

# TransDemo

Innovative Strategien zum Übergang auf  
demografiefeste Regionen

Prof. Dr. Ralf Kleinfeld

Keynotes zum Experten-Workshop  
am 25.6.2015

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

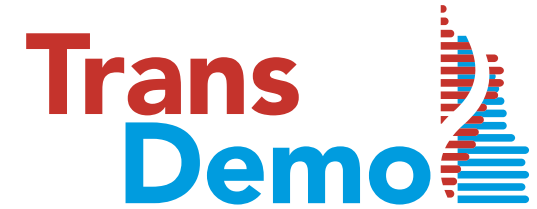


DLR Projektträger



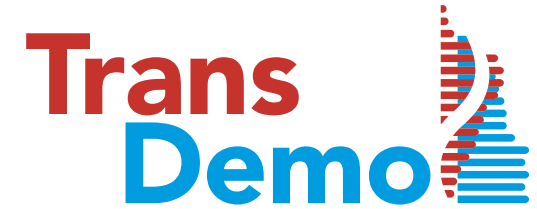
Förderschwerpunkt  
Innovationsfähigkeit im  
demografischen Wandel

# Aufbau des Vortrags



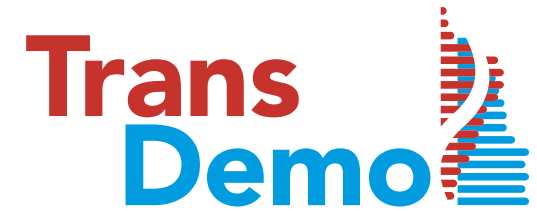
- 1. Ziele unseres Projektes
- 2. Projektansatz
- 3. Demografischer Wandel in der Arbeitswelt und Schaffung demografiefester Regionen als Themenfokus
- 4. Klein- und Mittelbetriebe als Zielgruppe
- 5. Regional Governance
- 7. Transition Management
- 8. Regionale Innovationssysteme
- 9. Verknüpfung der Ansätze

# Begründung für Thema und Ziele unseres Forschungsprojektes



- Demografischer Wandel ist einer der **prägenden Faktoren**, die unsere Gesellschaft in den nächsten Jahren nachhaltig verändert.
- Die **Arbeitswelt** ist einer der Lebensbereiche, in denen die Auswirkungen des demografischen Wandels besonders ausgeprägt sind und von dem ausnahmslos alle Betriebe betroffen sind.
- Unser Projekt fokussiert auf **Klein- und Mittelbetriebe** und beschäftigt sich mit deren Möglichkeiten zur Gestaltung des demografischen Wandels.
- Klein- und Mittelbetriebe sind aber alleine mit der konkreten Bewältigung des demografischen Wandels in ihren Betrieben **überfordert** und dies aus Kapazitäts- und Ressourcen Gründen.
- Hier setzt unser Projekt an, in dem es **Kooperation und Koordination** in der Region als innovative Faktoren zur Gestaltung des demografischen Wandels nutzt

