

## Leitfäden

Bezeichnung:

### Schrittmacher des Wandels

**Stichwörter:** Raumplan, Klimawandel, nationale, regionale und internationale Behörden, Veränderungsprogramme, Veränderungsinitiativen, Partnerschaft, Kommunikation, Führungspotenzial, Hindernisse, Begeisterung, Sensibilisierung, Handlungsbereitschaft, Zusammenarbeit, Motivation, Führung, Change Management, Schrittmachernetzwerk

**Zielgruppe:**

lokale, regionale, nationale und internationale Organisationen jeder Größe einschließlich Raumplaner, Politiker, Fachleute, Interessengruppen, Strategieentwickler, Entscheidungsträger, NGOs, Behörden, Unternehmen usw.; jede Organisation oder Partnerschaft, die sinnvolle Klimamaßnahmen entwickeln will, insbesondere in partnerschaftlicher Zusammenarbeit

Empfehlungen aus der ESPACE-Strategie, auf die der Leitfaden sich bezieht:

1.	2.	3.X	4.X	5.	6.	7.
8.	9.	10.	11.	12.X	13.X	14.

Inhalte der Strategieempfehlungen, die der Leitfaden aufgreift:

3. Der Leitfaden *Schrittmacher des Wandels* bietet innovative Erkenntnisse zur Unterstützung und Förderung von Schrittmachern bei der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen und der Überwindung von Fortschrittshemmnissen.

4. Der Leitfaden *Schrittmacher des Wandels* bietet innovative Erkenntnisse dazu, wie Schrittmacher bei der gruppenübergreifenden Arbeit unterstützt und gefördert werden können. Die Methode lässt sich sowohl auf das interne Management einer bestehenden Organisation als auch bei Partnerschaften mit anderen Organisationen anwenden.

12. Der Leitfaden *Schrittmacher des Wandels* beschreibt ausführlich Wert und Kategorien von Schrittmachern, die Möglichkeiten ihrer Förderung und Unterstützung sowie die Zusammenarbeit in Netzwerken („Ökosystemen“) bei der Überwindung von Hindernissen und der Initiierung von Maßnahmen.

13. Der Leitfaden *Schrittmacher des Wandels* bietet innovative Erkenntnisse zur Verwirklichung von Veränderungen mithilfe von Schrittmachern und zeigt, wie für die Herausforderungen des Klimawandels robuste Lösungsansätze proaktiv entwickelt werden können.

Foto/Abbildung/Karte:

**Überblick:**

Umfangreiche Untersuchungen über viele Jahre hinweg und zu zahlreichen veränderungsbezogenen Projekten haben nachgewiesen: „Ohne Schrittmacher keine Veränderungen!“ Das Vorhandensein eines oder mehrerer Schrittmacher hat sich durchweg als notwendige Bedingung für sinnvolle

Veränderungen auf jeder Ebene, unter allen Umständen, bei jedem Sachverhalt und zu allen Zeiten erwiesen. Bei der Bewältigung der Folgen des Klimawandels ist dieses Kriterium mindestens ebenso wichtig wie bei anderen Aufgaben, ja ist vielleicht wegen der auf dem Spiel stehenden großen Belange und der Dringlichkeit der Probleme sogar noch wichtiger. Der Leitfaden stellt die Rolle von Schrittmachern (und von Schrittmachernetzwerken) dar, ihre Effektivität und die Möglichkeiten ihrer Unterstützung.

**Beschreibung:**

**EINLEITUNG**

Umfangreiche Untersuchungen über viele Jahre hinweg und zu zahlreichen veränderungsbezogenen Projekten haben nachgewiesen: „Ohne Schrittmacher keine Veränderungen!“ Das Vorhandensein eines oder mehrerer Schrittmacher hat sich durchweg als notwendige Bedingung für sinnvolle Veränderungen auf jeder Ebene, unter allen Umständen, bei jedem Sachverhalt und zu allen Zeiten erwiesen. Bei der Bewältigung der Folgen des Klimawandels ist dieses Kriterium mindestens ebenso wichtig wie bei anderen Aufgaben, ja ist vielleicht wegen der auf dem Spiel stehenden großen Belange und der Dringlichkeit der Probleme sogar noch wichtiger.

