht funktionieren. Ähnliches gilt auch für die Anschlussfähigkeit deutscher, europäischer oder globaler Diskurse in den öffentlichen Debatten der Partnerländer. Ist ein Diskurs nicht anschlussfähig, findet er auch keine lokalen Unterstützer, und taugt daher von vornherein nicht als Plattform für eine Diskursallianz. Zukünftig kann es also nicht mehr darum gehen, »fertige globale

Produkte auf dem lokalen Markt zu verkaufen«, sondern nur noch darum, deren lokale Anschlussfähigkeit zu testen oder gleich auf die lokalen Kräfteverhältnisse maßgeschneiderte Narrative zu konstruieren.

Wie kann ein Paradigmenwechsel herbeigeführt werden?

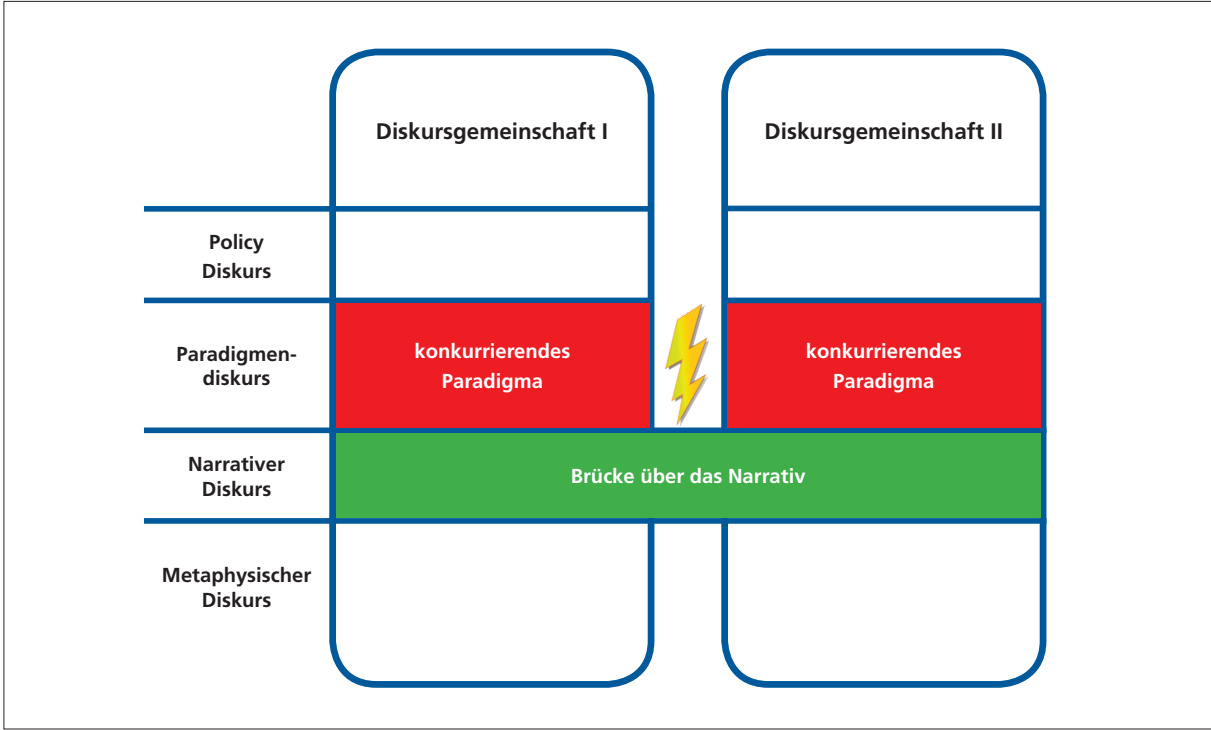
In Transformationskrisen prallen gegensätzliche Paradigmendiskurse («was geschieht, und was muss getan werden») aufeinander. Anders als Konflikte auf der Policy Ebene, die relativ einfach durch politische Kompromisse gelöst werden können, führen Auseinandersetzungen auf der Paradigmenebene oft zu politischer Polarisierung. Solange sich die Kontrahenten nicht bewusst sind, dass sie unterschiedlichen Paradigmen anhängen, versanden Policy Debatten oft in politischem Stillstand. Gelingt es einer Gesellschaft nicht, ihre Paradigmenkonflikte produktiv aufzulösen, können wirtschaftliche Stagnation, demokratischer Rückschritt oder gar Gewalt die Folge sein. Um dieser Transformationsfalle auszuweichen, muss ein neues Paradigma entstehen, das den Weg nach vorne weist.

Beispiel: Bekämpfung des Rechtspopulismus in Deutschland

In der deutschen Debatte darüber, wie man am besten den Rechtspopulismus bekämpfen kann, prallen unterschiedliche Paradigmen aufeinander. Die Einen fordern ein Bollwerk in der Mitte gegen Rechts. Die großen Krisen erfordern aus dieser Sicht Stabilität, damit sie Stück für Stück durch eine Politik der ruhigen Hand entschärft werden können. Dahinter steht ein technokratisch-inkrementelles Politikverständnis. Die Anderen verstehen die Alternativlosigkeit im politischen Mainstream als Konjunkturprogramm für die Rechtspopulisten. Das Klein-Klein des parlamentarischen Alltagsgeschäftes wird als unzureichend angesehen, um die großen Krisen zu lösen. Gefordert werden daher die Flucht nach vorne durch radikale Pfadwechsel. Diese Sicht entstammt einem disruptiv-diskursiven Politikverständnis.

Prallen Paradigmen aufeinander, gibt es zwei Arten, damit umzugehen:

Abbildung 3: Diskursgemeinschaften zusammenführen





Erstens kann man das Paradigma durch den Verweis auf die Zukunft transzendieren: Indem man die Vorstellung davon verändert, was in Zukunft möglich ist, verändern sich auch die Erwartungen an zukünftige Entwicklungen. Veränderte Erwartungen an die Zukunft führen dann zu einer neuen Interpretation der aktuellen Situation. Kalkulieren die Beteiligten ihre Risiken und Chancen neu, kann dies zu einer Redefinition ihrer Interessen führen. Die Projektion in eine imaginäre Zukunft kann also den Weg aus dem Patt der im Hier und Jetzt unvereinbar erscheinenden Paradigmen führen.

Zweitens lässt sich das Paradigma durch die Einbettung in ein neues Narrativ überbrücken: Scheinbar unauflösbare Interessenkonflikte sind oft auf unvereinbare Paradigmen zurückzuführen, sprich unterschiedliche Bewertungen dessen, was die grundsätzlichen Probleme sind und was getan werden sollte, um sie zu lösen. Ein Neugestaltungsnarrativ, das die vermeintlich miteinander konkurrierenden Paradigmen als zwei Seiten derselben Medaille interpretiert, kann diesen Konflikt überbrücken.

Natürlich kann ein Narrativ nur funktionieren, wenn es an herausragender Stelle in den öffentlichen Diskurs eingebracht wird. Sobald ein Narrativ formuliert worden ist, müssen sich daher diejenigen, die einen Wandel herbeiführen wollen, in ihrer gesamten Kommunikation daran halten.

Beispiel: Allianz der Hoffnung in Malaysia

In Malaysia ist es einer Allianz aus ehemaligen politischen Erzfeinden gelungen, zum ersten Mal seit der Staatsgründung die herrschende Partei von der Macht zu verdrängen. Die »Allianz der Hoffnung« (Pakatan Harapan) konnte die deutlichen Interessengegensätze zwischen ihren Mitgliedern überwinden, indem sie ihre Wahlplattform ganz auf die Schaffung einer besseren Zukunft für alle Malaysier ausgerichtet hat.

Beispiel: Green New Deal

Über Jahrzehnte hinweg teilte eine Mehrheit der Deutschen die Auffassung, dass wirtschaftliches Wachstum und Umweltschutz unvereinbar seien. Infolgedessen wurden umweltpolitische Maßnahmen von der marktliberalen Diskursgemeinschaft als »schlecht für die Wirtschaft« und von der Diskursgemeinschaft für soziale Gerechtigkeit als »schlecht für den Arbeitsmarkt« abgelehnt. Mit dem »Green New Deal« wurde diese Dichotomie überwunden. Das Narrativ des »Grünen Wachstums« definiert umweltfreundliche Energien, Mobilität und Produktion nicht als Hindernis, sondern als Vorbedingung für zukünftiges Wachstum. Und das Narrativ der »Green Jobs« sieht Arbeitsplätze gerade in den Unternehmen entstehen, die diese »grünen Zukunftsmärkte« bedienen. Innerhalb dieses neuen Referenzrahmens können sich Grüne, Marktradikale und Sozialdemokraten wiederfinden. Auf der Basis ihrer redefinierten Interessen lassen sich konkrete Kooperationen vereinbaren.

Beispiel: Der politische Kampf gegen den Drogenkrieg auf den Philippinen

Auf den Philippinen unterstützen soziale Gruppen, die selbst regelmäßig zu Opfern des Drogenkrieges werden, die Politik der harten Hand. Um erfolgreich für eine andere Drogenpolitik mobil machen zu können, müssen Progressive lernen, die berechtigten Sorgen der Mittelschicht ernst zu nehmen. Mit ihrem menschenrechtlichen Diskurs finden sie jedoch außerhalb eines marginalisierten Randes kaum Gehör. Diskursiv wirkmächtig ist dagegen die katholische Kirche (»Töten ist Sünde«). Deren sozialer Konservatismus ist aber insbesondere für die progressive LGBTQ Gemeinschaft nicht akzeptabel. Der Schlüssel für eine gemeinsame Front gegen die exzessive Drogenpolitik ist also ein Narrativ, in dem sich beide Seiten wiederfinden können. Die gegensätzlichen Paradigmen kann ein zukunftsorientiertes Narrativ überbrücken helfen: »Ein besseres Morgen ist möglich.«

Wie sind das Narrativ und das Projektdesign miteinander verbunden?

Um ein katalytisches Projekt erfolgreich umzusetzen, müssen alle Schlüsselfiguren, die wichtige Bestandteile des Projektes kontrollieren, in die Unterstützerkoalition einbezogen werden. Dafür benötigt man in erster Linie ein kluges Anreizsystem.

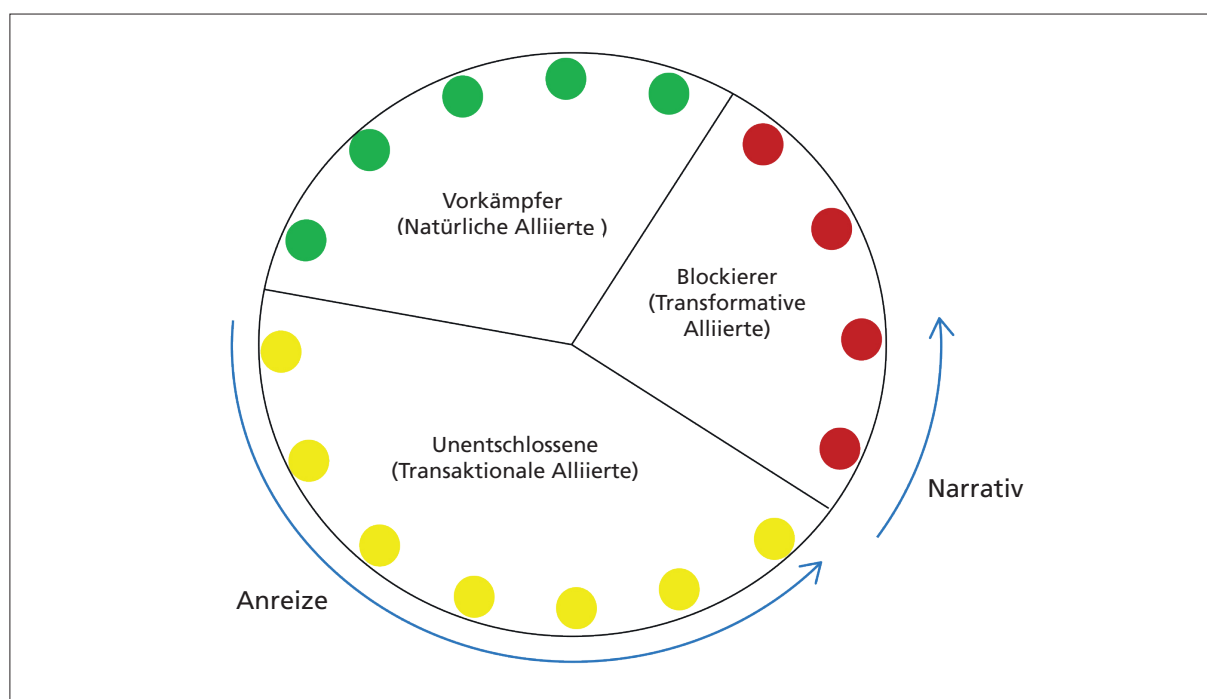
Manche Schlüsselfiguren werden jedoch der Meinung sein, dass ihre Interessen dem katalytischen Projekt grundlegend entgegenstehen. Diese ideologischen Blockierer lassen sich nicht durch Anreize alleine überzeugen. Finden die Projektentwickler keine alternativen Zugänge zu den notwendigen Bestandteilen, droht das Projekt zu scheitern.

Die Herausforderung besteht deshalb darin, einige dieser Blockierer davon zu überzeugen, das katalytische Projekt entgegen ihrer vermeintlichen Interessen zu unterstützen. Die Blockierer werden ihre Interessen aber erst dann neu definieren, wenn in ihrer Diskursgemeinschaft das Paradigma (»was ist das grundsätzliche Problem und was sollte getan werden, um es zu lösen«) wechselt. Das heißt mit anderen Worten, dass wirklich bahnbrechende Projekte im Status quo nicht umsetzbar sind. Um sie dennoch

umsetzen zu können, ist eine Diskursintervention nötig. Praktisch bedeutet das, dass progressive Akteure ihre Kommunikation verändern müssen, um auch vermeintliche Blockierer zu transformativen Alliierten zu machen.

Neugestaltungsnarrativ und katalytisches Projekt bedingen sich gegenseitig. Ohne Einbettung in ein Narrativ ist es schwierig, genügend Unterstützer für die Umsetzung katalytischer Projekte zu finden. Vor allem ideologische Blockierer werden sich erst nach einem Paradigmenwechsel überzeugen lassen, das Projekt zu unterstützen. Die Positionierung der Diskursplattform im politischen Feld ist daher auch Orientierungspunkt, für welche Form von Projekten sich genügend Alliierte finden lassen. Umgekehrt kann ein Narrativ ohne sichtbares Leuchtturm-Projekt leicht als bloße Rhetorik abgetan werden. Vor allem Unentschlossene werden sich erst durch ein sichtbares, konkretes Zeichen (Ressourcen, Personal etc.) politischen Willens zur Unterstützung bewegen lassen. Katalytische Leuchtturm-Projekte unterstreichen die Verbindlichkeit, indem sie Diskurse in Handlungen übersetzen. Diese Funktion können sie jedoch nur erfüllen, wenn sie exemplarisch für die angestrebten Wandel stehen. Indem sie es erlebbar und anfassbar machen, verleihen katalytische Leuchtturm-Projekte dem Narrativ Glaubwürdigkeit.

