

# Transformation

## Annäherungen an eine Theorie und Praxis des Systemwandels

*Von Johannes Krause, Frühjahr 2014*

### I. Einleitung

Im Umfeld meiner Arbeit bei *Impuls* und in einer größer werdenden Nische der Zivilgesellschaft ist derzeit viel von Systemwandel und Transformation die Rede. Grund dafür ist der von vielen geteilte Befund, dass wir mit einer fundamentalen Krise konfrontiert sind: Raubbau an der Erde, Gefährdung der Balance des Ökosystems, zunehmende globale Ungerechtigkeit, Versagen des Finanzsystems, politische Legitimationskrise... Statt die Zustände Schritt für Schritt zu verbessern, was lange Zeit die Hoffnung vieler engagierter Menschen und Organisationen gewesen war, scheint es derzeit, als bewegte sich die Weltgesellschaft tiefer und tiefer in eine große Krise hinein, aus der kein Ausweg in Sicht ist.

Schon wieder eine Weltuntergangswarnung? Hat es davon nicht seit den „Grenzen des Wachstums“ (1972) genug gegeben? Hat das „System“ nicht allen Warnrufen zum Trotz bisher ganz beachtlich weiter funktioniert? Es geht hier nicht um Weltuntergang – wohl aber um eine Bedrohung der ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Balance der Zusammenhänge, in denen wir auf diesem Planeten leben. Diese Bedrohung scheint heute von neuer Qualität zu sein:

- Der Klimawandel schreitet drastisch voran. Das Zeitfenster, in dem noch gegengesteuert werden kann, bevor systemische Kipp-Punkte erreicht sind, schließt sich. Die Weltgemeinschaft zeigt sich nicht nur konsequent unfähig, die Erderwärmung mit einer gemeinsamen Anstrengung einzudämmen, sondern seit der vertanen Chance von Kopenhagen 2009 auch resigniert. Ähnlich dramatisch ist es um den Erhalt der Artenvielfalt bestellt.
- Der globale Ressourcenverbrauch wächst ungebremst. Das Wirtschaftswachstum in den so genannten Schwellenländern ist enorm. Auch in den bereits hoch industrialisierten Ländern setzen die Regierungen weiterhin auf Wachstum. Die Industrie generiert Nachfrage nach immer neuen Produkten. In der Überflussgesellschaft sind Konsum und Shopping zu zentralen Kulturgütern geworden. Das Wirtschaftssystem braucht Wachstum, um stabil zu funktionieren – doch die Erde ist begrenzt.
- Die Finanzkrise hat die Fragilität unseres Wirtschafts- und Finanzsystems, die verheerenden Auswirkungen seiner immer weniger kontrollierbaren Eigendynamiken und seine Entkopplung von realen Bedürfnissen eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

Innerhalb weniger Jahre scheint sich die Geschwindigkeit der globalen Veränderungen signifikant beschleunigt zu haben. Zugleich ist die Komplexität der Probleme gewachsen und die menschlichen Fähigkeiten zu reagieren sind spürbar gesunken. Dies ist das Neue an der gegenwärtigen Situation: Wir fahren fort, weit über unsere Verhältnisse zu leben. Die Dynamiken des Systems, in dem wir das tun, sind schneller, unüberschaubarer und unberechenbarer geworden. Unterschiedliche Bereiche der globalen Ökologie, Ökonomie

und Politik sind durch systemische Rückkopplungen miteinander verbunden und beeinflussen einander, ohne dass wir in diesem globalen Geflecht von Ursachen, Wirkungen und Wahrscheinlichkeiten in der Lage wären, belastbare Zukunftsprognosen zu erstellen oder gar steuernd Einfluss zu nehmen. Wir haben, so scheint es, die Kontrolle verloren.

Es ist mir hier nicht daran gelegen, diese Krisendiagnose weiter zu begründen oder zu belegen. Es genügt als Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen festzustellen: Anscheinend gibt es eine wachsende Zahl von Menschen, die diese oder eine ähnlich ernste Einschätzung der Lage teilen und deren Unbehagen wächst. Was ist, wenn sie recht haben?

Wenn unser gegenwärtiges System all jene Krisenphänomene hervorgebracht hat, wenn es uns offensichtlich nicht mehr gelingt, durch kleinschrittige Verbesserungen *innerhalb* des Systems die Probleme zu bewältigen, dann ist es womöglich Zeit für eine grundlegende Veränderung. Wenn unser dominantes Zivilisationsmodell uns in die Sackgasse einer fundamentalen Bedrohung geführt hat, brauchen wir vielleicht ein neues Modell, ein anderes System.

Dieser grundlegende Wandel wird mit Begriffen wie „Große Wende“ (the Big Turning), „Große Transformation“ (Great Transition) oder, etwas technischer formuliert „Systemwandel“ (System Change) beschrieben. Der Begriff *System* bezeichnet dabei die Gesamtheit der gesellschaftlichen Institutionen und Strukturen, der kulturellen Werte und Weltanschauungsmuster, der individuellen Gedanken und Verhaltensweisen, die für unsere Gesellschaft prägend sind. Diese Einzelelemente spielen zusammen und wirken aufeinander bezogen in einem systemischen Zusammenhang. Als *Transformation* wird ein tief greifender Veränderungsprozess bezeichnet, der einen grundlegenden Wandel der Gestalt eines Objekts beinhaltet, wie etwa die Wandlung von der Raupe zum Schmetterling. Der Niedergang eines vormals stabilen Systems und die Herausbildung eines neuen Systems mit anderer Gestalt wird *Systemtransformation* genannt. Der Begriff *Paradigmenwechsel* bezeichnet die grundlegende Erneuerung des kulturell dominanten Weltbildes.

Dieser Essay exploriert die Dynamiken systemtransformativer Prozesse und die Möglichkeiten, die Große Transformation aktiv mitzugestalten. Im Folgenden möchte ich der Frage nachgehen, welches Paradigma dem gegenwärtigen System im Kern zugrunde liegt (Abschnitt II.), einige Theorien und Modelle der Systemtransformation vorstellen (Abschnitt III.), die Grenzen reflektieren, denen die Gestaltbarkeit von Transformationsprozessen prinzipiell unterworfen ist (Abschnitt IV.), und abschließend skizzieren, welche Ansatzpunkte ich dennoch sehe, den Systemwandel praktisch zu unterstützen (Abschnitt V.).

## II. Das moderne Paradigma

Worin besteht nun das System, das all jene Krisen hervorbringt und das sich möglicherweise als irreparabel erwiesen hat? Systemimmanenter Zwang zum Wachstum, fortschreitende Naturzerstörung, Globalisierung der Klassengesellschaft, entfesselter Finanz-Kapitalismus: Die Wirtschaftsordnung, geschützt und gestützt von unseren politischen und juristischen Institutionen, hat zweifellos mit dem Kern der Krisen zu tun, die uns heute begegnen.

Gesellschaftliche Institutionen und Strukturen wie die Wirtschafts- und Rechtsordnung bilden jedoch nur die nach *außen* sichtbare Oberfläche eines Systems. Unterhalb dieser Oberfläche wird das System getragen, ermöglicht und stabilisiert durch *innere*, kulturelle Aspekte: Normen und Werte, Weltanschauungen, kulturelle Narrative.

Im Folgenden möchte ich einige Aspekte des dominanten kulturellen Weltbildes der Moderne skizzieren, das unserer Art zu wirtschaften, den meisten Gesetzen, die wir machen, den Diskursen, die wir führen, der Wissenschaft, wie wir sie betreiben, den Sinnzusammenhängen, die wir für unser Leben und unsere Gesellschaft konstruieren, zugrunde liegt. Diese Denkfiguren des modernen Paradigmas erscheinen so selbstverständlich, dass es schwer fällt, sie überhaupt als kontingente Sichtweisen wahrzunehmen. Und doch bilden sie die kulturelle Grundlage, auf der Ökonomie und Politik die aktuelle Menschheitskrise hervorbringen konnten.<sup>1</sup>

### **Fortschritt**

Innerhalb des modernen Paradigmas ist es normal, an den Fortschritt zu glauben: Die biologische und kulturelle Evolution ist eine zuweilen verworrene, insgesamt jedoch stetige Aufwärtsbewegung. Die Dinge entwickeln sich zum Besseren oder sollen dies zumindest. Wir leben auf die Zukunft hin, wir tun heute Dinge, damit morgen dies oder jenes möglich wird. Die Zukunft dient als Projektionsfläche für unsere Ideale. Wir setzen uns, beruflich wie persönlich, individuell wie kollektiv, Ziele und streben ihnen nach. Als menschliche Individuen konzipieren wir uns selbst und unsere Biographie als Prozess des Wachstums, der Entwicklung, des Aufstiegs, der Selbstvervollkommung.<sup>2</sup> Die Geschichte unserer Gesellschaft und der Menschheit insgesamt stellen wir uns als einen Prozess fortwährenden technologischen Fortschritts und permanenter Wohlstandssteigerung vor.

Der moderne Fortschrittsglaube ignoriert, dass es in der Natur keine ungebrochenen linearen oder exponentiellen Wachstumsprozesse gibt. Die Welt ist von zyklischen Bewegungen geprägt. Lebendige Systeme sind charakterisiert von vielfältigen Rückkopplungsschleifen, dynamischen Wechselwirkungen und Balancen, zyklischen Prozessen des Werdens und Vergehens. Problematisch am Fortschrittsdenken ist überdies,

---

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen zu Facetten des modernen Paradigmas beruhen u. a. auf Fritjof Capra: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild, München 1983 sowie Hans-Peter Dürr (Hg.): Physik und Transzendenz. Die großen Physiker unseres Jahrhunderts über ihre Begegnung mit dem Wunderbaren, Bern u. a. 1986.

<sup>2</sup> Vgl. Harald Welzer: Mentale Infrastrukturen. Wie das Wachstum in die Welt und in die Seele kam, Band 14 der Schriftenreihe Ökologie, hrsg. von der Heinrich-Böll-Stiftung 2011, [http://www.boell.de/sites/default/files/Endf\\_Mentale\\_Infrastrukturen.pdf](http://www.boell.de/sites/default/files/Endf_Mentale_Infrastrukturen.pdf).

dass ein ständiges Höher-Schneller-Weiter nicht nachhaltig sein kann. Eine Kultur des grenzenlosen Wachstums muss zerstörerisch sein.

### **Objektivität**

Innerhalb des modernen Paradigmas ist es normal, davon auszugehen, dass es objektive Tatsachen gibt, harte materielle Fakten, an denen nicht zu rütteln ist und die wir als Orientierung hinnehmen dürfen und müssen. Objektive Tatsachen zählen, genauer: Sie sind das Einzige, was wirklich zählt. Wissenschaft ist dazu da, Wahrheiten über die Welt zu enthüllen – sie hat nicht spekulativ, relativ oder subjektiv zu sein, sondern eben objektiv. Das menschliche Subjekt ist in der Lage, sich die wissenschaftlich gewonnenen Fakten (wie aus der Vogelperspektive) anzusehen und aufgrund einer objektiven Beurteilung der Beobachtungsgegenstände die notwendigen Schlussfolgerungen zu ziehen.