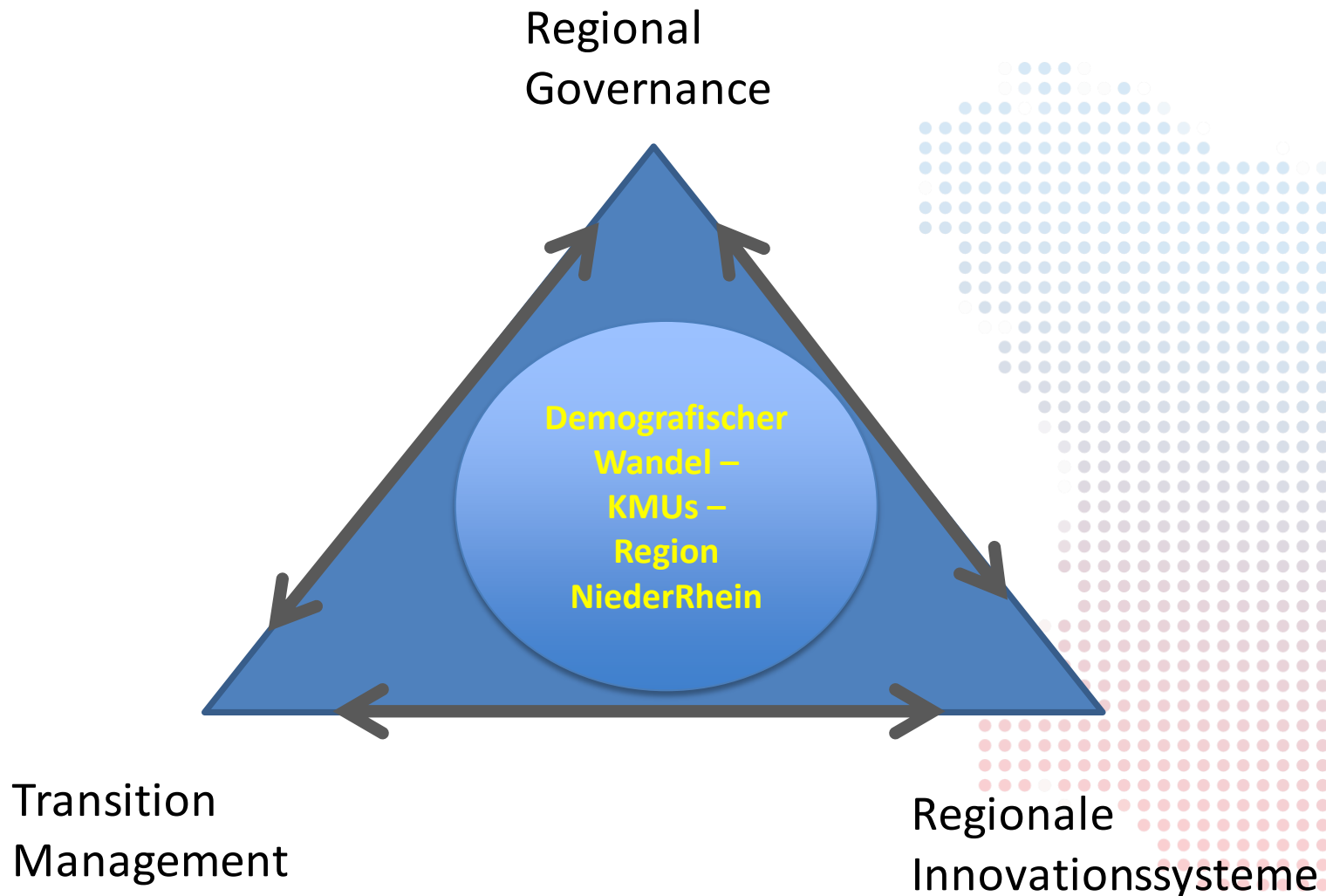
# Die drei Dimensionen des Transdemo-Projekts



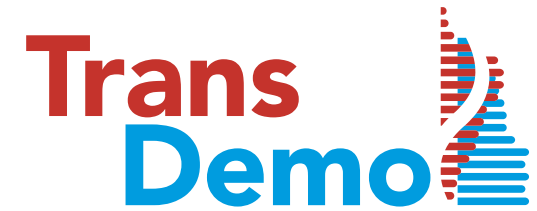
Als analytischen Rahmen für die Zielsetzung unseres Projektes haben wir versucht, drei Theorieansätze miteinander zu kombinieren, die auf diese Anforderungen abstellen:

- Im Projekt TRANSDemo wird der **Regional Governance-Ansatz** (regionale Selbststeuerung als Ergänzung der Steuerungsmechanismen Markt und Staat) um eine zeitliche und strategische Dimension erweitert, die das **Transition Management** zur Verfügung stellt (als moderierter kollektiver und lernender Prozess für Veränderungen) und dabei inhaltlich auf einen systemischen **Innovationsansatz** der Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen zurückkoppeln soll (gleichzeitige Veränderung von technischen, sozialen, regulativen und kulturellen Regimes).
- TRANSDemo greift die „Probleme vor Ort“ auf und bezieht die betroffenen Akteure und Institutionen der Region von Beginn an in den Gestaltungsprozess mit ein. Dabei steht die Region Niederrhein im Fokus.
- .

# Aufbau des Vortrags



# Herausforderungen an den analytischen Ansatz



Die Herausforderung auf der analytischen Ebene besteht darin:

- die in unterschiedlichen Disziplinen entwickelten Konzepte möglichst widerspruchsfrei ineinander zu fügen
- die Konzepte auf die Bedingungen des Handlungsbereichs Demografischer Wandel in der Arbeitswelt anzupassen
- Die Konzepte für die zu entwickelnde Toolbox in der Modellregion NiederRhein nutzbar zu machen.
-

# Was sind KMUs

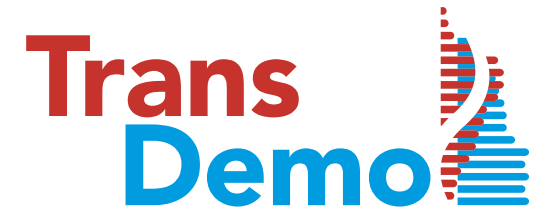
Kleine und mittlere Unternehmen bezeichnen Unternehmen, die definierte Grenzen hinsichtlich Beschäftigtenzahl, Umsatzerlös oder Bilanzsumme nicht überschreiten. Die EU-Kommission unterscheidet Kleinst-, Klein- und Mittlere Unternehmen. Das Institut für Mittelstand zieht die Obergrenze für KMUs bei 500 Beschäftigten.