Abbildung 4: Aufbau einer transformativen Allianz



Was nützt eine Abbildung des Diskurses?

Gesellschaftspolitische Kämpfe um Pfadwechsel brauchen eine kluge Strategie. Strategiedebatten können jedoch nur dann gute Ergebnisse produzieren, wenn sie auf der Basis einer realistischen Einschätzung der gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse geführt werden. Diskursmappings können durch die Visualisierung des politischen Feldes dazu beitragen, die analytische Qualität von Strategiediskussionen zu erhöhen.

Ein zentrales Ziel von TCM ist es, die Strategiefähigkeit progressiver Akteure auszubauen. Diskursmapping trägt dazu bei: Für manche Teilnehmer ist die Visualisierung der Diskurslandschaft, in der die eigene Position gleichberechtigt neben vielen anderen abgebildet ist, eine existenzielle Erfahrung. Die eigene »Wahrheit« zu relativieren, hilft anzuerkennen, dass andere Positionen nicht einfach nur »falsch« oder gar »unmoralisch« sind, sondern schlicht auf anderen Moralvorstellungen basieren. Die Einsicht, nicht über die »einzige wahre Wahrheit« zu

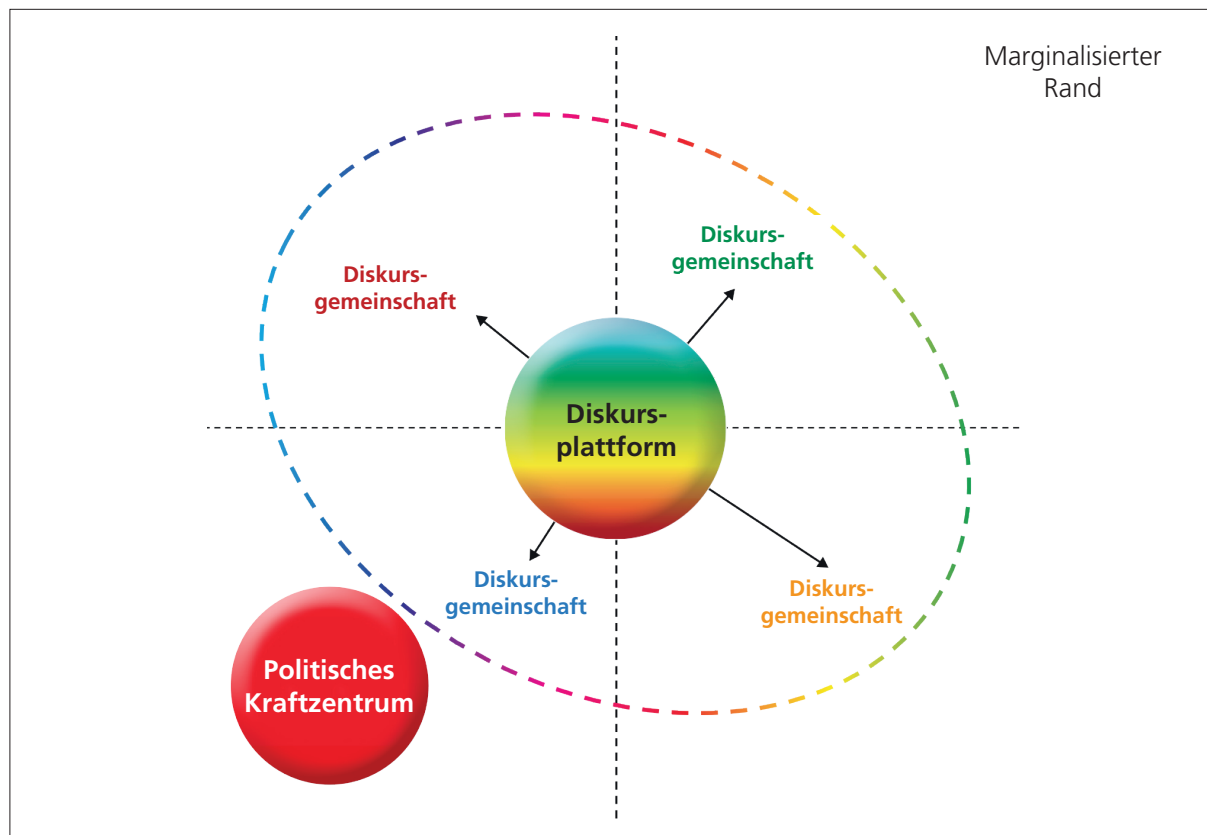
verfügen, erleichtert es progressiven Akteuren, auf andere zuzugehen. Das Herabsteigen vom hohen Ross der Moral hilft dabei, nüchtern und sachlich über Strategien der Allianzbildung nachzudenken.

Zweitens: Die eigene Position isoliert am Rande des politischen Feldes zu erkennen, hilft dabei, zu verstehen, warum man mit den eigenen Argumenten nicht durchdringen kann bzw. warum sich die Suche nach Verbündeten für die Umsetzung von Projekten so schwierig gestaltet.

Drittens: Das politische Kraftzentrum zu identifizieren (z.B. den Kompass, an dem sich politische und wirtschaftliche Entscheider und Mainstream Medien orientieren), hilft dabei zu analysieren, warum manche politischen Initiativen umgesetzt werden und andere nicht.

Viertens: Die Debatte über die besten Ansatzpunkte verbessert das gegenseitige Verständnis der Teilnehmer und erhöht deren Bereitschaft, die daraus resultierende Strategie mitzutragen.

Abbildung 5: Strategiedebatte über die Positionierung der Plattform für die Diskursallianz



Ein neues Format: Die Seed Community

TCM benötigt einen Raum, in dem Strategien zur Allianz- bildung entwickelt werden können. Seed Communities sind Arbeitsgemeinschaften von Multiplikatoren mit dem Auftrag, Neugestaltungsnarrative und katalytische Leuch- turm-Projekte zu entwerfen. Durch die sorgfältige Auswahl der Teilnehmer funktionieren sie als zentrale Anlaufstelle für ein Netzwerk aus Netzwerken, an der unterschiedliches Fachwissen zusammengetragen, institutionelle Mauern geschliffen, soziale Hierarchien überbrückt werden.

Um transformative Allianzen zu schmieden, müssen die Multiplikatoren die Logik, die Kultur, die Bedürfnisse und die Interessen der potenziellen Verbündeten verstehen lernen. Das ist der Grund, weshalb die Seed Community im Gegensatz zu Trainings für Aktivisten (»capacity build- ing«) über die Wohlfühlzone der »bereits Überzeugten« hinausgehen muss. Um zu verhindern, dass sie zu reinen Debattierclubs verkommen, sollte auf der anderen Seite aber auch vermieden werden, zu viele ideologische Blo- ckierer im Raum zu haben. Das bedeutet, die Seed Com- munities teilen auch nicht den Ansatz der Multistakehol- der Dialoge, mögliche Kompromisslösungen zwischen al- len für das System relevanten Akteuren auszuloten.

Seed Communities verstehen sich stattdessen als La- bore, in dem veränderungswillige Akteure mit neuen Ideen, Formaten und Narrativen experimentieren kön- nen. Sie dienen gleichzeitig als Inkubatoren, die aktiv an der Bildung von Allianzen arbeiten. Seed Communities schaffen Vertrauen zwischen Akteuren aus unterschied- lichen Netzwerken, und ermuntern die Übernahme von Verantwortung (»ownership«) für die Umsetzung der katalytischen Projekte. Ziel ist es, die kreativsten Denker und Meinungsmacher zusammenzubringen, um neue Ideen und Narrative zu entwickeln.

In der Gründungsphase ist es hilfreich, wenn ein Con- vener potenzielle Mitglieder ausfindig macht und an- spricht. Für diese Rolle empfehlen sich Personen mit weit gefächerten Netzwerken, nachgewiesener Expertise und hohem Ansehen. In der Arbeitsphase ist es sinnvoll, wenn ein Moderator die Diskussionen immer wieder auf die Aufgabe, Narrative und Projekte zu entwickeln, hin ausrichtet. Ein kleines Team von Helfern ist zudem un- erlässlich für die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen sowie die praktische Durchführung der Arbeitsschritte.

Seed Communities bringen die auf einem bestimmten politischen Feld relevanten Politiker, Aktivisten, Exper- ten, Staatsdiener, Vertreter von Verbänden, Gewerk- schafter und Journalisten zusammen. Um die ideale Mischung aus Kreativität und Engagement, Repräsen- tativität und Erfahrung zu finden, eignet sich die Un- terteilung in ein Zweikammersystem. Die »Inkubator« Gruppe entwickelt die neuen Narrative und Projekte. Da die »Inkubatoren« sehr intensiv mit der TCM-Methode arbeiten, sollten sie eine grundsätzliche Offenheit ge- genüber innovativen Ansätzen und Teamarbeit mitbrin- gen. Die Gruppe der erfahrenen Entscheidungsträger (»Peer Group«) ist meist zeitlich zu sehr beschränkt, um sich voll in diese Arbeitssitzungen einbringen zu kön- nen. Ihre Erfahrungen und politisches Gespür sind aber von unschätzbarem Wert, wenn es darum geht die Pro- jektvorschläge möglichst realistisch auszugestalten. Die weitgefächerten Netzwerke der Peers sind zudem hilf- reich bei der Bildung einer Umsetzungscoalition für die Projekte.

Aufbau einer Seed Community

Da an die Seed Community bezüglich ihrer analytischen, sozialen, kommunikativen und kreativen Fähigkeiten hohe Anforderungen gestellt werden, ist die Identifi- zierung der richtigen Mischung an Teilnehmern sehr ar- beitsintensiv. Um die TCM-Methode vorzustellen und In- teresse zu wecken, sind Vieraugengespräche am besten geeignet. Geeignete Kandidaten lassen sich aber auch in Fachkonferenzen identifizieren.

Es gibt drei unterschiedliche Methoden, um eine Seed Community aufzubauen: Erstens kann eine lokale Seed Community regionale Akteure zusammenrufen. Der Vorteil einer lokalen Seed Community besteht da- rin, dass die Mitglieder den regionalen Kontext genau kennen und gute Zugänge zu den regionalen Entschei- dungsträgern haben. Vor allem in ländlichen Gebieten kann es sich jedoch als schwierig erweisen, eine kritische Masse an geeigneten Inkubatoren zu finden.

Der zweite Ansatz nutzt eine mobile Seed Community, die durch das Land reist und versucht, auf lokaler Ebene Mitstreiter für die katalytischen Projekte zu gewinnen. Dabei können sich jedoch große logistische Schwierig- keiten ergeben, die schnell das Engagement der Mitglie- der erschöpfen.



Abbildung 6: Aufbau einer Seed Community



Eine dritte Möglichkeit besteht darin, Inkubatoren aus allen Teilen des Landes an einem neutralen Ort zusammenzubringen (z. B. für Wochenendseminare abseits der täglichen Arbeitsroutine). Um den Mangel an lokaler Expertise und guten Zugängen auszugleichen, ist in diesem Fall eine besonders enge Abstimmung mit lokalen *peer groups* empfehlenswert.

Nationale Seed Communities eignen sich auch als nachhaltige Stützen internationaler Dialoge. Die Vertrautheit mit der TCM-Methode erleichtert es Teilnehmern aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen, eine gemeinsame Sprache zu finden. Die Fokussierung der Debatten auf Fragen der Strategie und Umsetzung wird von Teilnehmern zudem als echter Mehrwert empfunden.

Der Arbeitsprozess: Eine Kombination aus Kreativität mit Erfahrung und Zugängen

Die enormen Herausforderungen, vor denen die Seed Communities stehen, lassen sich nicht in ein paar Sitzungen bewältigen. Sinnvoll erscheint es, den Arbeitsprozess auf ein bis zwei Jahre anzusetzen.

Bei jeder Sitzung arbeiten die Inkubatoren am Narrativ, identifizieren Projektideen, überprüfen diese sorgfältig und entscheiden dann, ob damit weitergearbeitet werden kann, ob sie überarbeitet werden müssen oder ob das Projekt ganz aufgegeben werden sollte. Zwischen diesen Sitzungen kann das Team der Helfer die Ideensammlung sortieren, Machbarkeitsstudien in Auftrag geben oder Vorschläge für das Projektdesign erarbeiten.

In regelmäßigen Konsultationsgesprächen werden ausgereifte Projektdesigns mit den erfahrenen Entscheidungsträgern (*peers*) diskutiert. Die Rollenbeschreibung von Inkubatoren und Peers sollte möglichst klar kommuniziert werden. Die Inkubatoren entwickeln das Projektdesign. Die Peers beraten, wie sich Projekte am besten umsetzen lassen. Die Inkubatoren arbeiten die kritischen Rückmeldungen in das Projektdesign ein.

Beschließt die Seed Community, dass ein Projektdesign voll ausgereift ist, beginnt die Umsetzungsphase. Nun aktivieren alle Multiplikatoren ihre Netzwerke, um Verbündete für die Umsetzung des Projektes zu gewinnen. Gleichzeitig endet die Verantwortlichkeit der Seed Community. Die eigentliche Umsetzung vor Ort übernimmt



Abbildung 7



eine Gruppe von Freiwilligen, der sich selbstverständlich auch Mitglieder der Seed Community anschließen können und sollen.