Das moderne Idealbild objektiven Wissens ignoriert die jüngeren Erkenntnisse aus so unterschiedlichen Bereichen wie Quantenphysik, Psychologie, Neurologie und Diskurstheorie, nach denen Objektivität eine Illusion ist. Die „Wirklichkeit“ ist immer abhängig vom Beobachter – nicht nur in ihrem Erscheinungsbild sondern in dem, was sie tatsächlich ist. Realität entsteht im Prozess des Wahrnehmens, Beobachtens, Bezeichnens. Absolute, wahre Aussagen über „die Wirklichkeit an sich“ sind unmöglich. Problematisch am positivistisch-rationalistischen Wissenschaftsverständnis ist überdies, dass die am ambivalenten Leitbild der Objektivität orientierte Wissenschaft recht effektiv darin ist, alternative Sichtweisen zu unterdrücken.<sup>3</sup> Dies trägt zur Selbstimmunisierung des ebenso autoritären wie begrenzten modernen Wissen(schaft)sverständnisses bei.

### **Dualismus**

Innerhalb des modernen Paradigmas ist es normal, die Welt in strikt unterschiedenen und zumeist hierarchisch geordneten Dualitäten wahrzunehmen. Wir unterscheiden Geist – Körper, Mensch – Natur, Mann – Frau, Weiß – Schwarz, Tag – Nacht, wahr – falsch, gesund – krank, wir – die anderen. Ebenso selbstverständlich wie wir diese Unterscheidungen treffen, wird im Rahmen des abendländischen Denkens jeweils ein Teil des Gegensatzpaares auf-, der andere abgewertet.

Aus der Quantenphysik wie aus der postmodernen Philosophie wissen wir längst, dass die Eindeutigkeit dieser binären Oppositionen eine reine Konstruktion unseres Geistes ist, die die so geordnete Realität erst erschafft. Die Physiker mussten lernen damit zu leben, dass sich quantenphysikalische Phänomene nicht befriedigend als Welle *oder* Teilchen klassifizieren lassen, dass die geistige und die materielle Wirklichkeit untrennbar zusammen gehören. Um wieviel willkürlicher erscheinen dann unsere sozialen Kategorisierungen? Problematisch an dem gängigen Muster, die komplexe soziale Wirklichkeit geistig zu binären, hierarchisch geordneten Gegensätzen umzugestalten, sind die dadurch entstehenden Feindbilder, Machtverhältnisse und Unterdrückungsmechanismen sowie vor allem die geistige Abtrennung des Menschen aus seinem Eingebundensein in die Natur.

---

<sup>3</sup> Michel Foucault nennt diesen Zusammenhang zwischen Wirklichkeitskonstruktion und Machtverhältnissen *Macht/Wissen*.

## **Fragmentierung**

Innerhalb des modernen Paradigmas ist es normal, Phänomene im Modus der Analyse zu verstehen: durch Zerlegung in Bestandteile. So sind wir es gewohnt, die Welt und alles was in ihr ist – materielle Gegenstände, Lebewesen, Gesellschaften – als zusammengesetzt aus primären Einzelteilen zu betrachten. Atome, Zellen, Individuen, Nationen bilden in der modernen Vorstellungswelt den Ausgangspunkt der Betrachtung. Ihre Beziehungen und die Systeme, die sie bilden (Körper, Organismen, Kollektive, eine Weltgemeinschaft) gelten als demgegenüber sekundär.

Diese Betrachtungsweise ist nicht nur willkürlich (es liegt immer eine Entscheidung vor, wenn eine Systemebene als „elementar“ angenommen wird), sie wird der Wirklichkeit in vielerlei Hinsicht auch nicht gerecht. Das Bild der aus Elementarteilchen zusammengesetzten Materie ist, wie die Quantenphysik zeigt, unzulänglich: Zusammenhänge, Beziehungen und Ganzheit sind vielmehr Wesenszüge der physikalischen Welt. Lebende Systeme funktionieren ebenfalls als Ganzheiten und können im Modus der Analyse nicht hinreichend verstanden werden. Problematisch an der fragmentierenden Sichtweise ist überdies, dass sie Vereinzelung, Individualismus und Wettbewerb als natürliche Art des In-der-Welt-Seins erscheinen lässt. Fragmentierung – die auf Trennung statt auf Ganzheit beruhende Weltsicht – bringt Egoismus, Nationalismus, Ethnozentrismus und Anthropozentrismus hervor.

## **Instrumentalität**

Innerhalb des modernen Paradigmas ist es normal, in jeder Situation zu fragen: Was nützt es? Seit der industriellen Revolution hat der Mensch seine schon vorher vorhandenen Bestrebungen, die Natur zu beherrschen und sich dienstbar zu machen, stetig ausgeweitet. Die moderne Wirtschaftswissenschaft fußt auf der Grundannahme, der Mensch als Wirtschaftssubjekt (*homo oeconomicus*) handle als rationaler Eigennutzmaximierer. Diese Grundhaltung, jede Situation und jedes Gegenüber auf seinen Nutzen und seine Verwertbarkeit hin zu betrachten, ist in der westlichen Gesellschaft, in der Wettbewerb als Ideal und Konkurrenz als Normalzustand des Miteinanders gelten, weit verbreitet.

Aus der Perspektive des Lebens betrachtet sind „ich selbst“ und „die anderen“ jedoch gar nicht voneinander zu trennen. Ich und das andere bilden immer eine Einheit, eine Ganzheit. Ich *bin* mein Nächster, mit dem ich eine Gesellschaft bilde. Ich *bin* die Mitwelt, mit der zusammen ich das lebendige Wesen Erde bilde. Ich *bin* der Kosmos und der Kosmos ist in mir. Problematisch am instrumentellen Umgang mit der Welt ist die Zerstörung systemischer Balancen aus Ignoranz gegenüber der wechselseitigen Verwobenheit und Abhängigkeit aller Phänomene. Die Kultivierung der instrumentellen Haltung in der westlichen Marktgesellschaft hat eine Kultur des „legitimen“, normalen Ausnutzens und Ausbeutens der Menschen untereinander und der Natur hervorgebracht und die Ehrfurcht vor dem Leben zerstört.

### III. Theorien und Modelle des transformativen Systemwandels

Der vorangegangene Abschnitt hat das moderne Paradigma charakterisiert, das unser gegenwärtiges zivilisatorisches Gesamtsystem „von innen“, d.h. kulturell prägt, trägt und langfristig stabilisiert. Damit habe ich beschrieben, worin ich den kulturellen Kern des Systems sehe, das die Menschheit in eine existentielle Krise geführt hat. Auf welche Weise könnte nun *System-Transformation* vonstattengehen?

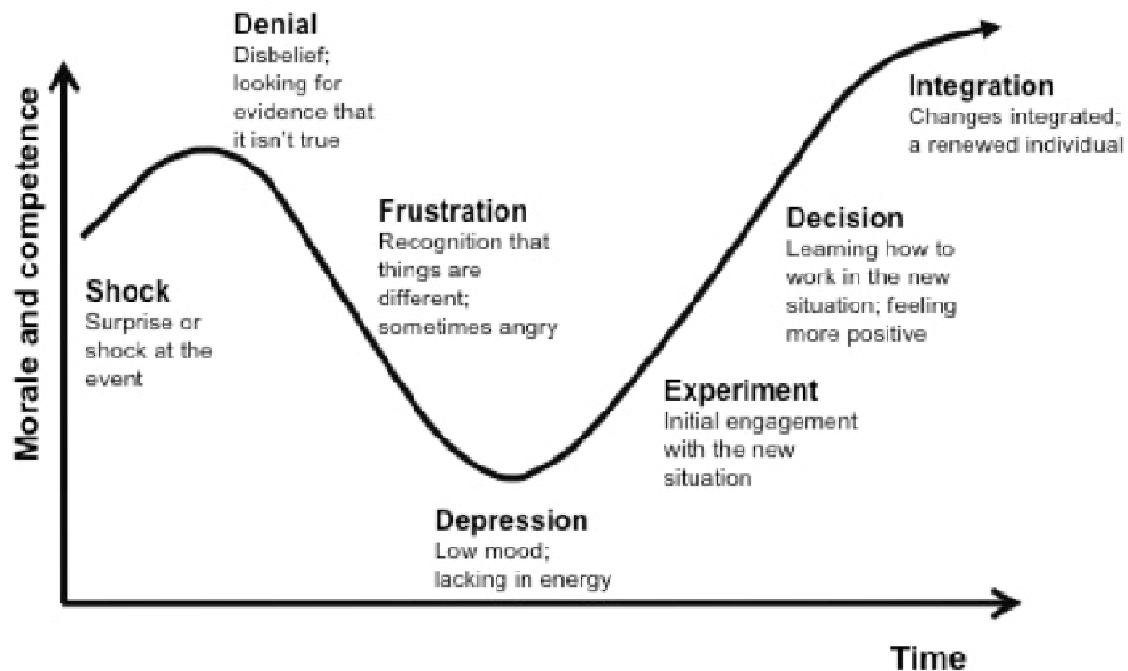
Die im Folgenden vorgestellten sieben Modelle beschreiben Veränderungsprozesse transformativer Art: Das jeweils betrachtete System ändert im Prozess seine Form und Gestalt – es ist danach nicht mehr dasselbe wie vorher. Die Modelle stammen jedoch aus ganz unterschiedlichen Kontexten und beschreiben Transformationsprozesse auf unterschiedlichen Systemebenen:

- Der Veränderungsprozess nach *Kübler-Ross* und die *Heldenreise* beschreiben individuelle Transformationsprozesse.
- Bei *Theory U* und dem *Feld-Prozess-Modell* handelt es sich um abstrakte Modelle, die ihrem Anspruch nach auf allen Ebenen vom Individuum bis zu Gesamtgesellschaften angewendet werden können. In der Praxis werden sie jedoch vor allem auf einer mittleren Ebene angewandt: für die Beschreibung und Gestaltung kollektiver Transformationsprozesse in Gruppen, Organisationen, Communities of Practice. In diesem Kontext sind sie auch entstanden.
- Die Modelle von *Toynbee*, *Berkana* und *SmartCSOs* beziehen sich auf Systemtransformation auf der Ebene der Gesamtgesellschaft bzw. Zivilisation.

Diese Sammlung von Transformationsmodellen ist weder systematisch noch vollständig. Bei ihrer Vorstellung geht es mir nicht so sehr um die Systemebene, auf der das jeweilige Modell ansetzt. Wichtig ist mir hier vielmehr zu verstehen, wie in den einzelnen Modellen der Transformationsprozess selbst gedacht wird. Können wir durch die Betrachtung von Transformationsmodellen, auch wenn sie unterschiedlichen Kontexten entstammen und ganz verschiedenen Zwecken dienen, Muster des menschlichen Nachdenkens über Transformation erkennen?

