

Anna-Sophia Hanke

Matrikelnummer: 3759563

Kurs/Modul: 06-005-BA2012

Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft

**Positive Deviance im Rahmen von Communication for Social
Change: Eine Gegenüberstellung und Einordnung von
Ansätzen und deren Praktiken in das Cynefin Framework.**

Bachelorarbeit zur Erlangung des Akademischen Grades

„Bachelor of Science“

Im Studiengang

„Kommunikation und Medienwissenschaft“

an der
Universität Leipzig

Eingereicht im Sommersemester 2023

Am 12.09.2023

Erstgutachter: Dr. Kefa Hamidi

Zweitgutachterin: Sara Lubjuhn

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theoretischer Rahmen	3
2.1. Communication for Social Change	3
2.2. Positive Deviance im Rahmen von Communication for Social Change	4
2.2.1. Phasen des PD-Prozesses	5
2.3. Best Practice	6
2.4. Cynefin Framework	6
2.4.1. Hintergrund des Cynefin Frameworks	7
2.4.2. Die fünf Kontext-Bereiche des Cynefin Frameworks	7
2.5. Forschungsstand	10
2.5.1. Positive Deviance im Cynefin Framework	12
2.5.2. Gegenüberstellung von Positive Deviance und Best Practice	16
3. Forschungsfrage und Design	18
3.1. Expert*inneninterviews	20
3.1.1. Interviewpartner*innen	20
3.1.2. Leitfaden	20
3.1.3. Durchführung	21
3.1.4. Transkribierung	22
4. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	22
4.1. Ausgangsmaterial	23
4.2. Vorgehen	23
4.3. Kategoriensystem	24
4.4. Forschungsergebnisse	25
5. Diskussion der Ergebnisse	30
5.1. Diskussion der Unterfragen	30
5.2. Diskussion der Erkenntnisse	35
5.3. Reflexion und Ausblick	37
6. Fazit	39
Literaturverzeichnis	41
Anhang	44
Anhang 1: Leitfaden	44
Anhang 2: Einverständniserklärung zur Durchführung des Interviews	45
Anhang 3: Cynefin Framework Tabelle	46
Anhang 4: Kategoriensystem	48
Anhang 5: PD und CF Gegenüberstellung	50
Anhang 6: Interview Auszüge	52
Anhang 7: Interviewtranskripte	60
Abkürzungsverzeichnis	78
Eidesstattliche Erklärung	78

1. Einleitung

Die 17 Nachhaltigkeitsziele (SDG`s) der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen eine wichtige Rolle spielt. Die Agenda wurde 2015 von den Mitgliedern der Vereinten Nationen abgeschlossen und stellt eine Art Aktionsplan dar, der darauf abzielt, die wirtschaftlichen, sozialen sowie ökologischen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung ins Gleichgewicht zu bringen (Vereinte Nationen, 2023). Um dieser Bandbreite an Zielen näherzukommen, ist ein nachhaltiger sozialer Wandel auf allen Ebenen nötig (Mikro-, Meso- und Makroebene). Somit rückt auch die Thematik von nachhaltiger Kommunikation für sozialen Wandel ("Communication for Social Change", C4SC) in den Vordergrund und gewinnt als Forschungsfeld innerhalb der letzten 40 Jahre an Bedeutung (Servaes, 2019, S.2). Die Besonderheit in den Kommunikationsstrategien der C4SC liegt darin, dass sie sich auf die Selbstermächtigung der Menschen und ihr aktives Mitwirken bei der Erfassung der Probleme fokussieren (Hamidi & Mielke Möglich, 2021, S. 575). Ein Ansatz aus der C4SC ist der Positive Deviance Ansatz. Dieser weist potenziell neue Strukturen für kommunikative Handlungsmöglichkeiten innerhalb sozialer Kontexte auf und steht im Fokus der vorliegenden Arbeit. Das Konzept von PD basiert auf der Annahme, dass in jeder Gemeinschaft Menschen existieren, die erfolgreiche Mikroverhaltensweisen¹ ausüben und somit besser mit den vorhandenen Problemsituationen umgehen können als ihre Mitmenschen (Pascale et al., 2010, S. 206). Es werden also bereits bestehende, erfolgreiche Handlungsstrategien aufgedeckt und verbreitet. In den letzten 25 Jahren hat der PD-Ansatz in über 50 Ländern und mit unterschiedlichsten Themenbereichen Anwendung gefunden und gewinnt aktuell mehr Aufmerksamkeit (Singhal, 2019, S. 2). Es kommt vor, dass PD mit Best Practices (BP) gleichgestellt wird; damit ist die Orientierung und Übernahme von bereits bewährten Praktiken gemeint. Dadurch, dass die Umstände von Problemsituationen innerhalb von sozialen Gefügen stets abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen sind, lassen sie sich nicht generalisieren. Der Kontext einer jeweiligen Situation spielt demnach für mögliche Handlungsstrategien eine wichtige Rolle. Das Cynefin Framework von Snowden und Boone bietet für die Unterteilung von Situationen in

¹ Mikroverhaltensweisen sind kleine Verhaltensweisen auf individueller Ebene, die in der Regel einen großen Unterschied auf der institutionellen Ebene bewirken. Normalerweise können diese Verhaltensweisen im Rahmen eines PD-Prozesses der Selbsterkundung ohne Zugang zu zusätzlichen spezifischen Ressourcen übernommen werden. (Bouman, Lubjuhn & Singhal, 2014, S.3)

unterschiedlichen Systemzuständen eine Annäherung. Es unterscheidet Ausgangsbedingungen in ihrer Komplexität und basiert auf der Annahme, dass Strategien für erfolgreiche Kommunikation nach dem jeweiligen Kontext variieren sollten (Snowden, 2011). Im Zuge dessen ordnen Snowden und Boone den Kontexten auch bestimmte "Practices" (Handlungsmöglichkeiten) zu (Snowden, D. & Boone, M. 2007). Der PD-Ansatz wurde bislang nicht wissenschaftlich begründet in dieses System eingeordnet. Neu gewonnene Erkenntnisse durch eine Einordnung können in der Zukunft dabei helfen, erfolgreiche Strategien für individuelle Problemsituationen ausfindig zu machen. Durch eine Einordnung in das Cynefin Framework kann bewiesen werden, dass die Anwendung von PD in bestimmten Systemzuständen zum Erfolg führen kann und nicht mit anderen Ansätzen, wie Best Practice, gleichgestellt werden sollte. Diese Arbeit setzt sich mit dem Thema der Positive Deviance (PD) im Rahmen von Communication for Social Change (C4SC) auseinander. Das geschieht durch eine Gegenüberstellung und Einordnung von PD- und BP-Ansätze und deren Praktiken (Practices) in das Cynefin Framework (CF).

Die Arbeit basiert auf der Annahme, dass die Anwendung des PD-Ansatzes für komplexe, soziale Probleme geeignet ist und sich damit im CF in einem komplexen Kontext verorten lässt. Es soll aufgezeigt werden, dass eine nachhaltige Entwicklung in komplexen sozialen Situationen durch den PD-Ansatz als Handlungsmöglichkeit in Frage kommt. Im Zuge dessen wird die Beziehung von PD zu BP aufgearbeitet. Es besteht die Vermutung, dass sich durch ein fortschreitendes Praktizieren der gefundenen PD-Mikroverhaltensweisen diese zu Best Practices entwickeln können.

Die Forschungsfragen lauten demnach:

"Wie lassen sich Best Practices und der Positive Deviance Ansatz im Cynefin Framework verorten? Und lassen sich Schnittstellen zwischen Positive Deviance Mikro-Verhaltensweisen und Best Practices feststellen?"

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird zunächst der PD-Ansatz in das CF eingeordnet und dabei auf BP Bezug genommen. Durch Expert*inneninterviews soll das Verhältnis von PD zu BP konkret in Hinsicht auf den Faktor der Komplexität aufgearbeitet werden. Dadurch wird zum einen die theoretische Grundlage hinsichtlich der Anwendung von PD erweitert und zum anderen wird die Beziehung

von BP und PD ermittelt. Die Ergebnisse der Forschung könnten neue Erkenntnisse im Hinblick der weiteren Anwendung dieser Ansätze hervorbringen und bestehende Lücken des Forschungsfeldes füllen. Somit kann die Anwendung des PD-Ansatzes zugänglicher gemacht und auf längere Sicht das Feld der C4SC mehr implementiert werden.

Zu Beginn der Arbeit werden vorerst der theoretische Hintergrund, die einzelnen Begriffe, ihre Definitionen, der aktuelle Forschungsstand und im Anschluss die Forschungsfrage und das Forschungsdesign dargelegt. Der zweite Teil befasst sich mit dem Forschungsvorgehen, wobei die Unterfragen theoretisch hergeleitet und die Erhebungsmethode vorgestellt wird. Im Anschluss folgen die Erläuterung der Auswertungsmethode und die Vorstellung der Forschungsergebnisse. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und ein Fazit gezogen.

2. Theoretischer Rahmen

Für die Basis der weiteren Ausführung der Thematik werden in den folgenden Abschnitten die theoretischen Grundlagen dargelegt. Die Definition von Positive Deviance wird hier mit besonderer Aufmerksamkeit thematisiert.

2.1. Communication for Social Change

Zeitlich lässt sich der Ursprung des Forschungsbereichs "Communication for Social Change" in die Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg einordnen (Tufte, 2017, S.2). Seither hat sich das Feld in seiner Praxis von ursprünglichen Top-Down-Vorgehensweisen zu Bottom-Up-Methoden entwickelt und ist international mehr in den Fokus der Wissenschaft gerückt (Hamidi & Mielke Möglich, 2021, S.570). Weil der Forschungsbereich noch nicht lange etabliert ist, lassen sich in der deutschsprachigen Literatur unterschiedliche Bezeichnungen finden. Hier orientieren sich die Definitionen sich an den Arbeiten von Thomas Tufte, der 2017 mit der Veröffentlichung seines Buches "*Communication and Social Change, A citizen Perspective*" immens zur weiteren Verbreitung der Thematik beigetragen hat. Hier definiert er den Begriff folgendermaßen:

“The central focus is on the empowerment of citizens through their active involvement in the identification of problems, the development of solution strategies and their implementation. This is a dialogic, bottom-up approach to communication and development.” (Tufte, 2017, S.13)

In der Definition wird deutlich, dass für eine nachhaltige Entwicklung auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen eine aktive Teilnahme der Betroffenen durch den gesamten Prozess im Fokus steht.

Aktuell orientiert sich die Praxis der C4SC an den 17 Entwicklungszielen der Agenda 2030 (Hamidi & Mielke Möglich, 2019, S. 6). Diese Ziele sind allgemein und gelten als Richtlinie auf globaler Ebene. Ein besonderes Merkmal der Umsetzung ist der transformative Anspruch an die Praktiken. Hierbei werden Räume geschaffen, in denen die Perspektive der adressierten Betroffenen im Mittelpunkt steht, diese am Prozess beteiligt sind und die Problemdefinition nicht von außen geschieht. Es wird ein nachhaltiger und positiver Wandel angestrebt, der durch *“die Kommunikation von Zivilbürger*innen, die, zu Kollektiven zusammengeschlossen, eigene Belange und Interessen vertreten und so Einfluss auf den Wandel der Gesellschaft ausüben”*, stattfindet (Hamidi & Mielke Möglich, 2021, S.582).

2.2. Positive Deviance im Rahmen von Communication for Social Change

Es lassen sich diverse wissenschaftliche Anwendungsansätze im Feld der C4SC finden. Einer davon ist der PD-Ansatz, der in dieser Arbeit im Fokus stehen wird. Direkt übersetzt bedeutet der Begriff so viel wie “Positive Abweichung”. Gemeint sind damit von der allgemeinen Norm abweichende Merkmale oder Verhaltensweisen, die es Menschen ermöglichen, ein Problem zu bewältigen oder diesem aus dem Weg zu gehen. Dabei basiert der gesamte Prozess auf der Partizipation der Betroffenen und ermöglicht eine nachhaltige Implementierung der gefundenen Mikroverhaltensweisen. Pascale R., Sternin S. und Sternin M. definieren den Positive Deviance Ansatz in ihrem Buch “ The Power of Positive Deviance” (2010) wie folgt:

“The PD approach is grounded in the assumption that communities have assets or resources they haven’t tapped. The PD process enables a community or organisation to identify and amplify those practices and behaviours, measure outcomes, and share their successful strategies with others. The PD approach is used to bring about sustainable behavioral and social change by identifying solutions already existing in the system.” (Pascale, Sternin, & Sternin 2010, S. 206)

Der Blickwinkel von PD fokussiert sich demnach auf Verhaltensweisen, die im gesellschaftlichen Zusammenhang erfolgreicher sind. Statt zu betrachten, was nicht funktioniert, wird nach positiven Ausnahmen gesucht. Der Prozess des PD-Ansatzes hat das Ziel, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Betroffenen selbst im dialogischen Austausch ihre Strategien teilen können, um somit eine Top-Down-Kommunikation zu vermeiden. Demnach lässt sich PD dem Forschungsfeld der C4SC zuordnen, welches den Anspruch hat, nachhaltige Problemlösungen durch Bottom-Up-Kommunikation und einen dialogischen Austausch zu finden und umzusetzen (Tuft, 2017, S. 13).

2.2.1. Phasen des PD-Prozesses

Nachdem der PD-Ansatz in seiner theoretischen Grundlage vorgestellt wurde, soll nun detaillierter auf die Methodik des PD-Prozesses eingegangen werden. Grundsätzlich lässt sich ein PD-Prozess in fünf Phasen unterteilen, die auch unter den "Fünf D's" bekannt sind. Diese wurden von Pascale, den Sternins und Singhal entwickelt (Tufts University, September 2010, Singhal, 2019). Dabei ist anzumerken, dass es Ausführungen gibt, die vier oder sechs Schritte beinhalten, da die einzelnen Phasen nichtlinear ablaufen und nicht klar voneinander abgegrenzt werden können. Diese Arbeit orientiert sich jedoch an dem Modell der fünf Schritte, wobei bei dem gesamten Prozess die Partizipation der Betroffenen im Mittelpunkt steht..

In der ersten Phase (Define) wird das Problem definiert. Dabei wird geklärt, was das Problem ist, welche Ursachen dafür bestehen und wer davon (negativ) beeinflusst wird. Danach muss die zu analysierende Gruppe genau bestimmt und Ein- und Ausschlusskriterien definiert werden (Determine). Diese stellen sicher, dass alle Beteiligten unter denselben Bedingungen leben und keinen Zugang zu besonderen Ressourcen haben. So können die Positive Deviants ausfindig gemacht werden. In

der dritten Phase (Discover) geht es um die Entdeckung der ungewöhnlichen, erfolgreichen Praktiken. Dabei wird untersucht, was die gefundenen Positive Deviants anders machen als der Rest der Gruppe. Gefundene Praktiken werden von der Gemeinschaft diskutiert und validiert. Die vierte Phase (Design) umfasst die Entwicklung eines Aktionsplans, wobei gemeinschaftlich ein Plan entwickelt wird, der es allen Beteiligten ermöglicht, die gefundenen Praktiken anzuwenden. Dabei steht ein transformativer Vorgang im Fokus. Im letzten Schritt (Discern) werden Indikatoren zur Bewertung der Verhaltensänderung entwickelt und die Resultate gemeinschaftlich ausgewertet. Dies muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden (Pratt, Lubjuhn & García-Sánchez, 2023, S. 174).

2.3. Best Practice

Der Begriff "Best Practice" (BP) kommt aus der Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet bewährte Vorgehensweisen und Methoden, um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen (Dudenredaktion (o.J. 2023.)). Direkt übersetzt bedeutet der Begriff "beste Praxis". BP bezeichnet Konzepte, die sich über die Zeit entwickelt und als erfolgreich und zielführend herausgestellt haben. Hier steht die Orientierung am besten grundsätzlich im Mittelpunkt. So kann von den Erfahrungen anderer profitiert werden, um eigene Prozesse zu optimieren und Projekte erfolgreich umzusetzen. Es lässt sich jedoch nicht davon ausgehen, dass die bestehenden Best Practices immer für die eigene Situation geeignet sind. Bei der Übertragung von anderen Handlungsmustern besteht demnach immer ein gewisses Risiko.

Für die vorliegende Arbeit steht der Begriff der Best Practice für das Übernehmen von Verhaltensweisen, die sich zuvor als erfolgreich herausgestellt haben. Demnach werden Praktiken aus einer Situation auf eine andere mit dem Ziel übertragen, ein Problem zu lösen oder die Ausgangssituation zu verbessern. Es wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Mikroverhaltensweisen in vermeintlich ähnlichen/gleichen Situationen auch zum Erfolg führen.

2.4. Cynefin Framework

In der Literatur wird mehrfach erwähnt, dass PD in seiner Anwendung einen geeigneten Ansatz für komplexe Situationen bietet (Tufts University, September 2010, Singhal, 2013, 2019). Allerdings wird diesen Systemzuständen nur begrenzt ein Rahmen gesetzt, was auch zur Folge hat, dass PD-Praktiken oftmals mit denen

der BP gleichgestellt werden. Der folgende Abschnitt beleuchtet das Cynefin Framework, welches genau diese Lücke schließen kann. Es bietet ein Modell, in dem belegt wird, dass sich Handlungskonzepte nach dem jeweiligen Situationskontext richten sollten, um nachhaltig erfolgreich zu sein (Snowden & Boone, 2007).

2.4.1. Hintergrund des Cynefin Frameworks

Der Begriff "Cynefin" hat seinen Ursprung in der walisischen Sprache und kann mit dem Wort "Habitat" verglichen werden (Snowden, 2011, S.1). Snowden versucht die Wortbedeutung mit den vielfältigen Faktoren in unserer Umgebung und unseren Erfahrungen zu definieren, deren Auswirkungen für uns schwer greifbar zu machen sind:

"Cynefin, pronounced ku-nev-in, is a Welsh word that signifies the multiple factors in our environment and our experience that influence us in ways we can never understand." (Snowden & Boone 2007, S.2)

Das von Snowden entwickelte Framework basiert auf der Annahme, dass die menschliche Gesellschaft vielfältig und multidimensional ist. Es soll ein ganzheitliches Verständnis der verschiedenen Arten von Gemeinschaft und der Interaktionen innerhalb dieser schaffen und dabei sowohl den internen als auch den externen historischen, kulturellen und situativen Kontext berücksichtigen. Das Cynefin-Modell wurde entwickelt, um innerhalb eines ganzheitlichen Rahmens die unterschiedlichen Facetten von Gemeinschaften zu verstehen. Es konzentriert sich auf die Entwicklung der Fähigkeit, kontextbezogene Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen aus einem kollektiven Verständnis heraus zu bestimmen (Snowden, 2011, S.9). Dafür haben Snowden und Boone in ihrem Framework Situationen unterschiedlichen, kontextabhängigen Domänen zugeordnet und für jede Domäne Handlungsempfehlungen konzipiert.

2.4.2. Die fünf Kontext-Bereiche des Cynefin Frameworks

Snowden und Boone haben 2007 im Harvard Business Review ihre Arbeit "A Leader's Framework for Decision Making" veröffentlicht und darin das Cynefin Framework vorgestellt (Snowden & Boone, 2007). Es soll Menschen in leitenden Positionen dabei helfen, Situationen an deren Kontext zu erkennen und darauf basierend bewusste Entscheidungen zu treffen.

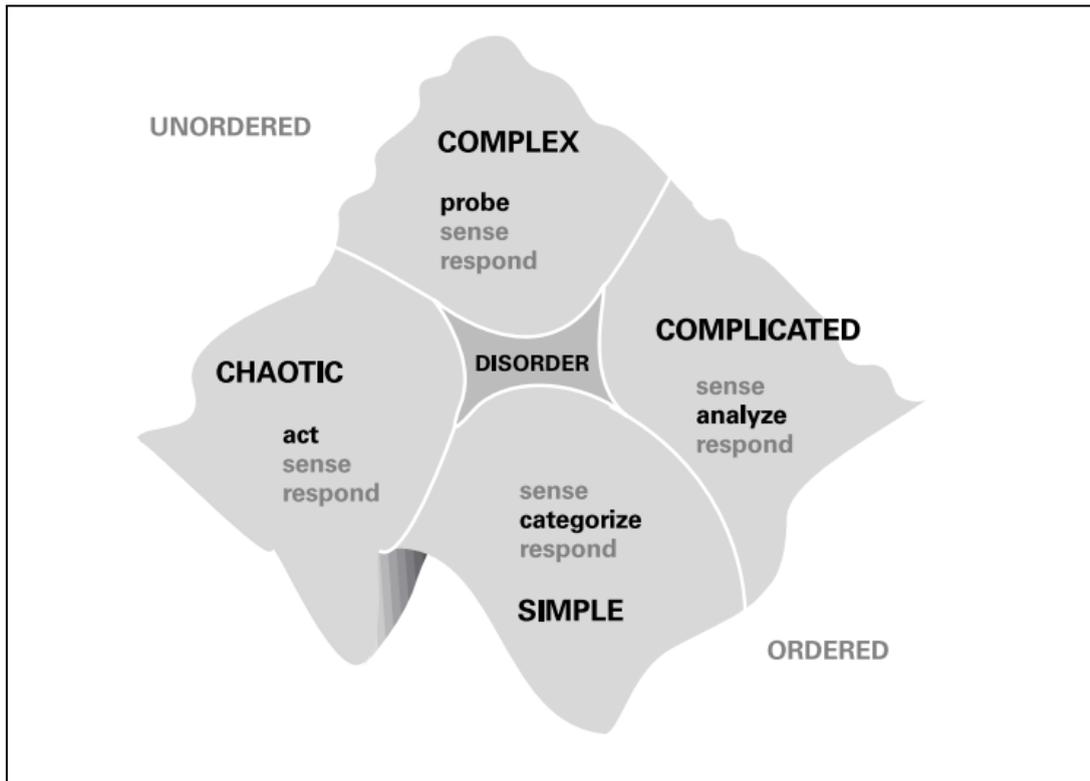


Abbildung 1: Darstellung des Cynefin Framework, Snowden & Boone, 2007

Die Abbildung zeigt, wie das Cynefin-Framework Situationen in unterschiedliche Kontexte teilt. Ein simpler und ein komplizierter Kontext setzen geordnete Rahmenbedingungen voraus. Hier können die richtigen Reaktionen und Handlungen auf Basis der Fakten entwickelt werden, da die Hintergründe solcher Situationen sich problemlos erkennen lassen. Anders ist es bei komplexen und chaotischen Kontexten. Da die Rahmenbedingungen in solchen Situationen ungeordnet sind, lassen sich Zusammenhänge nur schwer erkennen. Anstatt auf der Basis von Fakten bestimmen hier die bestehenden Muster einer Situation die Antwort. In Situationen, in denen unklar ist, welcher dieser vier Kontexte die Situation bestimmt, ist der Kontext wahrscheinlich fehlgeordnet. Er ist durch Uneinigkeit und Konflikte verschiedener Parteien und Perspektiven charakterisiert (Snowden & Boone, 2007, S. 4). Snowden und Boone haben in ihrer Arbeit einen Leitfaden für Führungspositionen erstellt, in dem sie für die unterschiedlichen Kontexte Charaktereigenschaften, Handlungsempfehlungen und Warnsignale ausschreiben. Die von ihnen entwickelte Tabelle der vier Haupt-Kontexte bietet einen geeigneten Überblick und wurde für diese Arbeit ins Deutsche übersetzt (Anhang 3, S. 45-46). Dabei sind die Eigenschaften des komplexen Kontexts für diese Arbeit besonders

relevant. Die Tabelle zeigt sowohl die Charakteristiken und Handlungsaufforderungen in den ersten beiden Spalten als auch die Gefahrensignale und deren mögliche Vermeidung in der dritten und vierten Spalte. Der Vollständigkeit halber wird die komplette Darstellung der Tabelle übernommen, wobei lediglich die ersten beiden Spalten von Relevanz für diese Arbeit sind. Im Folgenden werden diese näher beleuchtet.