Wie bei jeder neuen Methode benötigt auch TCM eine Trainingsphase, in der sich die Teilnehmer mit dem neuen Ansatz vertraut machen können. Dennoch sollte den Teilnehmern immer klar sein, dass Diskursmapping und Projektdesign nur Mittel zum Zweck sind: der Strategiedebatte darüber, wo sich am erfolgreichsten breite gesellschaftliche Allianzen bilden lassen. Aber auch der Arbeitsprozess selbst ist keine verschwendete Zeit, denn er stärkt die Strategiefähigkeit wichtiger Multiplikatoren. Die Teilnehmer lernen, komplexe Situationen zu analysieren, sich im politischen Feld zu positionieren und mit potentiellen Verbündeten zu kommunizieren. TCM als Methode gibt Teilnehmern aus unterschiedlichen Ländern, Kulturen, sozialen Klassen oder funktionalen Silos eine gemeinsame Sprache, um Strategiedebatten effektiv führen zu können. Gegenwärtige und zukünftige politische Akteure mit neuen Ansätzen vertraut zu machen, wie sich komplexe Gesellschaften ge-

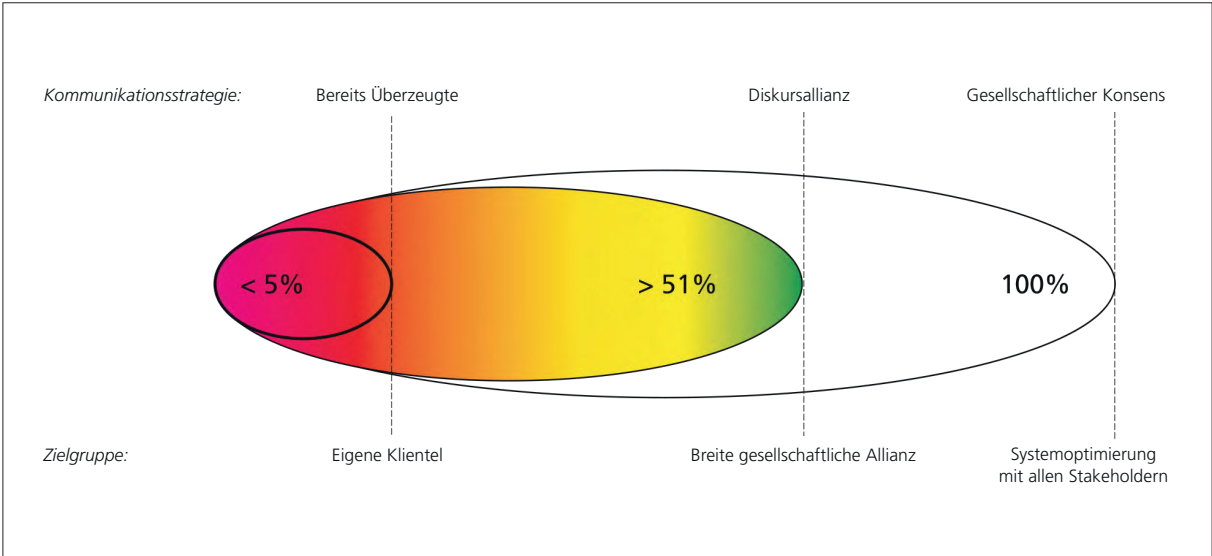
stalten lassen, ist mindestens ebenso wichtig wie die unmittelbaren Ergebnisse der Arbeitsgruppen.

Was ist der Unterschied zu klassischen Instrumenten?

Transformatives Gestalten (TCM) ist als Methode selbst das Resultat eines neuen Politikverständnisses. Um gesellschaftliche Entscheidungsfindungsprozesse partizipativer, aber auch effektiver zu gestalten, führt TCM eine Reihe neuer Herangehensweisen ein.

Erstens: Bei TCM werden Probleme nicht aus technokratischer Perspektive angegangen (»für jedes technische Problem gibt es auch eine technische Lösung«), sondern aus der Perspektive der politischen Ökonomie (»baue Allianzen, die stark genug sind, um den Kampf um die Umsetzung zu gewinnen«). Im Gegensatz zur vermeintlich »idealen« technischen Lösung sucht TCM nach politischen Formeln, die sich an den jeweiligen lokalen Kontext anpassen lassen.

Abbildung 8: Zielgruppen für eine transformative Allianz





Zweitens: TCM hat ein instrumentelles Verständnis von Diskursen. Narrative werden nicht wie absolute Wahrheiten behandelt, sondern wie Instrumente, mit denen Allianzen geschmiedet werden.

Drittens: Traditionelle Ansätze legen das Augenmerk auf das Verständnis von »Themen« und die Analyse von »Problemen«, deren Lösungen dann an nicht weiter spezifizierte Entscheider delegiert werden. TCM fokussiert dagegen von Anfang an auf die Frage der Umsetzbarkeit konkreter Projekte. Der Appellcharakter der »Policy Empfehlungen« wird durch die Übernahme von Verant-

wortung für den politischen Prozess ersetzt. Statt auf Probleme fokussiert TCM auf Lösungen.

Viertens: TCM setzt auf die Gestaltung maßgeschneiderter Projekte für einen bestimmten Kontext und versucht nicht, bereits vorgefertigte Projekte irgendwo umzusetzen.

Der Arbeitsprozess folgt dem Prinzip der Zusammenarbeit unter Gleichen. Der politische Prozess der Moderne wurde von formalisierten, hierarchischen Gruppen vorangetrieben, deren Ziel die Festlegung universeller Stan-

Tabelle 1: Was ist der Unterschied zu klassischen Instrumenten?

	Kapazitätsaufbau	Transformatives Gestalten	Multistakeholder Dialog
Zielgruppe	»Wohlfühlzone« (5 %) Freunde und Partner mit progressiver Agenda	Potenziell Verbündete (60 %) Akteure mit verschiedenen Interessen im Status quo, die sich in alternativem Paradigma wiederfinden können	»System im Raum« (100 %) Alle relevanten Akteure des Sektors, inklusive der Blockierer
Ziel	Unterstützung lokaler Kämpfe	Veränderung des Entwicklungspfades	Technokratische Optimierung des Systems
Strategie	Bewußtsein schüren, Fähigkeiten ausbauen	Allianzen bilden	Entscheidungsträger beraten
Modus	transaktional	transformativ	transaktional
Zeitraum	Serie von Trainings mit wechselnden Teilnehmern	Seed Community 1–2 Jahre	Permanente Dialogplattform mit teils wiederkehrenden Teilnehmern
Ergebnis	– inhaltliche und organisatorische Fähigkeiten gestärkt – Politische Kampagnen konzipiert – Agenda gesetzt	– Kommunikations- und Strategiefähigkeit gestärkt – Narrativ eingeführt – katalytische Projekte umgesetzt	– Austausch von Erfahrung und Expertise (<i>best practices and lessons learnt</i>) – Policy Empfehlungen erarbeitet – Agenda gesetzt
Rolle der FES	»Lehrer« – Identifikation von Trainern – Programmentwicklung	»Coach« – Identifikation der Seed-Community-Mitglieder – Strategieberatung – Methodentraining – Vertrauensbildung – Unterstützung bei der Kommunikation	»Plattform« – Identifikation von Experten – Programmentwicklung
Rolle der Partner	»Schüler« – Organisation – Identifikation von Fortzubildenden – Durchführung von Kampagnen	»Kapitän auf dem Spielfeld« – Identifikation der Seed-Community-Mitglieder – Inhaltliche Vor- und Nachbereitung der Sitzungen – Entwurf von Projektdesigns – Konfliktmediation – Kommunikation – Umsetzung der Projekte	»Primus inter pares« – Organisation – Identifikation von Experten – Moderation – Publikation



dards war. Seed Communities sind dagegen gleichberechtigte, flexible, experimentelle, reflexive und offene («open source») Plattformen, die Zusammenarbeit in Schwärmen («crowd-working») ermöglichen. Ziel ist hier nicht die allgemeingültige Festschreibung fertiger Lösungen, sondern die Entwicklung anpassungsfähiger, kontextspezifischer Inselösungen.

Als Governance Ansatz ist TCM von der klaren Einsicht in die Begrenztheit zentraler Kapazitäten geprägt. Statt durch Micro-Management den Systemapparat feinjustieren begnügt sich TCM damit, eine grobe Orientierung für tausende dezentraler Reformprozesse vorzugeben. Statt die Gesellschaft also durch Zwang vor sich herzutreiben, setzt TCM auf die Attraktivität einer Vision und die Glaubwürdigkeit erfolgreich umgesetzter Projekte. Erst die tausendfache Nachahmung der Inselösungen erzeugt die Wirkung in der Fläche, die eine Gesellschaft auf einen neuen Pfad führt. Statt Komplexität durch komplizierte Pläne bearbeitbar machen zu wollen, setzt TCM auf Vorläufigkeit, Flexibilität und permanente Anpassung (*trial and error*). Statt auf Planerfüllung zielt TCM auf das Anschieben permanenter Innovationsprozesse mit offenem Ende.

Transformatives Gestalten: Schritt für Schritt

Durch die Vermittlung von Erfolgsgeschichten zeigen katalytische Projekte, dass Veränderung möglich ist. Mit anderen Worten, die katalytischen Projekte veranschaulichen das Narrativ. Das Narrativ wiederum ist ein guter Indikator, für welche katalytischen Projekte sich Umsetzungscoalitionen bilden lassen und für welche eher nicht. Es ist daher sinnvoll, den Arbeitsprozess mit der Formulierung des Narrativs zu beginnen.

Mit dieser Vorgehensweise wird zudem der falsche Eindruck vermieden, für jedes einzelne Projekt werde ein eigenes Narrativ benötigt, um es der Öffentlichkeit zu »verkaufen«. Ganz im Gegenteil wird nur ein übergeordnetes Narrativ formuliert, das dann durch eine Vielzahl katalytischer Projekte umgesetzt werden soll.

Die Herausforderung besteht darin, dass es vielen Teilnehmern leichter fällt, Projekte zu entwickeln. Der innovativere Teil der TCM-Methode, die Diskursführung, ist dagegen für die meisten noch Neuland. Erfahrungsgemäß sind die Zusammenhänge zwischen Narrativ und Projekt für die Teilnehmer besser zu erfassen, wenn in jeder Arbeitssitzung die Weiterentwicklung des Narrativs mit der weiteren Ausarbeitung des Projektes verbunden wird. Diese zweigleisige Vorgehensweise vermeidet zudem die Fehlwahrnehmung, dass auf einen Teil der TCM-Methode verzichtet werden könne.

Die Erfahrung zeigt, dass eine durchschnittliche Seed Community die erste Phase – die Formulierung eines Narrativs und die Entwicklung eines ausgereiften Projektdesigns – in ungefähr 13 Stunden bewerkstelligen kann. Dementsprechend wäre ein zweitägiger Workshop empfehlenswert, in dem die Teilnehmer abseits der Verpflichtungen des Tagesgeschäfts ohne Ablenkungen zusammenarbeiten können.

Im Folgenden werden Schätzungen zur Zeitplanung für eine durchschnittliche Gruppe von Teilnehmern, die noch nie mit TCM gearbeitet hatten, vorgeschlagen. Sind die Teilnehmer bereits mit der Methode vertraut, verringern sich die Zeiträume deutlich.

Entwicklung des Neugestaltungsnarrativs

TCM bildet transformative Allianzen rund um ein Narrativ von einer besseren Zukunft, in der sich viele Diskursgemeinschaften wiederfinden können. Es liegt daher auf der Hand, dass nicht jedes Narrativ gleich gut als Plattform für eine Allianz geeignet ist. Die Suche nach dem Narrativ ist also keinesfalls mit einer Diskussion über die »richtige« politische Überzeugung oder gar beste technische Lösung zu verwechseln. Ganz im Gegenteil ist die Formulierung des Narrativs ein strategischer Prozess. Der beste Standort für die Allianzplattform ist die Position (»entry point«) im politischen Feld, an dem die progressiven Vorkämpfer die größte Zahl von Verbündeten zusammenführen können.

Diese Strategiedebatte ist das eigentliche Ziel des Arbeitsprozesses. Um diese Debatten informiert führen zu können, benötigen die Teilnehmer ein besseres Verständnis des politischen Feldes. TCM nutzt daher Diskursmappings als Analyseinstrument, um das gesamte politische Feld zu visualisieren. Diese Vorbereitungen erscheinen zunächst zeitaufwendig, die Erfahrung zeigt jedoch, dass ein besseres Verständnis der Komplexität und Dynamik des politischen Prozesses die Qualität der Strategiedebatte verbessert. Langfristig zahlt sich der Mehr-

Beispiel: Transformation der indisch-pakistanischen Beziehungen

Obwohl die drei Seed Communities bereits ein Narrativ formuliert haben, beginnen die Sitzungen immer wieder mit der Analyse des politischen Feldes. Das Instrument hat sich als nützlich erwiesen, um sich gegenseitig schnell auf den letzten Stand der Entwicklung zu bringen. Die Diskursmappings helfen den Teilnehmern dabei, sich emotional von den Ereignissen zu distanzieren und verhindern so, dass die politisch aufgeladene Atmosphäre zu Konflikten zwischen den Teilnehmern führt. Eine erfahrene Seed Community kann diese Aufgabe in weniger als einer Stunde bewältigen.



aufwand durch die deutliche Steigerung der Strategiefähigkeit vieler Teilnehmer aus. Dennoch ist es hilfreich, die Gruppe daran zu erinnern, dass Diskursmapping nur ein Mittel zum Zweck ist. Zeit und Aufwand sollten also in einem angemessenen Verhältnis zum eigentlichen Ziel stehen: eine informierte Strategiedebatte zu führen.

Vorbereitung der Debatte

Schritt 1: Diskurse sammeln (90 min)

Zuerst müssen die wichtigsten Diskurse, die das zu analysierende Politikfeld prägen, identifiziert werden. Die Gruppe trägt daher alle Narrative zusammen, die für das ausgewählte politische Feld relevant sind. Ist sich die Gruppe uneins darüber, ob ein Narrativ im öffentlichen Diskurs wirklich weit verbreitet ist, oder es sich nur um eine Einzelmeinung handelt, sollte es pragmatisch mit aufgenommen werden.

Die identifizierten Diskurse werden in eine Tabelle eingetragen. Da es vielen Teilnehmern zu Beginn leichter fällt, die tagespolitischen Policy Diskurse zu identifizieren, können diese zur besseren Orientierung mit aufgenommen werden. Wirklich relevant sind jedoch die Paradigmen und Narrative. Das Entwicklungsnarrativ beschreibt den Pfad, auf dem sich aus Sicht des Sprechers die Gesellschaft als Ganzes begeben sollte. Es ordnet die aktu-

Beispiel: Unterschiedliche Bewertung der sozialen Schere

Sowohl die sozialdemokratische wie die konservative Diskursgemeinschaft sehen die wachsende soziale Ungleichheit als Problem an, das durch staatliche Intervention zu lösen ist (Paradigma). Das sozialdemokratische Narrativ erklärt diese Entwicklung jedoch als Symptom des kapitalistischen Systems, während das konservative Narrativ die Ursache in der unterschiedlichen Leistungsbereitschaft der Individuen verortet.

elle Situation in den Zusammenhang zwischen Vergangenheit und Zukunft, lokal und global oder richtig und falsch ein. Der Paradigmendiskurs beschreibt, welche Rolle der ausgewählte gesellschaftliche Sektor (z. B. Energie, Bildung, Sicherheit) in diesem Gesamtbild innehaben soll. Der Paradigmendiskurs identifiziert also aus Sicht des Sprechers die grundsätzlichen Probleme des Sektors, und schreibt vor, was getan werden sollte, um diese zu lösen. Daher ist der sektorielle Paradigmendiskurs (»Was zu tun ist«) immer in ein Entwicklungsnarrativ eingebunden (»Warum es getan werden muss«). Zwischen den Diskursgemeinschaften gibt es durchaus Überschneidungen bei Paradigmen oder Narrativen; daraus ergeben sich Möglichkeiten zum Brückenschlag. Eine eigenständige Diskursgemeinschaft unterscheidet sich jedoch zumindest auf einer Diskursebene deutlich von den anderen.