## Veränderungsprozess nach Elisabeth Kübler-Ross

Quelle: <http://www.mycvandme.co.uk/blog/the-kubler-ross-change-curve.html>

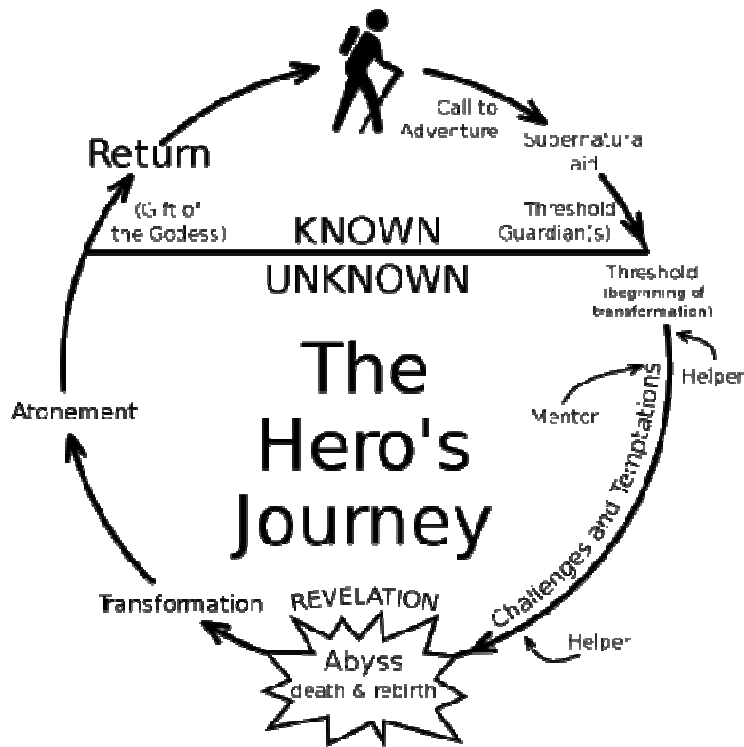


Die Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross hat ein Modell typischer emotionaler Phasen der Auseinandersetzung von Menschen mit dem nahenden Tod entwickelt und in ihrem Buch *On Death and Dying*, 1969, veröffentlicht. Ursprünglich fand das Modell in der Trauerarbeit und der Begleitung Sterbender Anwendung. Später erweiterte Kübler-Ross ihr Modell, um es nicht nur auf Tod und Sterben, sondern auch auf Verlustsituationen anderer Art anwenden zu können.

Das Modell von Kübler-Ross wurde vielfach aufgegriffen und verschiedentlich auf den psychisch-emotionalen Umgang von Menschen mit Veränderung übertragen: Auf den ersten Schock angesichts der Bewusstwerdung einer einschneidenden Veränderung folgt eine Phase der Auflehnung, dann die frustrierte Resignation, bevor es zur vollständigen Depression kommt. Erst nach dem Durchleben dieses absoluten Tiefpunkts kann die Veränderung allmählich akzeptiert und integriert werden.

## Heldenreise nach Joseph Campbell

Quelle: <http://en.wikipedia.org/wiki/Monomyth>



Der Anthropologe, Religionswissenschaftler und Mythenforscher Joseph Campbell ging der Frage nach, welche elementaren universellen Erfahrungen der Menschheit in Mythen unterschiedlicher kultureller Traditionen zum Ausdruck gebracht werden. In *The Hero with a Thousand Faces* (1949) hat Campbell aus Mythen, Legenden und Märchen in verschiedenen menschlichen Kulturen die *Heldenreise* (Hero's Journey) als typisches Muster des im Mythos versinnbildlichten Wandlungsprozesses abstrahiert:

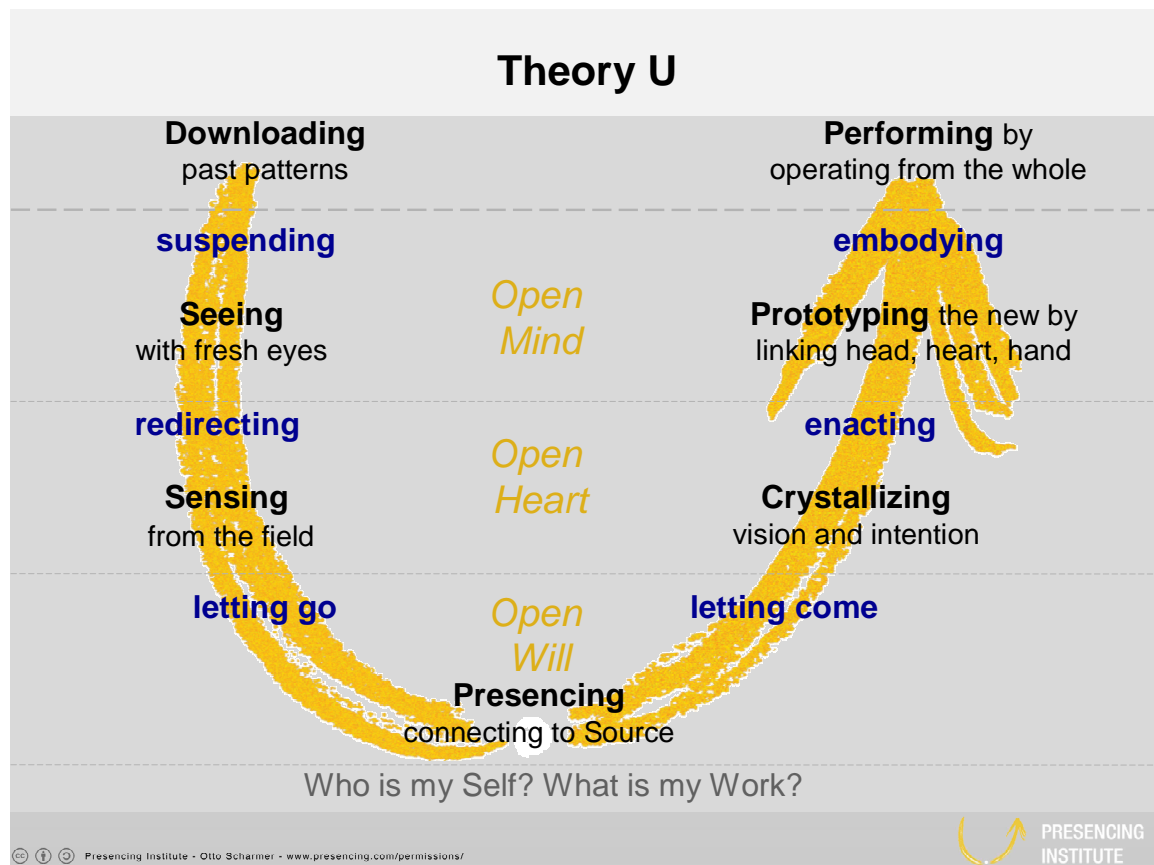
Durch ein ungewöhnliches Ereignis oder eine besondere Nachricht erfährt der Held in seiner normalen Alltagswelt den Ruf, zur Abenteuerreise aufzubrechen. Er muss zunächst innere Widerstände gegen diesen „Ruf“, der ihn aus seiner Welt hinaus reißt, überwinden. Während der Aufbruchsphase wird er mit Hilfsmitteln ausgerüstet und macht sich auf den Weg. Schließlich übertritt er eine Schwelle in eine andere, magische Welt. Auf seiner Reise muss er zahlreiche Herausforderungen und Prüfungen bestehen, sich mit Gegnern und inneren Versuchungen auseinandersetzen, wird mit seinen eigenen verdrängten Schattenseiten konfrontiert, findet aber auch Helferinnen und Begleiterinnen. Die Reise gipfelt in einer finalen Konfrontation mit dem (auch inneren) Gegner, in der der Held stirbt, auf mystische Weise in die jenseitige Welt des Göttlichen eintritt und mit einem neuen Bewusstsein wiedergeboren wird. Mit neuen Gaben (manchmal einer besonderen Begabung oder Belohnung) ausgestattet macht sich der Held nun auf die Rückreise. Die letzte Etappe und Herausforderung der Reise besteht in der Reintegration in die Alltagswelt, in die der Held durch die Reise verändert – transformiert – zurückkehrt.

Campbells Heldenreise dient Filmemacherinnen und anderen Geschichtenerzählerinnen sowie Begleiterinnen von persönlichen Übergangsritualen, Selbsterfahrungs- und Veränderungsprozessen als Inspiration.



## Theory U

Quelle: <https://www.presencing.com/tools/u-presentation>



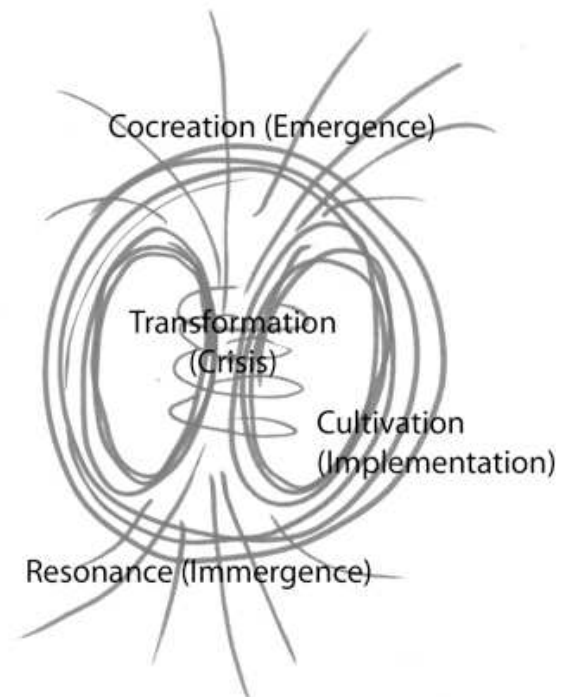
Das *Presencing Institute* um den Leadership-Forscher Otto Scharmer hat aus der Untersuchung einer Vielzahl von Erfahrungen im transformativen Change Management den Veränderungsansatz der *Theory U* (2006) entwickelt:

Die Bewegungsrichtung der Veränderung geht zunächst nach unten bzw. in die innere Tiefe und dann wieder hinauf bzw. ins Außen. Vom Ausgangspunkt der alten Denk- und Handlungsweise („past patterns“) ausgehend erfolgt ein Prozess der Öffnung (Open Mind, Open Heart, Open Will), bei dem es darum geht, althergebrachte Sichtweisen zu relativieren, zu „suspendieren“, durch neugierige Konfrontation mit anderen Perspektiven zu bereichern. In diesem Prozess werden alte Wahrheiten, Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster bewusst gemacht und schließlich losgelassen, um auf der Grundlage der entstehenden Leere und Offenheit die Auseinandersetzung mit fundamentalsten Fragen zu ermöglichen: Wer bin ich? Wo komme ich her? Was trägt mich? Was sind meine spirituellen Quellen? Was ist meine Berufung? Auf den Prozess der Öffnung und Entleerung sowie die Verbindung mit den tiefsten Fundamenten und den höchsten Potentialen des Selbst oder der Gruppe folgt die allmähliche Herausbildung neuer Einsichten, Strukturen, Sichtweisen und Ideen.

## **Feld-Prozess-Modell**

Quelle: <http://blog.partizipativ-gestalten.de/2011/11/the-field-process-model/>

Jascha Rohr und Sonja Hörster vom *Institut für Partizipatives Gestalten* haben für die Begleitung transformativer Veränderungsprozesse das *Feld-Prozess-Modell* entwickelt. Nach diesem Modell sind Veränderungsprozesse vierdimensionale Phänomene in Raum und Zeit. Ihr typisches Muster ähnelt der Gestalt von durch Felder strukturierten Prozessen in der Natur: z.B. der Bewegung von Materie durch ein Magnetfeld, einem galaktischen Spiralnebel, einem Wasserstrudel oder Wirbelsturm, einer Explosion, aber auch dem Längsschnitt durch einen Apfel oder dem Wachstum eines Baumes (vgl. Abbildung).