Typ	Anzahl Beschäftigte		Umsatzerlös in Mio. €		Bilanzsumme in Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	sowie entweder	≤ 2	oder	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	sowie entweder	≤ 10	oder	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	sowie entweder	≤ 50	oder	≤ 43

Kleine und mittlere Unternehmen umfassen in Deutschland

- Rund 99,7 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen
- Knapp zwei Drittel aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten
- Mehr als ein Drittel aller in Deutschland erwirtschafteten Umsätze
- Mehr als 80,0 % aller Auszubildenden.

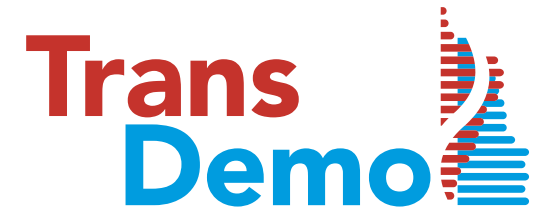
# Demografische Entwicklung



- Demografischer Wandel wird verstanden als die Veränderung der Bevölkerungsentwicklung und die Zusammensetzung der Alterskohorten. Während die Zahl der Geburten sinkt, steigt die Lebenserwartung der Menschen stetig: zugleich wird die Gesellschaft durch Migration heterogener (Drepper-Cramer, 2011: 25).
- Für die Gesamt-EU (28 Länder) wird eine Zunahme des Anteils der über 65-Jährigen von 17% (in 2008) auf 25% (in 2035) und 30% (in 2060) prognostiziert (Eurostat, 2008).
- In den meisten der 30 OECD-Staaten sind Senioren die am schnellsten wachsende Bevölkerungsgruppe. In vielen OECD-Ländern wird ab 2030 jeder vierte Mensch über 65 Jahre alt sein.
- Die Geburtenrate liegt in der BRD seit 1972 unterhalb der Sterberate.
- In den kommenden 50 Jahren wird ein Bevölkerungsrückgang zwischen 12 bis 17 Millionen erwartet (Friedrich, 2013: 46)

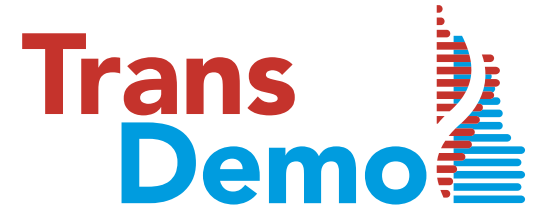


# Demografischer Wandel und Arbeitswelt



- Für die Arbeitswelt bedeuten die Veränderung der altersstrukturellen Zusammensetzung in Deutschland, dass sich Unternehmen auf einen Zuwachs an älteren Mitarbeitern bei gleichzeitig rückläufigen Nachwuchszahlen einstellen müssen.
- Die Auswirkungen des demographischen Wandels sind auch branchenabhängig. Einzelne Branchen haben sowohl unterschiedliche Altersstrukturen mit teilweise sehr ausgeprägten Kohorten.
- Branchen unterscheiden sich auch qua Belastung der Arbeitsfähigkeit des Einzelnen und damit dem Alter des Arbeitsausscheidens erheblich.
- Ab 2020 wird es in Deutschland zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials kommen – der auch durch Zuwanderung nur begrenzt abgemildert wird.
- Erheblich früher wird sich die Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung und damit der Betriebsbelegschaften auswirken. Dieser Prozess ist bereits in vollem Gange. Er wird sich in Zukunft beschleunigt fortsetzen.

# Demografischer Wandel – noch eine terra incognita in KMUs



- Demografischer Wandel ist als Thema auf breiter Ebene – speziell in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) - noch nicht angekommen. Eine Untersuchung des Instituts für Mittelstands-Forschung zeigt, dass sich lediglich 36 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen mit den Folgen des demografischen Wandels für das eigene Unternehmen beschäftigen (Wallau 2009).
- Auch in Kommunalverwaltungen ist der Vorbereitungsgrad auf die absehbaren demografischen Entwicklungen vergleichsweise niedrig. Eine Umfrage der Bertelsmann-Stiftung unter Bürgermeistern von Gemeinden mit über 10.000 Einwohnern ([www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)) zeigte, dass das Thema „Gestaltung des demografischen Wandels“ trotz akuten Handlungsbedarfes erst von ca. einem Drittel der Kommunen aktiv aufgegriffen worden ist.