Tabelle 2: Energiepolitische Diskurse in Indien

	Policy <i>Wie ist die Umsetzung? Wie handeln wir?</i>	Energieparadigma <i>Was ist die Standardlösung?</i>	Narrativ <i>Für welchen (höheren) Zweck? Warum sollten wir das tun?</i>	Akteure <i>Wer sagt das?</i>
Diskurs-gemeinschaft 1	Saubere Kohlekraftwerke bauen	Energiesicherheit für die Wirtschaft	Wachstum über alles	Regierung, Industrie
Diskurs-gemeinschaft 2	Kleine Kraftwerke für Wasserstoff, Solar, Wind	Saubere Energie	Nachhaltiges Wachstum	Regierung, zivilgesell. Org. INRO
Diskurs-gemeinschaft 3	Energiemix mit Kohle als Hauptträger	Erschwingliche und zuverlässige Energie	Lebensqualität erhöhen	Industrie, zivilgesell. Org. Verbraucher
Diskurs-gemeinschaft 4	Förderung des günstigsten Energieträgers	Günstige Energie für alle	Armutsbekämpfung	Regierung, zivilgesell. Org., lokale Gemeensch., Opposition
Diskurs-gemeinschaft 5	Bunter Energiemix	Energie für »Make in India«	Arbeitsplätze schaffen	Regierung
Diskurs-gemeinschaft 6	Elektrifizierung der ländlichen Gebiete	Energie für alle	Inklusives Wachstum	zivilgesell. Org., Regierung
Diskurs-gemeinschaft 7	Erneuerbare, Effizienz, Kompetenzerwerb	Grüne Energie, grüne Arbeitsplätze	Grünes Wachstum	zivilgesell. Org., Regierung, INRO



Schritt 2: Diskursmapping (90 min)

Koordinatensystem bestimmen

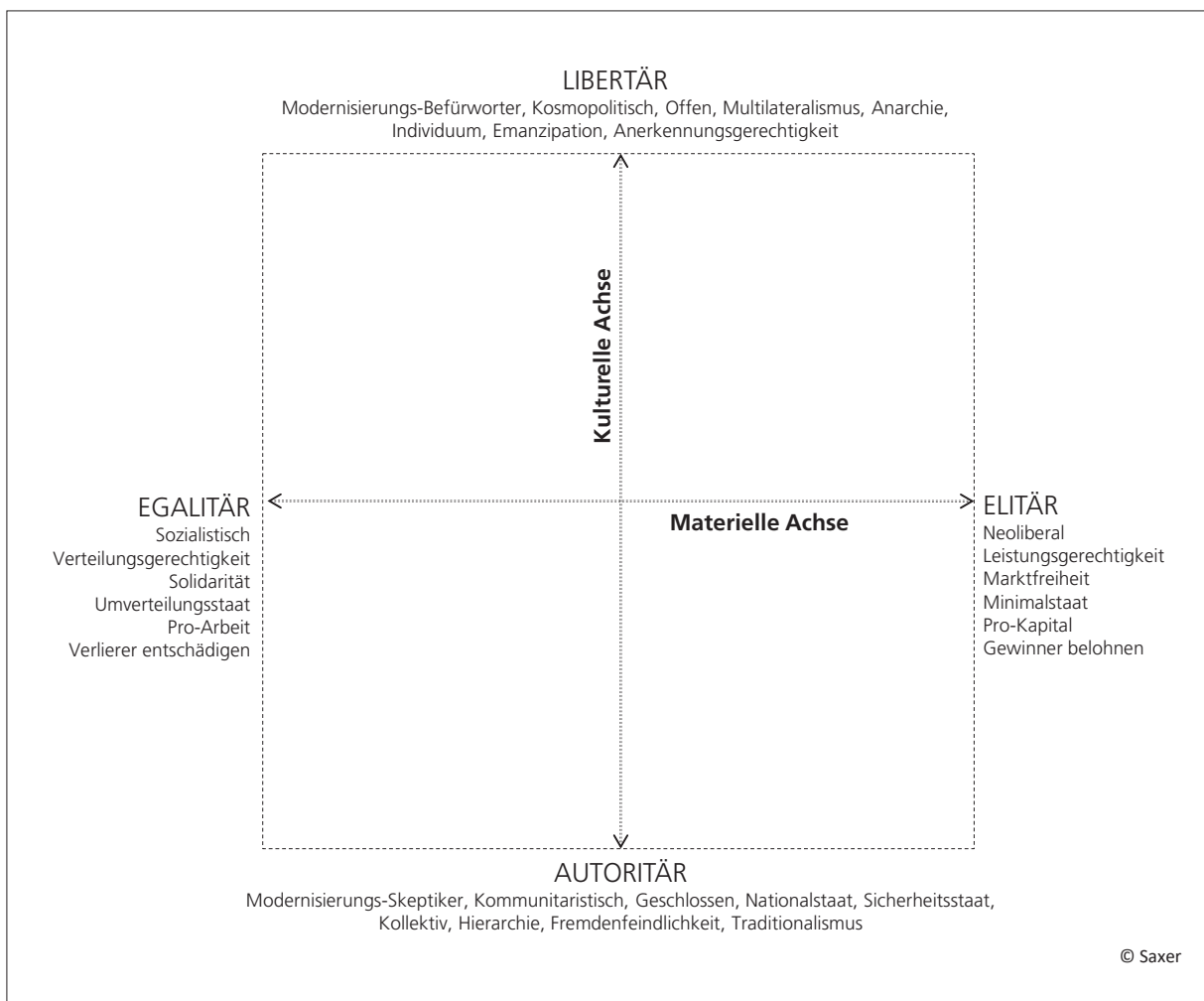
Nun werden die identifizierten Diskursgemeinschaften in der Diskurslandschaft verortet. Das geschieht mittels eines Koordinatensystems, das die Hauptkonfliktlinien des ausgewählten Sektors widerspiegelt. Welche Konflikte dies sind, sollte idealerweise die Seed Community bestimmen.

Die Bestimmung der Konfliktachsen fällt aber gerade unerfahrenen Gruppen nicht leicht. Schlecht bestimmte Konfliktlinien führen zu Abbildungen mit begrenztem Nutzen. Nicht selten führen die Abbildungen zu Tautologien, etwa wenn eine Variable eine Funktion der an-

deren ist. Verortet man beispielsweise außenpolitische Diskurse in einem Koordinatensystem, das auf einer der Achsen bereits das außenpolitische Paradigma darstellt, ist die daraus folgende Landkarte wenig sinnvoll.

Kann sich die Gruppe trotz längerer Diskussion nicht auf die Konfliktlinien einigen, sollte der Moderator ein vorgefertigtes Koordinatensystem anbieten, damit nicht der gesamte Arbeitsprozess ins Stocken gerät. Um die Risiken von Fehlabbildungen zu vermeiden, kann zunächst mit dem Standard-Koordinatensystem auf der höchsten Aggregationsstufe begonnen werden. Passt dieses nicht auf den spezifischen Kontext des Partnerlandes oder des ausgewählten Sektors, kann die Übung jederzeit mit einem angepassten Koordinatensystem wiederholt werden.

Abbildung 9: Standard-Koordinatensystem





Diskurse verorten

Die Organisatoren schreiben die identifizierten Diskurse auf Metaplankarten und fordern die Teilnehmer auf, sie im Koordinatensystem zu verorten. Da es so etwas wie eine »objektive« Wahrnehmung nicht gibt, wird die Positionierung notwendig immer die subjektive Weltsicht der Seed Community reflektieren. Dennoch kann eine ausgiebige Diskussion der Positionierung das Verständnis für die Methode, aber auch die Sichtweise anderer Mitglieder stärken. Im Zweifel sollte der Interpretation eines Diskurses, wie sie heute weit verbreitet ist, Vorzug gegeben werden über die Intentionen der Schöpfer. Droht die Diskussion über die »richtige« Positionierung auszuufern, sollten die Teilnehmer an den Zweck der Übung erinnert werden: nicht die »wissenschaftliche Dokumentation«, sondern die Vorbereitung einer Strategiedebatte.

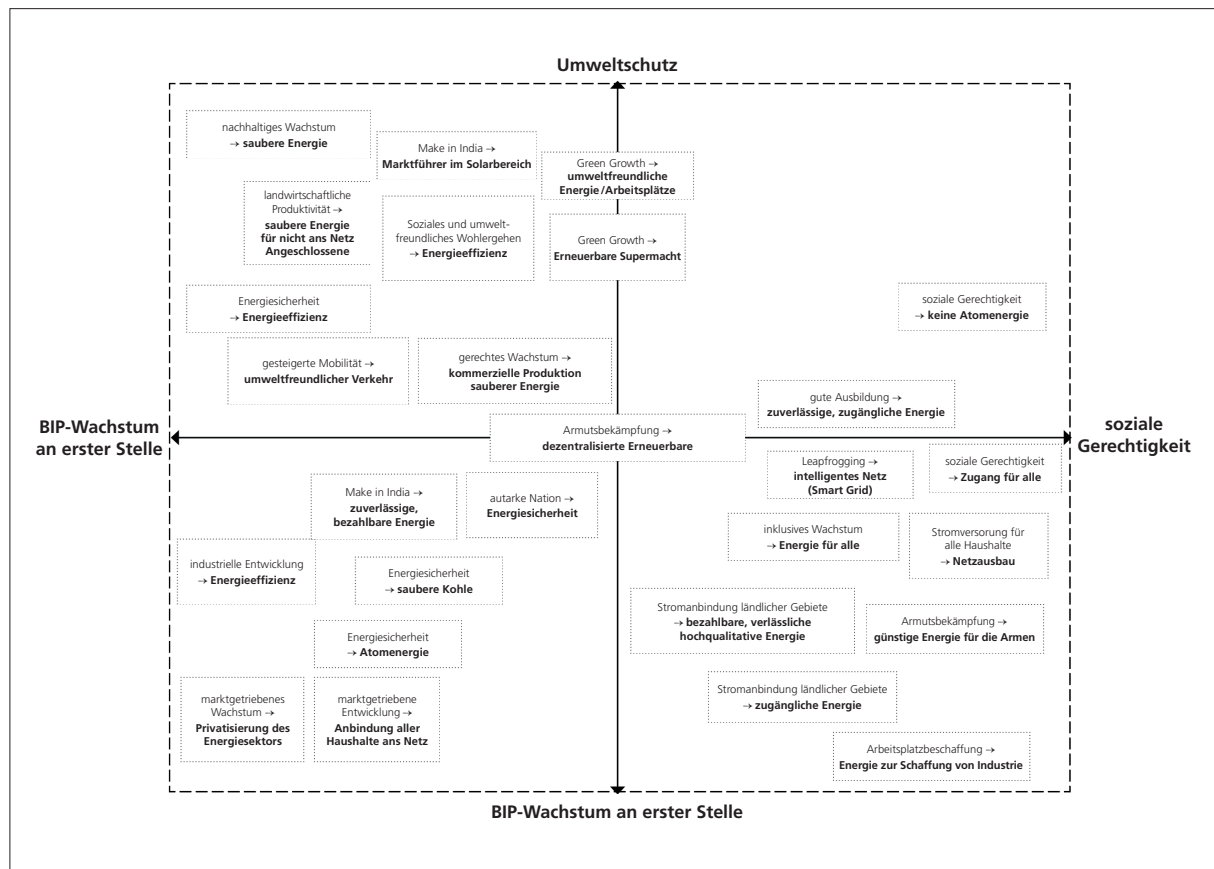
Das Diskursmapping veranschaulicht auch, wie politisches Framing funktioniert. Anhand eines Beispiels kann ver-

deutlicht werden, wie dramatisch sich die Positionierung eines Diskurses durch ein verändertes Framing ändern kann. Das Verständnis für die Dynamik und Offenheit des Feldes gibt der Gruppe Gestaltungsmacht (»agency«), und hilft bei der kreativen Bestimmung der Ansatzpunkte (»entry point«) für ihre Diskursinterventionen.

Plausibilitätsprüfung

Nach dem Mapping ist es sinnvoll, eine schnelle Plausibilitätsprüfung zu machen. Nur in Ausnahmefällen bilden leere Stellen auf der Landkarte das Diskursfeld richtig ab, beispielsweise wenn wichtige soziale Gruppen aus Angst schweigen, oder wenn sich mächtige Akteure niemals öffentlich äußern. Die auffällige Häufung von Diskursen entlang einer Achse kann in Einzelfällen auch das Ergebnis einer politischen Strategie sein, andere Dimensionen kommunikativ auszublenden. In den meisten Fällen deuten leere Stellen jedoch auf methodische Pro-

Abbildung 10: Die energiepolitische Diskurslandschaft in Indien



bleme hin. Vielleicht bildet das gewählte Koordinatensystem nicht wirklich die Konfliktlinien des politischen Feldes ab; dann sollte die Übung mit einem neuen Koordinatensystem wiederholt werden. Oder die Teilnehmer haben sich bei der Verortung der Diskurse grob vertan; dann könnten sie nach erneuter Konsultation neu positioniert werden. Schließlich könnte die Zusammensetzung der Seed Community zu homogen sein, und damit die blinden Flecken der Eliten Filterblase reflektieren.

Die Filterblase der Elite

Manchmal kann es sehr erhellend sein, ein nicht ganz ideales Koordinatensystem zu wählen. In vielen Gesellschaften lässt sich beobachten, dass die hochgebildeten Hauptstadteliten nur wenig darüber wissen, wie andere soziale Gruppen denken und sprechen. Geschickte Wahlkämpfer kennen die Sorgen und Hoffnungen der Mehrheitsbevölkerung dagegen genau. Versteht die Expertengemeinde nicht, wo das politische Kraftzentrum des Landes wirklich liegt, wird sie auch die Zwänge und Motivationen der Entscheidungsträger falsch einschätzen. Leiten sich aus dieser Fehleinschätzung weltfremde Politikempfehlungen ab, werden diese entweder kein Gehör finden, oder münden, sofern sie angenommen werden, in einem politischen Desaster.

Werden etwa die kulturellen Identitätsdiskurse außer Acht gelassen, entsteht eine Diskurslandkarte, die lediglich die Filterblase der Eliten abbildet. Weiße Flecken auf der Landkarte sollten daher immer als Warnung dienen, noch einmal zu überprüfen, ob bei der Identifizierung nicht doch relevante Diskurse übersehen wurden.

Das Risiko der Filterblase trifft im Übrigen auch auf die Seed Community selbst zu. Gerade für die gebildeten Teilnehmer ist es oft schwer zu akzeptieren, dass die Diskurse der ungebildeten Bevölkerung ebenfalls politisches Gewicht haben. Hier ist es wichtig nicht zwischen »richtig« und »falsch« zu unterscheiden, sondern die Diskurse danach zu analysieren, welchen Einfluss sie auf die Verortung des politischen Kraftzentrums haben. Häufig sind nämlich die nicht-elitären Diskursgemeinschaften bedeutende politische Akteure. In Gesellschaften mit Konflikten zwischen Zentrum und Peripherie bzw. zwischen den Klassen ist es unerlässlich, die Weltsicht der

anderen zunächst zu verstehen, und die Konflikte so bearbeitbar zu machen. Die Teilnehmer aus ihren »Filterblasen« herauszuholen, ist daher ein wichtiges Ergebnis der Übung.