Ein simpler Kontext zeichnet sich durch gleichbleibende Ereignisse, wiederkehrende Muster und eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aus. Snowden und Boone schreiben diesem Kontext den Bereich "known knowns" (bekanntes Wissen) zu, womit Situationen gemeint sind, in denen sich alle Parteien der Umstände bewusst sind und diese auch verstehen (Snowden & Boone, 2007, S. 2). Sie ordnen simplen Kontexten Anwendungen eines faktenbasierten Managements und der BP zu. Diese zeichnen sich durch eine Ausführung bewährter Methoden und Prozesse aus. Oft muss das Problem nicht unbedingt tiefer analysiert werden. In der Regel ist es ausreichend, die Fakten zu erkennen, thematisch einzuordnen und dann zu reagieren.

Bei einem komplizierten Kontext liegt die richtige Antwort nicht direkt auf der Hand. Oft muss die Situation zunächst von Experten*innen analysiert werden, da es unterschiedliche Möglichkeiten einer Reaktion gibt und spezielles Wissen von Nöten ist. Auch hier ist ein faktenbasiertes Management angemessen mit dem Unterschied, dass die Fakten und Hintergründe der Situation nicht für alle erkennbar und verständlich sind. Solche Zustände lassen sich dem Bereich "known unknowns" (bekanntes Unwissen) zuordnen, also Dingen, denen wir uns bewusst sind, sie aber ohne spezielles Wissen nicht verstehen können (Snowden & Boone, 2007, S.3). Handlungsaufforderungen in komplizierten Kontexten sind, die Situationen wahrzunehmen, korrekt (durch Spezialisten) zu analysieren und auf Basis dieser Fakten zu reagieren.

Komplexe Kontexte sind Situationen, die sich durch ständige Bewegungen und Veränderungen von unterschiedlichen Ursprüngen hervortun. Diese können durch ein oder mehrere unvorhersehbare einschneidende Ereignisse ausgelöst worden sein (Snowden & Boone, 2007, S. 5). Ein Beispiel für einen komplexen Kontext sind Ökosysteme oder soziale Gefüge in der Gesellschaft. Solche Systeme werden von

verschiedenen Seiten unvorhersehbar beeinflusst. Wechselnde Wetterbedingungen, Krankheiten und der unbeständige Zugang zu Ressourcen sind nur einige der vielen möglichen Faktoren. Snowden und Boone ordnen komplexe Kontexte dem Bereich von “unknown unknowns” (unbekanntes Unwissen) zu. Das sind Ereignisse, deren Geschehen uns nicht bewusst ist und die wir auch nicht verstehen. In dieser Domäne können kausale Zusammenhänge erst im Nachhinein verstanden werden. Um komplexe Problemsituationen zu lösen, müssen diese erst gründlich auf aufschlussreiche Muster untersucht werden, bevor man sie erkennen und schließlich darauf reagieren kann.

Chaotische Kontexte sind eher selten und oft mit Krisensituationen verbunden. Es lassen sich keine Muster erkennen, da sich die Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen ständig verschieben. Deswegen gibt es in solchen Situationen keine richtige Handlungsantwort. Sie erfordern eine direkte und schnelle Reaktion, um zunächst Ordnung zu schaffen, damit Muster und Zusammenhänge erkennbar werden und dadurch der Kontext von einem chaotischen zu einem komplexen umgewandelt wird. Dadurch ist es möglich, eine angemessene Reaktion zu erarbeiten. Snowden und Boone ordnen chaotische Kontexte dem Bereich “unknown” (des Unbekannten) zu (Snowden & Boone, 2007, S. 6).

Falls keiner dieser Kontexte eindeutig auf eine Situation zutreffen sollte, hat diese wahrscheinlich einen fehlgeordneten Kontext (disordered). Hier können unterschiedliche Kontexte in einer Situation zusammenwirken. Deswegen sind auch gegebenenfalls mehrere Antworten nötig, um die Umstände zu ordnen (Snowden & Boone, 2007, S. 6).

2.5. Forschungsstand

Die Verbreitung der Positive Deviance befindet sich, gerade in Deutschland, noch in den Anfängen. Vorreiter der aktuellen PD-Forschungen sind unter anderem Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin, Martine Bouman, Sarah Lubjuhn und Arvind Singhal, die dazu schon zahlreiche Projekte und Arbeiten veröffentlicht haben. Ein Beispiel hierfür ist der *“Basic Field Guide to the Positive Deviance Approach”* (Tufts University, September 2010). Er ist ein Produkt der Positive Deviance Initiative und entstand aus der Zusammenarbeit von Richard Pascale, Jerry und Monique

Sternin und der Tufts Universität. In diesem Leitfaden werden zum einen die wichtigsten, grundlegenden Definitionen der Prinzipien, Phasen und Prozessmerkmale dargestellt, zum anderen wird auch auf Anwendungsvorschläge des PD-Ansatzes sowie Herausforderungen und mögliche Hilfestellungen eingegangen. Eine Brücke in den deutschsprachigen Raum baut die von Sarah Lubjuhn und Nadine Pratt gegründete "Positive Deviance Initiative Deutschland" (PDID). Sie arbeiten mit internationalen Forscher*innen zusammen und wollen die neu gewonnenen Erkenntnisse in die Forschung nach Deutschland bringen. (Bouman, Lubjuhn & Singhal, 2014). Sarah Lubjuhn veröffentlichte im Februar 2023 zusammen mit Nadine Pratt und Daniela García-Sánchez die Arbeit *"Vom Handeln zum Wissen: Unterstützung von transformativem Wandel in Multi-Akteurs-Partnerschaften mittels des Positive-Deviance-Ansatzes"* (Pratt, Lubjuhn & García-Sánchez, 2023). Hierbei wurde das Potenzial für nachhaltige Entwicklung durch PD im Zusammenhang mit Multi-Akteurs-Partnerschaften untersucht. Es lassen sich kaum weitere deutschsprachige Forschungen im Bereich der PD finden. Ein weiterer Anknüpfungspunkt bietet hier die Arbeit von Frank Bliss 2019, BENIN: „Positive Abweichung“: Arme Haushalte und trotzdem gesunde Kinder. Bekämpfung der Mangelernährung (Bliss, 2019). Dennoch hat der PD-Ansatz innerhalb der letzten 25 Jahre in über 50 Ländern Anwendung gefunden (Singhal, 2019, S. 2). Die erfolgreiche Bekämpfung von Unterernährung bei Kindern in Vietnam um 1990 zählt wohl zu den bekanntesten Arbeiten in diesem wissenschaftlichen Bereich (Pascale & Sternin, 2005; Sternin, 2003; Zeitlin, Ghassemi & Mansour, 1990). Weitere Beispiele aus vergangenen PD-Forschungen sind unter anderem die Reduzierung von Schulabbrüchen in Argentinien (Singhal & Dura, 2009), die Verringerung der weiblichen Genitalbeschneidungen in Ägypten (McCloud, Aly & Goltz, 1991), mehrere Arbeiten zur Verringerung von Infektionen in Krankenhäusern (Singhal, Buscell & Lindberg, 2010; Singhal & Dura, 2017) und die Verwendung von Big Data im PD-Ansatz (Heeks & Albanna, 2019).

Genau wie der PD-Ansatz lässt sich auch im Bereich der C4SC nur vereinzelt deutschsprachige Literatur finden. Es sind unter anderem die Arbeiten von Kefa Hamidi und Antonia Mielke Möglich, die versuchen, das Thema auszugleichen (Hamidi & Mielke Möglich, 2019, 2021). Im englischsprachigen Raum hat sich C4SC in den letzten Jahren weitaus mehr verbreitet. Innerhalb dieses Forschungsfeldes lassen sich verschiedene Bewegungen feststellen: So werden unter anderem die Rolle von Technologien und Medien im Zusammenhang mit sozialem Wandel

untersucht (McDonald 2006, Castells 2009, 2012), die Möglichkeiten des Bürgerjournalismus beleuchtet (Rodriguez & Miralles, 2014) und Plattformen für soziale Medien in Hinsicht auf ihre Verantwortungsbereiche analysiert (Wildermuth 2013, 2014). Die im Jahre 2017 veröffentlichte Arbeit *“Communication and Social Change, A Citizen Perspective”* von Thomas Tuftte und das 2019 erschienene Handbuch *“Handbook of Communication for Development and Social Change”* von Jan Servaes sind die aktuellsten und wirkungsvollsten Arbeiten, die großflächig das Feld C4SC thematisieren.

2.5.1. Positive Deviance im Cynefin Framework

Für den folgenden Teil wurden aus den theoretischen Vorüberlegungen Fragen abgeleitet, die sich differenziert mit der Einordnung von PD in das CF befassen und sowohl geeignete als auch weniger geeignete Kontexte für die Durchführung von PD aufzeigen.

Wie lässt sich der Positive Deviance-Ansatz in das Cynefin-Framework einordnen?

Snowden und Boone haben in ihrer Arbeit *“A Leaders Framework for Decision Making”* (Snowden & Boone, 2007) am Rande erwähnt, dass laut ihrer Definition der PD-Ansatz in der komplexen Domäne angewendet werden kann (Snowden & Boone, 2007, S. 6). Sie betonen, dass in komplexen Situationen der Raum für interaktive Kommunikation geöffnet werden sollte und verweisen auf Methoden, die es großen Gruppen ermöglichen, innovative Ideen zu entwickeln, die dabei helfen, die komplexe Situation zu lösen (*“Large group methods”* Snowden & Boone, 2007, S. 6). Sie ordnen den PD Ansatz diesen Methoden folgendermaßen zu:

“For example, “positive deviance” is a type of LGM that allows people to discuss solutions that are already working within the organization itself, rather than looking to outside best practices for clues about how to proceed.” (Snowden & Boone, 2007, S. 6)

Damit ordnen Snowden und Boone den PD-Ansatz in ihr Framework ein und verorten es in der Domäne von komplexen Situationen. Sie beziehen sich in ihrer Arbeit nur auf Handlungsempfehlungen für Führungskräfte. Die allgemeine Einordnung in andere gesellschaftliche Bereiche ist demnach nicht gegeben.

Allerdings haben unabhängig von dem CF verschiedenste PD-Forscher*innen die PD-Praktiken in den Rahmen von komplexen Situationen gesetzt (Singhal, 2019, S. 9). Offen ist jedoch noch, ob hier die Definitionen von komplexen Situationen mit denen von Snowden und Boone übereinstimmen. Des Weiteren ist die Gegenüberstellung zu BP in dem obigen Zitat auffällig, auf die später eingegangen werden soll.

Unter welchen Bedingungen kommt PD nach dem CF zum Einsatz?

Da Snowden und Boone den PD-Ansatz selbst als geeignete Methode für komplexe Systemzustände sehen, können die Merkmale solcher Systeme aus dem CF als Bedingungen für die PD-Anwendung gesehen werden. In ihrer Arbeit schreiben sie komplexen Kontexten folgende Eigenschaften zu:

- Eine große Anzahl von Akteuren und Elementen
- Dynamische und unvorhersehbare Veränderungen
- Nicht lineare Interaktionen
- Ungeordnete Zustände
- Keine unmittelbar erkennbare Beziehung zwischen Ursache und Wirkung
- Erfolgreiche Prozesse basieren auf entstehenden Mustern.
- Unvorhersehbare Ergebnisse
- Kleine Veränderungen haben große Auswirkungen.
- Die Vorgeschichte des Systems hat Einfluss auf die Gegenwart.
- Elemente des Systems und dessen Umwelt beeinflussen sich gegenseitig.
- Die entstehenden Entwicklungen sind unumkehrbar.
- Antworten und Entscheidungen müssen auf unvollständigen Daten basieren.

(Snowden & Boone, 2007, S. 7)

Daran orientiert, lassen sich die Voraussetzungen für die Anwendung von PD nach dem CF folgendermaßen zusammenfassen: Herrschen ungeordnete Zustände, die von ständigen Veränderungen geprägt sind, und lässt sich der weitere Verlauf einer Situation und die Auswirkungen von Handlungen nicht vorhersagen, befindet man sich wahrscheinlich in der Domäne von komplexen Systemen. Das System wird kontinuierlich von einer hohen Anzahl an Faktoren (Akteure, äußere und innere Einflüsse) beeinflusst. Es ist nicht ersichtlich, wie sich die verschiedenen Faktoren

auf die bestehende Situation auswirken. Mögliche Handlungsentscheidungen können lediglich an zu beobachtenden Verhaltensmustern getroffen werden.

Nach Snowden und Boone ist der PD-Ansatz in komplexen Situationen für Führungskräfte eine Methode, die den erfolgreichen Verhaltensmustern Raum gibt und diese sichtbar macht (Snowden & Boone, 2007, S.6).

Wie werden komplexe Situationen von PD-Wissenschaftler*innen definiert?

In dem Tool-Guide der Tufts Universität wird der PD-Ansatz als geeignete Methode für komplexe Probleme, die soziale Verhaltensänderungen erfordern, anerkannt (Tufts University, September 2010, S. 1). Des Weiteren werden diesen komplexen Problemen folgende Kriterien zugeordnet:

- Eine technische Lösung ist nicht ausreichend; es werden Änderungen des Verhaltens oder sozialer Gegebenheiten benötigt, um das Problem zu lösen.
- Andere Lösungswege waren nicht erfolgreich; es wird ein Lösungsweg benötigt, der unvorhersehbare Folgen begünstigen kann.

(Tufts University, September 2010, S. 4, Pascale et al. 2010, S. 10)

Singhal beschreibt komplexe adaptive Probleme als solche, die mehrere und miteinander verflochtene Ursachen haben:

“The PD approach is best suited to address complex adaptive problems—those that have multiple and intertwined underlying causes. The PD approach is not suited to address problems that have straightforward technical solutions.” (Singhal 2019, S.11)

Victoria Konovalenko Slettli und Arvind Singhal berufen sich für die Definition von komplexen Situationen in ihrer Arbeit *“Enabling Sustainable Innovation for social change, The Positive Deviance Approach”* (Konovalenko Slettli & Singhal, 2020) auf Rayner (Rayner, 2006) und Dorado und Ventresea (Dorado & Ventresea, 2013). Demnach sind komplexe soziale Probleme zum einen durch anhaltende und bewegende Zustände gekennzeichnet, die sich auf die verschiedenen Interessengruppen auswirken. Zum anderen gibt es wenig Raum, um Methoden zu testen und aus Fehlern zu lernen. In solchen Kontexten mangelt es an eindeutigen

Lösungsalternativen; aber wenn Lösungen gefunden werden, erscheinen diese als widersprüchlich (Konovalenko Slettli & Singhal, 2020, S. 49).

Im Vergleich zu Snowden und Boone lassen sich hinsichtlich des Verständnisses von komplexen Situationen Parallelen feststellen. Sowohl aus PD-Sicht als auch aus der des CF ist ein komplexer Kontext von mehreren ungeordneten und miteinander verbundenen Zuständen geprägt, die ständig in Bewegung sind und auf das System einwirken. Beide Ansichten sagen aus, dass Lösungen nicht eindeutig festzustellen sind, aber alle Parteien des Systems von den unvorhersehbaren Auswirkungen der Handlungen betroffen sind.

Stimmen die Praktiken für komplexe Situationen von Snowden und Boone mit der PD Methodologie überein?

Es stellt sich nun die Frage, ob nicht nur die Definition, sondern auch die Herangehensweisen an eine komplexe Situation Parallelen zeigen. Im Anhang wird eine Zusammenfassung der PD-Methodologie und der Handlungsempfehlungen des Cynefin Frameworks für komplexe Situationen gegenübergestellt (Anhang 5, S. 49-50)). Die Tabelle stellt den Versuch dar, die Handlungsempfehlungen für komplexe Situationen von Snowden und Boone den unterschiedlichen Phasen des PD-Prozesses zuzuordnen. Die Gegenüberstellung dient ausschließlich dazu, mögliche Parallelen aufzuweisen, die jeweils farblich markiert sind, und stellt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Aussagen von Snowden und Boone beschränken sich lediglich auf Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und stellen im Gegensatz zu den PD-Phasen keine ausgearbeitete Methodologie dar. Deswegen lassen sich beide Sichtweisen schwer direkt vergleichen. Dennoch werden ähnliche Herangehensweisen deutlich. Sowohl die PD-Praxis als auch die Handlungsempfehlungen setzen auf kommunikative, offene Gruppenmethoden zur Behandlung der Problemsituation. Snowden und Boone raten dazu, erfolgreiche Muster entstehen zu lassen und die zu erkennen, welche mit den erfolgreichen Mirkoverhaltensweisen von Positive Deviants gleichgestellt werden können. In beiden Sichtweisen wird darauf gesetzt, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Gemeinschaft die Möglichkeit hat, sich selbst am Prozess zu beteiligen. Dies ist im PD-Ansatz eine der wichtigsten Bedingungen für ein nachhaltig erfolgreiches Ergebnis.

2.5.2. Gegenüberstellung von Positive Deviance und Best Practice

Der Ansatz der Best Practice wird häufig mit dem der PD gleichgestellt. Allerdings lässt sich BP einem anderen Handlungsrahmen, dem einfachen Kontext, zuordnen (Snowden & Boone, 2007, S. 2). Wie oben schon kurz beschrieben, bietet der PD-Ansatz eine Möglichkeit für die Identifizierung von vorhandenen Mikroverhaltensweisen, die nicht für die Allgemeinheit zugänglich, aber erfolgreich sind. Die BP orientiert sich hingegen an den bekannten erfolgreichen Strategien anderer. Der folgende Teil befasst sich mit der Gegenüberstellung der beiden Ansätze. Es werden sowohl die Unterschiede deutlich gemacht, als auch die Frage aufgegriffen, ob sich PD-Praktiken zu einer BP verschieben können.

Wie stehen die PD und die Best Practice Mikroverhaltensweisen zueinander?

Durch PD werden das bestehende allgemeine Verständnis und herkömmliche Praktiken, wie die der Best Practice, mehr in Frage gestellt. Unter anderem weist der PD-Ansatz eine andere Sichtweise zum Gebrauch der Normalverteilung von Verhaltensweisen auf.

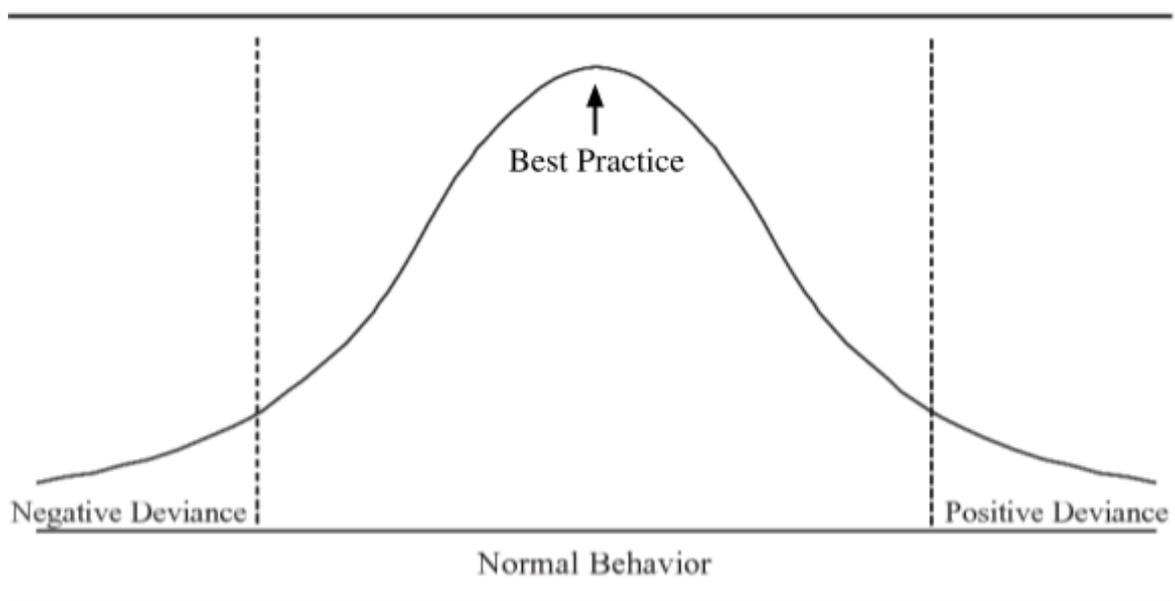


Abbildung 2: Normalverteilung , Spreitzer, Gretchen & Sonenshein, 2004, eigene Bearbeitung.