# Gründe für die geringe Resonanz des Themas Demografie in KMUs



© fotolia.com - blue-design (coins.finance)



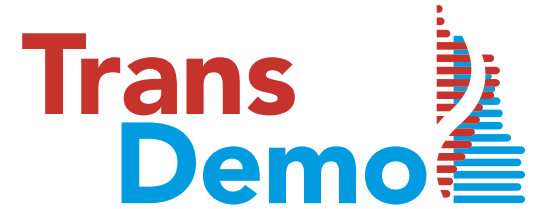
© fotolia.com - Dark Vectorangel



© fotolia.com - Coloures-pic

wichtig		
nicht wichtig		
	nicht dringend	dringend

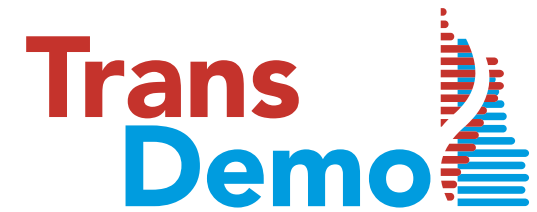
# Auswirkungen demografischer Wandels auf und in der Arbeits- und Lebenswelt



These: Von der Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts für eine viel größere Zahl Älterer und den Folgen eines längeren Erwerbslebens unter gegebenen Arbeitsbedingungen, wird in der politischen Debatte massiv abgelenkt. Auswirkungen ergeben sich vor allem in vier Feldern:

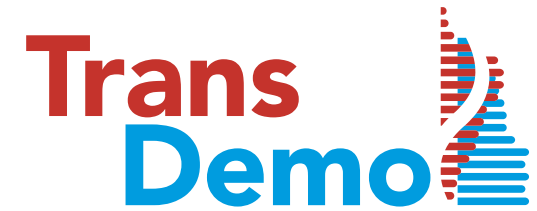
- **Produkte und Dienstleistungen** für eine älter werdende Gesellschaft
- **Arbeitsorganisation in KMUs und Nachfolgeregelung** der Eigentümer von Klein- und Mittelbetrieben
- Qualifikation, Besoldung, Gesundheit, Arbeitsmotivation von altersmäßig veränderten **Belegschaften**
- Fragen der **Beziehungen zwischen Arbeitswelt und Lebenswelt** der Beschäftigten (Vereinbarkeit von Frauenarbeit mit Kinder- und Pflegeaufgaben; Förderung der Gesundheit, Abstimmung Wohnungs- und Verkehrsinfrastruktur, soziale Dienstleistungen)

# Demografiefeste Region und Regional Governance



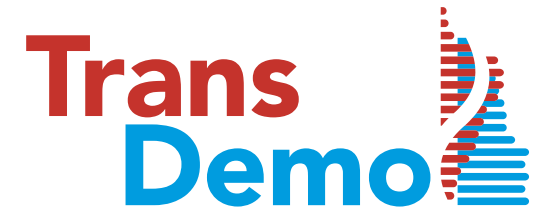
- Transdemo beschäftigt sich damit, exemplarisch zu erproben, wie eine **Region demografiefest** gemacht werden kann.
- Nach unserer Einschätzung gibt es einen Mangel an Ansätzen zur Umsetzung der Gestaltung von demografischen Wandel in KMU im **Kontext regionaler Unterstützungsstrukturen**, wie sie gerade in NRW prägend sind.
- Hier setzt das Konzept von Regional Governance an, dass sich mit den Akteuren, Instrumenten, Strategien und Strukturen von regionalen Koordinations- und Kooperationsstrukturen, die auf folgenden Kriterien aufbauen: a) Vielzahl und Vielfalt der Akteure; kein einzelner mit förmlichen Kompetenzen ausgestattet, hierarchischer Gestalter des Netzwerks verfügbar, Flexibilität & Freiwilligkeit als Merkmal der Interaktionen

# Governance als Analyse-Dimension



- Mit dem Begriff „Governance“ werden Handlungen und Strukturen bezeichnet die zum Ziel haben, private und/oder öffentliche Interessen zu koordinieren, indem sie Netzwerke unter Einschluss all jener Akteure bilden und steuern, denen ein relevanter Einfluss auf wichtige gemeinsame „Treiber“ zugeschrieben wird.
- Dabei werden nach Politikebenen unterschieden: Global, European, National, Regional und Local Governance sowie politikfeldspezifische Formen von Governance.
- Die zweite Stoßrichtung von Governance richtete sich gegen das Primat der Parteipolitik in der Phase der politischen Willensbildung und damit implizit häufig auch gegen eine Parlamentarisierung der Politik auf lokaler Ebene).
- Der Wechsel der Analyseperspektive von Government zu Governance verweist zugleich auf den Anspruch, neue Formen politischer Steuerung zu entwickeln, die im Kern keinen hierarchischen Charakter mehr haben sollen (Haus 2006).

