

Bezeichnung:

Arbeiten für die „Schrittmacherorganisation“

Stichwörter: Klimawandel, Raumplanung, Change Management, Klimaschutzniveau, Organisationsmanagement, Veränderung, globale Erwärmung, Anpassungsfähigkeit, Strategie, Nachhaltigkeit, Führerschaft, Zeitrahmen, Partnerschaft, Managementprozesse, Schrittmacher, Zusammenarbeit, Handlungsbereitschaft, Sensibilisierung, Entscheidungsfindung, Interessengruppen, Proaktivität, politische Unterstützung

Zielgruppe:

Organisationen jeder Größe auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene, die sich ein Bild über ihre Anpassungsfähigkeit an den Klimawandel machen wollen und wissen wollen, welche Schritte für eine vorbildliche Klimastrategie erforderlich sind

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

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

Inhalte der Strategieempfehlungen, die der Leitfaden aufgreift:

1. Der Leitfaden *Arbeiten für die Schrittmacherorganisation* beschreibt, wie eine Organisation so entwickelt werden kann, dass mehr als nur wenige Einzelne oder Gruppen verstehen, wie die Klimakrise sie selbst und ihre Leistungen beeinflusst und wie darauf zu reagieren ist. Dadurch wird die Entwicklung eines robusten strategischen Rahmens unterstützt.

3. Der Leitfaden *Arbeiten für die Schrittmacherorganisation* stellt dar, auf welchem Niveau Organisationen auf den Klimawandel reagieren. Der Leitfaden kann hilfreich bei der Ermittlung der diesbezüglich angemessensten und effektivsten Führungs- und Managementprozesse sein.

4. Der Leitfaden *Arbeiten für die Schrittmacherorganisation* stellt dar, auf welchem Niveau Organisationen auf den Klimawandel reagieren. Der Leitfaden kann hilfreich bei der Ermittlung der besten strategischen Entwicklungsrichtung und deren Ausarbeitung sein und lässt sich sowohl für das interne wie auch externe Engagement der Organisation nutzen.

5. Der Leitfaden *Arbeiten für die Schrittmacherorganisation* stellt dar, auf welchem Niveau Organisationen auf den Klimawandel reagieren. Der Leitfaden kann hilfreich bei der Ermittlung der besten strategischen Entwicklungsrichtung und deren Ausarbeitung sein und lässt sich sowohl beim internen wie auch externen Engagement der Organisation nutzen.

13. Der Leitfaden *Arbeiten für die Schrittmacherorganisation* stellt dar, auf welchem Niveau Organisationen auf den Klimawandel reagieren. Der Leitfaden kann hilfreich bei der Ermittlung der besten strategischen Entwicklungsrichtung und deren Ausarbeitung sein. Die Erkenntnisse können proaktive strategische Entscheidungen

prägen.

14. Der Leitfaden *Arbeiten für die Schrittmacherorganisation* gibt eine nützliche strategische Grundlinie vor, anhand deren Maßnahmen überprüft und miteinander verglichen werden können.

Foto/Abbildung/Karte:

Überblick:

Dieser Leitfaden beschreibt die Entwicklung eines Instruments zur Organisationsveränderung und schafft ein besseres Verständnis dafür, wie eine Organisation Anpassungsfähigkeit an die Herausforderungen des Klimawandels entwickeln kann. Während der gemeinsamen Arbeit für ESPACE mit dem Hampshire County Council und der South East Climate Change Partnership begann die Alexander Ballard Limited nach und nach zwischen sechs Klimaschutzniveaus von Organisationen zu unterscheiden. Anhand dieser Niveaus lässt sich darstellen, wo eine Organisation steht, und die strategische Entwicklungsrichtung ermitteln, die zu Fortschritten führen kann.