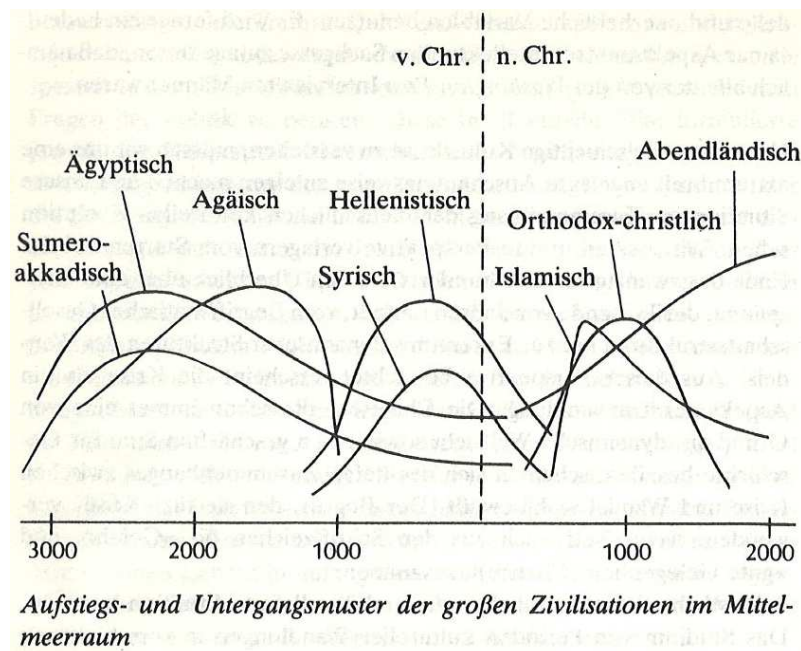
An verschiedenen Orten des Feldes sind bestimmte Prozess-Qualitäten mit erhöhter Wahrscheinlichkeit anzutreffen: Dort, wo die Feldlinien zusammenlaufen und sich allmählich verdichten, sprechen Rohr und Hörster von Immergenz. Bewegliche Objekte geraten in den Sog eines Strudels; durch das feine Wurzelwerk eines Baumes werden Stoffe aufgenommen. Auf soziale Prozesse übertragen bedeutet dies: Für das Gelingen transformativer Veränderung ist es zentral, dass die Akteure eines Feldes Beziehungen miteinander knüpfen, das gemeinsame Problem erkunden, eine gemeinsame Intention schaffen. Auf diese Weise entsteht Resonanz: eine durch erhöhte Offenheit und Aufmerksamkeit geschaffene Verbindung der Partizipateure miteinander und mit dem Feld, die das Entstehen kollektiver Intelligenz ermöglicht.

Im Zentrum des Wirbels sind die Feldlinien maximal verdichtet, die Energie hochkonzentriert – hier findet die Transformation statt: Objekte, die in den Wirbel hineingezogen wurden, werden transformiert und kommen radikal verändert auf der anderen Seite heraus. In sozialen Veränderungsprozessen beschreibt „Transformation“ jene krisenhaften, oft schmerzhaften, zutiefst verblüffenden Momente, in denen der gemeinsam gestaltenden Gruppe eine fundamentale Veränderung widerfährt: Sichtweisen werden radikal verschoben, Aha-Momente führen zu einem neuen gemeinsamen Verständnis des Problems, die Beziehungen, die Spielregeln, die Identität der Beteiligten ändern sich – und die Welt sieht plötzlich anders aus. Um tatsächlich zum transformativen Moment zu gelangen ist es wesentlich, die Krise auszuhalten und kollektiv zu ihrem Kern vorzudringen, anstatt ihr auszuweichen und sich frühzeitig auf vermeintlich sicheres Terrain zu retten.

Jenseits des Transformationspunkts streben die Feldlinien wieder auseinander, Neues emergiert und entfaltet sich. Nach der gemeinsamen Transformationserfahrung wird ein riesiges Potential an kreativer Energie freigesetzt, der Flow ist da, in atemberaubendem Tempo entstehen innovative Ideen, Lösungen, Strukturen, Formationen. Schließlich laufen die Feldlinien im Außenbereich in großen Bögen zurück; dies wird als Qualität der Kultivierung interpretiert: das System operiert routiniert ohne größere Veränderungen.

## Aufstieg und Untergang von Zivilisationen nach Arnold Toynbee

Quelle: Fritjof Capra, *Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild*, München 1983, S. 22



Der Historiker Arnold Toynbee beschreibt in *Der Gang der Weltgeschichte* (orig. *A Study of History*, erschienen 1934-61, zitiert hier nach Capra: *Wendezeit*, München 1983, S. 20ff) das Grundmuster bei der Evolution von Zivilisationen. Wesentlich in diesem Prozess ist nach Toynbee die Wechselwirkung von „Herausforderung und Antwort“. Eine Veränderung in der natürlichen oder sozialen Umwelt einer Gesellschaft stellt diese vor eine Herausforderung. Ist die Gesellschaft in der Lage, auf diese Herausforderung adäquat zu reagieren (Antwort), wächst sie weiter und steigt zu einer großen Zivilisation auf. Jede Antwort erzeugt dabei wiederum ein neues Ungleichgewicht, eine neue kulturelle Herausforderung, auf die das System mit einer neuen Antwort reagiert. So wird der Prozess des Wachstums der Zivilisation fortgesetzt, so lange sie in der Lage ist, auf die sich stellenden Herausforderungen angemessen zu antworten.

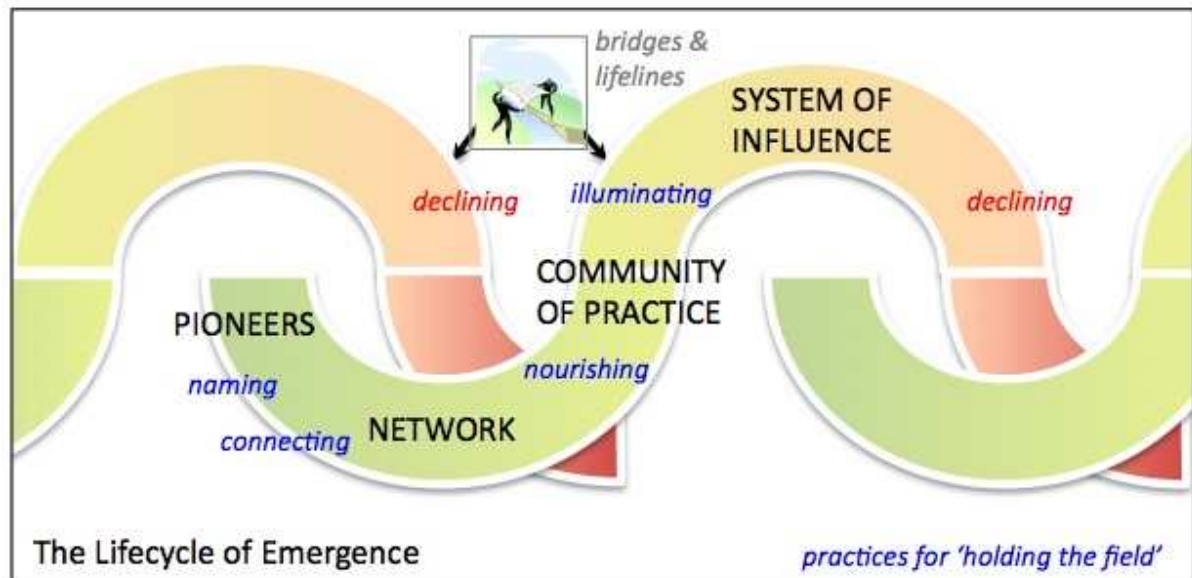
In der Wachstumsphase einer Zivilisation (in ihrem „Frühling“), verfügt sie über ausreichend Dynamik, Lebendigkeit, Vielfalt und Kreativität um auf jede Herausforderung eine Antwort zu finden. Hat eine Zivilisation jedoch ihren Höhepunkt erreicht – etwa wenn sie über einen längeren Zeitraum nicht stark genug herausgefordert wurde, wenn ihre Strukturen und Verhaltensmuster etabliert, saturiert sind und an Dynamik und Flexibilität verloren haben, neigen sie dazu, starr und un kreativ auf neue Herausforderungen zu reagieren. Der kreative Prozess der kulturellen Evolution stagniert – der schmerzhaft, konflikt- und krisenreiche Prozess des Verfalls beginnt.

Das alte System, d.h. seine etablierten Institutionen und Protagonisten, kämpft anfangs noch mit den bewährten Mitteln gegen seine Erosion, ist aber insgesamt zu wenig innovativ, um den Niedergang aufhalten zu können. Zugleich entwickeln sich abseits vom starr und unflexibel gewordenen kulturellen Mainstream kreative Minderheiten, die die Fähigkeit kultivieren, flexible, undogmatische, vielfältige Antworten auf Herausforderungen zu entwickeln. Diese Minderheiten verfügen über das Potential, beim fortschreitenden Verfall der starren Institutionen der alten Zivilisation zu gestaltenden Kräften des Neuen aufzusteigen.

## Two Loops System Change (Berkana-Modell)

Quelle: <http://berkana.org/>

Bild: <http://howtosavetheworld.ca/2010/04/22/the-lifecycle-of-emergence/>



Das Berkana-Institut um Margaret Wheatley begleitet und unterstützt lokale Communities of Practice (Motto: „whatever the problem, community is the answer“). Berkana hat 2006 eine Theory of Change veröffentlicht, deren zentraler Gedanke der Lebenszyklus eines Systems ist. Systemtransformation bedeutet demnach, dass ein altes System erstirbt, während gleichzeitig ein neues System geboren wird und erblüht.