Der Arbeitsprozess sollte partizipativ sein. Um alle Teilnehmer auf denselben Stand zu bringen, und ein gemeinsames Verständnis der strategischen Ausgangssituation zu schaffen, sollten die genauen Positionen der Diskursgemeinschaften auf der Karte ausgiebig diskutiert werden. Verlieren sich die Teilnehmer dabei in der Debatte, ist es hilfreich, daran zu erinnern, dass das Ziel der Übung nicht die wissenschaftliche Dokumentation des öffentlichen Diskurses ist, sondern die Vorbereitung einer Strategiedebatte.

Für diese Debatte ist es nicht entscheidend, ob die Verortung der Diskurse auf der Karte objektiv »richtig« oder »falsch« sind, sondern es reicht eine sorgfältige, wenn auch zwangsläufig subjektive Interpretation der Gruppe aus.

Das Ende der absoluten Wahrheit

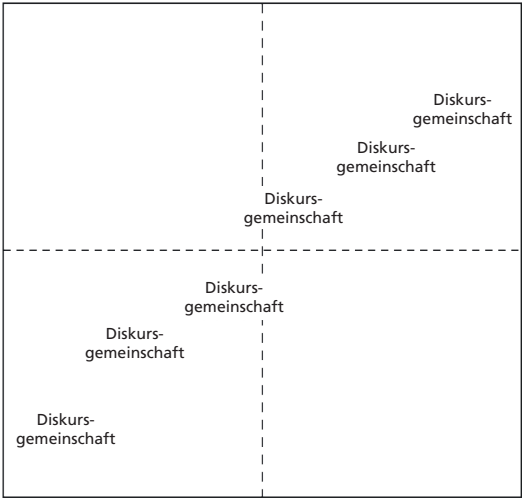
Manche Teilnehmer mag es beunruhigen, dass das, was sie für die Wahrheit halten, gleichberechtigt neben anderen Diskursen abgebildet wird, die sie für »objektiv falsch« halten. Manche mögen sich sogar dazu verpflichtet fühlen, »zu erklären, wie es wirklich ist«. Dies kann politische Debatten und Diskussionen über technische Details und empirische Daten entfachen, die nicht weiterführen.

Eine Schwierigkeit bei der Überwindung des Status quo liegt häufig darin, dass es vielen Menschen schwer fällt, andere Standpunkte als gleichberechtigt zu akzeptieren (z.B. »Ich sage das einzig wirklich Wahre, und deswegen habe ich Recht. Wenn du mir nicht zustimmst, hast du nicht nur Unrecht, sondern bist auch unmoralisch«). Diese Haltung erschwert es jedoch, breite gesellschaftliche Allianzen zu schmieden. Der eigentliche Zweck der Übung ist es daher, den Teilnehmern die Illusion einer absoluten und objektiven Wahrheit zu nehmen, ihnen also bewusst zu machen, dass ihre eigenen Überzeugungen nur relative Gültigkeit haben. Das erfordert jedoch eine besonders sensible Moderation, denn nicht jeder kann mit solch einem »ontologischen Schock« emotional gleich gut umgehen.



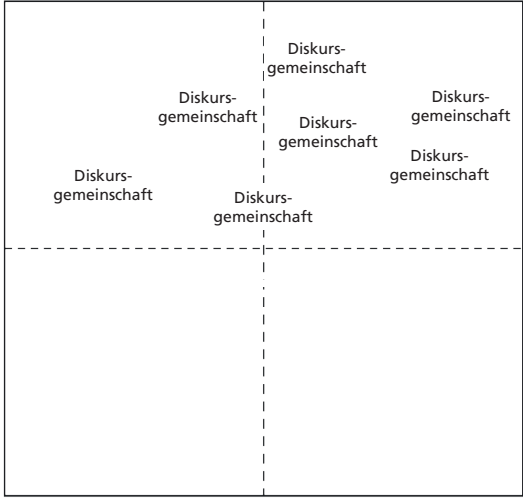
**Problematisches Beispiel:
Eine Variable hängt von der anderen ab**

Diskursgemeinschaften, die sich für den Umweltschutz einsetzen, werden nur selten den Einsatz fossiler Brennstoffe befürworten. Gleichzeitig setzen sich nur die wenigsten, die ein hohes BIP-Wachstum über alles stellen, für erneuerbare Energien ein. Wählt man nun die Achsen »BIP-Wachstum versus ökologische Nachhaltigkeit« und »Erneuerbare versus fossile Energie«, dann ist letztere eine Funktion der ersteren Variable. Im Ergebnis blieben weite Teile der Diskurskarte leer, während sich die abgebildeten Diskurse entlang einer diagonalen Linie aufreihen. Das Diskursmapping hätte wenig analytischen Mehrwert.



**Problematisches Beispiel:
Die Filterblase der Elite Delhis**

In ihren Analysen übersieht die außenpolitische Expertengemeinde der indischen Hauptstadt oft die Bedeutung kommunaler Identitäten für die Formulierung der Außenpolitik. Für die gewählten Entscheidungsträger sind Kasten und Religionen jedoch bestimmende Faktoren. Indiens Haltung gegenüber Pakistan kann beispielsweise nicht ganz verstanden werden, wenn man die Rolle der Muslime in der indischen Wahlarithmetik völlig außer Acht lässt. Wer das tut, produziert Empfehlungen, die von den Entscheidungsträgern ignoriert werden.



Schritt 3: Akteure abbilden (60 min)

Im vorherigen Schritt wurden alle Diskursgemeinschaften gleichberechtigt nebeneinander verortet. In der Realität sind aber keineswegs alle Diskurse gleich wirkmächtig. Während manche kaum Gehör in der öffentlichen Debatte finden, prägen andere den Mainstream des öffentlichen Diskurses. Nicht zuletzt hängt die Wirkmacht eines Diskurses immer auch von der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Macht der sozialen Gruppe ab, die ihn vertritt.

Deswegen ist es notwendig, nun auch die relevanten Akteure (z.B. die Regierung, die wichtigsten Oppositionsparteien, nationale und internationale Unternehmen, Verbände, Finanzinstitute, Gewerkschaften, die

Zivilgesellschaft und nicht zuletzt größere Wählergruppen) abzubilden, die die Diskurse vertreten. Die Verortung der Akteure in der Diskurslandschaft kann zu Überraschungen führen.

In der Analyse sollten die Teilnehmer daher zunächst herausarbeiten, aus welchen Gründen die jeweiligen Akteure ihre Positionen vertreten. Oft kann es auch aufschlussreich sein, nachzuvollziehen, wie sich die Position bestimmter Akteure im Diskurs im Laufe der Zeit verändert hat.

Für Regierungen oder Parteien kann es strategisch sinnvoll sein, verschiedene Wählergruppen durch maßgeschneiderte Botschaften und Programme anzusprechen. Taucht ein Akteur quer durchs politische Feld auf, macht es Sinn, die jeweiligen Sprecher zu verorten (z.B. die je-

[illegible]

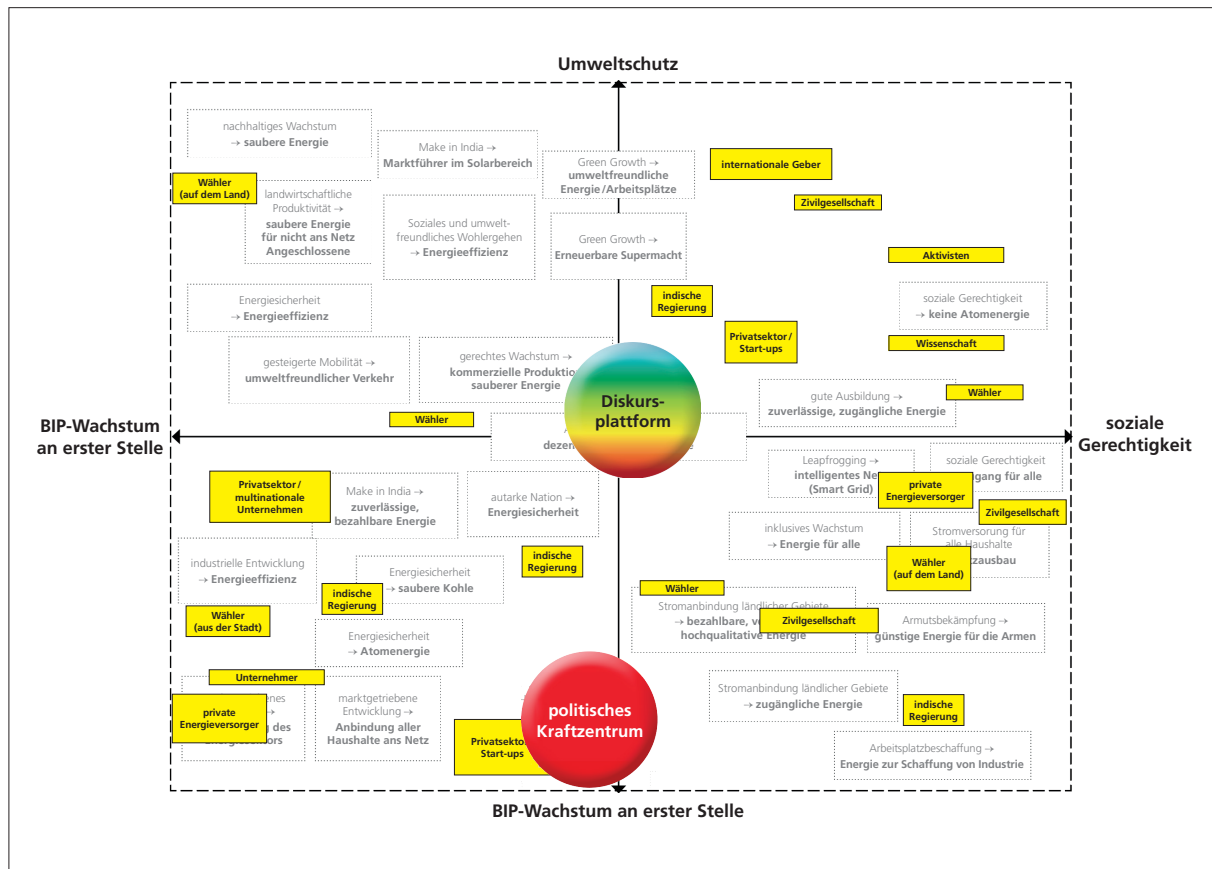
und Abhängigkeiten zu verstehen, unter denen politische Entscheidungsträger handeln müssen.

Aus diesem Grund versuchen alle Akteure, das politische Kraftzentrum zu ihren Gunsten zu verschieben. Daher ist das politische Kraftzentrum immer in Bewegung. Allerdings sorgen die wirtschaftlichen, sozialen und elektoralen Kräfteverhältnisse dafür, dass diese Bewegungen im politischen Alltag eher geringfügig ausfallen. Methodisch gesprochen ist das politische Kraftzentrum die Visualisierung der Kräfteverhältnisse des Status quo.

Manchmal wird das politische Kraftzentrum mit der öffentlichen Meinung verwechselt. Aber sogar in einer perfekten Demokratie stimmen diese beiden Konzepte nicht überein. In allen Gesellschaften haben manche Akteure mehr politischen Einfluss als andere. In vielen Ländern werden Beratungen hinter verschlossenen Türen geführt, die niemals in den öffentlichen Diskurs gelangen. Gerade diese Stimmen finden jedoch oft das Ge-



Abbildung 12: Politisches Kraftzentrum und Diskursplattform auf dem energiepolitischen Feld Indiens



hör der politischen Entscheidungsträger. Im Gegensatz zur öffentlichen Meinung muss bei der Bestimmung des politischen Kraftzentrums also unbedingt die politische Ökonomie mitbedacht werden. Sofern sich einige der Teilnehmer damit unwohl fühlen, sollten sie daran erinnert werden, was Sinn und Zweck der Übung ist: ein realistisches Verständnis der politischen Kräfteverhältnisse zu gewinnen, um auf Basis dieser Analyse eine informierte Strategiedebatte führen zu können.

In dieser Übung diskutieren die Teilnehmer, wo im politischen Feld sich zum aktuellen Zeitpunkt das politische Kraftzentrum befindet. Dieses wird dann durch einen roten Punkt markiert. Diese Visualisierung verdeutlicht, dass manche Akteure mächtiger und manche Diskurse wirkmächtiger sind als andere. Ziel der Übung ist es, die Einsicht zu fördern, dass die erfolgreiche Durchsetzung politischer Initiativen einer klugen Kommunikations- und Bündnisstrategie bedarf, um die eigene Situation auf dem politischen Feld zu verbessern.

Beispiel: Analyse des energiepolitischen Felds Indiens

Das politische Kraftzentrum zeigt, dass sich die Entscheidungsträger trotz ihrer Klima Rhetorik gegenüber der internationalen Gemeinschaft intern nach wie vor am Paradigma des »BIP-Wachstum zuerst!« orientieren. In den letzten Jahren haben zudem Energiesicherheitsdiskurse an Wirkmacht im politischen Delhi gewonnen. Die Karte zeigt auch, wie virtuos die Regierung Wähler mit den unterschiedlichsten Bedürfnissen mit jeweils auf sie zugeschnittenen Botschaften anspricht. Die indischen Seed Communities glauben ausgehend von dieser Analyse, ein Neugestaltungsnarrativ, das grünes Wachstum mit Energiesicherheit und der Elektrifizierung der ländlichen Gebiete verbindet, sei die erfolgsversprechendste Plattform für eine transformative Allianz.



Dabei wird für viele progressive Akteure eine weitere Schockerfahrung unvermeidlich sein: zu verstehen, wie marginalisiert die eigene Position im politischen Feld bei realistischer Einschätzung ist, und was das für die Erfolgsaussichten ihrer oft jahrzehntelangen politischen Kämpfe bedeutet. Erfahrungsgemäß ist dieser Realitätschock ein wichtiger Wendepunkt, an dem sich einige Teilnehmer zu einer grundsätzlichen Überprüfung ihrer oftmals unausgesprochenen Strategien entschließen. Einige Teilnehmer haben daher im Rückblick diesen Moment genannt, an denen ihnen der Mehrwert der Methode klar wurde und sie sich zu einer langfristigen Mitarbeit in der Seed Community entschlossen haben.

Die folgenden Fragen können hilfreich sein, um das politische Kraftzentrum zu verorten:

- Welche Diskursgemeinschaften dominieren heute den öffentlichen Diskurs?
- Hat sich die Diskurslandschaft in den letzten Monaten, Jahren oder Jahrzehnten verändert? Wenn ja, in welche Richtung?
- Welche politischen, wirtschaftlichen und sozialen Gruppen sind die vorherrschenden Kräfte des Status quo?
- Welche Diskurse verbreiten diese vorherrschenden Gruppen?
- Wenn man sich die wichtigsten politischen Entscheidungen des letzten Jahres anschaut, was war ihr gemeinsamer Nenner?
- Hat sich das dominante Paradigma geändert? Wenn ja, in welche Richtung?
- Gibt es Unterschiede zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was getan wird?
- Was bedeutet all das für den Handlungsspielraum der politischen Entscheidungsträger?
- Wo verorten sich die Mitglieder der Seed Community selbst im politischen Feld?
- Wie groß ist die Distanz zwischen ihnen und dem politischen Kraftzentrum?
- Was bedeutet dies hinsichtlich ihrer Fähigkeit, eigene Initiativen umzusetzen?
- Welche Botschaften eines Akteurs sind Rhetorik, welche spiegeln die eigentlichen politischen Absichten wider?