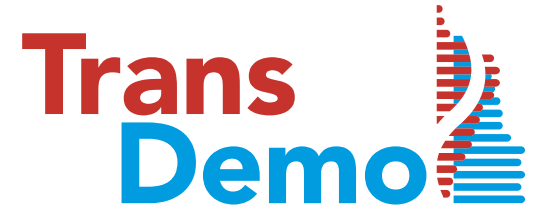
# Definitionselemente von Regional Governance



Fürst (2010) zeigt 8 Charakteristika von Regional Governance auf, die sich zur Eingrenzung und Begriffsbestimmung eignen:

- (1) Zusammenspiel von (personalen) Akteuren aus Organisationen,
- (2) Zusammenwirken von Akteuren mit verschiedenen Handlungslogiken,
- (3) Wechselseitige Abhängigkeiten der Akteure (auf der Input und/oder Output-Seite),
- (4) Überschreitung der Grenzziehungen und Verantwortlichkeiten zwischen den Teilsystemen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft,
- (5) Selbstorganisierte Netzwerke,
- (6) Einbettung in selbstgewählte Regelsysteme
- (7) Horizontale Interaktionsformen über Modi des Argumentierens und Verhandelns (nicht der Macht oder Zwangs!)
- (8) Intermediär, d.h. vermittelnd und eingebunden in institutionelle Strukturen.

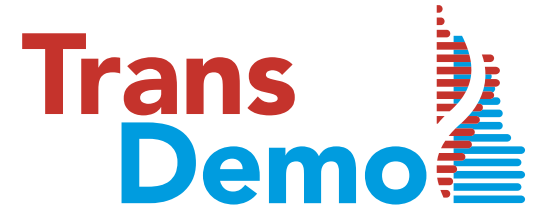
# Eigenarten von Regional Governance (Kleinfeld/ Plamper 2006)



- RG ist meist Domäne etablierter Akteure
- Wissenschaft und Experten als wichtiger Akteur statt Zivilgesellschaft
- Marktnähe und lokale resp. staatliche Akteure häufiger anzutreffen als Gewerkschaften und zivilgesellschaftliche Gruppen
- RG produziert häufig eher second best Lösungen
- RG ist nicht in erster Linie ein Konfliktlösungsmechanismus, sondern zielt eher auf technische, kompromissorientierte Lösungen
- RG ist geprägt durch Fragmentierung, Kontingenz und
- RG benötigt einen geringen Legitimationsbedarf und weniger Repräsentationsregeln
- Local und Regional Governance sind oft eng verwoben

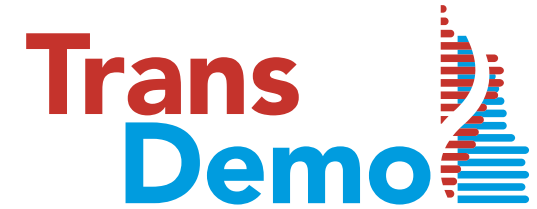


# Management-Dimension RG



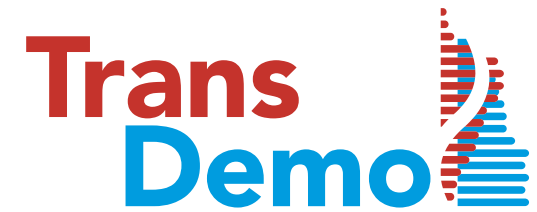
- Netzwerk-Governance ist immer auch eine Führungs- oder Managementaufgabe. Die lokalen und regionalen Initiativen zu vernetzen, Kooperationen zu fördern und Verhandlungspositionen aufzubauen, ist Aufgabe des Managements von Regional Governance ( Plamper 2006).
- Es steht nicht von vorneherein fest, inwiefern Regional Governance zur Verwirklichung ihrer Zielsetzung oder zur Lösung von Problemen beitragen kann.
- Regional Governance verspricht vor allem dort Erfolge, wo es gelingt, vertikal integrierte Leistungs- und Prozessketten mit der Organisation vielfältiger Interaktionen zu verknüpfen (Plamper 2006).
- Das ambitionierte Ziel des Managements von Regional Governance besteht darin, die unterschiedlichen, aber parallel wirkenden Logiken von Wettbewerb und Kooperation konfliktschonend miteinander zu vereinbaren.