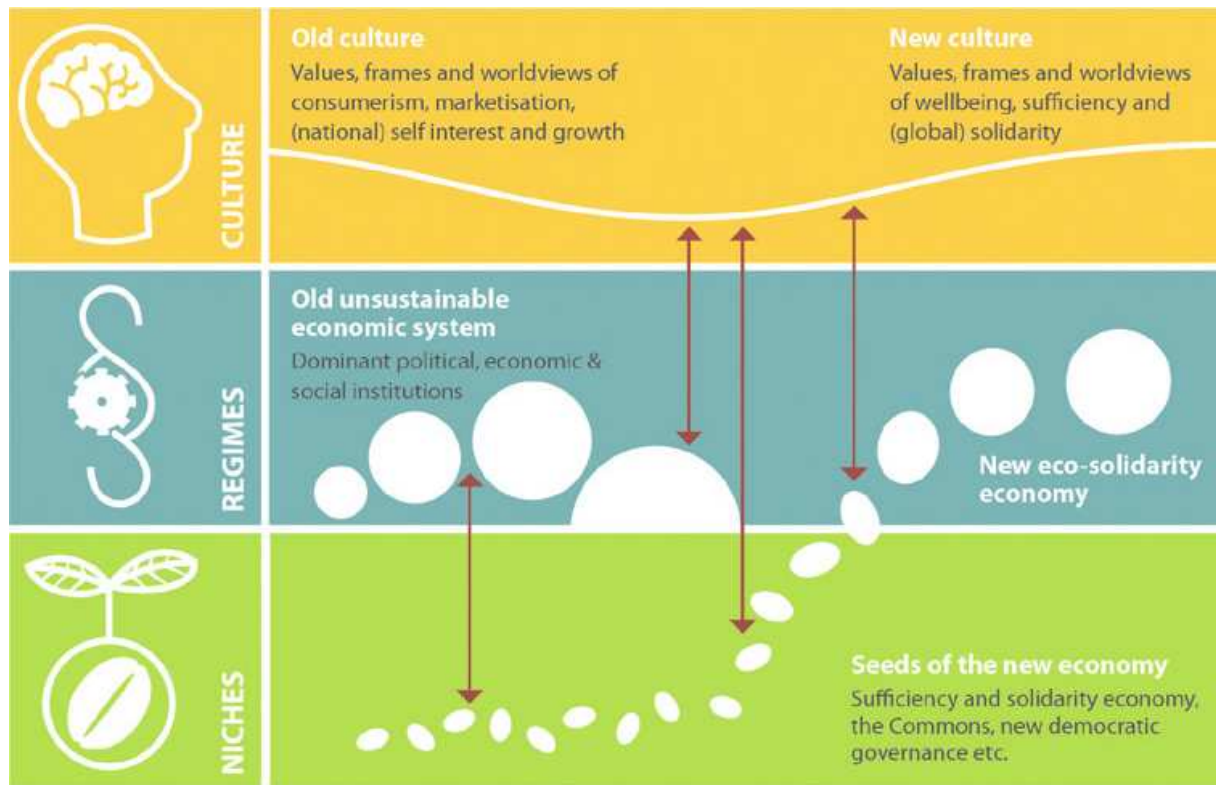
Noch während sich das alte System auf seinem Höhepunkt befindet, beginnen zunächst isolierte Alternativen zu entstehen. Um seiner Selbsterhaltung willen versucht das alte System, dessen Niedergang bereits begonnen hat, die aufkommenden Alternativmodelle zu unterdrücken. Damit sie sich dennoch entfalten können, ist es wichtig, dass die Pioniere die Isolierung überwinden. Die Kernaufgabe bei der Unterstützung des Systemwandels sieht Berkana daher darin, die Pionierinitiativen, die das Potential des Neuen in sich tragen, zu stärken. Sie müssen identifiziert, miteinander in Verbindung gebracht, mit Ressourcen ausgestattet und bekannt gemacht werden (name – connect – nourish – illuminate).

Neben dieser zentralen Strategie, die alternativen Pioniere und Communities of Practice zu unterstützen (*Pioneering*), benennt das Berkana-Modell drei weitere wesentliche Rollen in der Begleitung des Transformationsprozesses: Zum einen gibt es Akteure innerhalb des zunächst noch dominanten alten Systems, denen die Rolle zukommt, als Geldgeber, Gesetzgeber oder sonstige Regulatoren geschützte Räume zu schaffen, in denen die Pioniere des Neuen innovativ mit Alternativen experimentieren können (*Protecting*). Die Teilhabenden des alten Systems müssen ferner mit Fürsorge und Mitgefühl im schmerzvollen Prozess des Sterbens begleitet werden (*Hospicing*). Um die Vielzahl der Menschen, die bislang ihre Lebenszusammenhänge innerhalb des alten Systems verortet haben, aufzufangen und ihnen den Übergang in die entstehenden (teilweise noch wenig erprobten) Strukturen des neuen Systems zu ermöglichen, müssen schließlich Brücken vom zerfallenden alten ins aus der Nische in den Mainstream übergehende neue System gebaut werden (*Building bridges*).

## SmartCSOs

Quelle: [http://www.smart-](http://www.smart-csos.org/images/Documents/Civil%20Society%20in%20Transition%20Report.pdf)

[csos.org/images/Documents/Civil%20Society%20in%20Transition%20Report.pdf](http://www.smart-csos.org/images/Documents/Civil%20Society%20in%20Transition%20Report.pdf)



Die *SmartCSOs-Initiative* um den Ökonom und Aktivisten Micha Narberhaus entwickelt Strategien, wie zivilgesellschaftliche Akteure effektiv an der Großen Transformation mitwirken können. Das SmartCSOs-Modell für eine gesellschaftliche Systemtransformation (2014) unterscheidet drei Ebenen: kulturelle Werte und Paradigmen (Culture), politische und wirtschaftliche Institutionen (Regimes) und die experimentelle Entwicklung von Alternativen innerhalb gesellschaftlicher Nischen (Niches). Das SmartCSOs-Modell ist normativ: Es richtet sich an Akteure der Zivilgesellschaft, die die Systemtransformation im Sinne einer Überwindung der Dominanz von Konsum, Markt, Wachstum und nationalem Eigeninteresse zugunsten einer auf Wohlbefinden, Genügsamkeit und Solidarität ausgerichteten Gesellschaft voranbringen wollen.

Eine solche Transformation wird möglich, wenn auf allen drei Ebenen Veränderungen stattfinden: Auf der kulturellen Ebene kommt es darauf an, neue sinnstiftende Narrative zu entwickeln, die auf den Werten der „neuen Kultur“ aufbauen. Ferner ist es für zivilgesellschaftliche Akteure essentiell, selbstkritisch auf die eigene Geprägtheit durch die „alte“ Kultur zu achten und sich darum zu bemühen, die Werte der „neuen Kultur“ in individueller und kollektiver Praxis konsequent zu leben. Auf der Ebene der Regime empfiehlt das Modell von SmartCSOs, sich nicht auf politische Kämpfe im Rahmen der „alten“ Institutionen einzulassen (z.B. klassisches Lobbying), sondern diese grundsätzlich in Frage zu stellen. Innerhalb gesellschaftlicher Nischen gilt es, die Keimzellen des neuen Systems zu stärken: diejenigen alternative Praktiken und Strukturen, die das Potential besitzen, die etablierten Institutionen des alten Systems abzulösen.

#### IV. Die prinzipielle Nichtmachbarkeit von Transformation

Die im letzten Abschnitt vorgestellten Theorien und Modelle der Transformation haben einen ersten beispielhaften Überblick gegeben, wie transformative Veränderung auf den Ebenen von Individuum, Gruppe und Gesamtgesellschaft in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen und praktischen Kontexten gedacht wird. Welche gemeinsamen Muster transformativer Prozesse lassen sich in den unterschiedlichen Theorien erkennen? Zwei Erkenntnisse aus der Zusammenschau der Modelle scheinen mir zentral.

Zum einen lässt sich festhalten: Transformation ist zunächst ein verunsichernder Prozess der Destabilisierung und Desintegration des Bewährten. Diejenigen Strukturen und Institutionen, Denk-Muster und Frames, die bislang so gut funktioniert haben, dass sie dominant, ja selbstverständlich wurden, taugen nicht mehr. Sie werden von neuem in ihrer Kontingenz bewusst. Es beginnt der Prozess des Loslassens. Das Bewährte in seiner alten Gestalt erstirbt. Dieser Prozess der Desintegration des alten Systems ist mit Kontrollverlust, Schmerz, innerem und äußerem Konflikt, Orientierungslosigkeit, Depression und dergleichen Verwerfungen mehr verbunden. Transformation ist ohne Krise nicht zu haben.

Zum anderen zeigen die Modelle: Bevor die Transformation passiert, ist es weder möglich zu wissen, wann und wie sie vonstattengehen wird, noch welche neue Gestalt entstehen, wie das neue System aussehen wird. Das Charakteristische einer transformativen Veränderung ist, dass „nachher“ andere Spielregeln, andere sprachliche Kategorien, andere Systemlogiken gelten als zuvor. Innerhalb der Perspektive des alten Systems oder Paradigmas kann das bisher unbekannte Neue nicht vorgestellt oder beschrieben werden.

Auch der Transformationsprozess ist nur ex post beschreibbar. Er kann in seinem Ablauf und seinem Ergebnis nicht vorhergesagt und schon gar nicht kontrolliert oder gesteuert werden. Eine Strategie der Systemtransformation, die ja darauf abzielen würde, den Transformationsprozess im Sinne der linear-kausalen modernen Denkweise auf ein Ziel hin zu steuern, ist damit unmöglich. Theorie und Praxis der Systemtransformation müssen dieser fundamentalen Offenheit und Unvorhersagbarkeit des Transformationsprozesses Rechnung tragen.

Das besondere an System-transformativen Veränderungen ist, dass sie nicht im Rahmen der gewohnten Denkmuster ablaufen können, weil Transformation diese Muster selbst verändert. Das ist keine Kleinigkeit. Immanuel Kant hat in seiner *Kritik der reinen Vernunft* systematisch dargelegt, wie wir die „Welt“ durch die in unserem Geist vorhandenen Kategorien strukturiert wahrnehmen, so dass die Wirklichkeit erst im Auge des Betrachters *entsteht*. Die konstruktivistische und poststrukturalistische Diskurstheorie hat gezeigt, dass der Diskurs – die sprachlichen, kommunikativen Zusammenhänge, in denen wir schon immer existieren – uns die Deutungsmuster zur Verfügung stellt, mit denen wir die „Welt“ begreifen oder, vielleicht treffender, als eine begreifbare, sinnhaft strukturierte Wirklichkeit in diesem Begreifensprozess erst *erschaffen*.<sup>4</sup> Die Quantenphysik hat auf mikroskopischer Ebene bestätigt, dass selbst die materielle Wirklichkeit erst im und durch den Beobachtungsprozess als solche entsteht und daher von der dominanten Art zu beobachten,

---

<sup>4</sup> Vgl. zum Konstruktivismus etwa Berger, Peter L. Berger/Thomas Luckmann (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Fischer Taschenbuchverlag, 19. Aufl., Frankfurt am Main 2003.



d.h. von den Beobachtungsmustern abhängig ist: Wenn wir in der Welt nach Teilchen suchen, werden wir eine aus Teilchen zusammengesetzte Welt finden bzw. durch den Beobachtungsmodus *erschaffen*.<sup>5</sup>

Die Hirnforschung schließlich hat gezeigt, wie Denkprozesse im Gehirn durch Verknüpfungen von Neuronen über Synapsen genannte Schnittstellen repräsentiert werden. Die elektrischen Impulse, die im neuronalen Geflecht des Gehirns die Gedanken darstellen, wählen vorzugsweise bereits existierende synaptische Bahnen. Auf jeden weiter geleiteten elektrischen Impuls reagieren die Gehirnzellen mit einer „Festigung“ und „Verbreiterung“ der passierten Verknüpfung. Neue Sinneswahrnehmungen und Erfahrungen bilden sich im Gehirn als neue synaptische Verknüpfungen ab, schließen dabei aber an die bereits existierenden Wege und Bahnen an. Am einfachsten ist es für unser Gehirn, die elektrischen Impulse über die am besten ausgebauten Bahnen zu schicken. Das heißt: Wir fügen jede Wahrnehmung am liebsten in unsere vorhandene Denkstruktur, unser vorhandenes Weltbild ein und sind dabei zu einigen geistigen Verrenkungen fähig. Eine Dekonstruktion und Rekonstruktion der neuronalen Verknüpfungen (also der Gehirnstruktur, der Denkstruktur und des Weltbildes) ist möglich, da das Gehirn plastisch, d.h. verformbar ist, wenngleich diese Plastizität im Erwachsenenalter abnimmt. Eine solche Verformung (Transformation) geschieht jedoch nur dann, wenn sich die alten Strukturen als vollkommen untauglich erweisen, eine neue Sinnes- oder Gefühlserfahrung zu verarbeiten, was als schwere Irritation, Schock oder Krise erlebt werden kann.<sup>6</sup>