Die Strategiedebatte

Schritt 5: Diskursplattform positionieren (60 min)

Ziel der Übung ist es, eine Diskursplattform für eine transformative Allianz zu bauen, in der sich möglichst viele Diskursgemeinschaften wiederfinden. Die Landkarte des politischen Feldes (also Diskurse plus Akteure) hilft dabei, eine informierte Strategiedebatte darüber zu führen, wo diese Plattform am besten positioniert werden soll (»Entry Point«).

Diese Positionierung gibt bereits wichtige Hinweise darauf, wie das neue Narrativ klingen muss, um für möglichst viele potentielle Bündnispartner attraktiv zu sein. Die Positionierung der Plattform im politischen Feld ist also der entscheidende Faktor für die Reichweite, und somit Stärke der transformativen Allianz.

Diese Strategiedebatte, und die damit einhergehende Stärkung der Strategiefähigkeit progressiver Akteure, ist das Herzstück Transformativen Gestaltens. Die folgenden Fragen können dabei hilfreich sein.

- An welchem Einsatzpunkt kann man mit einem Narrativ so viele Diskursgemeinschaften wie möglich ansprechen?
- Wo sollte die Diskursplattform für die transformative Allianz angesiedelt sein?
- Welche benachbarten Diskursgemeinschaften kann man für eine Diskursallianz gewinnen?
- Mit welchem Narrativ könnte man die wichtigsten Schlüsselakteure am besten erreichen?
- Wie muss das Neugestaltungsnarrativ klingen, um als Plattform für die Diskursallianz genutzt werden zu können?



Schritt 6: Narrativ entwickeln (180 min)

Ein wirkmächtiges Neugestaltungsnarrativ verbindet eine Bedrohung (»Welche Gefahr droht, wenn sich nichts ändert?«) mit der Hoffnung (»Die Vision einer besseren Zukunft, in der sich möglichst viele Diskursgemeinschaften wiederfinden können«), der Möglichkeit, diese zu verwirklichen (»Dieser strukturelle Trend wird die Lage grundlegend verändern«), dem Vertrauen, den Pfadwechsel umsetzen zu können (»Wir haben es bereits einmal geschafft, also werden wir es wieder schaffen«) und mit einer ethischen Verpflichtung (»Dieser Grundwert gebietet, das Richtige zu tun«).

Die Gruppe beginnt die Übung mit einer Sammlung von Risiken und Gefahren; Visionen und Träumen; technischen, geopolitischen, demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Trends; historischen Erfahrungen, Mythen und Legenden sowie Normen und Grundwerten, die Teil des neuen Narrativs werden könnten.

Danach entscheidet die Gruppe darüber, welche dieser Elemente sich am besten eignen, um die strategische Positionierung der Diskursplattform am besten zu kommunizieren. Wichtig ist dabei, dass sich die Teilnehmer nicht ausschließlich von ihren persönlichen Überzeugungen leiten lassen. Ziel ist es, vielmehr eine Erzählung zu formulieren, in der sich so viele potentielle Bündnispartner wie möglich wiederfinden können. Das neue Narrativ ist eben nicht eine beliebige Erzählung, sondern bildet sowohl den Bezugsrahmen für alle katalytischen Projekte als auch die Plattform für die transformative Allianz.

Deswegen kann es sinnvoll sein, das Narrativ nicht völlig neu zu entwickeln, sondern bestehende Diskurse durch ein neues Framing strategisch weiterzuentwickeln. Hat die Gruppe den Ansatzpunkt (»entry point«) für die Diskursplattform bestimmt, können beispielsweise die in der Nähe verorteten Diskurse das Ausgangsmaterial für

Beispiel: Neues Narrativ zur Energiewende in Indien

»Wenn wir die Energiearmut nicht angehen, wächst die soziale Ungleichheit weiter (Bedrohung). Mithilfe sauberer Energie können wir Millionen von Existenzgrundlagen nachhaltig schützen (Hoffnung). Technologische und finanzielle Innovationen machen es möglich, erneuerbare Energien als Hebel für bessere Bildung, Gesundheit, Finanzen und das Unternehmertum einzusetzen. Daraus werden viele neue Möglichkeiten für breite Schichten der Bevölkerung erwachsen und es kann ein Prozess der nachhaltigen Entwicklung eingeleitet werden (Möglichkeit). Seit Anbeginn der Geschichte haben es die Inder verstanden, ihre karglichen Ressourcen effizient zu nutzen. Traditionelle Fachkenntnisse und ein reicher Erfahrungsschatz haben uns zu den resourceffizientesten Innovatoren der Welt gemacht (Vertrauen). Indien war immer eine moralische Macht. Heute ist es unsere moralische Pflicht, mit sauberer Energie den Planeten und tausende Leben zu retten.«

das neue Narrativ bilden. Entscheidend sollte in jedem Falle sein, wie die größtmögliche Zahl von Verbündeten für die Diskursallianz gewonnen werden kann.

Entwicklung katalytischer Projekte

Schritt 1: Projektideen sammeln (60 min)

Katalytische Projekte übersetzen Diskurse in konkretes Handeln. Sie müssen mit Bedacht ausgewählt und entwickelt werden, um zu strukturellen, sozialen und diskursiven Katalysatoren zu werden. Ziel ist es, das Narrativ durch konkrete, und anfassbare Projekte zu exemplifizieren. Vor allem zivilgesellschaftliche Akteure sollen

Tabelle 3: Entwicklung eines Narrativs

Bedrohung	Hoffnung	Möglichkeit	Vertrauen	Ethische Verpflichtung
Welche Gefahr droht, wenn sich nichts ändert? → Ängste	Welche bessere Zukunft ist möglich, in der sich möglichst viele potenzielle Verbündete wiederfinden → Visionen	Welche strukturellen Trends transformieren die Situation, sodass die Erfüllung der Hoffnung möglich wird? → Fakten	Welche Erfahrungen geben uns das Vertrauen zu sagen »Wir haben es bereits einmal geschafft, also schaffen wir es wieder.« → Emotionen	Warum ist das Machbare auch das moralisch Richtige? → Werte



ermuntert werden, über die üblichen bewusstseinsbildenden Pilotprojekte auf der Graswurzelebene hinauszudenken und großangelegte, strategische, skalierbare und sichtbare Projektideen zu entwickeln.

Im ersten Schritt tragen die Teilnehmer Ideen zu möglichen katalytischen Projekten zusammen.

Schritt 2: Projektideen überprüfen (90 min)

Die Seed Community diskutiert darüber, ob die Projektidee – nach sorgfältiger Ausarbeitung – das Potenzial hat, katalytisch und umsetzbar zu sein.

Ist das Projekt katalytisch?

1. Ist es transformativ?

Welche strukturellen Trends wird das Projekt befeuern? Inwiefern werden diese Trends die Situation über die nächsten Jahrzehnte hinweg verändern?

2. Ist es skalierbar?

Geht es weit über die ersten Unterstützer hinaus und beeinflusst es das Leben von Millionen? Wie kann das Projekt institutionalisiert werden?

3. Gibt es eine Koalition der Willigen?

Gibt es natürliche Vorkämpfer, die das Projekt auf den Weg bringen können? Welche Interessengruppen unterstützen das Projekt? Hat diese Koalition der Willigen das Potenzial, zu einer breiten gesellschaftlichen Allianz zu werden?

4. Veranschaulicht das Projekt das Narrativ?

Spiegelt das Projekt die Diskursplattform wieder? Finden sich in diesem Narrativ alle Schlüsselakteure wieder, ohne die das Projekt nicht erfolgreich umgesetzt werden könnte? Veranschaulicht es, wie das Narrativ umgesetzt werden könnte?

5. Kann damit eine Erfolgsgeschichte erzählt werden?

Könnte das Projektkonzept auch anderswo umgesetzt werden? Würde die erfolgreiche Umsetzung die Vorstellungskraft beflügeln? Ist es aufregend und inspirierend?

Beispiel: Bewässerung durch Solarenergie in den ländlichen Regionen Indiens

1. Transformativ?

Tausende indischer Dörfer sind noch nicht an das Stromnetz angeschlossen. Um die Felder zu bewässern, werden Pumpen verwendet, die mit Dieselgeneratoren betrieben werden. Diesel ist nicht nur gesundheitsgefährdend, sondern auch teuer. Wenn diese Dieselgeneratoren durch Photovoltaikanlagen ersetzt werden könnten, würden auch nicht ans Netz angeschlossene ländliche Regionen mit Strom versorgt werden. Das Projekt hat das Potential, soziale Inklusion und wirtschaftliches Wachstum zu fördern.

2. Skalierbar?

Bewässerung durch Solarenergie hat das Potenzial, Millionen von Landwirten zu erreichen. Solaranlagen können auch Haushalte und Märkte mit Strom versorgen.

3. Koalition der Willigen?

Mit den richtigen Anreizen können Landwirte, lokale Unternehmer, gewählte Politiker, Umweltgruppen sowie Geberorganisationen zu potenziellen Verbündeten werden.

4. Veranschaulicht das Narrativ?

Bewässerung durch Solarenergie kommt bei all jenen gut an, die sich für Umweltschutz (»Reduzierung von Emissionen«), soziale Gerechtigkeit (»Teilhabe«) und Entwicklung (»Befähigung

der Menschen im ländlichen Raum und Förderung des Unternehmertums«) einsetzen. Das Projekt spiegelt also die Positionierung der Diskursplattform im Zentrum des politischen Feldes wider.

5. Erfolgsgeschichte?

Bewässerung durch Solarenergie macht die grüne Energiewende für Millionen von Menschen greifbar (»erst sehen, dann glauben«). Dieses Konzept kann nicht nur in Indien leicht wiederholt werden, sondern auch in anderen Entwicklungsländern.

6. Technisch machbar?

Die notwendige Technologie ist in Indien bereits verfügbar. Aber eine Lücke bleibt: Solarenergie ist nicht kontinuierlich verfügbar.

7. Kommerziell nachhaltig?

Lokale Unternehmer haben das Produkt bereits eingeführt und sind bereit, Solaranlagen einzurichten und zu betreiben. Ein potenzielles Problem besteht darin, dass Dorfbewohner nur schwer Zugang zu Krediten bekommen. Eine Möglichkeit wäre, Kredite über lokale Genossenschaften zu vergeben.

8. Politisch durchsetzbar?

Aufgrund der breiten gesellschaftlichen Unterstützung scheint es wahrscheinlich, dass sich auch die Politiker der Umsetzungscoalition anschließen.

*Ist das Projekt umsetzbar?**6. Ist es technisch machbar?*

Welche technologischen, fiskalen und rechtlichen Voraussetzungen sind erforderlich? Wo gibt es Lücken und Schwierigkeiten?

7. Ist es kommerziell nachhaltig?

Gibt es genügend Angebot und Nachfrage? Wer sorgt für die Anschubfinanzierung, die Subventionen, Zugang zu Krediten und die Unterhaltskosten?

8. Ist es politisch durchsetzbar?

Gibt es einen Wählerauftrag? Welche politischen Fraktionen unterstützen das Projekt? Wie stark ist die Opposition? Was sagt die öffentliche Meinung? Welche Genehmigungen sind erforderlich?

Wenn man Projektideen an diesen Kriterien misst, lassen sich schnell Leerstellen und Mängel identifizieren. Die Diskussion sollte sich darauf konzentrieren, ob und wie diese beseitigt werden können. Kommt die Seed Community per Abstimmung zu dem Schluss, dass das Projekt weder katalytisch noch umsetzbar ist, dann sollte es verworfen werden.

Schritt 3: Projektentwurf entwickeln (90 min)

Wenn eine Projektidee als vielversprechend erachtet wird, sollte daraus ein Projektentwurf entwickelt werden. Idealerweise stellen dann einige Freiwillige einen kurzen Entwurf (max. 1 Seite) zusammen und präsentieren ihn in der nächsten Sitzung.

Schritt 4: Projektentwurf überprüfen (90 min)

In diesem Schritt diskutieren die Inkubatoren darüber, welches Projektdesign die höchsten Umsetzungschancen verspricht. Folgende Fragen sollten in einem gründlichen Überprüfungsprozess (»vetting«) beantwortet werden:

- Welche Bestandteile sind notwendig, um dem Projekt von der Planung bis zur Durchführung zum Erfolg zu verhelfen?
- Welche Schlüsselfiguren verfügen über diese Ressourcen?

- Sind diese Schlüsselfiguren natürliche Vorkämpfer (bereits überzeugt: grüne Markierung), noch Unentschlossene (brauchen Anreize, um mitzumachen: gelbe Markierung) oder Blockierer (ideologische Gegner oder Interesse am Status quo: rote Markierung).
- Im Fall der Unentschlossenen: Mit welchen Anreizen kann man sie locken?
- Im Fall der Blockierer: Kann das Projekt auch ohne sie umgesetzt werden?

Am Ende entscheiden die Inkubatoren per Abstimmung, ob das Projekt weiterverfolgt oder verworfen werden soll.

Schritt 5: Projektdesign ausarbeiten (bis zu 3 Monate)

Auf Grundlage dieser Analyse kann nun ein ausgereiftes Projektdesign entwickelt werden. Diese Aufgabe erfordert unter Umständen zusätzliche Daten oder Machbarkeitsstudien.

Das Projektdesign arbeitet Anreizstrukturen aus, die aller Voraussicht nach die Unentschlossenen überzeugen dürften. Das Design beschreibt auch, wie das Projekt kommunikativ in das Neugestaltungsnarrativ eingebettet werden kann.

Schritt 6: Projektdesign überprüfen (90 min)

Das Projektdesign muss ein weiteres Mal überprüft werden, um festzustellen, ob alle kritischen Punkte ausgeräumt wurden. Idealerweise wird diese Überprüfung von Inkubatoren und *peer group* gemeinsam durchgeführt. Folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- Sind die Anreize angemessen, um alle Schlüsselfiguren einzubinden?
- Können potenzielle Blockierer durch das neue Narrativ überzeugt werden? Wenn nicht, wurden bei der Projektentwicklung Lösungen gefunden, um sie zu umgehen?
- Veranschaulicht das Projekt das Narrativ?