Während sich die Strategien der Best Practice oben auf der Kurve im Rahmen des "normalen" Verhaltens befinden, sind die Verhaltensweisen der Positive Deviants am äußeren Rand. Anstatt sich also an der normal erfolgreichen Mehrheit zu orientieren, setzt PD den Fokus auf die erfolgreiche Minderheit, die positiven Abweichungen. In PD ist demnach die Identifizierung des Außergewöhnlichen der Ausgangspunkt. Das

scheinbar Unmögliches und Unplausibles ist von größtem Interesse, während das Normale und das Normative nur zweitrangig sind (Singhal, 2013, S.19). PD-Wissenschaftler*innen sehen einen eindeutigen Unterschied zwischen den beiden Praktiken. BP wird damit verglichen, sich in eine neue Art des Handelns hineinzudenken, anstatt sich wie bei dem PD-Ansatz, eine neue Denkweise anzueignen (Bouman, Lubjuhn, & Singhal, 2014, S. 2).

Außerdem geht der PD-Ansatz davon aus, dass Lösungen für komplexe soziale Probleme im gesellschaftlichen Rahmen eher angenommen werden, wenn diese aus dem System heraus entstehen. Bei einem Einwirken von Außen, wie es bei BP der Fall ist, neigen Betroffene oftmals zu Widerstand (Singhal, 2019, S. 9).

Können PD-Praktiken durch die Verbreitung und nachhaltige Implementierung zu BP-Praktiken übergehen?

Wenn man annimmt, dass Mikroverhaltensweisen von Positive Deviants in einer Problemsituation im Prozess der PD-Methodologie erfolgreich von der betroffenen Gemeinschaft adaptiert und fortschreitend nach dem PD-Ansatz weiter aufrechterhalten und verbreitet werden, sollten mit der Zeit immer mehr Menschen dieser Gemeinschaft ihr Verhalten nachhaltig ändern und die erfolgreichen Mikroverhaltensweisen der Positive Deviants übernehmen. Somit könnte man davon ausgehen, dass sich die Normalverteilung in eine positive Richtung verschieben könnte:

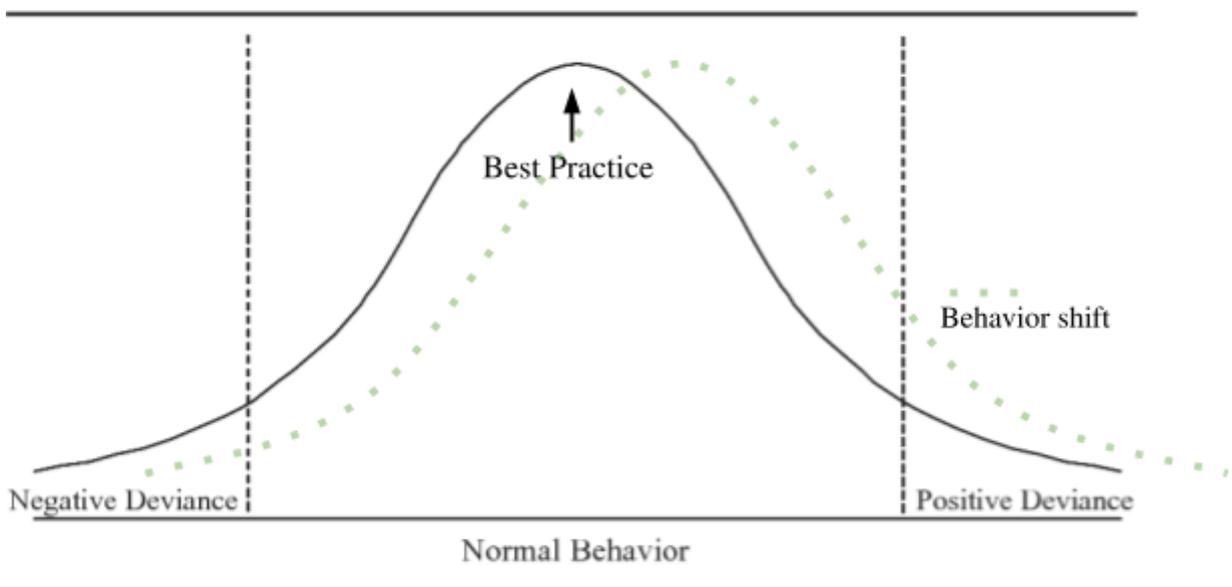


Abbildung 3: Verhaltensänderung, Spreitzer, Gretchen & Sonenshein, 2004, eigene Bearbeitung.

Folgt man dieser Annahme, kann sich die Kurve bei anhaltender Verbreitung der PD-Mikroverhaltensweisen weiter verschieben. Dies würde bedeuten, dass die ursprünglich von der Minderheit ausgeführten PD-Verhaltensweisen nun von der Mehrheit praktiziert werden. Es stellt sich die Frage, ob demnach diese Verhaltensweisen nun als Best Practices bezeichnet werden können:

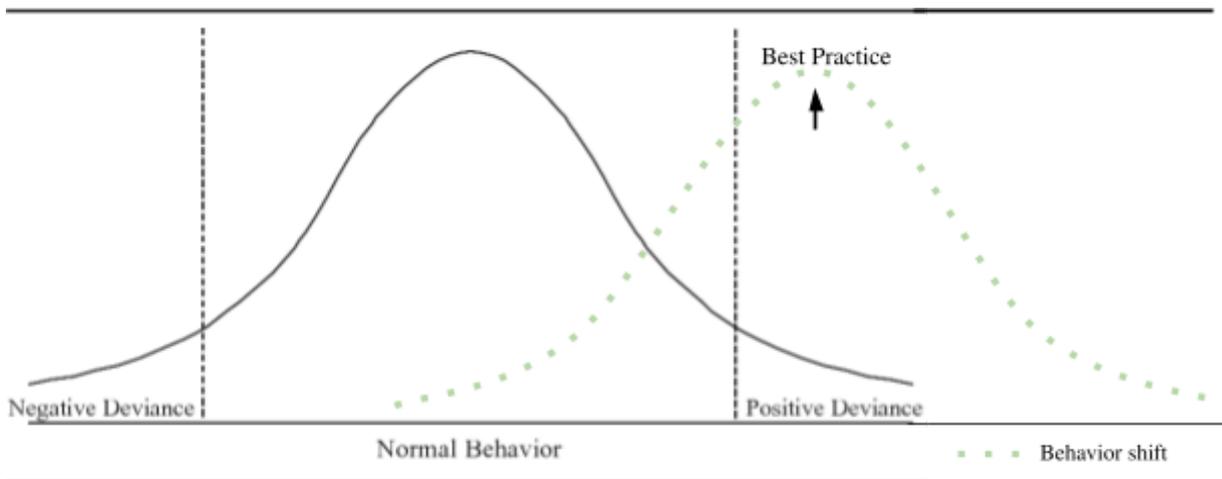


Abbildung 4: Verschiebung Normalverteilung, Spreitzer, Gretchen & Sonenshein, 2004, eigene Bearbeitung.

3. Forschungsfrage und Design

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die Anwendungsbereiche des PD-Ansatzes tiefer zu untersuchen und die dahinterstehende Komplexität besser zu verstehen. Um herauszufinden, inwiefern Schnittstellen zwischen den PD-Mikroverhaltensweisen und den BP-Praktiken bestehen, wird ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt. Die qualitative Untersuchung, anhand von Literaturrecherche und Aufarbeitung mit anschließenden Experten*inneninterviews, wurde gewählt, da das Forschungsdesign eine neue wissenschaftliche These aufbringt und diese tiefgehend beleuchten soll. So wird ermöglicht, bestehende Erkenntnisse mit individuellen Ansichten von Vorreitern des Feldes zu erweitern. Um hierfür den nötigen Raum zu gewährleisten, hat man sich für die Interview-Methode des qualitativen semi-strukturierten Leitfadeninterviews entschieden. Die Form des Interviews ist von einer offenen Strukturierung geprägt und begünstigt so das Aufkommen von relevanten Zusatzinformationen im Bereich der Forschungsfrage. Dadurch wird zusätzlich die weitere Aufarbeitung und Verbreitung von Praktiken der Positive Deviance unterstützt.

Ziel dieser Arbeit ist es, das Verhältnis zwischen dem PD-Ansatz und den Vorgehensweisen der BP wissenschaftlich konkret in Hinsicht auf den Faktor der Komplexität aufzuarbeiten. Auf dieser Basis ergeben sich folgende Forschungsfragen:

“Wie lassen sich Best Practices und der Positive Deviance Ansatz im Cynefin Framework verorten? Und lassen sich Schnittstellen zwischen Positive Deviance Mikro-Verhaltensweisen und Best Practices feststellen?”

Zur Konkretisierung der Forschungsfragen und für die weiterführende Untersuchung wurden ein vorläufiges Kategoriensystem (Anhang 4, S. 47-48) und folgende Unterfragen entwickelt:

1. Wie lässt sich der Positive Deviance Ansatz in das Cynefin Framework einordnen?
2. Unter welchen Bedingungen kommt PD nach dem CF zum Einsatz?
3. Wie werden komplexe Situationen von PD-Wissenschaftler*innen definiert?
4. Stimmen die Praktiken für komplexe Situationen von Snowden und Boone mit der PD Methodologie überein?
5. Wie stehen die PD und die BP-Mikroverhaltensweisen zueinander?
6. Können PD-Praktiken durch die Verbreitung und nachhaltige Implementierung zu BP Praktiken übergehen?

Anhand der vorhandenen Literatur erschließt sich die Vorannahme, dass PD-Praktiken und BP in der Anwendung einen ganz anderen Rahmen der Komplexität erfassen und nicht gleichgestellt werden können. Hinsichtlich der Normalverteilung wird zusätzlich vermutet, dass ursprüngliche PD-Mikroverhaltensweisen nach anhaltender und erfolgreicher Verbreitung das Potential besitzen, die Kurve zu verschieben, sodass diese Mikroverhaltensweisen zu BPs gezählt werden können.

Die einzeln durchgeführten Expert*inneninterviews sollen zu neuen Erkenntnissen bezüglich dieser Vermutungen führen. Als Orientierungshilfe dient hierfür ein im Vorfeld erstellter Leitfaden, der von offen gestalteten Fragen geprägt ist und im Interviewprozess angepasst werden kann. Um eine gegenseitige Beeinflussung der

Interviewpartner*innen zu vermeiden, wurde entschieden, Einzelinterviews durchzuführen. Die schriftliche Darstellung erfolgte nach den Regeln der einfachen Transkription von Dresing und Pehl (Dresing, & Pehl, 2015). Dabei handelt es sich um eine wörtliche Transkription, wobei para- und nonverbale Aussagen nicht angegeben und Dialekte und Umgangssprache geglättet werden, was eine flüssige Lesbarkeit begünstigt. Die anschließende Auswertung der Interviews erfolgt nach Philipp Mayring durch ein eigen erstelltes Kategoriensystem. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden vorhandene Literaturarbeiten gegenübergestellt und im Anschluss durch Expert*inneninterviews ergänzt.

3.1. Expert*inneninterviews

Es wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, weil dieser das Gewinnen neuer Erkenntnisse ermöglicht (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 29). Ziel ist es, Erfahrungen, Meinungen und Ansichten bezüglich der Forschungsfrage zu ermitteln und den bestehenden Forschungsstand damit zu erweitern. Somit lässt sich die Wahl von qualitativen, leitfadengestützten Einzelinterviews als Erhebungsinstrument begründen.

3.1.1. Interviewpartner*innen

In dem Feld der PD-Forschung und Praxis gibt es bisher nur wenige Experten*innen. Wichtig für die Wahl der Interviewpartner*innen war es, die Meinungen dieser zu erfragen und zu ermitteln, von denen die theoretischen Vorüberlegungen gestützt sind. Durch das Netzwerk der Positive Deviance Initiative Deutschland und der Hilfe von Sarah Lubjuhn ergab sich die Verbindung zu Monique Sternin und Arvind Singhal. Beide gelten als Vorreiter*innen des Feldes und sind schon seit den PD-Anfängen bis jetzt sehr aktiv in der Forschung, der Verbreitung und Durchführung von Projekten. In dem Gespräch mit Arvind Singhal hat sich die Verbindung zu Anu Sachdev ergeben, die eine seiner ehemaligen Studentinnen ist und seither viele Erfahrungen in der praktischen Umsetzung des PD-Ansatzes sammeln konnte. In der Wahl der Interviewpartner*innen spiegelt sich ein Ausgleich in Hinsicht der Expertise von theoretischem und praktischem Wissen wider.

3.1.2. Leitfaden

Die Form des leitfadengestützten Expert*inneninterviews ermöglicht es, in einem offenen Rahmen persönliche Einschätzungen und Berichte der Befragten zu

generieren. Der Leitfaden dient hierbei als Orientierungshilfe und kann jederzeit während des Interviews variiert werden. So werden die Befragten dazu angeregt, möglichst frei zu erzählen. Im Gespräch aufkommende Rückfragen und punktuelle Vertiefungen begünstigen hierbei das Aufkommen von neuen Erkenntnissen (Helfferrich, 2019). Im Zuge dessen sollen offen formulierte Fragen in Einzelinterviews an ausgewählte Experten*innen gestellt werden.

Der Einstieg des Leitfadens beinhaltet die Vorstellung der Thematik und der eigenen Person. Es wird die Möglichkeit gegeben, Rückfragen zu stellen, um sich auf den Beginn des Interviews einstimmen zu können. Das Interview gliedert sich in Einstiegsfragen, die eine lockere und angenehme Atmosphäre begünstigen. Darauf folgen Schlüsselfragen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen sollen. Wie oben erwähnt, bietet der Leitfaden im halbstandardisierten Leitfadeninterview eine gewisse Orientierung; jedoch können hierbei die Fragen jederzeit angepasst oder in ihrer Reihenfolge verändert werden. Wichtig ist, dass möglichst alle Themen zur Sprache kommen, damit die Antworten verglichen werden können. Am Ende des Interviews wird bei Bedarf der Raum für zusätzliche Anmerkungen und Fragen geöffnet und erneut das Einverständnis eingeholt, die Daten des Interviews zu verwenden. Der daraus entstandene Leitfaden (in deutscher und englischer Version) befindet sich im Anhang (Anhang 1, S. 43). Zur Überprüfung und Überarbeitung des Leitfadens wurde vor der Interviewphase ein Pretest durchgeführt.

3.1.3. Durchführung

Für die Vorbereitung der Interviews wurden den Interviewpartner*innen der oben beschriebene Leitfaden, die Einverständniserklärung und generelle Hintergrundinformationen vorab per Mail zugesendet. So wird es den Interviewpartner*innen ermöglicht, sich bei Bedarf mit der Thematik vertraut zu machen und eventuelle thematische Unklarheiten aus dem Weg zu räumen. Damit kann auf eine lange Einführung zu Beginn des Gesprächs verzichtet und die Zeit des Online-Interviews optimal genutzt werden. Da das Interview mit Anu Sachdev in Form eines ersten persönlichen Kennenlernens stattgefunden hat, wurde erst während des Treffens nach dem Einverständnis eines Interviews gefragt. Dies hat direkt im Anschluss stattgefunden. Die Interviews wurden, bis auf die eben erwähnte Ausnahme, online über die Plattform Zoom durchgeführt. Die technischen Vorbereitungen beinhalteten die Erstellung eines Meetings und die Prüfung der Funktion von Ton- und Videoaufnahme. Die Aufzeichnung der Interviews ist

notwendig, um während des Gesprächs so frei wie möglich zu bleiben und diese im Nachhinein zu transkribieren. Vor Beginn des Interviews wurde auf die Aufzeichnung in der Einverständniserklärung aufmerksam gemacht. Bei dem Interview mit Anu Sachdev benutzte man ein mobiles Endgerät für eine Tonaufnahme. Neben der interviewten Person waren zusätzlich Sarah Lubjuhn und während des Interviews mit Monique Sternin auch Nadine Pratt als Zuschauerinnen anwesend. Sie sind die Gründerinnen der PD-Initiative Deutschland und demnach gut mit Arvind Singhal und Monique Sternin vernetzt. Die Online Meetings sind zeitlich auf der Plattform Zoom auf 45 min begrenzt. Mit Monique Sternin hatte sich ein Redefluss eingestellt, der mehr als die vorgegebene Zeit in Anspruch genommen hat; hier wurde das Meeting neu gestartet. Aufgrund der hohen Involviertheit der Interviewpartner*innen erwies es sich teilweise als schwierig, den Fokus der Unterhaltung auf das Forschungsinteresse zu konzentrieren. Es wurde sich dafür entschieden, den Ausschweifungen Raum zu geben und mittels des Leitfadens in passenden Momenten das Gespräch zurückzulenken.

3.1.4. Transkribierung

Nach Durchführung der Interviews wurden die Materialien gesichtet und jeweils ein wörtliches Transkript angefertigt (Anhang 7, S. 59-76). Dabei wurde die interviewende Person durch ein "I" und die befragte Person durch ein "B" (B1, B2, B3) gekennzeichnet. Für die bessere Lesbarkeit wurden abgebrochene Sätze und Füllwörter ignoriert und die Sprache geglättet, hierbei wurde darauf geachtet, den Sinn der Aussagen nicht zu verfälschen. Thematische Abschweifungen wurden durch Lücken gekennzeichnet und nicht mit erfasst. Unverständliche Worte sind mit ("unv") und längere Pausen mit ("...") markiert worden.

4. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Auswertung der schriftlichen Expert*inneninterviews erfolgte über die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Verfahren für die Auswertung von textbasierten Daten. Es gibt verschiedene Unterformen der Analyse, die an das Erkenntnisinteresse angepasst werden können. Der grundsätzliche Auswertungsprozess ist von einem regelgeleiteten, festen Vorgehen geprägt (Mayring 2015). Der folgende Teil befasst sich mit der

Aufarbeitung des Materials nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Art der Analyse erwies sich für das vorliegende Forschungsinteresse als angebracht.

4.1. Ausgangsmaterial

Bei dem zu analysierenden Material handelt es sich um drei Expert*inneninterviews, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurden. Diese erfolgten als Einzelinterviews mit Expert*innen aus dem Feld der PD. Die Interviews wurden eigenständig transkribiert und liegen somit in Textform vor (Anhang 7, S 59-76).

Im Einzelnen handelt es sich dabei um:

Interview A: Arvind Singhal (B1), durchgeführt via Zoom am 24.03.2023

Interview B: Monique Sternin (B2), durchgeführt via Zoom am 28.04.2023

Interview C: Anu Sachdev (B3), durchgeführt in Präsenz am 29.05.2023

Alle drei Interviewpartner*innen sind aktiv im Feld der PD tätig und haben jahrelange Erfahrungen, sowohl im Bereich der Forschung als auch in der Praxis. Die Experten*innen wurden bewusst ausgewählt und direkt nach einem Interview gefragt. Wie oben beschrieben fanden die Gespräche in Form von semistrukturierten Interviews mittels eines vorab entwickelten Leitfadens statt. Die Interviews wurden eigenständig geplant, durchgeführt und transkribiert. Aufgrund der räumlichen Entfernung fanden die Interviews mit Arvind Singhal und Monique Sternin online über Zoom statt. Ton und Bild der Gespräche wurden von einer Funktion der Plattform aufgezeichnet. Das Interview mit Anu Sachdev fand in einem Cafe in Bangkok statt und wurde mittels eines mobilen Endgeräts aufgenommen. Die Transkripte der Interviews sind anschließend nach den oben beschriebenen Regeln eigenständig angefertigt worden (Kapitel 3.1.4) .

4.2. Vorgehen

Die Forschungsfrage: "Lassen sich Schnittstellen zwischen Positive Deviance Mikro-Verhaltensweisen und Best Practices feststellen?" hat einen kognitiven Hintergrund, wobei das Wissen und die Einstellung der Expert*innen im Mittelpunkt der Analyse stehen. In diesem Zusammenhang ist es nun von Interesse, Vorreiter*innen und Expert*innen des Felds mit der direkten Gegenüberstellung von

PD-Verhaltensweisen und BP zu konfrontieren und mit ihren Aussagen die aktuelle Literatur zu erweitern.

Für die Konkretisierung und Eingrenzung der Forschung konzentriert sich die Analyse auf die in Kapitel 3 formulierten Unterfragen. Zum einen liegt der Fokus auf der Einordnung des PD-Ansatzes in das Cynefin Framework im Zusammenhang von komplexen Situationen. Zum anderen sollen die PD-Praktiken mit den BPs, konkret mit Hinsicht auf die Mikroverhaltensweisen verglichen werden. Da die Interviews offen gestaltet sind, müssen die Aussagen für die Beantwortung der Forschungsfrage in dieser Hinsicht gefiltert werden. Um dies zu erreichen, soll die Analyse mittels einer inhaltlichen Strukturierung nach Mayring erfolgen. *“Eine inhaltliche Strukturierung will Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen.”* (Mayring, 2015, S.99, Z.19f)

Diese Art von qualitativer Inhaltsanalyse nutzt deduktiv entwickelte Kategorien, nach denen das Material bestimmt wird, das analysiert werden soll. Die jeweiligen Aussagen werden paraphrasiert, den Kategorien zugeordnet und miteinander verglichen (Mayring, 2015, S.103, Z. 1ff).