Diese Exkurse in unterschiedliche Wissenschaftsgebiete zeigen: Über Systemtransformation und Paradigmenwechsel zu reden ist äußerst schwierig. Eine solche Rede tut nämlich tendenziell so, als könne sie aus einer Meta-Perspektive außerhalb jeglichen Denksystems und Paradigmas den Prozess der Transformation selbst beschreiben, was offenkundig unmöglich ist. Auch das Nachdenken über Paradigmen und Paradigmenwechsel, über Systeme und deren Transformation findet innerhalb bestimmter Weltbilder und Denkstrukturen statt, die dieses Denken selbst prägen und limitieren, ermöglichen und formen. „It is a practical, if not logical impossibility to criticise a certain mode in which meaning is produced (in and through language and signs) without at the same time employing this very mode and thereby contributing to its reproduction“, schreibt der postmoderne Politikwissenschaftler Mathias Albert.<sup>7</sup>

Es ist höchst anspruchsvoll, die Strukturen des gegenwärtigen Systems überhaupt *wahrzunehmen*, weil sie unserem Denken – auch unserem kritischen Denken – selbst innewohnen, es formen, prägen und festlegen. Unser Blick auf die Art und Weise, wie wir blicken (und wie wir es nicht tun), unser Nachdenken über unsere Art Nachzudenken (und andere Denkmöglichkeiten zu übersehen), ist notwendigerweise getrübt von blinden Flecken. Wir sollten uns daran gewöhnen, unserem eigenen Wahrnehmen und Denken gegenüber skeptisch zu bleiben und also auch unsere Vorstellungen von

---

<sup>5</sup> Vgl. etwa Fritjof Capra: Wendezeit, Bausteine für ein neues Weltbild, München 1983, S. 90f.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Manfred Spitzer: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg/Berlin 2003; Manfred Spitzer: Wie lernt das Gehirn? Die neuesten Erkenntnisse der Psychologie und Gehirnforschung, Universitätsklinik für Psychiatrie, Ulm (o.J.); Willi Stadelmann: Lernen aus Sicht der Neuropsychologie, Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern 2001.

<sup>7</sup> Mathias Albert: On Boundaries, Territory and Postmodernity. An International Relations Perspective, in: David Newman (Hg.): Boundaries, Territory and Postmodernity, London/Portland 1999, 53-68, S. 59.

Transformationsprozessen mit Vorsicht genießen: mit dem Wissen, dass diese Vorstellungen selbst dem „alten“ Paradigma entspringen, von den eingespurten Wahrnehmungs- und Denkmustern des „alten“ Systems geformt wurden.

Wenn wir diese Gedanken ernst nehmen, können wir der Konsequenz nicht ausweichen: Wir sind nicht in der Lage den Transformationsprozess des gesellschaftlichen Systems antizipierend zu denken. Noch viel weniger können wir ihn herbeiführen und steuernd gestalten. Transformative Prozesse sind nur rückblickend sinnhaft beschreibbar: aus der Perspektive des neu entstandenen Systems, innerhalb seiner Deutungsmuster. Solange wir uns im Prozess befinden, wissen wir nicht, welche Bedeutung der gegenwärtige Moment und seine Ereignisse im Transformationsprozess aus zukünftiger (post-transformativer) Sicht gehabt haben werden.

Möglicherweise müssen wir uns also damit abfinden, dass man Transformation nicht herbeiführen, sondern nur *geschehen lassen* kann. Wir können sie weder machen, noch steuern, noch kontrollieren. Der Anspruch, Transformation zu gestalten, ist insofern ein Widerspruch in sich. Forget about facilitating transformative change! Auch die Rede von einer „Große Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft“ ist illusorisch: Wenn es sich um einen transformativen Prozess handelt, können wir weder wissen, noch formulieren, ja noch nicht einmal denken, was am Ende herauskommt – eine nachhaltige Gesellschaft oder was auch immer.

Fassen wir zusammen: Transformationsprozesse haben die unangenehme Eigenschaft, sich sowohl unserer Vorhersagbarkeit in Bezug auf ihre Ergebnisse und ihren Prozessverlauf als auch unserer Kontrolle und steuernden Einflussnahme zu entziehen. – Ja, wozu schreiben und lesen wir dann diesen Text?

Wir kommen nicht darum herum anzuerkennen, dass wir als moderne Menschen mit unserem Latein am Ende sind. Ganz am Ende. Wir haben ein System erschaffen, das droht, uns selbst zu zerstören. Es scheint so, dass eine große Umwälzung kommen muss, die dieses System überwindet. Aber wir müssen hinnehmen, dass wir diese Umwälzung nicht bewerkstelligen können.

Dies ist für aktive, gestaltungswillige, verantwortungsbewusste Menschen schwer zu ertragen. Andererseits kann diese Begrenztheit unserer Möglichkeiten auch befreiend sein: Transformation geschieht von selbst. Alles ist immer im permanenten Wandel begriffen. Die Wolken am Himmel und die Beziehungen, an denen wir teilhaben, die Zellen in unserem Körper und unsere Gedankenstrukturen, die Atome und Energieformen, die uns umgeben und aus denen wir bestehen, der Genstrom, der von unseren Vorfahren zu unseren Nachfahren durch uns hindurch fließt, die Ideen und Denkweisen, die wir erlernen und weitergeben – alles fließt und verändert permanent seine Gestalt. Wir sollten diesen Gedanken ganz verinnerlichen: Nichts hat Beständigkeit, weder wir selbst, noch unsere Zivilisation. Alles ist in einem ständigen Prozess der Veränderung, der Transformation, des Werdens und Vergehens begriffen. Unsere Zivilisation, das moderne Paradigma und die institutionellen Strukturen des darauf aufbauenden Systems werden zu Ende gehen, ganz von allein.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Diese Gedanken beruhen u.a. auf den Schriften und Lehren von Thich Nhat Hanh.



Vielleicht kommt es jetzt vor allem darauf an, dass wir unsere Haltung grundlegend ändern. All das, was der moderne Mensch über Jahrhunderte kultiviert hat, hilft uns jetzt nicht weiter, im Gegenteil: Es steht uns im Weg. Das Aktive, Schaffende, Gestaltende, Verändernde, Kraftvolle, Willensstarke, das Männliche in uns, das Ego-zentrische, das Yang. Was wir angesichts der tiefen Krise brauchen, ist vielmehr eine Haltung der Bescheidenheit, der Demut. Nicht machen, sondern sich ereignen lassen. Nicht aktiv formen, sondern aufmerksam beobachten. Nicht planen und steuern, sondern sich dienend zum Werkzeug machen, ohne zu wissen, wohin die Reise geht.

So viel aberwitzige Selbstbeschränkung verlangt Transformation uns ab – und das auch noch im Moment der Krise, wo wir doch so dringend handeln wollten! Es ist eine Zumutung. Und doch: Wie könnten wir sonst – im aktiven (aggressiven) Yang-Modus der Moderne – wirksam an der Überwindung ebendieses Modus' arbeiten? Bescheidener und demütiger sein, genügsamer, leiser und achtsamer – genau dies ist womöglich heute die Haltung, aus der Neues erwachsen kann. Aber eben ohne, dass wir es machen, gestalten, hervorbringen, kontrollieren könnten.

Mit dieser Paradoxie heißt es, umzugehen zu lernen: Wir müssen es akzeptieren, wirklich annehmen, dass wir selbst, unsere Zivilisation, unsere Welt vergehen werden. Wir können sie nicht retten, nicht konservieren. Wir können nur das geschehen lassen, was geschehen soll. Erst wenn wir uns diese Haltung der Demut und des Einverständnisses mit dem Schicksal erwerben, gewinnen wir die Freiheit und Gelassenheit, die Furchtlosigkeit und den inneren Frieden, die nötig sind, um der Gesundheit unserer Welt zu dienen.<sup>9</sup>

Diese Gedanken sind keineswegs ein Ausdruck von Pessimismus, Defätismus, Resignation oder Rückzug in die Innerlichkeit. Hier kommen wir zu einem entscheidenden Punkt: Wir sind zwar nicht in der Lage, Systemtransformation intentional und steuernd herbeizuführen. Zugleich kann sie sich durch niemanden anders ereignen als durch uns. Schließlich sind wir es, die denken und Diskurse führen, Bedeutungen generieren und tradieren, Institutionen tragen, schaffen und verändern. *Wir* sind das System und *wir* sind seine fortwährende Veränderung, seine Transformation. Wir wirken am Systemwandel mit und können dies bewusst tun – nicht als seine Manager, sondern als aufmerksam Teilhabende, die sich in den Dienst des Ganzen stellen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Thich Nhat Hanh: The world we have. A Buddhist approach to peace and ecology, Berkeley 2008, S. 43-57.

## V. Die Praxis des Systemwandels – oder: Was können wir tun?

Was könnte es praktisch bedeuten, mit einer dienenden Haltung an der großen Umwälzung unserer Zeit mitzuwirken und sie durch uns geschehen zu lassen? Was können wir aus den oben vorgestellten theoretischen Transformationsmodellen für die Praxis des Systemwandels lernen? Mir scheinen diesbezüglich vier Aspekte wesentlich: Dekonstruktion, Dissidenz, Alternativen und Spiritualität.

### ***Geistige Lockerungsübungen<sup>10</sup>***

Transformation, das haben wir in den oben vorgestellten Modellen gesehen, geht zunächst immer mit der Destabilisierung oder gar Auflösung etablierter Strukturen einher. Dieser Prozess muss jedoch nicht zwangsläufig nur als Zerstörung erlebt werden, der wir innerlich Widerstand entgegen setzen (was den Schmerz der Krise nur verstärkt). Wir können ihn auch als Öffnung begreifen und uns bewusst an diesem Geschehen beteiligen. Um eine positive Teilhabe am Prozess der Desintegration und Dekonstruktion zu erleichtern, können wir kollektive geistige „Lockerungsübungen“ unternehmen, also versuchen, uns die eingespurten Denk- und Wahrnehmungsmuster bewusst zu machen und zu lernen, flexibler mit ihnen umzugehen.

Besonders wichtig scheint mir zu sein, das duale Denken, d.h. das Denken in (i.d.R. hierarchisch geordneten) Gegensätzen, zu hinterfragen. Was wird aus einem Gegensatzpaar, wenn wir nicht auf das Trennende, sondern auf die inneren Zusammenhänge, die wechselseitige Verstrickung, die Einheit beider Pole achten? Wir (z.B. „Europa“) sind nicht von den anderen (z.B. „Russland“, „Afrika“, „den USA“) getrennt. Wir sind wirtschaftlich und politisch, kulturell und historisch, ökologisch und moralisch so eng miteinander verflochten, dass die menschliche Gesellschaft ein Ganzes, eine Gemeinschaft darstellt. Der Mensch steht nicht außerhalb und über der Natur. Wir sind ein einziger, komplexer, ganzer, lebendiger Zusammenhang. Diese ganzheitliche Sichtweise lässt die Welt in anderem Licht erscheinen und kann eine andere Haltung zu vielen ethischen Problemen bewirken.<sup>11</sup>

Vielleicht können wir uns darin üben, holistisch statt analytisch zu denken: die Erde als Lebewesen zu verstehen, uns und das „andere“ als immer in einem größeren Zusammenhang verbunden zu begreifen, nicht zuerst auf die (scheinbar getrennten) Phänomene, sondern auf die Zusammenhänge zu sehen lernen. Vielleicht können wir uns darin üben, zyklisch, d.h. in Bewegungen des Wachsens und Schrumpfens, des Werdens und Vergehens, des Kommens und Gehens zu denken, statt in uni-linearen Prozessen des gerichteten Fortschritts.