# Transition Management - Hintergrund



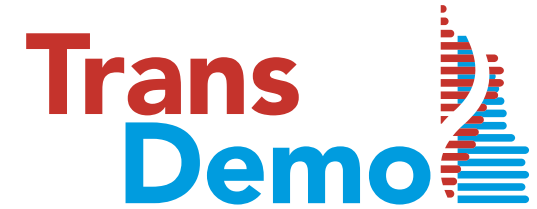
- Transition Management zur Gestaltung von Übergangsprozessen mit nachhaltigen Effekten existiert bereits seit knapp 15 Jahre.
- Es wurde in den Niederlanden entwickelt und zwar bislang primär im Kontext der Umweltpolitik und der Nachhaltigkeitsentwicklung (Loorbach 2007, 2010).
- Transition Management wurde bisher kontinuierlich weiter entwickelt, befindet sich nach Ansicht seiner Protagonisten allerdings weiter in der Entwicklungsphase (Loorbach, 2010).
- Eine der Herausforderungen für Transition-Management besteht darin, den Ansatz auch auf andere Politikfelder und politische Systeme zu übertragen und nicht primär auf die Gestaltung des Wandels im Bereich technischer Innovationen abzustellen.

# Transition Management als Governance



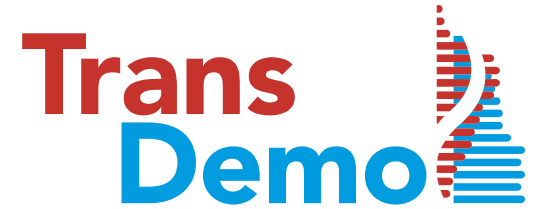
- Das „Management“ in Transition Management scheint anzudeuten, dass die Theorie aus dem Theoriegebäude des (Unternehmens-) Managements stammt. Dies ist allerdings nicht der Fall – vielmehr stellt Transition Management eine modifizierte Form der Governance dar.
- Sichtbar wird dies vor allem an der eher normativen Ausrichtung (Nachhaltige Entwicklung), der Konzentration auf breite Akteurskonstellationen, und nicht nur auf die unternehmerischen Akteure und der generell eher netzwerkartigen Struktur – die in dieser Form nicht, oder nur kaum, im strategischen Management zu finden ist {Müller-Stewens 2005} .

# Mehrebenen-Charakter von Transition Management



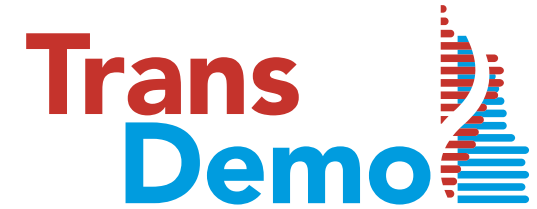
- Die Mikro-Ebene der Beschäftigten und Unternehmen fungiert dabei als der Ort, an dem Innovationen entstehen und umgesetzt werden. Die darüber liegende Meso-Ebene bilden Netzwerke, Communities, institutionelle Arrangements und andere Kooperationen von Akteuren, die sich zwecks Gestaltung des Wandels zusammengeschlossen haben. Schließlich bilden Infrastruktur, soziale Werte, politische Kultur etc. die für das Transition Management relevante Makro-Ebene.
- Transitionen betreffen meist bestimmte „organizational fields“ (Geels und Schodt, 2010, hierbei handelt es sich um gesellschaftliche Subsysteme, die größer sind als einzelne Branchen oder eine einzelne Kommune, aber noch nicht die komplette Gesellschaft darstellen).

# Herausforderungen der Übertragung des TM-Ansatzes auf ein TM „Demografischer Wandel“



- In Bezug auf Transition-Management ergibt sich im Bereich der Transitionsarena „Demografischer Wandel“ eine Art Paradoxie.
- Auf der Makroebene der nationalen Politik und der Mesoebene der Bundesländer hat der Wechsel vom alten zum neuen Regime längst begonnen. Stichworte: Enquete-Kommission Deutscher Bundestag, Demografie-Gipfel der wichtigsten Stakeholder 2012, fast 20 Jahre Forschungsförderung durch das BMFB, Demografie-Programme der Länder.
- Demgegenüber hinken die Akteure an der Basis hinterher. Kommunen verengen das Thema demografischer Wandel häufig auf Altenpolitik, kleinere Betriebe ignorieren das Thema; nur in den mitbestimmten Sektoren der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung haben die Sozialpartner sich dieses Themas bereits in kodifizierter Form (Tarifverträge Demografie u.ä.) angenommen.
- Konkret bedeutet das: Es müssen erst jene Akteure gesucht, identifiziert und mobilisiert werden, die an einer regionalen Transitionsagenda interessiert sind.