4.3. Kategoriensystem

Die Entstehung der Kategorien erfolgte sowohl deduktiv (vor der Durchführung der Interviews) als auch induktiv (nach Sichtung des Materials). Das sich daraus ergebende Kategoriensystem (Anhang 4, S. 47-48) gliedert sich wie folgt:

OK 1 Komplexe Systeme (deduktiv)

UK 1.1 Komplexe Systeme Definition (deduktiv)

UK 1.2 Praktiken für komplexe Situationen (induktiv)

OK 2 PD und BP Ansätze (deduktiv)

UK 2.1 BP Definition (deduktiv)

UK 2.2 PD Definition (deduktiv)

UK 2.3 PD in der Anwendung (induktiv)

OK3 Verhältnis PD und BP (deduktiv)

UK 3.1 Vergleich und Unterschiede (deduktiv)

UK 3.2 Shift (deduktiv)

Die Kategorien wurden anhand der Forschungsfrage und der dazugehörigen Unterfragen mit dem Ziel entwickelt, die Aussagen der Expert*innen den einzelnen Fragen zuordnen zu können. Die unterschiedlichen Farben kennzeichnen die jeweilige Kategorie und lassen sich in den Interview-Auszügen (Anhang 6, S. 51-58) und dem-Transkript (Anhang 7, S. 59-76) wiederfinden. Die Kategorien UK 1.2 und UK 2.3 wurden induktiv gebildet, da viele als wichtig eingestufte Aussagen der Interviewpartner*innen nicht in die deduktiv entwickelten Kategorien eingeordnet werden konnten. Die Definitionen und Ankerbeispiele zu den einzelnen Kategorien lassen sich im Kategoriensystem wiederfinden (Anhang 4, S 47-48).

4.4. Forschungsergebnisse

Im Folgenden wird ein Überblick über die Ergebnisse und die einzelnen Kategorien gegeben. Als Basis dafür diente das eben dargestellte Kategoriensystem. Eine tiefere Auswertung folgt in der anschließenden Diskussion.

Die erste Oberkategorie *Komplexe Systeme* (OK 1) umfasst alle Aussagen in Bezug auf komplexe Systemzustände und Situationen. Diese wurde nach Sichtung des Materials in die Unterkategorien *Komplexe Systeme Definition* (UK 1.1) und *Praktiken für komplexe Situationen* (UK 1.2) unterteilt. Singhal definiert den Begriff folgendermaßen:

“So the way I understand complex systems is they are systems where there are a lot of interacting elements and the issues can not be predicted or controlled in terms of where that system would get to.” (Anhang 7, I1, Arvind Singhal, Z.23ff)

Es wurden vermehrt Aussagen getroffen, die mögliche Handlungsstrategien und den Umgang mit komplexen Systemen beschreiben, wodurch induktiv die UK 1.2 gebildet wurde. Anu Sachdev zieht einen Bezug zu erfolgreichen Praktiken der PD:

“But successful practices are mostly driven by low resource settings where the structures are not organised, where there is chaos.” (Anhang 7, I3, S. 73, Anu Sachdev, Z.17ff)

Arvind Singhal schließt in seiner Aussage einen Vergleich zu anderen Systemzuständen mit ein:

“You're looking at something that is really complex, lots of underlying causes, you can not partial out in simple or even complicated ways and predict and control.” (Anhang 7, I1, S. 63, Arvind Singhal, Z. 189ff)

Die zweite Oberkategorie *PD und BP Ansätze* (OK 2) umfasst jegliche Äußerungen zu den Ansätzen der PD und BP. Da die Beantwortung der Forschungsfrage stark von den Definitionen der einzelnen Begriffe abhängt, wurde sich dazu entschieden, die Unterkategorien (*BP Definition UK 2.1* und *PD Definition 2.2*) zu bilden. Die Interviewpartner*innen haben sich zur Definition der Ansätze wie folgt geäußert:

	Best Practice	Positive Deviance
Arvind Singhal	<i>“Practices that have been identified based on evidence based on studies and it says that in this situation this would work.” (Anhang 7, I1, S. 61, Arvind Singhal, Z.54f)</i>	<i>“There are some outliers, some people who solved the problem who shouldn't have, in complex systems. And ordinarily we don't see them. In simple and complicated systems which are expert driven you don't see them. Where as PD is a mindset of non expertise.” (Anhang 7, I1, S. 63, Arvind Singhal, Z.187ff)</i>
Monique Sternin	<i>“Best Practice is one size fits all, cookie cutter, it's easy, everybody knows what the standards are, we all apply it, right?” (Anhang 7, I2, S. 65, Monique Sternin Z.82f),</i>	<i>“PD is swiped into experimental learning, in the field. Dealing with complex problems, it's a problem solving approach, but that really works in institutes.” (Anhang 7, I2, S. 66, Monique Sternin Z.4ff)</i>
Anu Sachdev	<i>“Best Practices are from any context, like in management, (...) there will be templates and that can be adapted or used by any organisation, any management, any context community.”(Anhang 7, I3, S. 73, Anu Sachdev, Z.8ff)</i>	<i>“So the Idea of Positive Deviance is successful practices instead of Best Practices.” (Anhang 7, I3, S. 73, Anu Sachdev, Z.7f)</i>

Quelle: Eigene Darstellung

Viele Aussagen zu PD ließen sich nicht in die Kategorie der Definition einordnen, weswegen induktiv eine dritte Unterkategorie, *PD in der Anwendung* (UK 2.3), gebildet wurde. So hat Monique Sternin unter anderem aufgezeigt, dass die Anwendung von PD nicht unbedingt leicht umsetzbar ist:

“But it's hard, it's time consuming, you have to deal with chaos, a little bit of chaos and certainties. It's dangerous in some ways, because you threaten the status quo.”
(Anhang 7, I2, Monique Sternin, Z.337ff)

Anu Sachdev weist auf die Rolle hin, die bei der Durchführung von PD eingenommen werden sollte:

“Positive Deviance requires for you to become a facilitator and not a dictator.”
(Anhang 7, I3, S. 76, Anu Sachdev, Z. 127)

Und Arvind Singhal zeigt auf, dass PD nicht zwangsläufig für jede Situation geeignet ist:

“I mean you don't use PD for everything. If you know what the solution is and it's a simple solution just go ahead and use it.” (Anhang 7, I1, S. 63, Arvind Singhal, Z. 176ff)

Die letzte Oberkategorie *Verhältnis PD und BP* (OK 3) umfasst alle Aussagen, die die Ansätze von PD und BP in Verbindung bringen. Dazu zählen Äußerungen zu den jeweiligen Eigenschaften der Ansätze, Gegenüberstellungen der eigenen Meinung und zu der Beziehung von PD und BP. In der Kategorienbildung wurden hier deduktiv zwei Unterkategorien gebildet. Die erste, *Vergleich und Unterschiede* (UK 3.1), beinhaltet Aussagen, die die Ansätze direkt gegenüberstellen. Anu Sachdev betont, dass der Startpunkt der jeweiligen Praktiken unterschiedlich ist:

“Again right, the process of finding Best Practices vs. successful practices is different. For Positive Deviance, we are so heavily rooted in the community wisdom and the community behaviour, rather than what they know or what they feel. It's a completely different starting point.” (Anhang 7, 13, S. 74, Anu Sachdev, Z. 44ff)

Auch Monique Sternin unterscheidet beide Ansätze unter anderem in Bezug auf den Prozess.

“(…) Best Practice is already proven to be successful but the PD Practices are usually unproven at all. But we have a process that helps validate what works. It's validated. And that's why PD is so transformational, because in the process we use(…). So there is a sort of immediate action that follows the discovery of what works. So what works now in a context not what Best Practice developed by experts. Of course validation as well, but it's quite different.” (Anhang 7, 12, S. 68, Monique Sternin, Z.135ff)

Arvind Singhal klärt, unter welchen Bedingungen die beiden Begriffe gegenübergestellt werden können und bezieht sich in seiner Unterscheidung darauf, dass BPs schon bewiesen sind, wobei die PD-Mikroverhaltensweisen erst bewiesen werden müssen.

“(…) you can say Best Practice vs. PD micro practice. So you can't say PD and Best Practice you have to say PD micro practice and Best Practice. And Best Practice is known, works in a context there is evidence for it. A PD micro practice is unknown, you least expect to find it where you find it, the community is who can determine that and it's the community who will determine what manifestations, what variations of that practice would be appropriate.” (Anhang 7, 11, S. 62, Arvind Singhal, Z.135ff)

Die zweite Unterkategorie *Shift* (UK 3.2) bezieht sich auf die Frage, ob ursprüngliche PD-Mikroverhaltensweisen das Potenzial besitzen, zu BPs gezählt zu werden. Sie

umfasst alle Aussagen, die die Beziehung von PD und BP thematisieren und sich mit einem eventuellen Shift der Praktiken auseinandersetzen. Monique Sternin sagt, dass die Praktiken auf lange Sicht institutionalisiert werden und eventuell zu BP gehören können.

“They can develop their own indicators of progress and indicators of impact. That makes the micro behaviour becoming in a way institutionalised. (...) So maybe it becomes Best Practice in the long run. On the long run it becomes institutionalised by the community and that's it. But we always look at how the problem that was to be solved is always a practical problem, but life and death problems, serious problems. How they have been solved and remain solved. PD is based on sustainability.“
(Anhang 7, I2, S. 69, Monique Sternin, Z.181ff)

Auch Anu Sachdev sieht in Anbetracht des zeitlichen Faktors eine Verbindung der Praktiken.

“So I am not quite sure if in the later part Positive Deviance would also take that, but definitely Best Practices can be successful and successful Practices can also become Best Practices over time when systems adopt them as their own.(...) that may seem as a Best Practice but they may have started as a successful Practice, you know what I mean?“ (Anhang 7, I3, S. 73, Anu Sachdev, Z.31ff)

Arvind Singhal hingegen verweist auf den Aspekt der Variation der Mikroverhaltensweisen am Beispiel von Vietnam.

“(...) PD then asks a very different question. Amongst the worst case scenario, is there somebody who solved the problem and they figured out: Yes. And as you know one of the micro practices that was identified was the shoots of sweetpotato plants, eating them. (...) What they did was they said: OK, what's the equivalent of sweetpotato shoots? It could be(...) other greens which are not consumed. That's the implication. So for instance for shrimps and crabs in many communities the shrimps and crabs where the snails or the peanuts, it's a very localised understanding of what is uncommon.” (Anhang 7, I1, S. 61, Arvind Singhal, Z.99ff)

5. Diskussion der Ergebnisse

Für die Strukturierung der Diskussion wird auf die Unterfragen zurückgegriffen. Diese wurden bereits auf Basis der theoretischen Grundlage untersucht und werden nun durch die Erkenntnisse der Interviews erweitert.

5.1. Diskussion der Unterfragen

Für die erweiterte Beantwortung der Unterfragen wurde sich dazu entschieden, die zweite Frage *“Unter welchen Bedingungen kommt PD nach dem CF zum Einsatz?”* nicht erneut zu untersuchen, da während der Interviews darauf kein Fokus gelegt wurde.

Wie lässt sich der Positive Deviance Ansatz in das Cynefin Framework einordnen?

Wie bereits festgestellt, wird der PD Ansatz als Handlungsempfehlung für Führungskräfte von Snowden und Boone in der Domäne der komplexen Situationen verortet (Snowden & Boone, 2007, S. 6). Ob der PD Ansatz auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen in komplexen Kontexten greift, ist in dem CF offen geblieben. Im Zuge der geführten Interviews wurde diese Annahme von den Expert*inneninterviews bestätigt.

“So to go back to the Cynefin framework, PD is in the complexity square of your design there. And again what I appreciate a lot in a Cynefin Concept is the emphasis on context.” (Anhang 7, I2, S. 65, Monique Sternin, Z. 23ff)

Monique Sternin betont besonders die Berücksichtigung des Kontextes im Cynefin Framework und ordnet den PD-Ansatz demnach auch in andere gesellschaftliche Bereiche ein. Außerdem verweist sie darauf, dass PD als Problemlösungsansatz in Institutionen funktioniert, die sich in Situationen mit komplexen Problemen befinden.

“PD is swiped into experimental learning, in the field. Dealing with complex problems, it's a problem solving approach, but that really works in institutes.” (Anhang 7, I2, S. 65, Sternin, Z.4ff)

Arvind Singhal beschreibt Situationen, in denen PD angewendet werden kann, als komplexe Umstände mit vielen zugrunde liegenden Ursachen, die man weder auf einfache oder komplizierte Weise aufschlüsseln, noch vorhersagen und kontrollieren kann. Er weist damit auf die anderen Kontexte des Cynefin Frameworks hin und bestätigt erneut die Einordnung des PD-Ansatzes in der Domäne des komplexen Kontextes:

“It is a surgical approach, right? You're looking at something that is really complex, lots of underlying causes, you can not partial out in simple or even complicated ways and predict and control. But you can say that there is somebody out here who solved the problem. And can we find them and not only can we find them, but can we find what they are doing, which is different.” (Anhang 7, I1, S. 63, Singhal, Z. 184ff)

Wie werden komplexe Situationen von PD-Wissenschaftler*innen definiert?

In dieser Arbeit wurde festgestellt, dass in der Literatur komplexe Systeme von PD-Wissenschaftler*innen als solche definiert werden, die durch anhaltende und bewegende Zustände gekennzeichnet sind und sich auf die verschiedenen Interessengruppen auswirken. Außerdem gibt es wenig Raum, um Methoden zu testen und aus Fehlern zu lernen, was dazu führt, dass es an eindeutigen Lösungsalternativen mangelt.

Während des Interviews beschreibt Arvind Singhal komplexe Systeme als Zustände, die von vielen verschiedenen Elementen beeinflusst werden, wobei die Entwicklungen des Systems weder vorhersehbar noch kontrollierbar sind. Die Komplexität einer Situation zeichnet sich seiner Meinung nach durch verschiedene Interaktionen, Rückkopplungen und Feedbackschleifen aus.

“I think there are some defining characteristics of complex systems (...). The one of course is nonlinearity, (...). In complex systems small things can make a big difference. And especially if the small things are interactional. (...) So there is a focus on interactions, there is a focus on feedback, feedback loops, there is a focus on authentic feedback, immediate feedback and if one word to do that, it's not that you can predict or control but you can perhaps at least say that the system will come to a higher order.” (Anhang 7, I1, S. 59, Singhal, Z.23ff)

Außerdem weist er darauf hin, dass komplexe Systeme nicht linear verlaufen und kleine Dinge einen großen Einfluss haben können. Damit begründet er, dass in komplexen Systemen eine gewisse Handlungsunsicherheit besteht und ein richtiges Vorgehen nicht sicher bestimmt werden kann.

Stimmen die Praktiken für komplexe Situationen von Snowden und Boone mit der PD Methodologie überein?

Die Handlungsempfehlungen von Snowden and Boone lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: In komplexen Situationen sollten Umgebungen geschaffen werden, in denen durch Experimente Verhaltensmuster zum Vorschein kommen können. Es förderlich, das Interaktions- und Kommunikationslevel zu erhöhen, durch beispielsweise Gruppendiskussionen. So können kollektiv Ideen entwickelt werden und Widerspruch und Vielfalt angeregt werden. Dadurch kommen aufschlussreiche Muster zum Vorschein. Snowden und Boone sprechen dabei von einer experimentellen Art des Managements und weisen darauf hin, dass Kontrolle abgegeben, Misserfolge toleriert und Geduld bewiesen werden muss (Snowden & Boone, 2007, S.5). Im Vergleich zu der Anwendung des PD-Ansatzes lassen sich in der Vorgehensweise Parallelen finden. Ein Ziel des Ansatzes ist es in komplexen Systemen erfolgreiche Mikroverhaltensweisen aufzudecken, die im Verborgenen liegen. Die PD-Wissenschaftler*innen haben während der Interviews betont, dass in

dem Prozess vorausgesetzt wird, als Führungskraft die Rolle eines/r Vermittler*in einzunehmen und selbst zum Lernenden zu werden.

“With Positive Deviance the theme is, you let go, not only on your expertise, but of power and control that comes from experience. (...) So for leadership it's the same thing. They have to become learners and their role is very different from other leadership roles, in that context. Of trying to solve very complex problems. They become the people who remove barriers, so that frontline workers, community people can actually do the work.” (Anhang 7, I2, Sternin, Z. 29ff)

“Positive Deviance requires for you to become a facilitator and not a dictator.” (Anhang 7, I3, Sachdev, Z. 127)

Eine erfolgreiche Anwendung des PD-Ansatzes bedeutet also, wie auch in den Handlungsempfehlungen von Snowden und Boone, Kontrolle abzugeben und Raum für die Betroffenen zu schaffen, ihr Wissen zu entdecken und zu teilen. Zusätzlich spiegelt sich auch der Gedanke des kollektiven Denkens in der PD-Methodologie wider. Beim PD-Ansatz werden alle Beteiligten in der Situation berücksichtigt und führen den gesamten Prozess und die Methode selbst durch (Anhang 7, I2, S. 67, 69, Sternin Z. 115ff, Z.220ff). Monique Sternin beschreibt den Prozess während des Interviews als transformativ und chaotisch (Anhang 7, I2, S. 72, Sternin, Z.311ff). Nach wie vor ist zu betonen, dass die Handlungsempfehlungen von Snowden und Boone kein methodisch ausgearbeiteter Ansatz sind und sich deswegen schwer mit dem PD-Ansatz vergleichen lassen. Allerdings zeigt sich bei einer Gegenüberstellung, dass sich die jeweiligen Vorgehensweisen sehr ähneln.

Wie stehen die PD und die Best Practice Mikroverhaltensweisen zueinander?

Wie oben dargelegt, bestehen aus der PD-Sicht deutliche Unterschiede zu BPs. Diese Kontroverse wurde auch in den Interviews aufgegriffen. Beide Vorgehensweisen haben das Ziel, durch Implementierung von Mikroverhaltensweisen eine Problemsituation in einem sozialen Gefüge zu lösen. Somit kommt es häufig zu der Schlussfolgerung, dass PD-Mikroverhaltensweisen und BPs gleichgestellt werden können.

Arvind Singhal argumentiert diesbezüglich, dass BPs evidenzbasierte Praktiken sind, die auf Studien basieren und besagen, dass diese in einer konkreten Situation funktionieren (Anhang 7, I1, S. 60, Singhal, Z. 53ff). Demnach kann BP als eine übertragbare Einheitsgröße gelten, die einfach anzuwenden ist (Anhang 7, I2, S. 67, Sternin, Z.82f). Im Gegensatz dazu sind PD-Verhaltensweisen keine von Expert*innen entwickelten Praktiken, sondern ein transformativer Prozess, in dem die Betroffenen mit dem nächsten Schritt selbst beginnen (Anhang 7, I2, S. 68, Sternin, Z.135ff). Im PD-Ansatz sind die Menschen mit dem Problem diejenigen, die die Lösung finden und verbreiten (Anhang 7, I2, Sternin,S. 67, Z.109ff). PD lässt sich demnach als ein Problemlösungsansatz beschreiben, der durch Eigenverantwortung funktioniert.

“For people to change they need to own the problem. It's a problem solving approach. It's not improvement, it's really problem solving in a complex situation or very complex wicked problems.” (Anhang 7, I2, S. 66, Sternin, Z.88ff)

Monique Sternin betont nochmals die Notwendigkeit der Eigenverantwortung der Betroffenen als Voraussetzung für sozialen Wandel. Bei BP wird nach erfolgreich anerkannten Verhaltensweisen in anderen Kontexten gesucht, die dann auf die Problemsituation übertragen werden können. Die Eigenverantwortung spielt dabei keine große Rolle. Eine Gegenüberstellung von BP und PD lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: BP sind Verhaltensweisen, die von der Mehrheit angewandt werden, schon bekannt sind und als erfolgreiche Praktiken gelten. Eine Best Practice hat keine Variation und wird von außen an eine Situation herangeführt. Somit ist eine Top-Down Kommunikation für die Implementierung von BP nötig. PD ist ein Prozess, der versteckte erfolgreiche Verhaltensweisen in einer Situation aufdeckt. PD-Praktiken sind in der Regel nicht bekannt und bewiesen. Es wird sich nicht an der Mehrheit orientiert, sondern es werden die am wenigsten erfolversprechenden Gruppen betrachtet. Die Lösungen kommen von den Menschen in der Situation selbst. Der gesamte PD-Ansatz setzt auf Partizipation der Betroffenen und führt eine Bottom-Up-Kommunikation aus. Gefundene Mikroverhaltensweisen sind demnach nachhaltig, da sie bereits in komplexen Umständen existiert haben, nur nicht bekannt waren (Anhang 7, I2, S. 70, Sternin, Z. 237ff).

Können PD Praktiken durch die Verbreitung und nachhaltige Implementierung zu BP Praktiken übergehen?

Wenn gefundene PD-Praktiken nach anhaltender Verbreitung keine Ausnahmen mehr sind, sondern von der Mehrheit praktiziert werden, scheint es, als könnten diese als BPs bezeichnet werden. Monique Sternin spricht hier von einer Institutionalisierung (Anhang 7, I2, S. 68, Sternin, Z. 154ff).

“They can develop their own indicators of progress and indicators of impact. (...) So maybe it becomes Best Practice in the long run. On the long run it becomes institutionalised by the community and that's it.” (Anhang 7, I2, S. 69, Sternin, Z.181ff)

Ausschlaggebend ist, dass die PD-Praktiken durch einen Prozess aufgedeckt und ebenso durch einen Prozess implementiert werden. Diese Praktiken können zu BP werden, wenn sie ohne Variation auf andere Situationen durch eine Top-Down-Kommunikation verbreitet werden (Anhang 7, I1, S. 61, Singhal, Z.99ff). Demnach können übernommene PD-Mikroverhaltensweisen als BP erscheinen, aber sie haben vielleicht als erfolgreiche Praxis begonnen (Anhang 7, I3, S. 73, Sachdev, Z.31ff). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass soziale Gemeinschaften immer in Bewegung sind und die Situationen damit nicht statisch bleiben (Anhang 7, I3, S.76, Sachdev, Z.137ff). Darauf basierend, sind Lösungen für Problemsituationen auch nicht gleichbleibend.

“The community keeps engaging to find the new successful practices as the problem is involving as the problem and the context is changing.” (Anhang 7, I3, S. 76, Sachdev, Z. 136ff)

Es müssen demnach immer wieder neue Praktiken gefunden werden, da die Situation, unabhängig vom Kontext, nicht gleichbleibend ist.