**WAS IST EIN SCHRITTMACHER?**

Wenn wir von Schrittmachern sprechen, meinen wir Personen, die über mehrere typische Eigenschaften verfügen. Zwei Kernqualitäten sind jedoch unabdingbar für „Change Agents“:

- **Leidenschaft:** Ein „Klimaschrittmacher“ befindet sich mindestens auf Sensibilisierungsniveau 2 (siehe ESPACE-Leitfaden: *Die „3 As“ der Verhaltensänderung: Awareness, Agency, Association*). Er hat die Klimakrise nicht nur rational verstanden, sondern ist dadurch auch emotional motiviert und will mit aller Kraft etwas bewegen. In einem gewissen Sinne wird der Klimaschutz zu einer persönlichen „Mission“.
- **Handlungsbereitschaft:** Schrittmacher halten unermüdlich nach Wegen Ausschau, mehr Einfluss auf ein Problem zu gewinnen. Sie lehnen bequeme Lösungen ab und suchen aktiv und innovativ nach Wegen, andere beeinflussen und individuelle und organisatorische Hindernisse beseitigen zu können. Sie wollen etwas bewirken. Dabei kommt es oft zu Enttäuschungen und zu dem Entschluss, besser eine andere Laufbahn einzuschlagen, um eine einflussreichere und wirkungsvollere Rolle spielen zu können. Wenn jedoch die Problemsensibilisierung groß genug ist, können Schrittmacher Netzwerke mit immer größer werdendem Einfluss aufbauen und andere Auffassungen durch wachsendes Fachwissen und wachsende Glaubwürdigkeit von innen heraus verändern.

Zusätzlich zu diesen Kernqualitäten zeichnen sich effektive „Klimaschrittmacher“ durch weitere Eigenschaften aus. Eine davon ist paradoxerweise „Kaltblütigkeit“. Das mag für Personen seltsam erscheinen, die u.a. für ihre Leidenschaftlichkeit bekannt sind, aber diese Eigenschaft hat sich als wichtig und wertvoll erwiesen. Denn wenn das Engagement

potenzieller Schrittmacher beispielsweise zu Ungeduld, Intoleranz und Verärgerung führt, besteht die Gefahr, die Fähigkeit zur Einflussnahme einzubüßen. Es ist daher außerordentlich wichtig, dass Schrittmacher lernen, mit Optimismus und Angst, mit Geduld und Dringlichkeitsbewusstsein, mit Zielstrebigkeit und Zuhören, mit Zuspitzungen und dem Glauben in die Veränderbarkeit des Menschen umzugehen. Wenn es einem Schrittmacher nicht gelingt, diese Gegensätze auszuhalten und zu vereinen, kann er leicht isoliert werden (z.B. Mitstreiter verlieren) oder einen Burn-out erleiden (weil wirkliche Ergebnisse ausbleiben).

Weitere bei Schrittmachern in unterschiedlichen Kombinationen anzutreffende Eigenschaften sind: Mut, Beharrlichkeit, unermüdliche Forschung, Belastbarkeit, Autorität, Netzwerkfähigkeit und eine besondere Gabe der Kommunikation.

Dass ein Klimaschrittmacher mit Autorität zu sprechen vermag, liegt oft an seinem natürlichen Engagement für die Sache und an seinem Wissensdurst. Zur Kommunikationsfähigkeit gehört jedoch mehr. So vermeiden Schrittmacher möglichst, andere Standpunkte zu widerlegen, sondern versuchen stattdessen, diese Auffassungen zu verstehen und in einem umfassenderen Zusammenhang neu zu beleuchten. Dadurch lässt sich mancher Konflikt entschärfen und kann es zu einer bereitwilligen und produktiven Zusammenarbeit kommen.

Am effektivsten sind Schrittmacher, die die Begabung haben, sich mit ganz unterschiedlichen Zielgruppen – sogar gleichzeitig – zu verständigen. Sie sind in der Lage, ein Problem in die Sprache ihrer Zuhörer zu „übersetzen“, so dass ganz unterschiedliche Beteiligte und Interessenten verstehen, worum es ihm geht und wofür er plädiert. Menschen mit dieser bedeutenden Gabe werden auch als „Boundary Spanners“ bezeichnet. Sie sind entscheidend bei themenübergreifenden Aufgaben wie dem Klimaschutz, insbesondere in einem so breit gefächerten Kooperationsverband wie ESPACE.