Beschreibung:

EINLEITUNG

„Ignoranz gegenüber dem Klimawandel birgt große finanzielle, soziale und ökologische Risiken

*Ohne eine adäquate und gezielte Raumplanung werden wir die Risiken des Klimawandels nicht in den Griff bekommen können. Genau diese Risiken werden von der aktuellen Raumplanungspolitik jedoch nicht ausreichend berücksichtigt. Das **ESPACE**-Projekt greift dieses Problem auf, indem es sich für die Einbindung entsprechender Anpassungsstrategien in die bestehenden Raumplanungssysteme einsetzt.*

...Ein wichtiger Schwerpunkt des ESPACE-Projekts ist das eher grundlegende Problem, dass man sich der Risiken des Klimawandels im Allgemeinen nur unzureichend bewusst ist. Ein Ziel des ESPACE-Projekts ist daher die Sensibilisierung von Politikern, Fachleuten und Bürgern für diese Problematik, damit der Klimawandel in der Raumplanung der Zukunft mehr Berücksichtigung findet.“

www.espace-project.org/about.htm

Zur Verwirklichung der auf der Website genannten Ziele ist entscheidend, dass Partnerorganisationen, Mitglieder der erweiterten Partnerschaft und andere Interessenvertreter in einer auf fundiertem Einvernehmen und auf Veränderungswillen beruhenden Form zusammenzuarbeiten beginnen.

Notwendig ist, die Organisationen adäquat zu entwickeln, damit mehr als nur Einzelne und kleine Gruppen begreifen, wie die Klimakrise sie selbst und ihre Leistungen beeinflusst, und

damit alle dementsprechend handeln. *Organisationen müssen insgesamt lern- und veränderungsfähiger werden und zu einem organisationsübergreifenden Lern- und Veränderungsprozess beitragen.*

Nur so ist die Anpassung an den Klimawandel (und dessen Eindämmung) in der notwendigen Breite und Tiefe und mit der erforderlichen Dringlichkeit möglich. Nur so können die oben zitierten „großen finanziellen, sozialen und ökologischen Risiken“ vermieden werden.

ORGANISATIONSNIVEAUS DES KLIMASCHUTZES

Während der gemeinsamen Arbeit für ESPACE mit dem Hampshire County Council und der South East Climate Change Partnership begann die Alexander Ballard Limited nach und nach zwischen sechs Klimaschutzniveaus von Organisationen zu unterscheiden.

Niveau 1 – Unzureichendes Management

Dieses Niveau der Anpassung ist heute bei größeren Organisationen nur noch relativ selten zu finden. In Organisationen auf diesem Niveau fühlt sich die Geschäftsführung durch den Klimawandel bedroht, aber sieht in ihm weniger eine ökologische, soziale oder wirtschaftliche Gefährdung, sondern eine Bedrohung aus anderen Gründen. Solche Gründe sind die Komplexität und wachsende Akzentuierung des Themas durch Gesetzgeber, durch Medien, Anleger, Umweltaktivisten und Verbraucher. Solche Organisationen reagieren darauf mit Ablehnung, stecken den Kopf in den Sand, hoffen, dass sich das Problem von selbst löst, und werden, wenn überhaupt, höchstens widerwillig opportunistische Maßnahmen durchführen. Für Ressourcen wird nicht gesorgt.

Niveau 2 – Konformes Management

Typisch für dieses Niveau ist rein reaktives und kein vorausschauendes Handeln angesichts des Klimawandels. Es wird etwas mehr getan als bei Niveau 1 und es werden gelegentlich gewisse finanzielle Notfallreserven angelegt. Maßnahmen werden im Allgemeinen nur nach externen Anreize wie Verbraucherbeschwerden, Investorenforderungen und zunehmend wegen der gesetzlichen Bestimmungen ergriffen. Typisch ist ferner, dass die wenigen internen Anregungen von Mitarbeitern aus Bereichen wie Facilities Management kommen, manchmal auch von Einzelpersonen oder nachgeordneten Führungskräften. Es wird nicht selbst nach Handlungsmöglichkeiten Ausschau gehalten, es wird keine Strategie ausgearbeitet und die Zunahme der Erträge durch Klimainvestitionen wird nicht beachtet. Der Klimarahmenplanung entspricht dem Sensibilisierungsniveau der Organisation und erstreckt sich nur auf Wochen oder Monate.