5.2. Diskussion der Erkenntnisse

Die Analyse der Ergebnisse zeigt eine interessante Perspektive auf die Einordnung des PD Ansatzes in das CF sowie auf die Beziehung von PD zu BP. Die Expert*inneninterviews bestätigen die vorherige Annahme, dass der PD-Ansatz

hauptsächlich in der komplexen Domäne des CF angesiedelt ist. Die Betonung der Bedeutung des Kontextes, die von Monique Sternin hervorgehoben wurde, passt gut zu den Grundprinzipien des CF, die darauf abzielen, Entscheidungen und Handlungen auf der Grundlage des jeweiligen Kontextes anzupassen. Arvind Singhal beschreibt komplexe Situationen als von vielen variablen Elementen beeinflusst und nicht vorhersehbar, womit die Einordnung des PD-Ansatzes in den komplexen Kontext des CF unterstrichen wird. Die Idee, dass PD eine transformative Herangehensweise erfordert, passt zur Natur von komplexen Situationen, in denen etablierte Lösungen nach Snowden und Boone oft nicht ausreichen.

In Bezug auf die Beziehung zwischen PD-Mikroverhaltensweisen und BP zeigt sich aus den Expert*inneninterviews, dass BPs auf etablierten Studien und bereits bekannten Praktiken basieren. Im Gegensatz dazu betont Monique Sternin, dass PD-Mikroverhaltensweisen aus einer eigenständigen und partizipativen Lösungsfindung resultieren. Diese Unterscheidung verdeutlicht die Bottom-Up-Kommunikation des PD-Ansatzes, bei dem die Betroffenen selbst zur Lösungsfindung beitragen.

Eine interessante Erkenntnis aus den Expert*inneninterviews ist auch der mögliche Übergang von PD-Praktiken zu BP, welcher eintreten könnte, wenn PD-Mikroverhaltensweisen aufgrund ihrer erfolgreichen Verbreitung institutionalisiert werden. Es zeigt sich jedoch, dass dieser Prozess nicht statisch ist, da soziale Situationen und Kontexte sich verändern. Dies betont die Dynamik des sozialen Wandels und die Notwendigkeit, kontinuierlich nach innovativen Lösungen zu suchen. Es wird jedoch deutlich, dass die beiden Ansätze trotz potenzieller Überlappungen verschiedene Herangehensweisen annehmen. PD legt den Schwerpunkt auf Eigenverantwortung, Selbstermächtigung und partizipative Lösungsfindung, während BP eher auf bewährten und übertragbaren Praktiken zurückgreift.

Die neuen Erkenntnisse dieser Arbeit tragen zur Theorie und Praxis bei, indem sie das Verständnis für die Anwendung des PD-Ansatzes im CF vertiefen. Die präsentierten Ergebnisse deuten darauf hin, dass der PD-Ansatz in komplexen Situationen wertvoll sein kann, da er auf die Eigenverantwortung der Akteure setzt und auf partizipative Problemfindung abzielt. Die Integration dieser Erkenntnisse in die Entscheidungsprozesse von Führungskräften und Organisationen kann dazu

beitragen, nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln, die den komplexen Herausforderungen gerecht werden.

Trotz dieser Erkenntnisse gibt es Einschränkungen der vorliegenden Forschung. Die Verallgemeinerung der Ergebnisse könnte durch die begrenzte Anzahl der Expert*inneninterviews limitiert sein. Obwohl die Expert*inneninterviews Einblicke aus der Praxis bieten, basiert die Arbeit weitgehend auf Meinungen und Erfahrungen der Expert*innen. Eine breitere empirische Untersuchung könnte zusätzliche Daten und Beispiele liefern, um die Ergebnisse zu stützen.

Zusammenfassend bieten die dargelegten Ergebnisse einen wertvollen Beitrag zum Verständnis der komplexen Problemlösung durch den PD-Ansatz. Sie eröffnen neue Blickwinkel auf die Gestaltung von Interventionen, die in der Lage sind, den Herausforderungen komplexer Situationen gerecht zu werden, indem sie Partizipation, kontextuelle Anpassungen und iterative Ansätze betonen.

5.3. Reflexion und Ausblick

Ein vielversprechender Ausblick liegt darin, die Anwendung von PD und BP in verschiedenen Kontexten und Sektoren weiter zu erforschen. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die Einordnung in das CF eine Möglichkeit bietet, die passenden Ansätze für unterschiedliche Systemzustände zu identifizieren. Zukünftige Forschung könnte sich darauf konzentrieren, spezifische Situationen und Problembereiche genauer zu analysieren und zu ermitteln, welche Ansätze am besten geeignet sind. Ein weiterer Forschungsbereich könnte sich mit der Frage beschäftigen, wie gefundene PD-Mikroverhaltensweisen tatsächlich zu BPs transformieren können. Geht man davon aus, dass die Anwendung von PD in komplexen und BP in simplen Systemzuständen angemessen ist und dass gefundene PD-Mikroverhaltensweisen das Potenzial aufweisen zu BP zu werden, stellt sich die Frage, inwiefern sich ein Kontext auch auf diese Weise (von komplex zu simpel) verschieben kann. Dies wäre eine interessante Weiterführung der Expert*inneninterviews.

Aufgrund der offenen Gestaltung der hier durchgeführten Interviews wurden von den Expert*innen viele Themen angesprochen, die außerhalb des Forschungsinteresses lagen. Hier besteht das Potenzial, daran für zukünftige Forschungen erneut anzuknüpfen. So hat beispielsweise Anu Sachdev unterstrichen, dass in der

praktischen Umsetzung des PD-Ansatzes die Herausforderungen oft mit dem Schritt des Designs einhergehen. Sie betonte, dass dies der anspruchsvollste Teil des gesamten Prozesses sein kann und oft mit Schwierigkeiten verbunden ist. Sie stößt bei der Implementierung des PD-Ansatzes oft auf Widerstand. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Menschen dazu neigen, einfache Lösungen für komplexe Probleme zu bevorzugen. In Anbetracht dessen wird deutlich, dass die Umsetzung des PD-Ansatzes nicht nur auf die Identifizierung erfolgreicher Mikroverhaltensweisen beschränkt ist, sondern auch das Design und die Überwindung von Widerständen in der Implementierungsphase umfasst. Es wäre für zukünftige Forschungen von Interesse, die Expert*innenbasis zu erweitern. Eine breitere Palette von Interviewpartner*innen aus unterschiedlichen Fachrichtungen könnte vielfältige Perspektiven und Erkenntnisse liefern. Dies würde nicht nur zu einer umfassenderen Betrachtung der Thematik beitragen, sondern auch mögliche Anpassungen und Weiterentwicklungen des Ansatzes ermöglichen. Schließlich ist es von Bedeutung, den PD-Ansatz und seine Potenziale in der Praxis weiter zu erproben und zu evaluieren. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Forschung können in realen Situationen getestet werden, um zu sehen, wie effektiv der Ansatz tatsächlich ist und welche Herausforderungen bei der Umsetzung auftreten können.

Trotz der gewonnenen Erkenntnisse muss kritisch reflektiert werden, dass diese auf einer begrenzten Stichprobengröße basieren, wobei die Analyse von einer subjektiven Komponente geprägt ist. Außerdem stützt sich die Forschung hauptsächlich auf den Positive Deviance Ansatz, das Cynefin Framework und die Theorie der Best Practices. Es könnten andere relevante theoretische Ansätze oder Perspektiven existieren, die nicht berücksichtigt wurden. Außerdem basiert die Annahme, dass PD-Mikroverhaltensweisen nach erfolgreicher Verbreitung zu Best Practices werden könnten, auf theoretischen Überlegungen und Vermutungen der Interviewpartner*innen. Es fehlt jedoch eine empirische Überprüfung dieser Annahme. Diese Grenzen sollten bei der Interpretation der Forschungsergebnisse und bei der Ableitung von Schlussfolgerungen berücksichtigt werden. Insgesamt bietet die vorliegende Arbeit eine solide Grundlage für zukünftige Forschungen und praktische Anwendungen im Bereich des Positive Deviance-Ansatzes. Diese könnte sich darauf konzentrieren, einige dieser Einschränkungen zu adressieren und eine breitere Palette von Ansichten, Kontexten und empirischen Daten einzubeziehen, um ein umfassenderes Verständnis der Beziehung zwischen PD und BPs zu entwickeln.

6. Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vorliegende Untersuchung wichtige Erkenntnisse bezüglich des PD-Ansatzes, seiner Einordnung im Cynefin Framework sowie der Beziehung zu BP in komplexen Situationen hervorgebracht hat. Die Expert*inneninterviews haben gezeigt, dass der PD-Ansatz sich als eine wertvolle Strategie für komplexe Problemstellungen erweist, insbesondere in Situationen, in denen vielfältige Interaktionen, Feedbackschleifen und nicht lineare Entwicklungen eine Rolle spielen. Der PD-Ansatz ermöglicht es, verdeckte und erfolgreiche Mikroverhaltensweisen in diesen komplexen Zuständen aufzudecken und somit eine Bottom-Up-Partizipation der Betroffenen zu fördern. Die Diskussion über die Übereinstimmung von PD-Praktiken mit den Handlungsempfehlungen von Snowden und Boone verdeutlicht, dass beide Ansätze ähnliche Prinzipien enthalten und hervorheben. Die Betonung von Experimenten, Interaktionen und der Abgabe von Kontrolle sind gemeinsame Elemente, die sowohl im PD-Ansatz als auch in den Empfehlungen für das Management komplexer Situationen auftauchen. Diese Parallelen verdeutlichen die praktische Anwendbarkeit des PD-Ansatzes in komplexen Kontexten. Die Einordnung des PD Ansatzes in das Cynefin Framework zeigt, dass er hauptsächlich in der Domäne der komplexen Situationen angesiedelt ist, in denen traditionelle Lösungen und Herangehensweisen nicht ausreichend sind. Die Expert*inneninterviews haben bestätigt, dass der PD-Ansatz in der Lage ist, in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und Institutionen in komplexen Kontexten zu greifen. Dabei betonten die Interviewpartner*innen die Wichtigkeit des Kontextes und die Berücksichtigung verschiedener Interaktionsfaktoren im PD-Ansatz. Die Analyse der Beziehung zwischen PD-Mikroverhaltensweisen und BP zeigt, dass beide Ansätze auf unterschiedlichen Grundlagen beruhen. Während BP auf evidenzbasierten Praktiken beruhen und eine übertragbare Lösung für bestimmte Situationen darstellen, hebt sich der PD-Ansatz durch seine transformativen Prozesse und den Fokus auf Eigenverantwortung hervor. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass erfolgreiche PD-Mikroverhaltensweisen im Laufe der Zeit durch ihre Verbreitung und nachhaltige Implementierung zu Best Practices werden können, vor allem, wenn sie von der Gemeinschaft institutionalisiert werden. Allerdings ist die Anwendung der beiden Vorgehensweisen sehr unterschiedlich. Möchte man die Praktiken übertragen, müssen in PD im Prozess die Äquivalente gefunden werden, wobei in BP die Verhaltensweisen ohne Variation übernommen werden.

Als Empfehlung für zukünftige Forschung ergibt sich die Möglichkeit, den Schritt des Designs im PD-Ansatz zu fokussieren, um die Herausforderungen bei der Gestaltung und Implementierung der PD-Mikroverhaltensweisen nicht außer Acht zu lassen. Es wäre außerdem interessant, die Verschiebung von Kontexten und die Potenziale, dass PD-Mikroverhaltensweisen zu Best Practices werden, weiter zu untersuchen. Dabei kann auch die Frage nach der Flexibilität des Ansatzes in verschiedenen Kontexten beleuchtet werden.

Insgesamt hat die vorliegende Arbeit ein tieferes Verständnis für die Anwendung und Einordnung des Positive Deviance-Ansatzes in komplexen Situationen geschaffen. Die Integration dieser Erkenntnisse in die Praxis könnte dazu beitragen, wirksame Interventionsansätze zu entwickeln, die den Herausforderungen komplexer Situationen gerecht werden. Es ist jedoch anzumerken, dass die begrenzte Anzahl von Expert*inneninterviews eine gewisse Limitation darstellt und weitere Untersuchungen in verschiedenen Kontexten und mit verschiedenen Methoden hilfreich sein könnten.

Literaturverzeichnis

- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford University Press.
- Bliss, F., et al. (2019). BENIN: „Positive Abweichung“: Arme Haushalte und trotzdem gesunde Kinder. Bekämpfung der Mangelernährung. Institut für Entwicklung und Frieden (INEF) Universität Duisburg-Essen.
- Bouman, M., Lubjuhn, S., & Singhal, A. (2014). What explains enhanced psychological resilience of students at VMBO schools in the Netherlands? The Positive Deviance Approach in Action. Center for Media & Health, Gouda, the Netherlands. Report submitted to Netherlands Organisation for Health Research and Development (ZonMw) Center for Media & Health. <https://utminers.utep.edu/asinghal/BoumanLubjuhn-Singhal-PD%20and%20Mental%20Resilience%20in%20%20Netherlands.pdf>. Zugegriffen: 21.07.2023
- Dorado, S. and Ventresca, M.J. (2013). Crescive Entrepreneurship in Complex Social Problems: Institutional Conditions for Entrepreneurial Engagement. *Journal of Business Venturing*, 28, 69-82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.002>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *Manual (on) Transcription: Transcription Conventions, Software Guides and Practical Hints for Qualitative Researchers*. dr. dresing et pehl GmbH
- Dudenredaktion (o.J.). Best Practice, die. In Duden Online. Abgerufen am 27. August 2023, von https://www.duden.de/rechtschreibung/Best_Practice
- Hamidi, K. & Mielke Möglich, A. (2019). *Medienpraxis & Forschungsberichte: Entwicklungskommunikation – Communication for Social Change Aufbau und Etablierung eines neuen Schwerpunktes in der deutschen Kommunikationswissenschaft*
- Hamidi, K. & Mielke Möglich, A. *Kommunikation für Sozialen Wandel*. *Publizistik* 66, 565–588 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11616-021-00679-8>.
- Heeks, R. & Albanna, B. (2019). Positive deviance, big data, and development: A systematic literature review. *EJ Info Sys Dev Countries*. <https://doi.org/10.1002/isd2.12063>
- Helfferrich, C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina & Blasius Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 669–686.
- Noelle Aarts, Castells, Manuel (2012). Networks of outrage and hope – social movements in the Internet age., *International Journal of Public Opinion Research*, Volume 25, Issue 3, Autumn 2013, S. 398–402, <https://doi.org/10.1093/ijpor/edt020>

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38
- McCloud, Aly, & Goltz. (1991). *Ending Female Genital Cutting: A Positive Deviance Approach in Egypt*. Centre for Development and Population Activities. Short report.
- Mcdonald, P. (2006), *Low Fertility and the State: The Efficacy of Policy*. *Population and Development Review*, 32: 485-510. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2006.00134.>
- Pascale, R. T., & Sternin, J. (2005). *Your company's secret change agents*. *Harvard business review*, 83(5), 72–153.
- Pascale, R., Sternin, J., & Sternin, M. (2010). *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems*. *Harvard Business Review*
- Pratt, N., Lubjuhn, S., García-Sánchez, D. (2023). *Vom Handeln zum Wissen: Unterstützung von transformativem Wandel in Multi-Akteurs-Partnerschaften mittels des Positive-Deviance-Ansatzes*. In: Herlyn, E., Lévy-Tödter, M., Fischer, K., Scherle, N. (eds) *Multi-Akteurs-Netzwerke: Kooperation als Chance für die Umsetzung der Agenda 2030*. FOM-Edition. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38523-1_8
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486719550>
- Rayner, S. (2006). *Wicked problems: clumsy solutionsâ diagnoses and prescriptions for environmental ills*. University of New South Wales.
- Rodríguez, C. and Miralles, A.M. (2014). *Citizens' Journalism*. In *The Handbook of Development Communication and Social Change* (eds K.G. Wilkins, T. Tufte and R. Obregon). <https://doi.org/10.1002/9781118505328.ch23>
- Slettli, V.K., & Singhal, A. (2020). *Enabling Sustainable Innovation for Social Change*. *Social Innovation of New Ventures*. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003034933-6>
- Singhal, A., Buscell, P., & Lindberg, C. (2010). *Inviting everyone: Healing healthcare through positive deviance*. Bordentown, NJ: PlexusPress.
- Singhal A. & Durá, L. (2009). 'Will Ramon finish sixth grade? Positive deviance for student retention in rural Argentina,' *Positive Deviance Wisdom Series*, Number 2, 1–8, Boston: Tufts University, Positive Deviance Initiative.
- Singhal, A., & Durá, L. (2017). *Positive deviance: A (non) normative approach to health and risk messaging (Resource document)*. *Encyclopedia of Risk and*

- Health Communication. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.248>
- Singhal, A. (2013). Uncovering Innovations that are Invisible in Plain Sight. *Phi Delta Kappan*, 95(3), 28–33. <https://doi.org/10.1177/003172171309500307>
- Singhal, A., & Svenkerud, P. J. (2019). Flipping the Diffusion of Innovations Paradigm: Embracing the Positive Deviance Approach to Social Change. *Asia Pacific Media Educator*, 29(2), 151–163. <https://doi.org/10.1177/1326365X19857010>
- Spreitzer, G.M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47, 828 - 847.
- Snowden, D. & Boone, M. (2007). Harvard business review. A Leader’s Framework for Decision Making.
- Snowden, D. (2011). Cynefin, A Sense of Time and Place: an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities.
- Sternin, J. (2003). Practice positive deviance for extraordinary social and organizational change. In D. Ulrich, M. Goldsmith, L. Carter, J. Bolt, & n Smallwood (Eds.) *The changechampion’s Fieldguide*, Waltham, MA: Best Practice Institute
- Tufte, T. (2017). *Communication and Social Change: A Citizen Perspective*. John Wiley & Sons, 2017
- Tufte, T., Wildermuth, N., Hansen-Skovmoes, A. S., & Mitullah, W. (Hrsg.). (2013). *Speaking Up and Talking Back? : Media Empowerment and Civic Engagement among East and Southern African Youth*, Yearbook 2012/2013.
- Tufts University. (September 2010). *Basic Field Guide to the Positive Deviance Approach*. Positive Deviance Collaborative.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. Abgerufen am 03.09.2023, von <https://sdgs.un.org/goals>
- Wildermuth, N. (2014). Communication for Transparency and Social Accountability. In *The Handbook of Development Communication and Social Change* (eds K.G. Wilkins, T. Tufte and R. Obregon). <https://doi.org/10.1002/9781118505328.ch22>
- Zeitlin, M., Ghassemi, H., & Mansour, M. (1990). *Positive deviance in child nutrition*. U.N. University Press

Anhang

Anhang 1: Leitfaden

Einstieg

- Offene Vorstellung und Begrüßung
- Einverständnis einholen für Nutzung des Interviews (Tonaufnahme, Transkription, weitere Nutzung für z.B. PD Initiative , Verweis auf Deutsche Übersetzung, eventuelle weitere Nutzung...?)
- Einblick in die Thematik und Hintergrund der Bachelor Arbeit geben
- Möglichkeit geben, Fragen zu stellen

Einstiegsfragen

- Was waren Ihre ersten Berührungspunkte mit PD und was hat Sie dazu bewegt, sich langfristig damit zu beschäftigen?
- Kannten Sie das Cynefin Framework schon?
- What were your first interactions with PD and what made you want to get involved with it more?
- Have you worked with the Cynefin Framework before?

Hauptfragen (Schlüsselfragen)

- Was machen Ihrer Meinung nach komplexe Situationen aus?
- Wo würden Sie PD im CF einordnen? (Sehen Sie Parallelen zu den Handlungsempfehlungen?)
- Wie stehen Ihrer Meinung nach die PD- Mikroverhaltensweisen und die Best Practice Mikroverhaltensweisen zueinander?
- Sehen Sie das Potenzial, dass PD Praktiken durch die Verbreitung und nachhaltige Implementierung zu BP Praktiken übergehen können?
- Was müsste dafür gegeben sein?
- Haben Sie das in Ihrer Forschung/ eigenen Arbeiten schon beobachtet?
- Wie schätzen Sie diesen Gedanken ein?

Ausklang und Ausblick

- Kurze Zusammenfassung
- Haben Sie noch Anmerkungen, offen gebliebene Gedanken oder Fragen?
- Erneut nach Einverständnis fragen & natürlich bedanken

English Version:

Guideline of the Interview

1. What were your first interactions with PD and what made you want to get involved with it more?
2. Have you worked with the Cynefin Framework before?
3. In your opinion, what are the characteristics of complex situations?
4. Where would you place the PD approach in the Cynefin framework?
5. How do you think PD micro behaviors and best practice micro behaviors relate to each other?
6. Do you see the potential that through sustained and consistent application of PD practices, micro-behaviors can transition to BP practices?
7. If so, under what conditions would this be possible?
8. Have you observed this kind of shift already in your research/work?
9. What are your thoughts on this idea?

Anhang 2: Einverständniserklärung zur Durchführung des Interviews

Informed consent form to be presented before the interview is conducted

Anna-Sophia Hanke
Communication and Media Science
Institute for Social Sciences and Philosophy
Bachelor Thesis
a-s.hanke@gmx.de

Declaration of consent

As part of my bachelor thesis at the University of Leipzig, I am conducting expert interviews on the following topic:

"Positive Deviance (PD) in the context of Communication for Social Change (C4SC): a comparison and classification of approaches and their practices (Practices) in the Cynefin Framework (CF)."

For analysis and further research purposes, the interview will be recorded via Zoom.

I _____ agree to a video and audio recording of the interview and further use of the data for the PD Initiative Germany.