# Management von RG als Schnittfläche zu TM

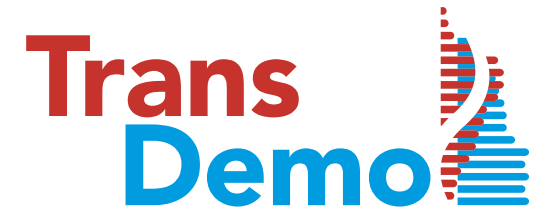


- Das Management von Netzwerken stellt die wesentliche Herausforderung einer Regional Governance dar, da diese nicht von alleine entsteht, sondern zielgerichtet geschaffen werden muss. Lokale und regionale Initiativen zu vernetzen, Kooperationen zu fördern und Verhandlungspositionen aufbauen, ist Aufgabe des Managements von Regional Governance (Priddat 2006; Plamper 2006).
- Die Strukturen und Prozesse der Governance selbst müssen gemanagt werden, um ausreichend „governance capacity“ zu schaffen (Knill & Lehmkuhl 2002).
- Solche Managementaufgaben sind bisher noch nicht eindeutig als Managementkategorie herausgearbeitet und beschrieben worden, doch liegt gerade hier die Überschneidungsfläche, um das Regional Governance Konzept mit dem Transition-Management zu verknüpfen.
- Transition-Management rückt solche Formen des Meta-Managements in den Mittelpunkt, es stellt ab auf die längere zeitliche Dimension von Prozessen, wie das beim demografischen Wandel der Fall ist, und es ist geeignet, laufende Governance-Prozesse zu analysieren, zu strukturieren und zu koordinieren (Loorbach 2010).

Generell lassen sich einige Management-Empfehlungen aus der Natur von Transitionen ableiten, die das Transition Management-Modell dann aufgreift (Rotmans & Loorbach 2010):

- **Management auf der System- oder Metaebene** ist wichtig, da das Handeln einzelner Akteure zwar individuell rational sein kann, aber insgesamt unerwünschte Effekte erzeugt.
- Die **Ziele einer Transition** sollten **flexibel** und veränderbar bleiben, da sich Probleme und Anforderungen oftmals verändern.
- Eine genaue Analyse des jeweiligen Systems ist wichtig, da Prozesse und Inhalte eng verknüpft sind. Welche Lösungen möglich sind, ist durch die Natur des Wandels oftmals vorgegeben und die Kenntnis der Möglichkeiten ist wichtig.
- Es ist sinnvoll, „**kriselnde**“ **Regime als Chance** zu begreifen. Demgegenüber ist es viel schwerer, ein stabiles System zu verändern.

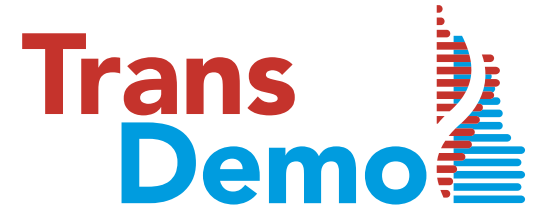
# Konzept der Regionalen Innovationssysteme



- Das Konzept der Regionalen Innovationssysteme (RIS) hat seinen Ursprung in den frühen neunziger Jahren und kombiniert Erkenntnisse der Innovationsforschung mit einem speziellen Fokus auf regionale Ökonomien (Doloreux & Parto 2004).
- Seinen theoretischen Ausgangspunkt hat das Konzept der RIS in der innovationstheoretischen Sparte der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und kombiniert die theoretischen Fachbereiche der Innovationsökonomie und der Industriesoziologie, (Hafner & Miosga 2012).
- Die Konzeption regionaler Innovationssysteme basiert auf empirischen Beobachtungen, dass bestimmte subnationale räumliche Einheiten spezifische Entwicklungspfade einschlagen und Innovationen aus einer regionalen Vernetzung von kleinen und mittleren Unternehmen resultieren (Cooke et al. 1997; Cooke 1998).



# Bausteine von RIS



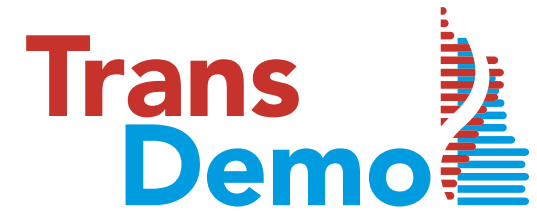
Nach Cooke (2009) enthalten regionale Innovationssysteme fünf konzeptionelle Bestandteile:

- Region,
- Innovation,
- Netzwerk,
- Lernen und
- Interaktion.