Niveau 3 – Effizientes Management

Organisationen auf diesem Niveau beziehen den Klimaschutz allmählich in ihre Planungen ein. Statt Ad-hoc- werden systemkonforme Maßnahmen durchgeführt, da einzelne Verantwortliche das Problem als prioritär erkennen. Der Klimaschutz aber wird wie die Personal-, Gesundheits- und Sicherheitspolitik nur als einer von mehreren taktischen Bereichen berücksichtigt. Man beschäftigt sich aber regelmäßig mit dem Klimawandel als Teilaspekt der Managementprozesse. Es werden Messsysteme und Zielsetzungen entwickelt und engagierte Mitarbeiter mit der Umsetzung betraut. Die Unternehmensleitung hält das Ganze jedoch für eine sekundäre Aufgabe und delegiert sie an die mittlere Managementebene. Der Klimaschutz gilt als technisches Problem und findet seinen Niederschlag etwa in einer ISO-14001-Zertifizierung oder oft in PR-motivierten Berichten. Die Rahmenplanung wird meist mit der jährlichen Operativplanung verknüpft.

Niveau 4 – Strategische Experimente

Das ist das Niveau, auf dem die Geschäftsleitung über die klimabedingten Risiken und Chancen wirklich nachzudenken beginnt. Die Maßnahmen nehmen sowohl proaktive wie

innovative Formen an. Während die zeitraubenderen Maßnahmen meist noch immer delegiert werden, beschäftigt sich die Geschäftsleitung aktiver mit den Planungen und der Überwachung der Fortschritte. Die Führungsebenen beginnen sich stärker für die Projekte zu interessieren. Zu einem Schwerpunkt wird die experimentelle Suche nach Durchbrüchen beim Klimaschutz. Selbständiges Denken wird gefördert. Die Klimarahmenplanung wird meist auf drei bis fünf Jahre ausgedehnt.

Niveau 5 – Strategische Lösungen

Der Zusammenhang mit strategischen Konzepten wird erkannt. Die Geschäftsleitung veranlasst wirksame und nachhaltige Maßnahmen. Der Klimawandel ist in der ganzen Organisation ein Kernthema des langfristigen strategischen Denkens *und* des täglichen Handelns geworden. Die Geschäftsleitung beteiligt sich an der Strategieentwicklung und hat den Überblick über alle taktischen Maßnahmen. Die Anpassung der Organisation an den Klimawandel bezieht explizit auch Bereiche wie Kapital, Immobilien, Personal, Anlagen, Dienstleistungen und Produkte mit ein. Die Klimarahmenplanung wird der Planung anderer wichtiger Entscheidungen und den Investitionszyklen angeglichen – mindestens fünf bis zehn Jahre.

Niveau 6 – Die „Schrittmacherorganisation“

Nur sehr selten handeln Organisationen auf diesem Niveau. Ein Beispiel dafür ist Interface Carpets (deren CEO als Ziel festgelegt hat, Nachhaltigkeit zu verwirklichen und eine „restaurative Organisation“ zu werden). Solche Unternehmen beschäftigen sich mit Themen, die ihre Rolle als Diener der Gesellschaft betreffen. Anstatt systematischer werden systemische Maßnahmen durchgeführt. Die Organisationen haben Verständnis für ihre bisherigen Kritiker und beziehen sie und andere Interessengruppen mit in ihre strategischen Überlegungen ein, die auch zukünftige Generationen und globale Aspekte der Wirtschaft und des Umweltschutzes berücksichtigen. Die Klimarahmenplanung bezieht die globalen Trends mit ein und erstreckt sich auf Dutzende von Jahren.