Signature: _____

Anhang 3: Cynefin Framework Tabelle

Kontext	Merkmale der Kontexte	Aufgaben der Führungskraft	Gefahrensignale	Reaktionen auf Gefahrensignale
Simpel	<p>Wiederkehrende Muster</p> <p>Beständige Ereignisse</p> <p>Klare Ursache-Wirkung-Beziehungen, die für jeden offensichtlich sind</p> <p>Es gibt eine richtige Antwort</p> <p>Known Knows?</p> <p>Faktenbasiertes Management</p>	<p>Erkennen, kategorisieren, reagieren</p> <p>Sicherstellen, dass die richtigen Prozesse vorhanden sind</p> <p>Delegieren</p> <p>Best Practices anwenden</p> <p>Klare und direkte Kommunikation</p> <p>Verstehen, dass umfangreiche interaktive Kommunikation möglicherweise nicht notwendig ist</p>	<p>Selbstgefälligkeit und Bequemlichkeit</p> <p>Der Wunsch, komplexe Probleme einfach zu machen</p> <p>Eingefahrenes Denken</p> <p>Keine Infragestellung der bestehenden Kenntnisse</p> <p>Übermäßiges Vertrauen in Best Practices, wenn sich der Kontext ändert</p>	<p>Kommunikationskanäle schaffen, um Glaubenssätze zu hinterfragen</p> <p>In Verbindung bleiben ohne Mikromanagement</p> <p>Nicht davon ausgehen, dass Dinge simpel sind</p> <p>Wert als auch die Grenzen der Best Practices wahrnehmen</p>
Kompliziert	<p>Diagnose durch Experten erforderlich</p> <p>Ursache-Wirkungs-Beziehungen auffindbar, aber nicht sofort für jeden ersichtlich; mehr als eine richtige Antwort möglich</p> <p>Known unknowns</p> <p>Faktenbasiertes Management</p>	<p>Erkennen, Analysieren, Reagieren</p> <p>Expertengremien einrichten</p> <p>Auf widersprüchliche Ratschläge hören</p>	<p>Experten sind zu sehr von ihren eigenen Lösungen oder von der Wirksamkeit früherer Lösungen überzeugt</p> <p>Analyse-Lähmung</p> <p>Expertengremien</p> <p>Standpunkte von Nicht-Experten werden ausgeschlossen</p>	<p>Externe und interne Stakeholder ermutigen, die Meinungen von Experten in Frage zu stellen, um eingefahrenes Denken zu vermeiden</p> <p>Experimente und Spiele einsetzen, um die Menschen zu einem Denken außerhalb des Gewohnten zu bewegen</p>

Komplex	<p>Bewegung und Unvorhersehbarkeit</p> <p>Keine richtigen Antworten; auftauchende instruktive Muster</p> <p>Unknown Unknowns</p> <p>Viele konkurrierende Ideen</p> <p>Bedarf an kreativen und innovativen Ansätzen</p> <p>Musterbasierte Führung</p>	<p>Untersuchen, erkennen, reagieren</p> <p>Umgebungen und Experimente schaffen, die das Aufzeigen von Mustern ermöglichen</p> <p>Interaktion und Kommunikation erhöhen</p> <p>Methoden anwenden, die dabei helfen, Ideen zu entwickeln:</p> <p>Diskussionen eröffnen (z. B. durch Gruppen- methoden)</p> <p>Barrieren und Reizpunkte setzen</p> <p>Widerspruch und Vielfalt anregen</p> <p>Ausgangsbedingungen steuern und das Zustandekommen überwachen</p>	<p>Die Versuchung, in den gewohnten Befehls- und Kontrollmodus zurückzufallen</p> <p>Die Neigung, nach Fakten zu suchen, anstatt die Entstehung von Mustern zuzulassen</p> <p>Wunsch nach einer schnellen Lösung von Problemen oder Ausschöpfen von Chancen</p>	<p>Geduldig sein und Zeit zum Nachdenken nehmen</p> <p>Ansätze verwenden, die Interaktion fördern, damit Muster entstehen können</p>
Chaotisch	<p>Starke Turbulenzen</p> <p>Keine klaren Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, daher ist die Suche nach richtigen Antworten sinnlos</p> <p>Unknowables</p> <p>Es sind viele Entscheidungen zu treffen und es bleibt keine Zeit zum Nachdenken</p> <p>Hohe Anspannung</p> <p>Musterorientierte Führung</p>	<p>Handeln, erkennen, reagieren</p> <p>Nach dem suchen, was funktioniert, anstatt nach den richtigen Antworten</p> <p>Sofortige Maßnahmen ergreifen, um die Ordnung wiederherzustellen (Befehl und Kontrolle)</p> <p>Klare, direkte Kommunikation</p>	<p>Längere Anwendung eines Kommando- und Kontrollansatzes als nötig</p> <p>"Cult of the Leader"</p> <p>Ungenutzte Chancen für Innovation</p> <p>Ungebremstes Chaos</p>	<p>Einrichtung von Mechanismen (z. B. parallele Teams) um die Möglichkeiten zu nutzen, die ein chaotisches Umfeld bietet</p> <p>Andere ermutigen, eigenen Standpunkt zu hinterfragen, sobald die Krise abgeklungen ist</p> <p>Den Kontext von chaotisch auf komplex umstellen</p>

Tabelle der vier Kontexte, Quelle: Decisions in Multiple Contexts: A Leader's Guide, Snowden & Boone, 2007, eigene Übersetzung

Anhang 4: Kategoriensystem

Kategorie	Definition	Ankerzitat
OK 1 Komplexe Systeme	Alle Aussagen in Bezug auf komplexe Systemzustände und Situationen	
UK 1.1 Komplexe Systeme Definition	Aussagen über die Charaktereigenschaften, Beschreibungen, Definitionen und Erklärungen von komplexen Situationen	Singhal, Z.23ff: “So the way I understand complex systems is they are systems where there are a lot of interacting elements and the issues can not be predicted or controlled in terms of where that system would get to. Because of these multiple interactions, multiple feedback and feed forward loops. I think there are some defining characteristics of complex systems (...). The one of course is non-linearity, (...). In complex systems small things can make a big difference. And especially if the small things are interactional. (...) In complex systems things can tip. Related to this is that in complexity, while you can not have total agreement or total certainty on what to do, but still there are some principles. The key principle (...), is that the quality of the interactions between the interacting parts is a much higher predictor of emergence of higher ordered systems than just the quality of the actors. So there is a focus on interactions, there is a focus on feedback, feedback loops, there is a focus on authentic feedback, immediate feedback and if one word to do that, it's not that you can predict or control but you can perhaps at least say that the system will come to a higher order.”
UK 1.2 Praktiken für komplexe Situationen	Aussagen, die mögliche Handlungsvorschläge, Vorgehensweisen und den Umgang mit komplexen Systemen beschreiben	Singhal Z.189ff: “You're looking at something that is really complex, lots of underlying causes, you can not partial out in simple or even complicated ways and predict and control.”
OK 2 PD und BP Ansätze	Äußerungen, die die PD und BP Ansätze erläutern und die Anwendung widerspiegeln	

UK 2.1 BP Definition	Aussagen, die den Begriff der Best Practices beschreiben und definieren.	Sternin Z. 82f: "Best Practice is one size fits all, cookie cutter, it's easy, everybody knows what the standards are, we all apply it, right?"
UK 2.2 PD Definition	Aussagen, die den PD Ansatz und die PD Vorgehensweisen beschreiben und definieren	Singhal Z. 187ff "What I am saying is that Positive Deviance works. It is a surgical approach, right? You're looking at something that is really complex, lots of underlying causes, you can not partial out in simple or even complicated ways and predict and control. But you can say that there is somebody out here who solved the problem. And can we find them and not only can we find them, but can we find what they are doing, which is different."
UK 2.3 PD in der Anwendung	Assoziationen zu Anwendungsvoraussetzungen, ungeeigneten Anwendungsbereichen, Praxissituationen, Problemen und Vorteile von PD.	Sachdev Z. 133ff "Positive Deviance is not about finding the practice just once, you have to keep finding it. Otherwise the approach itself will die. So even if you find one central behaviour you have to keep finding keep going, because deviances involving."
OK3 Verhältnis PD und BP	Alle Aussagen, die PD und BP in Verbindung bringen. Äußerungen zu den jeweiligen Eigenschaften der Ansätze.	
UK 3.1 Vergleich und Unterschiede	Gegenüberstellung der beiden Ansätze. Aussagen zu Unterschieden und der eigenen Meinung diesbezüglich.	Sachdev Z. 114 "Positive Deviance Practices are involving. Best Practices remain constant."
UK 3.2 Shift	Aussagen, die PD und BP in Beziehung zueinander setzen und sich mit einem eventuellen Shift der Praktiken auseinandersetzen.	Sternin Z.239ff "And people can adopt them because they are practised by their peers, so by leverage in a sustainable solution, the problem is eventually solved and sustained. Would then make people more amenable to pick up best practice, because there was social change in a culture in the environment in that particular place, maybe, I don't know."

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 5: PD und CF Gegenüberstellung

PD-Ansatz	Snowden, Boone
<p>Das Problem definieren</p> <p>Kennzeichnung des Problems, der Ursachen, Praktiken und gewünschten Ergebnisse</p> <p>Einbeziehung der betroffenen Gemeinschaft</p> <p>Identifizierung alle Beteiligten</p> <p>Diskussionen, Versammlungen</p> <p>Zusammentragen und Erfassen der Daten</p>	<p>Untersuchen & Sondieren</p> <p>Umgebungen schaffen und Experimente wagen, die das Aufzeigen von Mustern ermöglichen</p> <p>Interaktion und Kommunikation erhöhen</p> <p>Methoden anwenden, die dabei helfen, Ideen zu entwickeln:</p> <p>Diskussionen eröffnen (z. B. durch Gruppenmethoden)</p>
<p>Die Existenz von statistischen Ausnahmen ermitteln</p> <p>Kriterien für Betroffene erfassen und festlegen</p> <p>Sicher gehen, dass die Positive Deviants keine besonderen Ressourcen haben</p> <p>Daten sammeln</p> <p>Einzelpersonen oder Gruppen identifizieren, die bereits erfolgreiche Verhaltensweisen oder gewünschte Ergebnisse aufweisen</p>	<p>Barrieren und Reizpunkte setzen</p> <p>Ausgangsbedingungen steuern und das Zustandekommen überwachen</p> <p>Aufschlussreiche Muster durch Raum und Experimente entstehen lassen</p> <p>Widerspruch und Vielfalt anregen</p>

<p>Aufdecken ungewöhnlicher, aber reproduzierbarer Verhaltensweisen und Praktiken</p> <p>Spezifische, erfolgreiche Mikroverhaltensweisen ausfindig machen</p> <p>Praktiken mit dem Rest der Gemeinschaft abgleichen, diskutieren, zusammengetragen und untersuchen.</p> <p>Zeitlich längerfristiger Prozess</p> <p>PD-Praktiken, -Strategien und -Verhaltensweisen identifizieren</p>	<p>Erkennen & Wahrnehmen</p> <p>Experimentelle Art des Managements</p> <p>Handlungsraum schaffen, damit erfolgreiche Muster erkennbar werden</p> <p>Wünschenswerte Muster innerhalb des Systems wahrnehmen</p>
<p>Intervention entwerfen</p> <p>Gemeinschaft entwickelt Aktivitäten zur Erweiterung und langfristigen Integration der PD Lösungen</p> <p>Aktionsplans (Wer, Mit wem, Wie, Wie lange, Wo, etc.), klare Rollen und Verantwortungen verteilen</p> <p>Räume für gemeinsames Praktizieren und Austausch schaffen</p>	<p>Reagieren</p> <p>Weichen stellen, anstatt Ordnung schaffen</p> <p>Raum für neue Innovation, Kreativität und neue Modelle schaffen</p> <p>Geduld beweisen</p> <p>Misserfolge tolerieren</p>
<p>Effektivität beurteilen</p> <p>Langfristige gemeinsame Evaluation der Ergebnisse</p> <p>Entwicklung von Methoden zur Dokumentierung und Überprüfung</p>	<p>Kontrolle abgeben</p>
<p>Verbreiten</p> <p>Positiv ausfallenden Ergebnisse mit anderen Gruppen teilen</p>	

PD-Phasen und Handlungsempfehlungen nach Snowden und Boone; Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 6: Interview Auszüge

Kategorie	Textstellen	
OK1 Komplexe Systeme		
UK 1.1 Komplexe Systeme Definition	Singhal	Z.23ff: "So the way I understand complex systems is they are systems where there are a lot of interacting elements and the issues can not be predicted or controlled in terms of where that system would get to. Because of these multiple interactions, multiple feedback and feed forward loops. I think there are some defining characteristics of complex systems (...). The one of course is nonlinearity, (...). In complex systems small things can make a big difference. And especially if the small things are interactional. (...) In complex systems things can tip. Related to this is that in complexity, while you can not have total agreement or total certainty on what to do, but still there are some principles. The key principle (...), is that the quality of the interactions between the interacting parts is a much higher predictor of emergence of higher ordered systems than just the quality of the actors. So there is a focus on interactions, there is a focus on feedback, feedback loops, there is a focus on authentic feedback, immediate feedback and if one word to do that, it's not that you can predict or control but you can perhaps at least say that the system will come to a higher order."
	Sternin	
	Sachdev	
UK 1.2 Praktiken für komplexe Situationen	Singhal	Z.162ff: "And in complex systems I think the assumption is one of curiosity. You don't know, you don't have agreement, you don't have certainty. (...) The premise is based on social science, because we are saying that in complex systems there are some people who solved the problem who shouldn't have." Z.189ff: "You're looking at something that is really complex, lots of underlying causes, you can not partial out in simple or even complicated ways and predict and control."
	Sternin	Z.311ff: "You know three steps forwards, two steps backwards. The process is (...) transformational. Messy, (...) it's part of complex adaptive system theory, they said, the people from complex adaptive system is all you're doing actually what we put into concept, you're actually doing it. It's a practical use of a complex adaptive system."

	Sachdev	Z.17ff: "But successful practices are mostly driven by low resource settings where the structures are not organised, where there is chaos."
OK 2 PD und BP Ansätze		
UK 2.1 BP Definition	Singhal	Z. 53ff: "And ordinarily the way they are defined in organisational contexts, these are sort of evidence based practices. Practices that have been identified based on evidence based on studies and it says that in this situation this would work."
	Sternin	Z. 82f: "Best Practice is one size fits all, cookie cutter, it's easy, everybody knows what the standards are, we all apply it, right?" Z.233: " (...) Best Practice comes from outside."
	Sachdev	Z.8ff: "Best Practices are from any context, like in management, you would have Best Practices, managers would follow Best Practices, Leaders will follow Best Practices, there will be templates and that can be adapted or used by any organisation, any management, any context community."
UK 2.2 PD Definition	Singhal	Z. 62 ff: "And secondly the premise of PD is that these practices which real better outcomes in a complex system are not hidden from plain view but can be found by looking at the worst case scenario where the worst case scenario is not the worst - where they have solved the problem." Z. 167ff: "There are some outliers, some people who solved the problem who shouldn't have, in complex systems. And ordinarily we don't see them. In simple and complicated systems which are expert driven you don't see them. Where as PD is a mindset of non expertise." Z. 187ff: "What I am saying is that Positive Deviance works. It is a surgical approach, right? You're looking at something that is really complex, lots of underlying causes, you can not partial out in simple or even complicated ways and predict and control. But you can say that there is somebody out here who solved the problem. And can we find them and not only can we find them, but can we find what they are doing, which is different."
	Sternin	Z. 1f: "PD is many different things but also very simple things. And I usually call it the cutting edge of common sense." Z 4ff: "PD is swiped into experimental learning, in the field. Dealing with complex problems, it's a problem solving approach, but that really works in institutes." Z. 23ff: "So to go back to the Cynefin framework, PD is in the complexity square of your design there. And again what I appreciate a lot in a Cynefin Concept is the emphasis on context."

		<p>Z. 29ff: "With Positive Deviance the theme is, you let go, not only on your expertise, but of power and control that comes from experience. And we all do it, we have power, because we are studying, people invest in learning, which is wonderful. But then in this particular approach you have to let go. So for leadership it's the same thing. They have to become learners and their role is very different from other leadership roles, in that context. Of trying to solve very complex problems. They become the people who remove barriers, so that frontline workers, community people can actually do the work."</p> <p>Z. 115ff: "So again the PD Approach uses the sense of first start with ownership of the whole process and method by the community, so that there is no immune system resistance to the idea."</p> <p>Z. 220ff: "In this process you invite everybody who has the problem. And that involves many different types of people."</p> <p>Z. 299ff: "So the process we use is very important for this to happen. (...) So now I know Positive Deviance but it is used in many different contexts. Sometimes it's just a strategy which is great, we use it as a stand alone, because we had to learn."</p>
	Sachdev	<p>Z. 7f: "So the Idea of Positive Deviance is successful practices instead of Best Practices."</p> <p>Z. 112: "We have to remember, things are hidden in plain sight."</p>
UK 2.3 PD in der Anwendung	Singhal	<p>Z. 176ff: "I mean you don't use PD for everything. If you know what the solution is and it's a simple solution just go ahead and use it."</p> <p>Z. 182f: "You don't need to reinvent things which are simple or things which require a lot of expertise."</p>
	Sternin	<p>Z. 6ff: " PD is swiped into experimental learning, in the field. Dealing with complex problems, it's a problem solving approach, but that really works in institutes."</p> <p>Z. 13ff: "If you're a researcher or a field person, you let go of your expertise and you actually join ordinary people or sometimes ordinary front line workers in a cooperation or in an organisation, to help them discover solutions"</p> <p>Z. 10ff: "(...) but people say why is not Positive Deviance more applied. Because it threatens a lot of status quo, a lot of well established things, for instance that we live in a world of experts and in this approach you let go of your expertise."</p> <p>Z.97ff: "People like to generalise, people want the magic bullet that will work everywhere. And as the science does it, we have technical, we have fixing problems and their applying the technical very specialised mindset to behavioural social change. That concept doesn't work. So they use the gold standard of randomised control trials. You have to do that, you prove that what we do works. I try to do it, but for behaviour social change you can not use randomised control trials. It doesn't really work, because</p>

		<p>we work with community environment and when I say community dont think village, you can think cooperation, you can think hospitals, you can think prisons like in Denmark, you can think a union, you can think groups.”</p> <p>Z. 127ff: “And that’s why for our work in Vietnam we had to prove that what we work building a sustainable measurable impact. I still like that, I know people don’t really look at measurable impact anymore. But you had to find in those PD Practices, that are different from Best Practice, that they had something to do with a better outcome. For people to take that practice which is controversial against tradition, against tabus against the prevailing culture. You have to prove that what these groups of people or whoever is doing this has something to do with a better outcome.”</p> <p>Z. 217f: “Well in the work I have done, the processes enable the problem to be solved, first of all.”</p> <p>Z. 224ff: “Using Positive Deviance for Childhood Nutrition,(...), they have to work together and they end up totally changing their relationships. So this is really a social change.”</p> <p>Z. 237ff: “Because what you found in those micro behaviours they already exist, so they are sustainable by definition. Because they did this in a context of a very complex, difficult situation.”</p> <p>Z. 305ff: “And we figured out that there were some common threats and we built up a little bit the PD Approach, but now there are people trying to use it as a strategy within design thinking. And other Approaches, so it is a strategy, specifically for behaviour and social change.”</p> <p>Z.337ff: “But it’s hard, it’s time consuming, you have to deal with chaos, a little bit of chaos and certainties. It’s dangerous in some ways, because you threaten the status quo.”</p>
	Sachdev	<p>Z. 61ff: “So I work in social behaviour change, I basically design, develop, strategise social and behaviour change, intervention at large scale. And every single time that I have worked with organisations and trying to introduce Positive Deviance there is resistance, because they are like: Can we not look at what other organisations are doing? Can we not take examples? Why do we need to do more formative work? It’s going to cost a lot of money. I am sure there is literature around it.”</p> <p>Z. 88ff: “I always ask the question: Are there people who have figured it out? Is there anyone? And then you have to really simplify what do you mean by that successful outcome, right? You can not be like, who did it, who did it?”</p> <p>Z. 98ff: “So definitely I get a lot of resistance on the formative front. Because you like it or not, Positive Deviance is very time consuming, in the beginning at least, where you will do a lot of the finding work.”</p> <p>Z. 101ff: “Instead of saying use Positive Deviance, I basically say, can you for once ask a question: Can I achieve a successful result by using the same time, same resources, the same people. (...) And the second thing I say is, can you ask: How can I</p>

		<p>create community engagement or what engages community. (...) Ask those two questions every single time you face a challenge. I stopped using the word. I use it with my team, but I wouldn't like to impose it. I do it little by little. “</p> <p>Z. 117ff: “The way to find Positive Deviances, in the books as it is written, sometimes it's not possible for agencies or organisations to do that kind of work, especially when organisations are working at scale.”</p> <p>Z. 127: “Positive Deviance requires for you to become a facilitator and not a dictator.”</p> <p>Z. 133ff: “Positive Deviance is not about finding the practice just once, you have to keep finding it. Otherwise the approach itself will die. So even if you find one central behaviour you have to keep finding keep going, because deviances involving.”</p> <p>Z. 140: “The approach only allows for dealing with one problem for one time.”</p> <p>Z. 143ff: “Because everybody talks about Discovery, but nobody talks about Design. And the Design is the most tricky part.”</p> <p>Z. 148ff: “At every step you have to be mindful of the approach, how do I come to you. And then I have to be very mindful of the channels I select within my approach.”</p>
<p>OK 3: Verhältnis PD und BP</p>		
<p>UK 3.1 Vergleich und Unterschiede</p>	<p>Singhal</p>	<p>Z. 55ff: “Now Positive Deviance as you know begins at a very different place. Positive Deviance begins by asking what's the worst case scenario, not the best case scenario. And also believes that these practices are not apparent, they are hidden from plain view. Which is very different from Best Practices, which are like: OK this are the Best Practices based on what is known and we assume that they will work across and there is evidence. In PD when you begin PD, you don't know what these practices are, so that's a very important difference.”</p> <p>Z. 69ff: “(...) So I think somebody needs to make the argument that while Best case Practices are evidence based practices, that have shown, you have a premise that there is practice based evidence. There is a certain practice or practices hidden from plain view which provide the evidence that somebody has solved the problem in that same complex system. So one difference is: Best Practices are evidence based practices, well known. Positive Deviance is practice based evidence where the practices are unknown. They can be found in high odds contexts.“</p> <p>Z. 111ff: “So in PD you don't take the practice as it is and try to disseminate it. You try to understand the essence of what makes (...) the practice unique in that context and find the ways for that to be expanded. I think the more important thing here is who discovered it. So Best Practices often are things researchers have identified and they are saying there is evidence for these practices to work. In PD (...) you and I would not know whether feeding sweet potato shoots is an uncommon practice but only the community members in Vietnam would know that's uncommon and they are the ones who self discover what is uncommon. First of all they are not well known, they are hidden from plain view. You find them in places where you least expect, highest</p>