**Beispiel: Überprüfung des Projektentwurfs »Solarenergiebewässerung im ländlichen Indien«**

Was ist nötig, um das Projekt erfolgreich umzusetzen?	Machen die Schlüsselakteure mit? Vorkämpfer Unentschlossene Blockierer	Was kann die Unentschlossenen überzeugen?
F&E, Produktentwicklung	Erneuerbare Energie/ Entwicklungsinstitute	
Angebot: Markteinführung	lokale Unternehmer	Subventionen
Bedarf/ Nachfrage	Konsumenten/ Landwirte	billiger als Diesel
Finanzierung, Subventionen	Schatzmeister/ internationale Geber	
Zugang zu Krediten	Genossenschaften, Privatbanken, lokale Kreditgeber	Lokale Kreditgeber können durch Genossenschaften ersetzt werden
Aufbau, Betrieb, Instandhaltung	lokale Unternehmer	Subventionen
Politische Unterstützung	gewählte Politiker	Wählerstimmen
administrative Unterstützung	Landwirtschaftsministerium	
Öffentliche Meinung	Medien, Zivilgesellschaft	

Die Überprüfung zeigt, dass mit Ausnahme lokaler Kreditgeber (die oft auch die Dieselgeneratoren für lokale Märkte zur Verfügung stellen) mit keinen weiteren Blockierern zu rechnen ist. Diese Blockierer können jedoch durch Genossenschaften (die von den Handelsbanken aus dem Markt gedrängt werden und eine neue Aufgabe brauchen) ersetzt werden. Die Nachfrage in ländlichen Regionen hängt vom Preis ab (Solarenergie ist wesentlich billiger als Diesel), von der Anschubfinanzierung (durch Anreize wie Subventionen) sowie der technischen Machbarkeit (Probleme der Unbeständigkeit von Solarenergie). Bei großer Nachfrage beteiligen sich auch lokale Unternehmer, sofern Profitabilität garantiert ist. Die natürlichen Vorkämpfer (akademische Institute, Nichtregierungsorganisationen und internationale Geber) garantieren Expertise und Finanzierung. Da es um das Potenzial tausender Wählerstimmen geht und auch die öffentliche Meinung positiv zu sein scheint, wird es auch politische Unterstützung für das Projekt geben, solange es budgetneutral umgesetzt werden kann.

Werden signifikante Mängel oder Schwachstellen entdeckt, sollte das Design erneut überarbeitet werden. Unter Umständen kann es notwendig werden, sich vor Ort selbst ein Bild über die Situation zu verschaffen. Stimmt die Mehrheit der Seed Community dem Projektdesign zu, kann es der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Verbreitung

Nun wird das katalytische Projekt einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. Die Seed Community kann hierzu öffentliche Foren organisieren und Entscheidungsträger durch Lobbyarbeit beeinflussen. Wie die Verbreitung organisiert wird, hängt vom Projekt selbst ab. Ziel ist es, nun alle Schlüsselpersonen zusammenzubringen, die

mitarbeiten müssen, damit das Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann.

Eine produktive Seed Community sollte in der Lage sein, mehrere katalytische Projekte auszuarbeiten. Um eine nachhaltige Verbreitung zu sichern, sollte die Umsetzung unter den Mitgliedern aufgeteilt werden. An diesem Punkt kann es sinnvoll sein, wenn sich eine Gruppe Freiwilliger der Umsetzung annimmt. Gemeinsam mit den neuen Mitstreitern kann sie die Umsetzung kraftvoll vorantreiben.

Für die öffentliche Kommunikation werden professionell ausgearbeitete Materialien benötigt. In einem »Ideen-Buch« können alle katalytischen Projekte vorgestellt werden. Youtube-Videos eignen sich gut, um Erfolgsgeschichten auf sozialen Medien zu erzählen.



Anhang: Transformation der Beziehungen zwischen Indien und Pakistan

TCM ist nicht auf ein Thema beschränkt. Die FES Indien nutzt diese Methode im Rahmen der Seed Communities zu den Themen Energiewende, Urbanisierung und Digitale Transformation. Elemente dieser Methode wurden von der FES in Thailand im Rahmen der Reformgruppe zur politischen Bildung entwickelt. Auf regionaler Ebene haben das Netzwerk »Soziale Demokratie in Asien« (SocDem) und das Projekt »Politischer Feminismus« damit begonnen, mit TCM zu experimentieren. Die FES Indien und die FES Pakistan haben drei indisch-pakistanische Seed Communities gegründet.

Seit Jahrzehnten führen Verhandlungen zwischen den Rivalen Indien und Pakistan ins Leere. Parallel zu den zwischenstaatlichen Gesprächen finden Track-2-Dialoge statt. Diese Dialoge bieten einen sicheren Ort, an dem strittige Themen angesprochen und Kommunikationswege offen gehalten werden können. Die Strategie dabei ist, zunächst Empfehlungen für die vermeintlich einfacheren Streitfragen zu formulieren, deren Lösung Impulse für bessere Beziehungen generieren könnten. Leider führen diese Track-2-Dialoge meist nicht zu greifbaren Ergebnissen. Die Teilnehmer, oft von ihren Regierungen instruiert, vertreten häufig offizielle Positionen und unterminieren damit die Atmosphäre des Vertrauens. Die politischen Empfehlungen finden selten Gehör bei den Entscheidungsträgern.

Um dieser Herausforderung begegnen zu können, haben die FES-Büros in Indien und Pakistan drei Seed Communities für Wirtschaft, Kultur und Sicherheit einberufen, die Möglichkeiten der Zusammenarbeit auszuloten. Im Bewusstsein der Schwierigkeiten, unter den gegebenen Umständen Lösungen für strittige Themen zu finden, haben sich die Seed Communities für einen langfristigen Ansatz entschieden. Dabei vertrauen sie darauf, dass sich durch strukturelle Entwicklungen (etwa durch geopolitische Veränderungen, intensiveren Handel und eine veränderte gegenseitige Wahrnehmung) die Beziehungen zueinander im Laufe der Jahrzehnte derart verändern werden, dass irgendwann der Punkt erreicht wird, an dem die gegenwärtigen Probleme gelöst werden können.

Die Seed Communities haben zwei Ziele: Sie wollen erstens die Vorstellungen und Erwartungen dahingehend beeinflussen, dass immer mehr Akteure das Ge-

fühl haben, es sei in ihrem eigenen Interesse, einander im Geiste der Zusammenarbeit gegenüberzutreten. Und zweitens liefern sie den Entscheidungsträgern konkret umsetzbare Vorschläge, die das Potenzial besitzen, die Beziehungen zu verbessern.

Es ist völlig klar, dass es bei den regelmäßigen Höhen und Tiefen in den indisch-pakistanischen Beziehungen schwierig ist, auch nur ein einziges Projekt umzusetzen. Dennoch sind katalytische Projekte aus drei Gründen hilfreich: Erstens bekämpfen sie die Skepsis unter den Entscheidungsträgern mit einer beeindruckenden Liste technisch machbarer, kommerziell nachhaltiger und zum richtigen Zeitpunkt politisch durchsetzbarer Projekte. Zweitens erlauben sie es den Entscheidungsträgern den taktischen Vorteil, beim Öffnen eines Gelegenheitsfensters bereits ausgereifte, sofort umsetzbare Projektvorschläge zur Verfügung zu haben. Und drittens verspricht die Umsetzung der katalytischen Projekte konkrete Verbesserungen, bei der Schaffung von Vertrauen, bis zur Generierung von erzählten Erfolgsgeschichten. Erfolgreich umgesetzt könnten die politischen Formeln der Projekte auch in anderen Feldern eine Zusammenarbeit ermöglichen.

Solange Indien und Pakistan sich gegenseitig als Sicherheitsbedrohung erachten, ist es unwahrscheinlich, dass die Konflikte zwischen den beiden Ländern gelöst werden können. In einem solchen Umfeld laufen Projekte der Zusammenarbeit oft ins Leere und kommen erst gar nicht an den Punkt, an dem strukturelle Wirkungen entstehen könnten. Um die Beziehungen zu transformieren, muss daher der Paradigmendiskurs geändert werden. Ein Paradigmenwechsel ist jedoch keine akademische Aufgabe, sondern Ergebnis gesellschaftspolitischer



Kämpfe. Nur eine breite gesellschaftliche Allianz wird es ermöglichen, dass beide Länder sich aus einer anderen Perspektive heraus betrachten. Um eine solche Allianz aufbauen zu können, wird eine strategisch gut platzierte Plattform benötigt, auf der so viele Gemeinschaften wie möglich zusammenkommen können.

Um eine informierte Strategiedebatte über die erfolgversprechendste Positionierung der Diskursplattform führen zu können, führen die Seed Communities Analysen des politischen Feldes durch. Zu Beginn jeder Sitzung der Seed Community aktualisieren die Teilnehmer die politische Landkarte. Das hilft allen Teilnehmern dabei, ein besseres Verständnis der Situation in beiden Ländern zu gewinnen. Psychologisch hilft die Abbildung den Teilnehmern, eine gewisse Distanz zwischen sich und dem Geschehen aufzubauen. Dadurch lässt sich leichter sagen, was gesagt werden muss, ohne dass Konfrontationen entstehen, die die Arbeitsatmosphäre vergiften könnten.

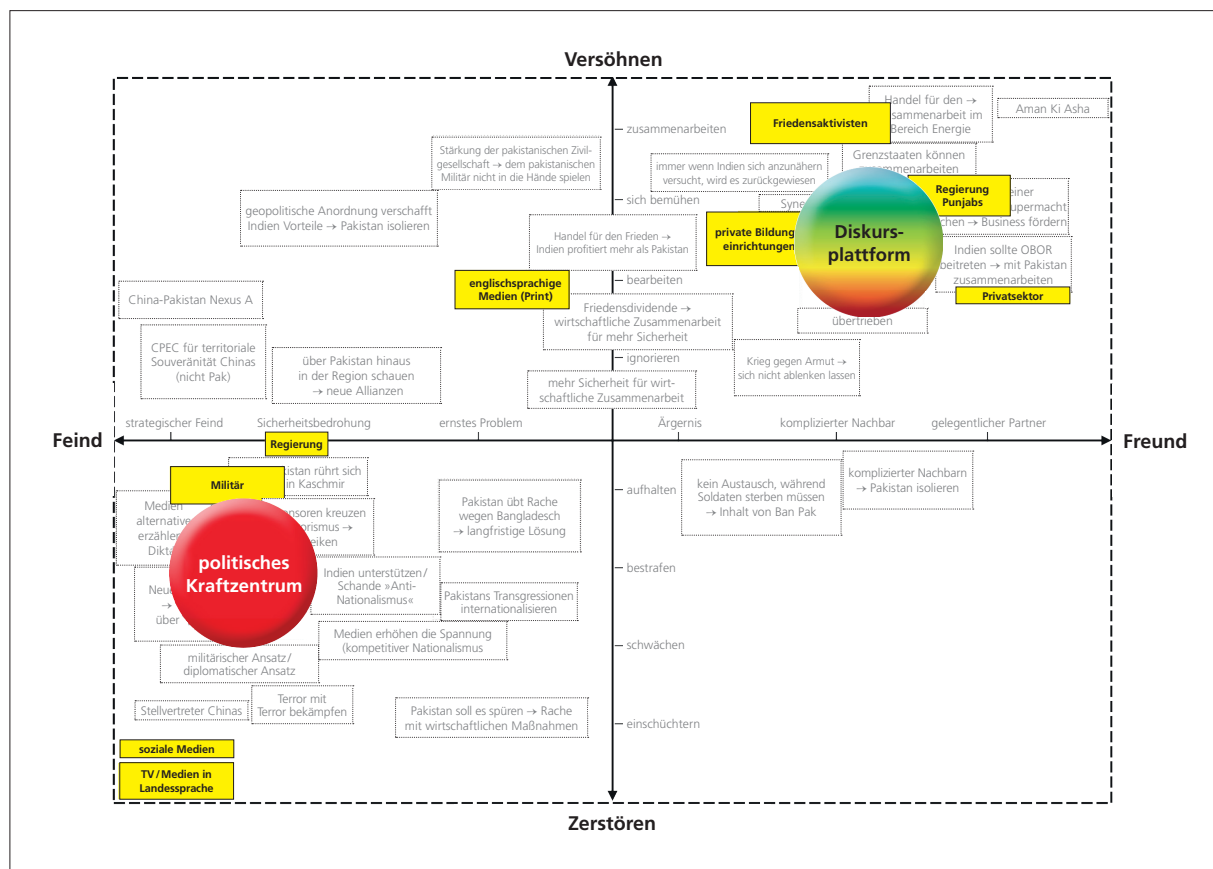
Die politische Feldanalyse

Im Mai 2017 waren sich alle Teilnehmer einig, dass die Situation sich seit dem letzten Treffen der Seed Community verschlechtert hat. Die politischen Kraftzentren sowohl in Indien als auch in Pakistan haben sich aus Sicht der Teilnehmer zum konfrontativen Pol hin verschoben. Das verringerte die Spielräume der Friedensaktivisten, der Unternehmen und der Regierungen für eine Annäherung.

In dieser Atmosphäre erhöht sich auch die Zahl der Blockierer für die katalytischen Projekte. Bei der Auswahl der Projektideen wurden daher Entwürfe verworfen, die der Zustimmung der Sicherheitsapparate, etwa bei der Erteilung von Visa, bedürfen.

Die Analyse des indischen Feldes identifizierte einige Medienhäuser, die miteinander bei der Verunglimpfung Pakistans konkurrieren – ein Phänomen, das auch

Abbildung 13: Das Feld der Pakistanpolitik in Indien (Stand Mai 2017)



In der Analyse des pakistanischen Feldes wurde darauf verwiesen, dass sich in Pakistan das Gefühl verstärkt, dass Indien terroristische Angriffe gegen das Land unterstützt. Die Erzählung, dass Indien CPEC zu Fall bringen will, findet breiteres Gehör.

Trotz der aktuell schlechten Beziehungen gibt die Entwicklung der Beziehungen zwischen Indien und Pakistan in den letzten zwei Jahrzehnten Grund zur Hoff-

In welches Narrativ sollten diese katalytischen Projekte eingebettet sein? Der Konsens zwischen allen drei Gruppen war, ein neues Narrativ um die Idee des »komplizierten Nachbarn, mit dem man sich auseinandersetzen sollte« herum zu entwickeln.

[illegible]



Katalytische Projekte

Die Seed Communities haben (Stand Mai 2017) drei ausgereifte katalytische Projektdesigns entwickelt.

Gemeinsamer Medienmarkt

In einer Situation, in der die Medien die Verunglimpfung des Nachbarn als Geschäftsmodell nutzen, bestehen nur sehr begrenzte Spielräume für die Entscheidungsträger auf beiden Seiten, aufeinander zuzugehen. Das katalytische Projekt »Common Media Market« zielt darauf ab, Medienunternehmen Zugang zum Markt des Nachbarlandes zu verschaffen. Damit bieten sie einen kommerziellen Anreiz, Chauvinismus abzubauen. Die Stärke des Projektkonzeptes liegt darin, dass ein kommerzieller Anreiz mit einem Element des kulturellen Wandels verbunden wird. Den Anderen zu sehen, bedeutet nämlich auch, die Wahrnehmung über den Anderen zu verändern.

Ein gemeinsames Stromnetz

Indien und Pakistan verhandeln seit Jahren darüber, ein gemeinsames Stromnetz aufzubauen. Heute besteht in Pakistan ein Bedarf an Strom, während Indien mehr produziert als es verbraucht. Beide Netze miteinander zu verbinden, ist technisch machbar und kommerziell lukrativ. Um keine unerwünschten Sicherheitsbedenken zu wecken, planen die Inkubatoren, das gehandelte Volumen zu Beginn zu begrenzen. Sollte sich das politische Klima jedoch aufhellen, könnte dies problemlos und schnell ausgeweitet werden.