Größere geistige Offenheit, größere Unabhängigkeit von den etablierten Denkformationen und kollektiv-kulturellen Deutungsmustern beginnt schon damit, dass wir diese gewohnten Denkweisen als solche zu erkennen lernen. Das eigene Denken zu beobachten, darin Muster

---

<sup>10</sup> Diese Formulierung sowie einige der Gedanken des folgenden Abschnitts verdanke ich Natalie Knapp: Der Quantensprung des Denkens. Was wir von der modernen Physik lernen können, Hamburg 2013.

<sup>11</sup> Jacques Derrida nennt diesen Prozess der Auflösung von Binäroptionen durch das Generieren alternativer Lesarten eines Phänomens, die auf die Zusammenhänge und Verstrickungen statt auf die Differenz fokussieren, *Dekonstruktion*.

auszumachen, ist ein spannendes, befreiendes Unternehmen. Selbstbeobachtung ist der erste Schritt zum Loslassen, zur Weitung, zur Öffnung für Alternativen des Denkens.

In diesem Prozess kann es hilfreich sein, die Auseinandersetzung mit dem Fremden zu suchen, uns hinterfragen zu lassen, uns dem Ungewohnten und Andersartigen auszusetzen. Gerade in dem, was uns nicht evident scheint, liegt die Möglichkeit, über unsere blinden Flecken, über die eingespurten Denkmuster hinaus zu gelangen. Welche neuen Begegnungen, welche fremden Kontexte, welche bisher ungenutzten Informationsquellen und Erfahrungswege bergen besonders viel Potential, das Bekannte und Gewohnte zu relativieren? Menschen, die aus anderen Regionen oder sozialen Zusammenhängen kommen? Neue Orte, neue Lebens-, Arbeits-, Ernährungs- und Verhaltensweisen, neue Sprachen? Zeiten in der Natur? Künstlerische oder körperliche Betätigung? Alternative Zugänge zu Spiritualität und Heilung? Sich dem Unbekannten und Fremden mit Neugier und Respekt zu öffnen, birgt die Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern.

Der Weg der Dekonstruktion etablierter Denk- und Wahrnehmungsfiguren und der Öffnung für Alternativen ist keineswegs ein rein individueller. Er hat vielmehr eine kollektive, gesellschaftliche Funktion. Es geht darum, neue Denk- und Diskursräume zu schaffen, *Thinking Space* zu erschließen, wie die poststrukturalistische Diskurstheorie sagt. Dafür sollten wir uns neue Foren, Medien, Ideen-Schmieden, Laboratorien für unkonventionelles Denken schaffen, sollten Nischen etablieren, in denen alternative Diskurse geführt, ausprobiert und kultiviert werden können, dafür brauchen wir Natur, Kunst, Musik, Poesie, Spiritualität... Es kommt darauf an, Alternativen zur rationalen, modernen Weltsicht zuzulassen und dafür gemeinsam Denk-, Erfahrungs- und Diskursräume zu schaffen.

Insbesondere sollten wir endlich die Erfahrungsschätze, die Erkenntniszugängen, das Wissen und die Weisheit von Menschen und Gemeinschaften außerhalb oder am Rande der dominanten westlichen Moderne ernsthaft zur Kenntnis nehmen. Wie wahrscheinlich ist es, dass die Ideen und Denkweisen, die das dominante westlich-moderne Paradigma ablösen werden, ausgerechnet aus dem Westen kommen?

### ***Sanftmütige Dissidenz***

Als sich Rosa Parks weigerte, von ihrem Sitz in jenem Bereich des Busses aufzustehen, der durch rassistische Gesetzgebung für Weiße reserviert war, war dies eine revolutionäre Handlung, ein Meilenstein des Systemwandels. In meiner Vorstellung vollzog Rosa Parks diese Handlung nicht mit heroischer Geste oder Haltung. Sie diente einfach und demütig der ethischen Wahrheit, die sie tief in sich spürte. Sie verweigerte die Konformität mit dem Gesetz, weil sie wusste, dass das Gesetz falsch war.

Auch in Gandhis gewaltfreiem Kampf spielte ziviler Ungehorsam gegen ungerechte Gesetze eine zentrale Rolle. In letzter Konsequenz gipfelte der gewaltfreie Widerstand bei Gandhi in der völligen Verweigerung der Zusammenarbeit mit dem ungerechten System. Gandhi nannte diese Strategie *non-cooperation*. Für Gandhis Bewegung hieß das u.a., die Steuerzahlung, den Dienst in Polizei oder Armee bzw. die Nutzung von Bildungs- und

Gerichtswesen zu verweigern sowie Waren aus dem kolonialen System (z.B. Tuch aus englischer Produktion) zu boykottieren.<sup>12</sup>

Nun ist unsere heutige Situation anders als die im Amerika der Rassentrennung und im Indien der Kolonialzeit. Die Bürgerrechtsbewegung in den USA sowie Gandhis Unabhängigkeitsbewegung waren selbst Opfer der ungerechten Gesetzgebung. Als solche konnten sie mit hoher moralischer Legitimität durch Akte des zivilen Ungehorsams die Ungerechtigkeit des Systems demonstrieren. Wir aber sind zugleich Opfer und Täter des Systems: Wir sind ihm unterworfen, zugleich aber profitieren wir von ihm, erhalten es aufrecht, reproduzieren es durch unser Denken, unser Verhalten und die Institutionen, die wir nutzen und dadurch stabilisieren. Wir sind das System.

Was können wir in unserer Situation tun, um das ungerechte und lebensfeindliche System, an dem wir teilhaben, nicht länger zu stützen? Vielleicht gilt es in unserer Zeit, eine neue Art des Nonkonformismus gegenüber all denjenigen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Institutionen und Praktiken zu entwickeln, die zweifellos ungerecht und zerstörerisch sind. Dies würde bedeuten zu versuchen, überall da, wo wir – nach je eigenem Ermessen – offenkundig ins Falsche verstrickt sind, nicht mehr mitzumachen.

Dabei kann es nicht so sehr darum gehen, „das System“ als einen äußeren Gegner zu bekämpfen im Sinne eines „Wir gegen die“ oder „Wir gegen das System“. Wenn wir anerkennen, dass wir selbst Teil des Systems sind, muss es zuerst darum gehen, Aufrichtigkeit gegenüber uns selbst zu üben, selbst-kritisch und selbst-reflexiv unsere eigenen Handlungen und Verhaltensweisen – als Individuen, als Organisationen, als Gesellschaft – zu hinterfragen. Auch Gandhis gewaltfreier Widerstand ist im Kern ein innerer Kampf um Wahrhaftigkeit bei sich selbst: Der „Gegner“ im Außen wird dadurch „besiegt“, dass man ihn *eben nicht besiegt*, sondern ihn *gewinnt* durch die Wahrhaftigkeit in der eigenen Haltung, im eigenen Tun und durch die Größe der eigenen Liebe. Das konsequente Bemühen um innere Wahrheit und Wahrhaftigkeit ist der eigentliche Kern der Gewaltlosigkeit (Ahimsa) bei Ghandi.

„Leben in der Wahrheit“ – das war auch für Vaclav Havel eine zentrale ethische Leitidee, um sich unter dem Regime des autoritären Staatssozialismus nicht korrumpieren zu lassen.<sup>13</sup> Mir scheint, die Haltung, die wir angesichts der Praktiken und Strukturen eines ungerechten und lebensfeindlichen Systems brauchen, ist die eines mutigen und zugleich selbst-kritischen Nonkonformismus, einer geradlinigen und zugleich sanftmütigen Dissidenz, einer Ahimsa, deren Kraft nicht aus Gegnerschaft und Konfrontation erwächst, sondern aus dem Bemühen um Bewusstheit in der eigenen Praxis und aus Wohlwollen, Liebe, Mitgefühl gegenüber all den anderen, die wie wir in das verhängnisvolle System verstrickt sind. Wie könnte eine solche sanftmütige Dissidenz aussehen?

Dissidenz in einem System, in dem die Erde rücksichtslos aufgerissen, umgepflügt, ihr alles Verwertbare entrissen, sie mit Beton, Müll, Giften und Lärm überzogen wird, könnte heißen:

---

<sup>12</sup> Vgl. Mahatma Gandhi: Triumph of Non-Violence, in: „Navajivan“ vom 21.11.1920, zitiert nach: The Collected Works of Mahatma Gandhi, (ed. Ministry of Information and Broadcasting, Government of India), 100 Bände, Ahmedabad, 3. Auflage, Nachdruck 1994, Bd.19, S.9-13.

<sup>13</sup> Vgl. Vaclav Havel: Versuch, in der Wahrheit zu leben, Reinbeck 1978.

einfach und genügsam zu leben, so wenig wie möglich zu kaufen, anzuschaffen, zu verbrauchen, nicht zu fliegen, wenn irgend möglich nicht Auto zu fahren...

Dissidenz in einem System, in dem Macht und Möglichkeiten an extrem ungleich verteiltes Eigentum geknüpft sind und in dem Beziehungen immer mehr kommerzialisiert und monetarisiert werden, könnte bedeuten: Wege zu suchen, auf den Besitz von Geld und privatem Eigentum zu verzichten, Gemeingüter (commons) zu nutzen und zu pflegen, alternative Währungen zu nutzen, Großzügigkeit zu üben, zu tauschen, zu schenken, anzunehmen...

Dissidenz in einem System, in dem Egoismus als tugendhaft, Konkurrenz als Triebfeder und Wachstum als Gesetz gilt, könnte bedeuten: Karriere, Aufstieg und sozialen Status aufzugeben, weniger entfremdete Arbeit zu Erwerbszwecken zu verrichten, stattdessen nach sinnstiftender Tätigkeit zu suchen...

Dissidenz in einem System, in dem der Mensch sich einbildet, der Natur enthoben zu sein und seine Mitgeschöpfe verdinglicht, versklavt, quält und ausbeutet, könnte heißen: keine Tiere mehr zu essen, oder genauer: keine Tiere mehr zu halten und Tierhaltung nicht länger durch die eigene Lebensweise zu unterstützen...

Dissidenz in einem System, das so unannehmbare Verhältnisse hervorbringt und dennoch so effektiv darin ist, diejenigen, die etwas tun könnten, mit etwas Wohlstand und etwas Vergnügen einzulullen (Brot und Spiele), könnte bedeuten: das ganze seichte Spektakel zu boykottieren, das unsere Aufmerksamkeit absorbiert und von dem wirklich Wesentlichen ablenkt – das Fernsehen, den Fußball, Hollywood, die Werbung, die Celebreties, die Nachrichten-Flut, die Schaukämpfe der politischen Ego-Show im permanent inszenierten Kampf um die Macht...