		<p>odds. Who finds them, that's different and what do you do with what you find. You don't just blindly multiply but you look for local adaptation and you also look for other avatars or other manifestations of that practice and its assessments.”</p> <p>Z.135ff: “(...) you can say Best Practice vs. PD micro practice. So you can't say PD and Best Practice you have to say PD micro practice and Best Practice. And Best Practice is known, works in a context there is evidence for it. A PD micro practice is unknown, you least expect to find it where you find it, the community is who can determine that and it's the community who will determine what manifestations, what variations of that practice would be appropriate.”</p>
	Sternin	<p>Z. 68ff: “So Positive Deviance would say, we all agree, we know that breastfeeding is a Best Practice but PD doesn't look at that. They say, how are in this context of a traditional practices resistance for many different reasons the context matters, women are not breastfeeding. And we look in that context and we say, how are some women breast feeding? So it's not trying to find the Best Practice, but sometimes it's about how this practice is in that context.”</p> <p>Z. 77ff: “So the first thing is that PD doesn't look at Best Practice but looks at the how. (...) Again Best Practice is generalising across the board, PD looks at what works in the local context.”</p> <p>Z.88ff: “And that's where the PD Approach works with a very different approach. And the first thing is ownership. For people to change they need to own the problem. It's a problem solving approach. It's not improvement, it's really problem solving in a complex situation or very complex wicked problems.”</p> <p>Z.109ff: “In contrast with Best Practice in the PD Approach the people with the problem are the ones who find the solution. In other words: the people with the problem and the people (unv.) share the same DNA, meaning the immune system resistance that comes when you bring something from outside. Best Practice comes from outside. Does not work, it works maybe if you enforce it with the strong leadership top down system.”</p> <p>Z. 117ff: “Another difference to Best Practice is that we look at the how Best Practice in the worst case scenario, we look at the least likely to succeed, it's a group it's not just individuals. And because we look at the worst case scenario, adapting this particular uncommon but successful practice that are practised by very few (...) because they do it, everybody can do it. And it relates to another concept which is social proof. If you have a problem, you may look and get advice from your peers. Social proof through peers, discovery of what peers do, people just like me. And that's not Best Practice. Best Practice you don't have to validate what to do, you say, science told us, evidence based science.”</p> <p>Z.135ff: “Because my use of PD is in a problem solving framework, so that's why Best Practice is already proven to be successful but the PD Practices are usually unproven at all. But we have a process that helps validate what works. It's validated. And that's why PD is so transformational, because in the process we use, people start the next step, I can do this. So there is a sort of immediate action that follows the discovery of what works. So what works now in a context not what Best Practice developed by experts. Of course validation as well, but it's quite different.”</p>

		<p>Z. 168ff: “But the micro behaviours that are adopted by the group, we also have among our principals, it's not a knowledge based approach, it's a practice based approach. The people with the problem who find the microsolutions then they practise them. And then they measure the impact of what they are doing as a group. Not just individual families, as a group, they look at the result. And that's what promotes social change, it's a collective looking at the results.”</p> <p>Z. 231ff: “They take action, they act their way into a new way of thinking instead of thinking their way. Again Best Practice is (antitatic?) to PD because Best Practice comes from outside. Everything in the process is ingrown from the inside out. So they are not really the same thing, we are trying to compare oranges and apples, apples and oranges here, I would say.”</p> <p>Z.283ff: “ Let's put the megaphone, let's put the loudspeaker that they have everywhere in every village in Vietnam and tell people what to do. And we said no, no! That's not the way. And then it would become Best Practice. All the solutions from all the different organisations are very similar but what is different is that they came from the people that would have to use them. And for that reason alone they will be shared almost effortlessly by the informal gird vine of influence teaching into the contra.”</p>
	Sachdev	<p>Z. 44ff: “Again right, the process of finding Best Practices vs. successful practices is different. For Positive Deviance, we are so heavily rooted in the community wisdom and the community behaviour, rather than what they know or what they feel. It's a completely different starting point.”</p> <p>Z. 114: “Positive Deviance Practices are involving. Best Practices remain constant.”</p> <p>Z. 119ff: “A Lot of organisations would run away from it and they would rather adopt the already established Best Practice. Because it sort of applies to all. You read any management book they would talk about the same thing, but if you read a Positive Deviance Book it would say different things about different contexts and that's also where the variation lies, right?”</p>
UK 3.2 Shift	Singhal	<p>Z.99ff: “And then comes along PD and PD then asks a very different question. Amongst the worst case scenario is there somebody who solved the problem and they figured out: Yes. And as you know one of the micro practices that was identified was the shoots of sweetpotato plants, eating them. Now you may say: Now that you identified this practice based evidence, right? Is that a best practice now? Now, it would be a best practice if you went all over Vietnam and said: Just use the shoots of sweetpotato plants, without any variation. And that is not what they did. What they did was they said: OK, what's the equivalent of sweetpotato shoots? It could be the greens of carrots, it could be the greens of radish, it could be other greens which are not consumed. That's the implication. So for instance for shrimps and crabs in many communities the shrimps and crabs where the snails or the peanuts, it's a very localised understanding of what is uncommon.”</p> <p>Z. 155ff: “So you can then say that there is adoption, a much better word is adaptation in PD. There is adaptation of a positively deviant practice in a wider community in order to solve the problem. (...) And again the process here is very important. Because who discovers, who decides what adaptations, (...) is what drives the spread or the adaptation and adoption.”</p>
	Sternin	Z.154: “Well, it depends. I could say that it can become institutionalised.”

		<p>Z181ff: “They can develop their own indicators of progress and indicators of impact. That makes the micro behaviour becoming in a way institutionalised. Then many people say, well how do you go at the policy level. (...) So maybe it becomes Best Practice in the long run. On the long run it becomes institutionalised by the community and that’s it. But we always look at how the problem that was to be solved is always a practical problem, but life and death problems, serious problems. How they have been solved and remain solved. PD is based on sustainability. “</p> <p>Z.239ff: “And people can adopt them because they are practised by their peers, so by leverage in a sustainable solution, the problem is eventually solved and sustained. Would then make people more amenable to pick up best practice, because there was social change in a culture in the environment in that particular place, maybe, I don't know.”</p>
	Sachdev	<p>Z.23ff: “So the starting point is very different, the starting point is absolute latter chaos and what we're trying to do with that chaos is that we're trying to simplify one threat at a time, with Positive Deviance, leading to many different normal curves over time. Maybe, I don't know, maybe it wouldn't become a normal curve, or it will if you look at the diffusion of innovations. That any new innovation, any new practice, any new technology, any new product, when introduced into the market or into a community, into a context, it takes a normal curve, right?”</p> <p>Z. 31ff: “So I am not quite sure if in the later part Positive Deviance would also take that, but definitely Best Practices can be successful and successful Practices can also become Best Practices over time when systems adopt them as their own. For example if mothers start to, in a community, set a social norm, where in breastfeeding becomes very very robust, it becomes very exclusive for the first six month, then if the woman decide that's going to be how it is, then for that community or for others looking at that community, that may seem as a Best Practice but they may have started as a successful Practice, you know what I mean?”</p> <p>Z.137ff: “The community keeps engaging to find the new successful practices as the problem is involving as the problem and the context is changing.”</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 7: Interviewtranskripte

Zoom-Interview mit Arvind Singhal, Durchgeführt von Anna-Sophia Hanke, Beigessen von Sarah Lubjuhn, 24.03.2023

I: Interviewleitende Person

B1: Befragte Person

Einstieg: Generelle Unterhaltung und Vorstellung

1 *I: Have you heard of the Cynefin Framework before? #00:09:25#*

B1: I have. Is this the Snowden and others? #00:09:28#

5 *I: Snowden and Boone, correct yes. #00:09:30#*

I: Did you work with the Cynefin Framework already? #00:09:35#

10 *B1: No. But I am very interested in the science of complexity. So I have encountered their work and in fact, I think in 2012 (...) I was at a conference in Canada in Toronto and I had an opportunity to shake hands and also hear the keynote on the Cynefin Framework by Snowden. #00:10:15#*

15 *I: Great, amazing. I find it quite interesting, because they consider the context of each situation and they created a simple, complex, chaotic and a complicated area. And in their Framework they also mention the Positive Deviance Approach and place them in the area of complex situations. Now in Germany, as Sarah told me and I also had experienced now talking about Positive Deviance as well, we have the situation that Positive Deviance is assumed to be Best Practice. So many people say : Why is it not the same like Best Practice? In my Bachelor*
20 *Thesis I would like to deal with this topic. For this I would like to ask you: In your Opinion, what are the characteristics of complex situations? #00:11:19-6#*

25 *B1: So the way I understand complex systems is they are systems where there are a lot of interacting elements and the issues can not be predicted or controlled in terms of where that system would get to. Because of these multiple interactions, multiple feedback and feed forward loops. I think there are some defining characteristics of complex systems which are important for us to talk about especially in the context of PD. The one of course is nonlinearity, that in complex systems unlike in simple systems or unlike even in complicated*
30 *systems. In complex systems small things can make a big difference. And especially if the small things are interactional. In nature they can make a very big difference. You know in simple and complicated systems, you can put in a lot of*

35 effort and a lot of force, a lot of persuasion and things may not happen, even
though you may predict that. In complex systems things can tip. Related to this is
that in complexity, while you can not have total agreement or total certainty on
40 what to do, but still there are some principles. The key principle which I think
relates to our work, is that the quality of the interactions between the interacting
parts is a much higher predictor of emergence of higher ordered systems than
just the quality of the actors. So there is a focus on interactions, there is a focus
on feedback, feedback loops, there is a focus on authentic feedback, immediate
45 feedback and if one word to do that, it's not that you can predict or control but you
can perhaps at least say that the system will come to a higher order. So anyway
those are some preliminary thoughts but you can dig in more if you'd like.
#00:14:40#

45 I: That's great, this is also adding to the things I already read in your work and
from your colleagues. Because what you just said, is also what I found as well,
but it's great to hear it in a little bit more detail. So if you see know any complex
situation you want to use the Positive Deviance approach, why is it not wise in
50 your opinion to use the best practices? #00:15:12#

B1: Well, you know it is important that we define what we mean by best practices.
And ordinarily the way they are defined in organisational contexts, these are sort
of evidence based practices. Practices that have been identified based on
55 evidence based on studies and it says that in this situation this would work. Now
Positive Deviance as you know begins at a very different place. Positive
Deviance begins by asking what's the worst case scenario, not the best case
scenario. And also believes that these practices are not apparent, they are
hidden from plain view. Which is very different from Best Practices, which are
60 like: OK this are the Best Practices based on what is known and we assume that
they will work across and there is evidence. In PD when you begin PD, you don't
know what these practices are, so that's a very important difference. And
secondly the premise of PD is that these practices which real better outcomes in
a complex system are not hidden from plain view but can be found by looking at
65 the worst case scenario where the worst case scenario is not the worst - where
they have solved the problem. Does that make sense? Once you can identify
practices which you ordinarily can't see among the worst case scenario -you
know these are the poor men and women in Vietnam who can not adequately
feed their children. They are the highest risk. You know when we say worst case
70 scenario we say those who face the highest odds and those who don't have the
resources as in best case practices to help address the problem. So I think
somebody needs to make the argument that while best case practices are
evidence based practices, that have shown, you have a premise that there is
practice based evidence. There is a certain practice or practices hidden from
75 plain view which provide the evidence that somebody has solved the problem in

that same complex system. So one difference is: Best practices are evidence based practices, well known. Positive Deviance is practice based evidence where the practices are unknown. They can be found in high odds contexts. That's the way I look at them. #00:18:54#

80

I: I also found the view for Best Practices, you take something from the outside its not in the really inside the system, you take something from the outside and try to put it on the situation and with positive deviance you look at this situation and society and try to find the Positive Deviance and the people who have the solution to the problem. #00:19:24#

85

B1: Exactly. #00:19:27#

I: So the thought now is. Is there a potential that through sustained and consistent application of PD practices, micro-behaviors can switch to Best Practice behaviours? Not sure if you understand my thoughts here. Because if many people adapt the Positive Deviance micro behaviours then the majority of the people in one point ideally use this former PD micro behaviours and then from definition would this be Best Practice then? #00:20:16#

90

95

B1: You know again it's an issue of definitions. So let's take a concrete example and you're well familiar with the Vietnam example. So in Vietnam the evidence based practices, the Best Practices where feed children protein, feed children this, feed children that and everybody knew that. And then comes along PD and PD then asks a very different question. Amongst the worst case scenario is there somebody who solved the problem and they figured out: Yes. And as you know one of the micro practices that was identified was the shoots of sweetpotato plants, eating them. Now you may say: Now that you identified this practice based evidence, right? Is that a best practice now? Now, it would be a best practice if you went all over Vietnam and said: Just use the shoots of sweetpotato plants, without any variation. And that is not what they did. What they did was they said: OK, what's the equivalent of sweetpotato shoots? It could be the greens of carrots, it could be the greens of radish, it could be other greens which are not consumed. That's the implication. So for instance for shrimps and crabs in many communities the shrimps and crabs where the snails or the peanuts, it's a very localised understanding of what is uncommon. So in PD you don't take the practice as it is and try to disseminate it. You try to understand the essence of what makes (...) the practice unique in that context and find the ways for that to be expanded. I think the more important thing here is who discovered it. So Best Practices often are things researchers have identified and they are saying there is evidence for these practices to work. In PD - Sarah you know - you and I would not know whether feeding sweet potato shoots is an uncommon practice but only

100

105

110

115

120 the community members in Vietnam would know that's uncommon and they are the ones who self discover what is uncommon.

125 First of all they are not well known, they are hidden from plain view. You find them in places where you least expect, highest odds. Who finds them, that's different and what do you do with what you find. You don't just blindly multiply but you look for local adaptation and you also look for other avatars or other manifestations of that practice and its assessments. #00:24:33#

130 I: Actually what you just said is kind of a new viewpoint for me, because I only always saw the solutions, the micro behaviours. And I just kept thinking, after having the community areas and sharing the information within the community and not from an expert outside, people will just adapt and try to do what they find as well. But to see it like what are the equivalences to the micro behaviours they found. I never had this viewpoint on this situation, this is the first time I thought about it in that way. So if you put it like this, you can not really compare PD and Best Practice at all, right? #00:25:34#

135 B1: I think it is important that you have- you can say Best Practice vs. PD micro practice. So you can't say PD and Best Practice you have to say PD micro practice and Best Practice. And Best Practice is known, works in a context there is evidence for it. A PD micro practice is unknown, you least expect to find it where you find it, the community is who can determine that and it's the community who will determine what manifestations, what variations of that practice would be appropriate. Does that make sense? #00:26:25-17#

145 I: Yes. What happens to the micro behaviours found as the unknown after they are discovered and known in the whole community? Are they still like Positive Deviance micro behaviours, if the majority of the community knows about them and they are not hidden anymore? #00:26:49#

150 B1: Again it's a question of definitions I think, right? What you're saying is: has the practice based evidence diffused among the community, that's what you're asking. #00:27:11#

155 I: Yeah, for example the sweet potato sprouts. Now the majority of the community knows that feeding them is helping with malnutrition. #00:27:22#

160 B1: Right. So sometimes I think when we begin to compare what comes from normative social science, to complex systems, that's the reason why you have simple and complicated and complex and chaotic systems, because the assumptions are very very different. And in complex systems I think the assumption is one of curiosity. You don't know, you don't have agreement, you don't have certainty. It's a premise, right? The premise is based on social

science, because we are saying that in complex systems there are some people who solved the problem who shouldn't have. Which basically means that in terms of problem solving there is a different distribution. When we talk in probabilistic terms we talk about distributions. There are some outliers, some people who solved the problem who shouldn't have, in complex systems. And ordinarily we don't see them. In simple and complicated systems which are expert driven you don't see them. Where as PD is a mindset of non expertise. #00:29:56#

170 I: Sure, could you also use PD in simple and complicated systems? #00:30:03#

B1: No need, no? Why would you, if you know. I mean you don't use PD for everything. If you know what the solution is and it's a simple solution just go ahead and use it. I mean if you have a vaccine, use it! It's a technical solution. If you can turn on the light if you have a swaller lamp, use it. If you know how to drive a car even though you got to work with the steering and the bricks and the transmission, just do it. You don't need to reinvent things which are simple or things which require a lot of expertise. I mean I needed some expertise to get on the Zoom call. #00:31:08-23#

180

I: No need to look for the positive outlines on that. #00:31:13#

B1: Exactly. I mean you if you can, if you wish but why waste your time. What I am saying is that Positive Deviance works. It is a surgical approach, right? You're looking at something that is really complex, lots of underlying causes, you can not partial out in simple or even complicated ways and predict and control. But you can say that there is somebody out here who solved the problem. And can we find them and not only can we find them, but can we find what they are doing, which is different. So the logic is very different. I mean that's the reason why we tie ourselves in loops, right? #00:32:12#

190

I: You got a lot of new thoughts in my head and I need to process it now to get up with some new questions, because actually the questions which I prepared, with what you just said, you pushed them all away. I don't even need to ask them, because you already pre answered them or just pre outsourced them. Because I was just stuck in the thought of seeing it just from one side. For example if you know the bell curve. Positive Deviance is on one side on the edge and Best Practices are in the normal behaviour range and after some logical implication, the behavoíour switch can move on. Former Best Practices moved then to the area of Positive Deviance micro behaviours. And if you just like it like this, you keep thinking, ok maybe this micro behaviours of Positive Deviance in one situation can be Best Practices after sustained implication. But with what you just said, to bring it a bit in a different viewpoint and not just look at it like a curve moving, it's not really necessary anymore to even compare it. And then I am still

200

205 asking myself, why are there so many people - especially Sarah you told me that everytime you're bringing up this topic you need to explain again, why Best Practice is not Positive Deviance. And I am just asking myself, why are people not understanding that these are just so completely different things. #00:34:17#

210 B1: Anna-Sophia, that's the reason why we need young people like you. You are in some ways fortunate because Sarah is one of the very few people in this world who actually has learned Positive Deviance by doing it. And we have collectively learned so many things, right? And we need more people like you to do what you're doing. I mean, I teach a Positive Deviance class at Utah which at this time has twenty Students. It's not the most popular class but that's okay because I can work with twenty. #00:35:06#

I: At least these twenty students are very interested in this topic. #00:35:09#

220 B1: Exactly. And it takes time, at this time I am involved in five or six Positive Deviance Projects, all which have been blooming in the last three years and all because of personal connections. So I am doing a project in Jamaica with (unv.) Island, which is just going to the field. I am doing two projects on food security in Texas, in Central Texas and in East Texas. Next week I am meeting with the officials of a county in the US in the State of New Mexico which has very poor health outcomes. I am working with rural entrepreneurs in the US in the appellation region for economic development. So there is alot of interest but it takes time to understand that this is a very different way. So we need more people in Germany, in Europe, in Thailand, to learn together. It will take 10, 15, 230 20, 30, 40 years for us to grow this, we've got to be quite patient. #00:36:40#

Zoom-Interview mit Monique Sternin, Durchgeföhrt von Anna-Sophia Hanke, Beigesessen von Sarah Lubjuhn und Nadine Pratt, 28.04.2023

I: Interviewleitende Person

B2: Befragte Person

Allgemeine Unterhaltung, gegenseitiges Vorstellen

1 B2: PD is many different things but also very simple things. And I usually call it the cutting edge of common sense. #00:04:22#

5 B2: I am an expert at being a non expert. So I don't come here to this conversation as an academic. But I am a field person, because PD is swiped into

experimental learning, in the field. Dealing with complex problems, it's a problem solving approach, but that really works in institutes. #00:05:07#

10 B2: From hearing from you one of the things that comes out a lot but people say
why is not Positive Deviance more applied. Because it threatens a lot of status
quo, a lot of well established things, for instance that we live in a world of experts
and in this approach you let go of your expertise. If you're a researcher or a field
15 sometimes ordinary front line workers in a cooperation or in an organisation, to
help them discover solutions. So that first transition is very difficult. The more I
live in this world, a world of thoughts, of thinking, they will never get it, and they
don't. For that tragic reason that's why again the cutting edge of common sense
of ordinary people, ordinary people can be as good as experts. But of course if I
20 tell you that, people have built up their career on expertise, usually in this very
complex world and science driven, people have a very (lessabin?) view of the
problem they want to solve in the world. It's like a (lessabin?) focus. They can not
handle the complexity of issues. So to go back to the Cynefin framework, PD is in
the complexity square of your design there. And again what I appreciate a lot in a
25 Cynefin Concept is the emphasis on context. So people do this so they are
expert driven, they don't have time. You know life of a project in one year, two
years and you need to show behaviour social change in two years. And then
another big issue with the people who drive most of what's going on, is they have
power and control. With Positive Deviance the theme is, you let go, not only on
30 your expertise, but of power and control that comes from experience. And we all
do it, we have power, because we are studying, people invest in learning, which
is wonderful. But then in this particular approach you have to let go. So for
leadership it's the same thing. They have to become learners and their role is
very different from other leadership roles, in that context. Of trying to solve very
35 complex problems. They become the people who remove barriers, so that
frontline workers, community people can actually do the work. #00:11:00#

I: Thank you so much for that. I liked what you said, it's really interesting also that
you mentioned the context which is like the main thing about the Cynefin
40 Framework. This is also why I was using it for my Bachelor Thesis. Because in
the end, the main thing about the thesis is to kind of put Positive Deviance micro
behaviours and the Best Practices to a relation to each other. Because as Sarah
told me, in Germany it's a big issue that people always intend to ask, it PD not
the same like Best Practice, is it not basically the same. #00:12:00#

45

B2: Uhlala. Totally different! I mean not totally, but different. #00:12:05#

I: Yes and to kind of fill up this gap. That's my intention of my Bachelor Thesis, to
kind of work this through and my plan is to use the Cynefin Framework as an

50 argument, because as you just said, you could place the Positive Deviance
Approach in the context of complex situations. And all the work about Positive
Deviance and the complex situations are always mentioned. Also even in the
Cynefin Framework it is mentioned in a very small line as an example that the
55 Positive Deviance Approach could be used for complex situations. And that's why
I just want to prove also for example with you now. That you could give me your
thoughts about why Positive Deviance is the proper approach for complex
situations and why Best Practice is not. If it's your opinion. And I would love to
talk about more about the relations between Positive Deviance and Best
Practice. I would love to hear your thoughts on that.