*„Die grenzüberschreitende Arbeit an den Rändern der Politik bringt oft Menschen mit besonderen Fähigkeiten hervor. Sie können wegen ihrer ähnlichen ‚Weltsicht‘ meist gut zusammenarbeiten, auch wenn ihre fachlichen Hintergründe sehr verschieden sind. Die Bedeutung von ‚Boundary Spanners‘ in einer Organisation kann kaum überschätzt werden, denn sie sind diejenigen, die themenübergreifend aktiv werden.“*

„Cross-cutting Issues in Public Policy and Public Service“ – DETR 1999. Crown copyright.

## WIE FINDET MAN DEN RICHTIGEN SCHRITTMACHER?

Ein archetypischer Klimaschrittmacher scheint fast übermenschliche Eigenschaften besitzen zu müssen. Dennoch lassen sie sich in den meisten Organisationen finden, wenn das eine schwierige Aufgabe sein kann, denn Schrittmacher können alt oder jung sein, es kann sie auf allen Ebenen – vertikal wie horizontal – und in allen Zweigen bzw. Abteilungen geben.

Es gibt mehrere Kategorien von Klimaschrittmachern:

- **Offizielle Schrittmacher:** Dabei handelt es sich um ausgewählte Persönlichkeiten oder Führungskräfte mit dem offiziellen Auftrag, sich um den Klimawandel zu kümmern. Sie haben die Autorität und die Macht, unterschiedliche Parteien zu einem bestimmten Thema an einen Tisch zu bringen. Sie können auch anderen Personen Klimaschutzaufgaben zuweisen.
- **Informelle Schrittmacher, die in der Öffentlichkeit bekannt sind:** Ein Teil ihres primären Aufgabenbereichs sind Fragen des Klimawandels (sie sind z.B. im Nachhaltigkeitsbereich im weitesten Sinne tätig). In dieser Rolle werden sie als Schrittmacher wahrgenommen. Sie sind oft in der Lage, in der Öffentlichkeit über

alle Parteigrenzen hinweg zu einem langfristigen Aufbau organisatorischer Kapazitäten und strategischer Initiativen beizutragen.

- **Informelle Schrittmacher, die in der Öffentlichkeit weniger bekannt sind:** Personen, die deutliches Interesse an Klimafragen haben, ohne dass die Beschäftigung damit offiziell ihre Aufgabe ist. Diese wenig sichtbaren Schrittmacher sind natürlich schwerer zu identifizieren, können aber trotzdem vor allem bei der Suche nach „Möglichkeitsfenstern“ eine Schlüsselrolle spielen. Sie intervenieren beispielsweise bei lokalen Verkehrsplanungen energisch, wenn die Gefahr besteht, dass Klimaschutzaspekte bei einem normalen Verfahrensverlauf erst zum Tragen kommen, wenn es zu spät ist.

Es gibt noch eine vierte Kategorie von Schrittmachern, die „problembezogenen Schrittmacher“. Es handelt sich dabei um leidenschaftliche und energische Menschen mit entsprechendem Interesse und Fachwissen, die für einen Problemfall mobilisiert werden können, beispielsweise jemand, der in der Stadtplanung tätig ist und der für die Bemühungen einer Organisation um die Lösung von Klimaschutzfragen nützlich sein kann. Da sich die Stadtplanung mit den Herausforderungen des Klimawandels – und gleichzeitig mit besseren Bürgerangeboten – gründlich beschäftigen muss, kann seine Unterstützung ausschlaggebend sein. Ein „problembezogener Schrittmacher“ beteiligt sich möglicherweise nur an einem bestimmten Projekt und zieht sich dann wieder zurück oder er entwickelt sich – wie es manchmal geschieht – dadurch zu einem versierten Klimaschrittmacher!