Um die Institutionen, Normen und Praktiken eines Systems zu destabilisieren, braucht es Nonkonformismus und Dissidenz, braucht es Menschen, die sagen: Ich spiele nicht mehr mit. Im gegenwärtigen System, das auf Knappheit, Aneignung, Eigennutz und Wachstum ausgerichtet ist, kann es wahrhaft subversiv wirken, wenn wir eine Grundhaltung der Dankbarkeit für das, was wir zu unserem Glück bereits haben, und Genügsamkeit in unserer Praxis des Konsums und der Lebensgestaltung kultivieren.

### ***Gelebte Alternativen***

Dissidenz muss dabei keineswegs gleichbedeutend sein mit einer verbitterten Widerständigkeit, mit Entbehrung, mit Rückzug aus der Gesellschaft – im Gegenteil. Anders zu leben, Alternativen auszuprobieren, in den Nischen des Systems kreativen Humus zu bilden, von Bewusstheit und Lebendigkeit geprägte neue Beziehungen zu knüpfen und Gemeinschaften aufzubauen – all das kann ja durchaus ein erfüllendes Leben sein. In unserem eigenen Mikrokosmos können wir anfangen, mit neuen Formen des Zusammenlebens, Schaffens, (Ver-)Teilens und Lebendigseins zu experimentieren. Wir haben dadurch zugleich die Chance, uns selbst vielfältiger, ganzer und aufrichtiger zu erleben.

Überall da, wo wir in Nischen, Subkulturen, teilautonomen Bereichen mit neuen Formen des solidarischen Wirtschaftens, der demokratischen Selbstverwaltung, suffizienter Lebensweise und gemeinsam geteilten Gütern experimentieren, entstehen diejenigen Ansätze, Erfahrungen und Modelle, aus denen heraus sich ein neues System entwickeln kann.

Diese kleinen, in Mikrokosmen entstehenden Initiativen und Experimente gilt es zu stärken. Das Berkana-Modell (s.o.) benennt vier wesentliche Ansätze, um die Keimzellen in den Nischen eines im Niedergang befindlichen alten Systems darin zu unterstützen, zu einer System-Alternative heranzuwachsen: Name – Connect – Nourish – Illuminate. *Name*: Entstehende Initiativen, Gemeinschaften und Szenen alternativer Praxis müssen als solche erkannt und benannt werden, damit sie selbst sich ihrer Relevanz bewusst werden. *Connect*: Diese Communities werden entscheidend gestärkt, wenn sich Einzelinitiativen miteinander verbinden, gemeinsam lernen und belastbare Beziehungen entwickeln. *Nourish*: Es müssen Bedingungen geschaffen werden, unter denen den Keimzellen neuer Praxis, ausreichend materielle und ideelle Ressourcen zur Verfügung stehen. *Illuminate*: Die Beispiele und Geschichten der innovativen Mikro-Initiativen müssen sichtbar gemacht und verbreitet werden, damit sie nachgeahmt werden können und sich die Alternativnetzwerke allmählich verdichten können.<sup>14</sup>

Wenn die ursprünglich vereinzelt Alternativräume miteinander verbunden werden, voneinander lernen, verstärkt wahrgenommen werden, andere zum Nachahmen und Weiterentwickeln inspirieren, ineinander greifen und beginnen, zusammen zu wachsen – dann können sich in einem nicht planbaren, vermutlich etwas holprigen kollektiven Suchprozess allmählich die Konturen eines neuen Systems herausbilden.

Diese Entwicklung ist bereits in vollem Gange. Weltweit sprießen die Initiativen aus dem Boden, die nach Alternativen zum Wachstum suchen, beginnen Diskurse darüber, worin jenseits von der Erfüllung materieller Grundbedürfnisse ein gutes, erfülltes Leben, worin Glück besteht. Die Commons-Bewegung gewinnt an Bedeutung: Immer mehr Gruppen fangen an, mit gemeinsamen Eigentumsformen, geteilten Ressourcen, solidarischen oder nicht-kommerziellen Wirtschaftsformen zu experimentieren. Intentionale Gemeinschaften, Ökodörfer und Transition Towns beginnen, ein dichter werdendes Netzwerk von Modellversuchen gelebter Nachhaltigkeit zu bilden. Worauf es nun ankommt, ist, diese Bewegungen zu stärken, zu vernetzen, in ihrer Vielfalt und Innovationskraft zu kultivieren – und darauf zu achten, dass sie sich auf dem Weg aus den Nischen heraus nicht banalisieren, rekommerzialisieren, von der Mainstream-Konsumkultur vereinnahmen lassen.

### ***Undogmatische Spiritualität***

Transformative Veränderungen gehen über das hinaus, was wir rein kognitiv und rational bewältigen können. Wie wir gesehen haben, bedeutet Transformation, dass die gewohnten Grundlagen unseres Denkens, unsere bewährten Sinnkonstruktionen, Werte und Orientierungsmuster in sich zusammenstürzen – es droht die Bodenlosigkeit. Darüber hinaus sind Nonkonformismus und Dissidenz in einem kulturell und materiell äußerst wirkmächtigen System sicher kein ganz leichter Weg. Wie kann diese doppelte Herausforderung bewältigt werden?

---

<sup>14</sup> Vgl. [www.berkana.org](http://www.berkana.org)

Viele der großen, beeindruckendsten Umwälzungsbewegungen der Geschichte von Ghandi bis zu Martin Luther King hatten etwas Wesentliches gemeinsam: ihre Verankerung in einem spirituellen Grund. Die Erfahrung der Einheit mit einem größeren Zusammenhang – dem Kosmos, dem Göttlichen – bringt die Entschlossenheit, Klarheit und Kraft hervor, sich auch unter schwierigen Bedingungen ganz und gar für das als richtig Erkannte und Erspürte einzusetzen. Angesichts dieser Einheitserfahrung wird selbst gegenüber den „Gegnern“, mit denen wir ja letztlich auch eins sind, eine liebevolle Haltung möglich. Wer hat nicht schon einmal beim Anblick des Sternenhimmels oder im Angesicht von Geburt oder Tod das Wunder des Seins in all seiner Tiefe erahnt? Wer hat nicht infolge dieser Erfahrung einen geschärften Blick für Wesentliches und Unwesentliches gewonnen, tiefen Frieden in sich gespürt?

So scheint mir gelebte und geteilte Spiritualität – ob christlich oder buddhistisch, tiefenökologisch oder mystisch, selbst-gestrickt oder wie auch immer erlebt – eine wesentliche Stütze im Transformationsprozess zu sein. Sie erleichtert es, das eigene Selbst, das Ego, zu transzendieren und die Einheit mit anderen Menschen, mit allem Lebendigen, mit dem Göttlichen zu erleben. Sie stellt der modernen – rationalen, trennenden, mechanistischen – Seinsweise eine grundlegend andere, ganzheitliche Erfahrungswelt an die Seite. Wie sollte, wer von einer offenen, undogmatischen und nicht-autoritären Spiritualität getragen ist, nicht die Ehrfurcht vor dem Leben tief in sich empfinden? Wie könnte er andere Menschen nicht als seine Schwestern und Brüder sehen? Wie könnte die spirituell erlebte Ahnung von der Erhabenheit und Einheit des Kosmos nicht Demut, Verbundenheit, Liebe zu allem Lebendigen hervorbringen?

Aus der Öffnung und Weitung des eigenen Bewusstseins, aus der Transzendierung des Ego und der Erfahrung der Einheit erwächst ein liebevolles Verhältnis zu sich selbst und den anderen, mit denen wir in untrennbarem Zusammenhang stehen. Diese existentielle Sehnsucht nach Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung vermag stärker zu sein als die Zwänge und Normen, Anreize und Sanktionen jedes menschengemachten Systems. So liegt womöglich in spiritueller Praxis, in Meditation, Gebet, Achtsamkeitsübungen, kontemplativer Kunst das tiefste Potential zur Transformation – im Innen wie im Außen.

## Referenzen

### Zitierte Literatur:

- Albert, Mathias: On Boundaries, Territory and Postmodernity. An International Relations Perspective, in: David Newman (Hg.): Boundaries, Territory and Postmodernity, London/Portland 1999, S. 53-68
- Berger, Peter L. Berger/Thomas Luckmann (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Fischer Taschenbuchverlag, 19. Aufl., Frankfurt am Main 2003
- Campbell, Joseph: The Hero with a Thousand Faces, Princeton 1949
- Capra, Fritjof: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild, München 1983
- Dürr, Hans-Peter (Hg.): Physik und Transzendenz. Die großen Physiker unseres Jahrhunderts über ihre Begegnung mit dem Wunderbaren, Bern u. a. 1986
- Gandhi, Mahatma: Triumph of Non-Violence, in: „Navajivan“ vom 21.11.1920, in: The Collected Works of Mahatma Gandhi, (ed. Ministry of Information and Broadcasting, Government of India), 100 Bände, Ahmedabad, 3. Auflage, Nachdruck 1994, Bd.19, S.9-13
- Havel, Vaclav: Versuch, in der Wahrheit zu leben, Reinbeck 1978
- Knapp, Natalie: Der Quantensprung des Denkens. Was wir von der modernen Physik lernen können, Hamburg 2013
- Kübler-Ross, Elisabeth: On Death and Dying, London 1969
- Nhat Hanh, Thich: The world we have. A Buddhist approach to peace and ecology, Berkeley 2008, S. 43-57
- Spitzer, Manfred: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg 2003
- Spitzer, Manfred: Wie lernt das Gehirn? Die neuesten Erkenntnisse der Psychologie und Gehirnforschung, Universitätsklinik für Psychiatrie, Ulm (o.J.)
- Stadelmann, Willi: Lernen aus Sicht der Neuropsychologie, Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern 2001
- Toynbee, Arnold: A Study of History, Oxford 1934-61
- Welzer, Harald: Mentale Infrastrukturen. Wie das Wachstum in die Welt und in die Seele kam, Band 14 der Schriftenreihe Ökologie, hrsg. von der Heinrich-Böll-Stiftung 2011, [http://www.boell.de/sites/default/files/Endf\\_Mentale\\_Infrastrukturen.pdf](http://www.boell.de/sites/default/files/Endf_Mentale_Infrastrukturen.pdf)

### Websites

- Berkana Institute: [www.berkana.org](http://www.berkana.org)
- Impuls – Agentur für angewandte Utopien: [www.impuls.net](http://www.impuls.net)
- Institut für Partizipatives Gestalten: [www.partizipativ-gestalten.de](http://www.partizipativ-gestalten.de)
- Smart CSOs Initiative: [www.smart-csos.org](http://www.smart-csos.org)
- Theory U: [www.presencing.com](http://www.presencing.com)

Ich danke ferner Aljoscha Blatt, Andreas Teuchert, Benjamin Kafka, Christine Blome, Dominique Pannke, Eckehard Pohl, Eva Ressel, Henrike Wegener, Hinrich Mercker, Jan-Henning Korte, Jantje Blatt, Mairi Blatt, Marcus Quinlivan, Marion Miketta, Micha Narberhaus, Petra Kirberger, Rahel Schweikert, Rene Suša und Tobias Troll für wertvolle Impulse, Anregungen, Fragen und Kritik, die zur Entstehung dieses Textes beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt David Wagner: Unsere enge Zusammenarbeit hat mein Nachdenken über Transformation maßgeblich mitgeprägt.