Unmute Festival

Indien und Pakistan teilen eine synkretische Kultur, in deren Mittelpunkt Essen, Musik, Sport und Literatur stehen. Schon heute haben Musikgruppen in beiden Ländern leidenschaftliche Anhänger. Das *Unmute Festival* versucht, dieses Potenzial auszuschöpfen. Das als TV Event geplante Musikfestival soll erreichen, dass »der Andere, anders gesehen wird«. Um zu verhindern, dass wegen der Visa-Anforderungen Engpässe entstehen, soll das Festival zunächst in einem Drittland stattfinden.

Glossar

Diskurs

Diskurse sind sozial konstruierte Referenzrahmen, die erklären, was gerade passiert und was getan werden muss. Indem sie Sprache und Gedanken eine Struktur geben, formen Diskurse unsere Beziehungen zu anderen und der Gesellschaft. Indem sie vorgeben, was richtig und was falsch ist, setzen sie unsichtbare Regeln, die festlegen, was in der Öffentlichkeit gesagt und getan werden kann und was nicht. Dieser Einfluss auf menschliches Verhalten macht Diskurse zu einer Quelle der Macht.

Diskursgemeinschaft

Eine Diskursgemeinschaft ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsame Grundwerte und Weltanschauungen, Zukunftsvisionen und historische Referenzen, Mythen und Versprechen teilen. Diskursgemeinschaften sind sich auch darüber einig, was die grundsätzlichen Probleme sind, und wie diese vernünftigerweise zu lösen sind.

Diskurshegemonie

Zahlreiche Diskursgemeinschaften konkurrieren miteinander über die Interpretation dessen, »was gerade geschieht und getan werden muss«. Wenn ein Diskurs von einer großen Mehrheit als der »richtige«, der »vernünftige« oder sogar als »die Wahrheit« angesehen wird, hat er Hegemonie-Status erlangt. Diese Diskursgemeinschaft hat dann die Macht, andere Diskurse als »falsch«, »unvernünftig« oder »radikal« vom öffentlichen Diskurs auszuschließen. Diskursmacht ist mit politischer, sozialer und wirtschaftlicher Macht eng verwoben. Ohne Kontrolle über die Institutionen, die Diskurse konstruieren (z. B. die Wissenschaften) und über die Kanäle, die sie verbreiten (z. B. die Medien) ist es schwierig, Diskurshegemonie zu erringen. Was wir oft als den »Status quo« bezeichnen, ist ein hegemonialer Block von Diskursen, Akteuren und Institutionen, welche die Machtbeziehungen in der Gesellschaft begründen und reproduzieren.

Diskurslandschaft

Die Diskurslandschaft ist die Gesamtheit aller öffentlichen Diskurse. In der Abbildung der Diskurslandschaft (Diskursmapping) werden zunächst alle Diskurse als

gleich »wahr« oder »richtig« behandelt. In der Realität gibt es aber durchaus Unterschiede, welche Diskurse Gehör finden und welche nicht. Um die Wirkmacht der Diskurse zu verstehen, müssen auch die relativen Kräfteverhältnisse der Akteure abgebildet werden, die sie vertreten. Die Gesamtheit der Diskurse, Akteure, und Institutionen nennen wir das »politische Feld«.

Diskursschichten

Diskurse können in vier Schichten unterteilt werden: An der Oberfläche erklärt der Policy Diskurs, wie ein bestimmtes Problem behandelt werden soll; der Paradigmendiskurs bietet Standardlösungen für einen bestimmten gesellschaftlichen Sektor an; das Entwicklungsnarrativ erklärt, in welche Richtung sich die Gesellschaft als Ganzes bewegt; und auf der untersten Ebene spiegelt der metaphysische Diskurs unsere Sicht auf die Welt und die menschliche Natur wider.

Filterblase der Eliten

Der Begriff der Filterblasen wird häufig in Verbindung mit sozialen Medien verwendet, die uns nur solche Informationen zugänglich machen, die zu unseren Werten und Weltansichten passen. Im täglichen Leben orientieren wir uns aber ebenso an der Lebenswelt von Menschen, die sozial und kulturell gleichgesinnt sind. Problematisch wird es, wenn Expertengruppen, z. B. gebildete Eliten in den Hauptstädten, die Diskurse in den ländlichen Gebieten oder unteren sozialen Schichten gar nicht kennen. Politische Empfehlungen basieren dann auf einer verzerrten Analyse des politischen Feldes, die mit der Realität vor Ort wenig zu tun haben.

Katalytisches Projekt

Katalytische Projekte sind technisch machbare, kommerziell nachhaltige und politisch durchsetzbare Ansatzpunkte für konkretes Handeln. Katalytische Projekte sind der erste Schritt auf dem langen Weg zur Umsetzung der Vision einer besseren Zukunft. Um langfristig Wirkung zu erzielen, müssen sie eine bestimmte Größe und Reichweite haben. Kommunikativ liefern sie den handfesten Nachweis, dass die angestrebte Vision tatsächlich erreichbar ist. Sozial schaffen sie das nötige Vertrauen, das potentielle Verbündete brauchen, um auch über das Projekt hinaus zusammenzuarbeiten.

Narrativediskurs

Der Narrativediskurs zeichnet ein Bild vom Großen Ganzen. Das Narrativ erzählt woher eine Gesellschaft kommt und in welche Richtung sie sich entwickelt. Es fragt nach Gründen und Ursachen, zitiert Werte und Normen, beschreibt Trends und Strukturen. Das Narrativ macht Fakten emotional zugänglich, und unterscheidet zwischen richtig und falsch.

Neugestaltungsnarrativ

Das Neugestaltungsnarrativ (*change narrative*) beschreibt eine bessere Zukunft, in der sich möglichst viele gesellschaftliche Gruppen wiederfinden können. Somit funktioniert es als Diskursplattform, auf der sich Akteure mit unterschiedlichen Interessen im Hier und Jetzt versammeln können. Um auch ideologische Blockierer zur Umsetzung katalytischer Projekte zu bewegen, führt es einen Paradigmenwechsel ein. Ein wirkmächtiges Neugestaltungsnarrativ sollte alle emotionalen, faktischen und normativen Register ziehen: Bedrohung (»Welche Gefahr droht, wenn sich nichts ändert?«); Hoffnung (»Die Vision für eine bessere Zukunft«); Chancen (»Welche strukturellen Trends öffnen ein Gelegenheitsfenster, das die Verwirklichung der Vision möglich macht«); Vertrauen (»Was gibt uns die Zuversicht zu sagen: Wir haben es bereits einmal geschafft, also können wir es wieder schaffen?«); und der ethische Imperativ (»Warum das, was getan werden kann, auch das Richtige ist?«).

Natürliche Vorkämpfer

Natürliche Vorkämpfer sind »bereits überzeugte« Verbündete, die bereit und willig sind, bereits in einer frühen Phase das katalytische Projekt zu unterstützen.

Paradigmendiskurs

Der Paradigmendiskurs definiert das grundsätzliche Problem und was getan werden muss, um es zu lösen. Das vorherrschende Paradigma funktioniert daher wie ein Kompass, an dem sich alle Akteure orientieren. Für Entscheidungsträger ist das Paradigma eine Art Handreichung, die Standardlösungen für Standardprobleme vorgibt.

Politisches Feld

Ein politisches Feld wird durch Diskurse, Akteure und Institutionen, ihre relative Stärke und ihre Positionen zueinander definiert. Auf diesem Spielfeld werden die Auseinandersetzungen einer Gesellschaft oder eines gesell-

schaftlichen Sektors ausgetragen. Daher lässt es sich durch ein Koordinatensystem abbilden, das entlang der Hauptkonfliktlinien strukturiert ist.

Politisches Framing

Politisches Framing nutzt die Art und Weise, wie unser Gehirn funktioniert, um politische Kommunikation wirkmächtiger zu machen. Wenn wir ein Wort hören, wird in unserem Gehirn ein Referenzrahmen aktiviert. Durch die Verwendung der richtigen Metaphern lassen sich so ganz gezielt Emotionen und Assoziationen wecken. Abstrakte politische Ziele und Werte lassen sich überhaupt nur durch die gezielte Einbettung in Referenzrahmen vermitteln. Framing ist daher ein wichtiges Instrument politischer Kommunikation.

Politisches Kraftzentrum

Die gleichberechtigte Darstellung von Diskursen und Akteuren ist hilfreich, um Teilnehmern die Relativität ihrer Position vor Augen zu führen. In der Realität finden aber manche Diskurse mehr Gehör als andere, und verfügen manche Akteure über größere Machtressourcen als andere. Um die Handlungsspielräume der Entscheidungsträger besser einschätzen zu können, ist es wichtig zu verstehen, welche Diskurse auf den Korridoren der Macht dominieren. Das politische Kraftzentrum ist ein Visualisierungsinstrument, das die tatsächlichen Machtverhältnisse sichtbar macht. Es zeigt, welche Paradigmen zum Zeitpunkt der Analyse die Handlungen der Entscheidereliten anleitet. Dieser Analyseschritt bezieht auch Hinterzimmerakteure mit ein, die sich selten oder nie öffentlich äußern, und doch das Ohr der Entscheider haben. Um bloße Rhetorik von den tatsächlichen Motivationen der Akteure zu unterscheiden, werden auch die tatsächlich getroffenen Entscheidungen (Gesetze, Investitionen, Verträge etc.) in die Analyse mit einbezogen. Als Kristallisationspunkt der politischen Ökonomie ist das politische Kraftzentrum ein umkämpfter Ort, das sich mit der Verschiebung der Kräfteverhältnisse zwischen den Akteuren im Feld bewegt.

Referenzrahmen (Frame)

Das menschliche Gehirn verarbeitet die Flut von Sinneseindrücken, indem es das Wahrgenommene in Referenzrahmen einsortiert. Manche Referenzrahmen sind angeboren, andere werden später erlernt. Wir werden alle durch existenzielle Erfahrungen geprägt, wie z.B. die Schwerkraft, unsere Körper oder unsere Familien. Diese Referenzrahmen sind so universell, dass sie von Menschen in



allen Kulturen verstanden werden können. Andere Referenzrahmen sind später erlernt und deswegen kulturspezifisch. Geistige Referenzrahmen sind die unterbewusste Grammatik der Sprache; das heißt ohne Referenzrahmen ist das Gesagte für den Hörer nicht verstehbar. Das bedeutet, an der Wurzel jedes Diskurses findet sich immer ein Referenzrahmen. Welcher es ist, bestimmt, wie der Diskurs von den Zuhörern interpretiert wird.

Schlüsselfiguren

Schlüsselfiguren sind Akteure oder Institutionen, die Kontrolle über eine bestimmte Ressource haben. Um Zugang zu allen Bestandteilen zu bekommen, die notwendig sind, um ein katalytisches Projekt erfolgreich umzusetzen, müssen die Schlüsselfiguren für die Umsetzungscoalition gewonnen werden.

Seed Community

Seed Communities sind Arbeitsgruppen mit dem Auftrag, transformative Allianzen zu bilden. Es kann sinnvoll sein, die Arbeit zwischen Inkubatoren und Peers aufzuteilen. Die Inkubatoren formulieren das Neugestaltungsnarrativ und entwerfen katalytische Projekte. Die peer group bringt ihre Erfahrungen ein und unterstützt die Umsetzung der katalytischen Projekte.

Transaktionale Verbündete

Mit den richtigen Anreizen können Unentschlossene zu transaktionalen Verbündeten werden, die dann ein katalytisches Projekt unterstützen.

Transformative Verbündete

Diejenigen, die im Status quo ihre Interessen am besten vertreten sehen, werden sich zunächst wie Blockierer verhalten. Blockierer können zu transformativen Verbündeten werden, wenn man den Referenzrahmen verlagert, in dem sie ihre Interessen definieren. Ist der Paradigmendiskurs erst einmal verschoben, können ehemalige Blockierer zu transformativen Verbündeten werden und an der Umsetzung der katalytischen Projekte mitarbeiten.

Wahrheitswelt

Die meisten von uns glauben, dass die gute Sache, die wir leidenschaftlich vertreten, den besten und eventuell auch einzigen Weg in die Zukunft weist. Dies spiegelt sich auch in unserer Überzeugung wider, dass unsere Meinung darüber, »was gerade geschieht und was nun getan werden muss«, die richtige sei. Diese gesunde

Zuversicht kann jedoch zu einem Problem werden, wenn sie sich in Selbstgerechtigkeit verwandelt, man z. B. glaubt »die eine und einzige Wahrheit« zu besitzen und alles andere als falsch oder unmoralisch zurückweist. Die Unfähigkeit zu begreifen, dass auch andere ihre moralischen Wertvorstellungen haben und dementsprechend agieren, erschwert es, Allianzen mit Akteuren jenseits des engsten Zirkels von Vertrauten zu bilden.



Literatur

Brown, Tim (2009): *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business, New York.

Denkwerk Demokratie (2014): *Sprache. Macht. Politik. Politische Diskurse verstehen und führen*, Campus Verlag, Berlin.

Grin, John, Jan Rotman, and Johan Schot (2010): *Transitions to Sustainable Development. New Direction in the Study of Long Term Transformative Change*, London.

Kahane, Adam (2012): *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*, Berrett-Koehler.

Lakoff, George (2014): *Don't Think of an Elephant. Know your Values and Frame the Debate*. Chelsea Green, New York.

Lakoff, George and Elisabeth Wehling (2012): *The Little Blue Book. The Essential Guide to Thinking and Talking Democratic*. Free Press, New York.

Lakoff, George and Elisabeth Wehling (2016): *Your Brain's Politics. How the Science of Mind Explains the Political Divide*. Imprint Academic.

Scoones, Ian, Melissa Leach, and Peter Newell (eds) (2015): *The Politics of Green Transformations. Pathways to Sustainability*, Routledge, New York.

Sommer, Bernd and Harald Welzer (2017): *Transformationsdesign. Wege in eine Zukunftsfähige Moderne*. Oekom, München.

Wehling, Elisabeth (2016): *Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht*. Halem, Köln.

Westen, Drew (2007): *The Political Brain. The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*. Public Affairs.



Über den Autor

Marc Saxer leitet das Referat Asien und Pazifik der Friedrich-Ebert-Stiftung in Berlin.

Impressum

Friedrich-Ebert-Stiftung | Referat Asien und Pazifik
Hiroshimastr. 17 | 10785 Berlin | Deutschland

Verantwortlich:
Marc Saxer, Leiter, Referat Asien und Pazifik

Tel.: +49-30-26935-7450 | Fax: +49-30-26935-9250
<http://www.fes.de/asien>

Bestellungen/Kontakt:
Katharina.Groene@fes.de

Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

TCM wurde erfolgreich in Indien, Pakistan und Thailand eingesetzt. Die überarbeitete Version der praktischen Anleitung soll Praktikern eine leicht verständliche Einführung in die Methode geben.

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Diese Publikation wird auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft gedruckt.



ISBN
978-3-96250-056-6