#### **WIE KANN EIN SCHRITTMACHER AM BESTEN ETWAS BEWIRKEN?**

Wie oben dargestellt, können auf einen Klimaschrittmacher viele Schwierigkeiten zukommen, u.a. Enttäuschungen, das Gefühl, allein zu kämpfen und machtlos zu sein, und daraus resultierender Motivationsverlust.

Es ist offensichtlich, dass bei der Überwindung solcher Probleme und zur Stimulierung der Handlungsbereitschaft die Gründung und Förderung eines Netzes von Schrittmachern zu deutlich besseren Ergebnissen führt.

Die von der Alexander Ballard Limited für die ESPACE-Partnerschaft durchgeführten Untersuchungen haben gezeigt, dass Zusammenarbeit ein entscheidender Aspekt aller Bemühungen des Menschen um Veränderung ist. Im vorliegenden Fall kann ein „Ökosystem“ von Schrittmachern, d.h. ein mehrere Organisationen umspannendes Netzwerk von Klimaschrittmachern den Unterschied ausmachen. Neben der Ermutigung, die ein Schrittmacher nach enttäuschenden Erfahrungen hier erhält, führt ein solches Netzwerk zu hilfreichen Lerneffekten und kann größere und schnellere Veränderungen und weitere positive Ergebnisse bewirken (siehe ESPACE-Leitfaden: *Die „3 As“ der Verhaltensänderung: Awareness, Agency, Association*).

#### **Fallstudie**

*Ein Wissenschaftler, der für das europäische Tochterunternehmen eines weltweit tätigen Hardwareherstellers arbeitete, war auch ein überzeugter Umweltschützer. Er wollte eine Umweltgruppe gründen. Deshalb bat er seinen Arbeitgeber, ihm jeden Freitagabend ein Sitzungszimmer und eine Kaffeemaschine für eine Stunde zur Verfügung zu stellen. Er hängte in allen Kantinen und in anderen allgemein genutzten Räumen der Firma Einladungen auf.*

*Am Ende des ersten Monats hatte er ein paar Mitstreiter für seine Gruppe gewinnen können. Nach sechs Monaten waren es rund ein Dutzend. Der erste Schritt war, dass alle Teilnehmer einverstanden waren, ihre Kunststoffkaffeeteller durch abwaschbare Keramikbecher zu ersetzen. Dann gründeten sie eine Mitfahrergemeinschaft, achteten auf wiederverwertbare Verpackungen, auf den Heizenergieverbrauch und auf Ähnliches. Die Gruppe*

*wuchs, lernte hinzu und engagierte sich stärker. Das Unternehmen registrierte allmählich spürbare Einsparungen, die auch seinem Ruf zugute kamen.*

*Nach einem Jahr bat die Geschäftsleitung den Gründer der Gruppe, eine Vollzeitstelle als Umweltkoordinator anzunehmen und sich drei Kollegen hinzuzusuchen. Nach drei Jahren wurde das System der Gruppe weltweit in dem Unternehmen eingeführt, auch im US-amerikanischen Hauptquartier und den Werken dort.*

Eine weitere Folge der Gründung einer solchen Gruppe ist, dass die Mitglieder die Wirkungsweise komplexer Systeme besser kennen und verstehen lernen – sowohl in Organisationen als auch in ganzen Gemeinden. Dadurch können nicht nur Klimaschrittmacher noch erfolgreicher werden, sondern so können sich auch bessere Führungspersönlichkeiten für andere Gebiete entwickeln. Denn wichtige Eigenschaften von Führungskräften mit strategischen Aufgaben sind – neben Leistung und Veränderung – das Verstehen der Dynamik komplexer Systeme, eine effektive Kommunikation und die Steuerung von Emotionen.

**Autor:**

David Ballard und Rob Weston  
(Alexander Ballard Limited)  
und  
Doogie Black (Hampshire County  
Council)

**Weitere Informationen:**

In englischer Sprache

Warm Hearts and Cool Heads: The Leadership  
Potential for Climate Change Champions  
Alexander Ballard Ltd in Partnerschaft mit HCC

Teil  
Teil 2

How can local authorities stimulate & support  
behavioural change in response to climate  
change?  
Alexander Ballard Ltd in Partnerschaft mit HCC

Teil  
Teil 2 - Anhang