An diesen fünf Dimensionen können Stärken und Schwächen regionaler Innovationssysteme abgeleitet werden

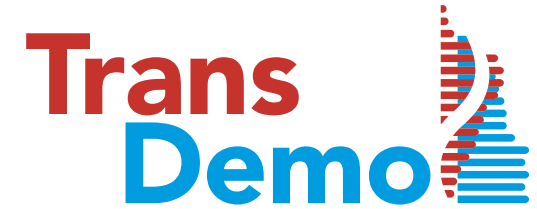


# Typologie regionaler Innovationssysteme



- Regionale Innovationssysteme können sowohl über Cluster, Netzwerke oder Fusionen abgebildet werden (siehe hierzu Priddat, 2006):
- „**Netzmodelle** der Kooperation beruhen auf losen Kopplungen, in denen die Einheiten (Knoten) weiterhin selbstständig bleiben. Man pflegt bevorzugte Beziehungen im Netzwerk (Netzwerkprivileg). Die Governance beschränkt sich auf die Optimierung und Gewährleistung von Kooperationschancen.
- **Cluster-Modelle** der Kooperation beruhen auf engen Kopplungen oder auf strukturierten, arbeitsteiligen Zusammenarbeitsformen. Cluster belassen die Einheiten selbstständig, aber die Aufgabenstruktur wird geändert, Synergien werden geschaffen. Die Governance von Clustern muss hier transformiert werden in Steuerungseinheiten, die nicht identisch sind mit den weiter bestehenden selbstständigen Einheiten. Hier zielt Governance direkt auf die Optimierung der Kooperationen.
- **Merger-Modelle** der Kooperation sind keine notwendigen, aber finale Kooperationsmuster. Hier integrieren sich die Einheiten im Cluster zu neuen Einheiten mit neuen Organisationsmustern“ (Priddat, 2006, S. 249).

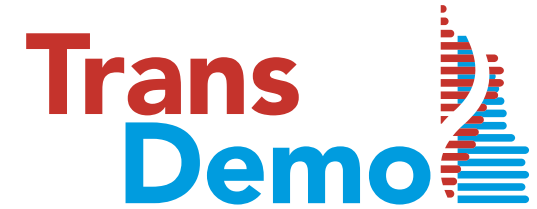
# Verknüpfung RG, TM und RIS



Verbindet man die Ansätze von Transition Management, Regional Governance und Innovationssysteme mit dem Ziel, daraus praxistaugliche Instrumente für ein regionales Innovationssystem nachhaltig zu entwickeln, so kann man folgende **vier Hypothesen** aufstellen:

- Es braucht Vorreiter: Akteure, die vernetzt werden (Meso-Ebene), um Ideen und Projekte der Mikroebene auf allen Ebenen zu verbreiten.
- Innovationen werden durch Menschen gemacht: Beteiligung in allen Phasen
- Ein Weg kleiner Schritte: Erfolge feiern, Misserfolge diskutieren
- Auf Bestehendem aufbauen

# Identifizierung von Nischen



Aus den vielfältigen Veränderungen, die durch den demografischen Wandel erwartet werden oder bereits spürbar geworden sind, konnten mittels Gesprächen mit Vertretern intermediärer Akteure in der Region drei primäre Themenfelder identifiziert werden:

- 1. **Fachkräfteengpässe** und strukturelle Arbeitslosigkeit
- 2. **Vereinbarkeit Familie und Beruf und Pflege**
- 3. **Employer-/Employee-Branding und Bewerber/innen-Pools.**

Die so gefundenen Themenschwerpunkte innerhalb des demografischen Wandel bilden mit den hier engagierten Akteuren die „Nischen“ im Sinne des Transition Management.

Stufe im TM-Prozess	Umsetzung in Transdemo	Inhaltliche Ergebnisse
Problemanalyse und Schaffung einer <u>Transitionsarena</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ermitteln der regionalen Ausgangssituation,</li> <li>→ Identifizierung von Themenschwerpunkten in der Region,</li> <li>→ Erhebung von Initiativen und Projekten in den gewählten Themenschwerpunkten sowie ausgewählter Projekte auf Landes- und intermediärer Ebene.</li> </ul> <p>Innerhalb der ermittelten Themen werden "Nischen" bestimmt, und mit den "Vorreitern" aus diesen Bereichen "<u>Transitionsarenen</u>" begründet.</p>	<p>Leitthema:</p> <p>Fachkräftesicherung und strukturelle Arbeitslosigkeit</p> <p>1. Nische: Vereinbarkeit Familie, Beruf und Pflege</p> <p>2. Nische: <u>Employer-/Employee Branding</u> und Bewerber/innen Pools</p>
Entwickeln einer langfristigen Vision und möglicher Entwicklungspfade	Diese Phase muss bei <u>sozialen Transitionsprozessen</u> offener gestaltet werden, als bei <u>technischen Transitionsprozessen</u> und sollen in den " <u>Transitions-Arenen</u> " abgestimmt werden. Bislang lassen sich aber aus den Themenschwerpunkten bereits Handlungsempfehlungen ableiten.	°
Ausführung von Transitions-Experimenten	°	°
Evaluation und Monitoring	°	°

# Trans Demo