60

B2: Yes. So I try to put my mind to work. (...) So Best Practice proven success of
those practices across many things. For instance, if I may use more examples in
my term if you don't care, breastfeeding is a Best Practice, right? #00:13:48#

65 I went to Amenia and the women were not breastfeeding because they thought it
would hurt their breasts, that their husbands would not like them. And then it
comes the difficulty of control issue, complex issue regarding lets say Best
Practice which is breast feeding. So Positive Deviance would say, we all agree,
we know that breastfeeding is a best Practice but PD doesn't look at that, they
70 say how are in this context of a traditional practices resistance for many different
reasons the context matters, women are not breastfeeding. And we look in that
context and we say, how are some women breast feeding? So it's not trying to
find the Best Practice, but sometimes it's about how this practice is in that
context. #00:15:14#

75

In western culture, particularly in the US, people think that you're the one who
change a behaviour. You're the owner, the master of what you do. I mean, that's
extreme, because we all know that behaviours are dictated by many things. So
the first thing is that PD doesn't look at Best Practice but looks at the how.
80 Something like breast feeding is done. That's the first thing. Again Best Practice
is generalising across the board, PD looks at what works in the local context.
Best Practice is one size fits all, cookie cutter, it's easy, everybody knows what
the standards are, we all apply it, right? But there are many cases where you
don't apply it. I worked in female genital mutilation in Egypt, well 90% of the
85 woman do not use the Best Practice there. So one size fits all, cookie cutter is
what we are faced with when we work in the field, because people will say, which
is best practice, but is doesnt work here. We call it the Jabad Centrum.
It wont work here, maybe it's good in some places but it wont work here. And
that's where the PD Approach works with a very different approach. And the first
90 thing is ownership. For people to change they need to own the problem. It's a
problem solving approach. It's not improvement, it's really problem solving in a
complex situation or very complex wicked problems. #00:17:46#

95 I: Would you say that Best Practices are used also for improving and not problem solving? #00:18:02#

100 B2: People like to generalise, people want the magic bullet that will work everywhere. And as the science does it, we have technical, we have fixing problems and their applying the technical very specialised mindset to behavioural social change. That concept doesn't work. So they use the gold standard of randomised control trials. You have to do that, you prove that what we do works. I try to do it, but for behaviour social change you can not use randomised control trials. It doesn't really work, because we work with community environment and when I say community dont think village, you can think cooperation, you can think hospitals, you can think prisons like in Denmark, you can think a union, you can think groups. People say, while you go to a various one of the destruction of Positive Deviance is that they say you work with very small numbers. Not at all. I mean we started with 2000 children in Vietnam and it was leveraged to 5 million families. Anyways, go back to PD behaviours and Best Practice. I want to say something that's very important here. In contrast with Best Practice in the PD Approach the people with the problem are the ones who find the solution. In other words: the people with the problem and the people (Unv.) share the same DNA, meaning the immune system resistance that comes when you bring something from outside. Best Practice comes from outside. Does not work, it works maybe if you enforce it with the strong leadership top down system.

115 So again the PD Approach uses the sense of first start with ownership of the whole process and method by the community, so that there is no immune system resistance to the idea. Another difference to Best Practice is that we look at the how Best Practice in the worst case scenario, we look at the least likely to succeed, it's a group it's not just individuals. And because we look at the worst case scenario, adapting this particular uncommon but successful practice that are practised by very few (...) because they do it, everybody can do it. And it relates to another concept which is social proof. If you have a problem, you may look and get advised from your peers. Social proof through peers, discovery of what peers do, people just like me. And that's not Best Practice. Best Practice you don't have to validate what to do, you say, science told us, evidence based science. (...) Because we live in a world where science is a religion, meaning that we all have in our mindset, if science can not prove it, it does not exist. And that's why for our work in Vietnam we had to prove that what we work building a sustainable measurable impact. I still like that, I know people don't really look at measurable impact anymore. But you had to find in those PD Practices, that are different from Best Practice, that they had something to do with a better outcome. For people to take that practice which is controversial against tradition, against tabus against the prevailing culture. You have to prove that what these groups of people or whoever is doing this has something to do with a better outcome.

135 Because my use of PD is in a problem solving framework, so that's why Best
Practice is already proven to be successful but the PD Practices are usually
unproven at all. But we have a process that helps validate what works. It's
validated. And that's why PD is so transformational, because in the process we
use, people start the next step, I can do this. So there is a sort of immediate
140 action that follows the discovery of what works. So what works now in a context
not what Best Practice developed by experts. Of course validation as well, but it's
quite different. #00:25:35#

I: So the approach, if you compare the approach of Positive Deviance and the
145 Best Practice, they are very different. That's why I heard what you just said. And
when I look now at the practices, like the micro behaviours, for example in
Vietnam, what you could do as micro behaviours to well nutrition your children.
After a certain amount of time, most of the people adapted the micro behaviours,
after successfully using the PD Approach Practices. Could you say then in the
150 end, the micro behaviours which were formal Positive Deviance Behaviours then
are now Best Practice Behaviours? For example feeding the Sweet Potato
Shrouds and Insects from the rice fields? #00:26:34#

B2: Well, it depends. I could say that it can become institutionalised. In Vietnam I
155 went back 25 years later to talk with the woman's union who are working on that
project. She said we still do it, we are grandmothers now, but we feed our
children this. This is totally institutionalised. In Vietnam we measured a sustained
impact, because that was what the government asked us to do. We were
learning, it's always a work in progress, Positive Deviance involves. We were not
160 looking at others tools for behaviour and social change, we were of course, in the
business of doing it, but we didn't really measure. People afterwards measured it,
but we just didn't, we looked at measurable impact. And the measuring of what
adopting those micro behaviours as a group, it is a process of motivation and
everything, which is quite easy because if you tell african people for instance that
165 we gonna look at african solutions to african problem, that motivates them,
believe me. You go to a hospital and you say, we don't know anything about
anything. What we know is that solutions exist here, in your walls, in your
hospital. It actually motivates people for change already. But the micro
behaviours that are adopted by the group, we also have among our principals, it's
170 not a knowledge based approach, it's a practice based approach. The people
with the problem who find the microsolutions then they practise them. And then
they measure the impact of what they are doing as a group. Not just individual
families, as a group, they look at the result. And that's what promotes social
change, it's a collective looking at the results. So in hospitals in the US you would
175 have the lab people who were measuring, they would ask to do hundreds of
thousands of tests and everything for this project. #00:29:31#

180 The lab people were just overwhelmed with work, but when you brought them to
look at the result, they said, we did it, so again ownership through collective
measuring the problem. They can develop their own indicators of progress and
indicators of impact. That makes the micro behaviour becoming in a way
institutionalised. Then many people say, well how do you go at the policy level.
185 (...) So maybe it becomes Best Practice in the long run. On the long run it
becomes institutionalised by the community and that's it. But we always look at
how the problem that was to be solved is always a practical problem, but life and
death problems, serious problems. How they have been solved and remain
solved. PD is based on sustainability. #00:31:08#

190 **Aufgrund der abgelaufenen Zeit des Zoom-Meetings, wurde eine neue
Sitzung gestartet. Die Zeitmarken setzen sich wieder auf Null.**

195 B2: For me Best Practice is not so much the issue. If it works well like in
Denmark, social change happens, so if you have social change, Best Practice is
irrelevant, because social change happens. I go back to the example in Denmark
of the penal system in the prison that they were working with. There invite all the
stakeholder, one of the principles of Positive Deviance is community incision,
meaning that you invite all the stakeholders. And in the case of the prison, the
prison administered as a big problem was absenteeism of guards, which
200 threatened the security of prison. So a pretty serious problem. #00:01:38#

205 In using the PD Approach, they actually not only involved the guards, they invited
the inmates. To see how they precede the problems. And the inmates could tell
them who was so called Positive Deviance Guard vs. others, from their
perception. Anyways, long story short, they understood better the perception of
the issue from the inmates point of view. And now they actually finding micro PD
behaviour, they are transformed. So it's a totally different place, the
consciousness has been changed. The guards decided to start playing soccer,
football with the inmates. So the relationship has totally changed. So Best
Practices don't really relate to what happend, if you do the Positive Deviance
210 Approach properly, because it's very transformational. But transformational is a
process (...) of doing it, the process. #00:03:17#

215 I: So would you also then say that the process is never done, that there is no end
from (...) still processing it? That it is constantly changing? #00:03:31#

220 B2: Well in the work I have done, the processes enable the problem to be solved,
first of all. But it did mean other thing, again, if you look at communities in India
and Pakistan which are very gastoriented so many groups have to work together
but they don't. Groups are never mixed together. In this process you invite

everybody who has the problem. And that involves many different types of people. #00:04:10#

225 *Using Positive Deviance for Childhood Nutrition, focused on a very specific problem, they have to work together and they end up totally changing their relationships. So this is really a social change. #00:04:55#*

(Ausschmückung eines Praxis Beispiels)

230 *So again by using this micro behaviour and by sensitising the whole community to the issue and having them take action. They take action, they act their way into a new way of thinking instead of thinking their way. Again Best Practice is (antitatic?) to PD because Best Practice comes from outside. Everything in the process is ingrown from the inside out. So they are not really the same thing, we*
235 *are trying to compare oranges and apples, apples and oranges here, I would say. The results I find that (...) PD does work and we have measurable impact and sustain impact. Because what you found in those micro behaviours they already exist, so they are sustainable by definition. Because they did this in a context of very complex, difficult situation. And people can adopt them because they are*
240 *practised by their peers, so by leverage in a sustainable solution, the problem is eventually solved and sustained. Would then make people more amenable to pick up best practice, because there was social change in a culture in the environment in that particular place, maybe, I don't know. But I know that in Pakistan for instance, people were very suspicious of the government, of NGO's.*
245 *This process enables them to actually to really change their attitude towards the outside. Supposedly what we call officials, the government and other entities that are supposed to help them. And then they actually start going to those entities. And look for help. So they developed more partnerships from being a very inclusive (...) community. They actually started to reach out to the other*
250 *community. So maybe then the introduction of Best Practices worked better, maybe. #00:09:17#*

I: So the way to find the solution with the Positive Deviance Approach can not be compared with the way Best Practice would approach it. #00:09:27#

255

B2: It's different. #00:09:31#

I: It can not be compared, that's also what I totally agree on. But if I understood it right, the solutions and the practices which were found out throughout the
260 *process and after the peers adapted the behaviours as well, from the outside it could look like these practices are now for this specific solution and for this specific situation, seem now to be best practices. Because the majority is doing it and for the majority it's working. And if you would then wanted to use the best*

265 practices of this situation of this group for a different peer or different situation,
then it would be use of Best Practice again. For me it's always really confusing
sometimes, because there is the Best Practice Approach to approach something
and also the practices, like how people practise. But would you agree on that
thought, is it something which makes sense? #00:10:45#

270 B2: For instance in hospital, when they have found that they have practices and
then proof. They had proven results by using these micro practices. They got to
be well known and also hospitals came and said, tell us about what you do, we
gonna reproduce, which would be best practice. The hospital said no, we are not
going to tell you what we did, we can show you the process, because otherwise
275 you're gonna replicate what we did. #00:11:19#

Monique zitiert ein längeres Dokument. Reflection from a Woman called
Margaret M. Toth.

280 B2: So best Practice requires work too, because it's not contextual, it comes from
outside. But people they love Best Practice, so what she is saying as a leader
that she must say right, let's put it everywhere! We love scaling up to Best
Practice, the issue of scaling up that's what the Vietnamese leader said. Let's put
the megaphone, let's put the loudspeaker that they have everywhere in every
285 village in Vietnam and tell people what to do. And we said no, no! That's not the
way. And then it would become Best Practice. All the solutions from all the
different organisations are very similar but what is different is that they came from
the people that would have to use them. And for that reason alone they will be
shared almost effortlessly by the informal gird vine of influence teaching into the
290 contra. #00:15:38#

(Gespräch über E Mail -Versand der Dokumente und Quellen)

300 B2: So the process we use is very important for this to happen. (...) So now I
know Positive Deviance but it use in many different contexts. Sometimes it's just
a strategy which is great, we use it as a stand alone, because we had to learn.
Because we learn by doing the Positive Deviance Approach, it doesn't happen
overnight. In Vietnam we never called it a Positive Deviance Approach. It came
after we used it in a totally different context, in Egypt with female genital
305 mutilation.(?) And we figured out that there were some common threats and we
built up a little bit the PD Approach, but now there are people trying to use it as a
strategy within design thinking. And other Approaches, so it is a strategy,
specifically for behaviour and social change. People realise that a lot of what they
do is not done. Yes it mobilises wherever they have to work with, but they
310 manipulate them. It's not really what we call co creation, because that takes time,
it's messy. You know three steps forwards, two steps backwards. The process is

(imitative?) , transformational. Messy I would say, messy, it's part of complex adaptive system theory, they said, the people from complex adaptive system is all you're doing actually what we put into concept, you're actually doing it. It's a practical use of a complex adaptive system. That says there are many laws in that theory that says for instance that the intelligence is not just in a nucleus of a cell, they take the analogy. So they say, one of the principles is that the intelligence is not just in the nucleus throughout the cell, well for us this is not even a proposition or a hypothesis. But we say it's observable that people have solutions and that of course threatens the experts and the solutions are so simple. That's why I am still so interested in the Approach, that the micro PD behaviours are so simple to profound so out of the box, out of what the expert would say. #00:20:31#

I: It's also more time consuming to talk to all the people and to check for what are people actually doing to find a solution. It's more time consuming then for example to repeat Best Practice, to just look at a different community, how they do it, what their solution is and then just force it on to a different one. It's quicker and more simple, but in the end, most of the time not the solution, not really helping the situation. #00:21:39#

B2: And it's not sustainable. #00:21:44#

I: Yes! It's not sustainable and that's why I really think this Approach is so important. #00:21:50#

B2: But it's hard, it's time consuming, you have to deal with chaos, a little bit of chaos and certainties. It's dangerous in some ways, because you threaten the status quo. #00:22:05#

I: I also imagine it being a lot of fun and also very inspirational as well, if you really are successful in the end. #00:22:20#

B2: Well that's the thing, I know. For me it's like, I was part of a journey in many different fields with many different people, who will win a chance to actually do their job well to be recognised. And they change forever, the organisation changes forever. #00:22:40#

Interview mit Anu Sachdev, Durchgeführt von Anna-Sophia Hanke am 29.05.2023 in Bangkok Thailand

I: Interviewleitende Person

B3: Befragte Person

1 *I: If you sustainably adapt the micro behaviours from PD, in a situation, in a community, does it then become best practice? These micro behaviours, are they Best Practices, because then the majority of the community are doing it and from the outside, if you look at the bell curve, it would be Best Practice then. Do you*
5 *have thoughts on that? #00:02:23#*

B3: That's an interesting question you have. So the Idea of Positive Deviance is successful practices instead of Best Practices. Best Practices are from any context, like in management, you would have Best Practices, managers would follow Best Practices, Leaders will follow Best Practices, there will be templates and that can be adapted or used by any organisation, any management, any context community. So what happens is, let's say if a books describes a Best Practice as that a manager should always check in with the team every day, for a regular update then that can be adapted, used, uptaken by anybody in any context, although I am not saying that Best Practices are not from context which are complex. I think maybe I am limited in my knowledge, but Best Practices can also be informed by complex context. But successful practices are mostly driven by low resource settings where the structures are not organised, where there is chaos. #00:04:03#

20

I: So the situation where we starting is a different one.#00:04:09#

B3: So the starting point is very different, the starting point is absolute latter chaos and what we're trying to do with that chaos is that we're trying to simplify one threat at a time, with Positive Deviance, leading to many different normal curves over time. Maybe, I don't know, maybe it wouldn't become a normal curve, or it will if you look at the diffusion of innovations. That any new innovation, any new practice, any new technology, any new product, when introduced into the market or into a community, into a context, it takes a normal curve, right? #00:04:53#

30

So I am not quite sure if in the later part Positive Deviance would also take that, but definitely Best Practices can be successful and successful Practices can also become Best Practices over time when systems adopt them as their own. For example if mothers start to, in a community, set a social norm, where in breastfeeding becomes very very robust, it becomes very exclusive for the first six month, then if the woman decide that's going to be how it is, then for that community or for others looking at that community, that may seem as a Best

35

40 *Practice but they may have started as a successful Practice, you know what I mean? #00:06:05#*

I: So the way to get there is definitely not Best Practice but the micro behaviours could be seen as Best Practices from the outside again. #00:07:14#

45 *B3: Again right, the process of finding Best Practices vs. successful practices is different. For Positive Deviance, we are so heavily rooted in the community wisdom and the community behaviour, rather than what they know or what they feel. It's a completely different starting point. I don't know how it is for Best Practices. I am not so aware. #00:07:39#*

50

I: For Best Practices, basically the definition is that you look at other groups, at other communities, which might have a similar situation and then just take what they are doing and try to do it in your situation as well. And for many people, even like in businesses or in social situations, they are failing, because it's a completely different situation, different people, different environment, different influences. But still there are people who say that Positive Deviance, after explaining the whole process, is the same like Best Practice. #00:08:17#

55

60 *When you look back on your work you have done, were you ever confronted with the situation of Best Practices VS Positive Deviant Micro Behaviours? #00:09:11#*

B3: Yes actually. So I work in social behaviour change, I basically design, develop, strategise social and behaviour change, intervention at large scale. And every single time that I have worked with organisations and trying to introduce Positive Deviance there is resistance, because they are like: Can we not look at what other organisations are doing? Can we not take examples? Why do we need to do more formative work? It's going to cost a lot of money. I am sure there is literature around it. #00:10:00#

65

70 *I: It's time consuming. #00:10:03#*

B3: Yes and even now, right, even in my work I am facing this constant challenge in which every single time I talk about, let's say even trying to understand people's behaviours, before starting a program. Nobody wants to invest in that. So everybody wants to change the world, but nobody wants to invest in that formative initial condition that we set to enter the community at all. #00:10:35#

75

I: Can you think of any reason why this is the case? #00:10:39#

80 *B3 Money, time, capacity, you know, it's a long process. And people don't really know what they are looking for. #00:10:59#*

I: You don't even know what you're looking for, so can not promise from the beginning what you will find. #00:11:06#

85

B3: Yes. But I always know that these are the certain stakeholders, I know what kind of questions to ask. Like in my opinion I already know, after I asked the what, how, why, where, I will say, like towards the end, when I am really comfortable with my community- I always ask the question: Are there people who have figured it out? Is there anyone? And then you have to really simplify what do you mean by that successful outcome, right? You can not be like, who did it, who did it? #00:11:53#

90

I: Because people sometimes even don't know that they are Positive Deviants. #00:11:57#

95

B3: And sometimes, generally they are not. It's not a failing of the methodology, it's just how certain situations are. And sometimes as researchers we choose to not see it. So definitely I get a lot of resistance on the formative front. Because you like it or not, Positive Deviance is very time consuming, in the beginning at least, where you will do a lot of the finding work. #00:12:44#

100

B: What I've been trying to do is. Instead of saying use Positive Deviance, I basically say, can you for once ask a question: Can I achieve a successful result by using the same time, same resources, the same people. That's it, that's one. And the second thing I say is, can you ask: How can I create community engagement or what engages community. (...) Ask those two questions every single time you face a challenge. I stopped using the word. I use it with my team, but I wouldn't like to impose it. I do it little by little. #00:25:15#

105

110 So if I am getting resistance constantly, I would rather change my approach. So I started asking these simple questions. #00:25:45#

We have to remember, things are hidden in plain sight. #00:26:30#

115 Positive Deviance Practices are involving. Best Practices remain constant. #00:27:53#

120

The way to find Positive Deviances, in the books as it is written, sometimes it's not possible for agencies or organisations to do that kind of work, especially when organisations are working at scale. A Lot of organisations would run away from it and they would rather adopt the already established Best Practice. Because it sort of applies to all. You read any management book they would talk about the same thing, but if you read a Positive Deviance Book it would say

125 different things about different contexts and that's also where the variation lies,
right? #00:29:18#

130 Positive Deviance requires for you to become a facilitator and not a dictator. So
the practice teaches you itself how to be listening more, how to be more warm,
how to be compassionate, how to be kind, empathetic. And that process sort of
also teaches you how to slow down. Singhal would tell you, every time you have
the urge to rush, slow down. That's what he's taught me, I think. #00:30:53#

135 Positive Deviance is not about finding the practice just once, you have to keep
finding it. Otherwise the approach itself will die. So even if you find one central
behaviour you have to keep finding keep going, because deviances involving.
#00:38:03#

140 The community keeps engaging to find the new successful practices as the
problem is involving as the problem and the context is changing. #00:38:40#

140 The approach only allows for dealing with one problem for one time. #00:39:19#

145 Another issue that I find, while doing the Best Practice and the successful
practices, is the design of the intervention itself, the 4th or the 5th D. Because
everybody talks about Discovery, but nobody talks about Design. And the Design
is the most tricky part. #00:40:19#

150 Especially in large scale settings. How do you create a system that allows
experience. At every step you have to be mindful of the approach, how do I come
to you. And then I have to be very mindful of the channels I select within my
approach. #00:41:18#

Abkürzungsverzeichnis

BP = Best Practice

BPs = Best Practices

CF = Cynefin Framework

C4SC = Communication for Social Change

LGM = Large group methods

PD = Positive Deviance

PDs = Positive Deviants

PDID = Positive Deviance Initiative Deutschland

SDG = Sustainable Development Goals

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Zusätzlich versichere ich, dass die elektronische und gedruckte Version übereinstimmt.

Mir ist bekannt, dass im Falle einer falschen Versicherung die Arbeit mit „nicht ausreichend“ bewertet wird. Ich bin ferner damit einverstanden, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs in elektronischer Form versendet und gespeichert werden kann.

Berlin, 07.09.2023, Anna-Sophia Hanke