Für mehrere Klimaschutzprobleme ist es äußerst wichtig, dass Organisationen die bestmöglichen strategischen (oder sogar metastrategischen) Lösungen umsetzen und äußerste Anstrengungen unternehmen, ihr gegenwärtiges Klimaschutzniveau kontinuierlich zu verbessern:

- Es handelt sich schließlich um ein globales Problem. Die Rahmenplanungen und das Denken und Handeln der Führungsebenen müssen sich auf langfristige mondiale Strategien stützen. Nur Organisationen mit hohem Klimaschutzniveau können dieses Ziel nachhaltig verwirklichen.
- Paradoxerweise müssen auch langfristig denkende Organisation mit klarem Leitbild drängende Klimaprobleme erkennen und darauf adäquat reagieren. Veränderungen des erforderlichen Handlungsniveaus benötigen viele Jahre. Beschleunigen sich die Probleme, kann jeder Monat Verspätung Jahre erfordern, bis eine Minderung erreicht wird.
- Wie der letzte britische „Stern Review“ aufzeigt, kann der Klimawandel bei ausbleibenden adäquaten und entschiedenen Maßnahmen zu Schäden führen, die für die Weltwirtschaft einen Rückgang des BIP um 5 bis 20% bedeuten.
- Der „Stern Review“ berechnet ferner, dass sofort eingeleitete wirkungsvolle Maßnahmen nur rund 1% des BIP oder weniger kosten würden.
- Eine führende Rolle bei diesem Wandel zu spielen, hat klare wirtschaftliche Vorteile: Der Klimaschutz bietet sowohl zur Erzielung wirtschaftlicher Erträge Möglichkeiten als auch zur Vermeidung der ständig steigenden Abgaben, die für die Kohlenstoffverbrennung erhoben werden dürfen, als auch zur Senkung der exponentiell wachsenden Energiekosten.

WIE KANN EINE ORGANISATION IHR HANDLUNGSNIVEAU VERBESSERN?

Komplementär zur Arbeit an den „Klimaschutzniveaus“ beschäftigt sich die Alexander Ballard Limited zurzeit mit der Verfeinerung der erarbeiteten „Veränderungswege“, die zur Erzielung nachweislicher Fortschritte eingeschlagen werden können. Diese Arbeiten werden im Rahmen des ESPACE-Verlängerungsprogramms fortgesetzt, wobei bei der Raumplanung Fragen der Organisationsveränderung den Schwerpunkt bilden. Vereinbartes Ziel ist, Instrumente anhand der bisherigen Forschungsergebnisse zu entwickeln und anzuwenden, mit denen sich das gegenwärtige Klimaschutzniveau messen und andernorts Bewährtes nutzen lässt, sowie die eigene Entwicklung und die eigenen Leistungen zu verbessern.

Was sind die aussichtsreichsten Wege der Veränderung? Konzipiert wurden neun Wege, die Ende 2007 vor Beginn der Arbeiten getestet sein sollen. Nachstehend einige Beispiele dafür, was eine Organisation zur Anpassung an den Klimawandel tun kann:

1. Finden und Fördern von *Schrittmachern* des Klimaschutzes (siehe ESPACE Leitfaden: *Schrittmacher des Wandels*). Eine „Schrittmacherorganisation“ wird dies besser und anders meistern, als etwa eine „klimakonforme“ Organisation.
2. Anhebung der Sensibilisierungsniveaus für die gegenwärtigen und künftigen Auswirkungen des Klimawandels auf eine Organisation (siehe ESPACE-Leitfaden: *Die „3 As“ der Verhaltensänderung auf Projektebene: Awareness, Agency, Association*).
3. Es sollten spezielle Fähigkeiten ermittelt und dort angewendet werden, wo sie am meisten zur Sicherung der Betriebsanlagen und Dienstleistungen beitragen können.

Hinweis: Die in diesem Leitfaden vorgestellten Konzepte werden im ESPACE-Verlängerungszeitraum (September 2007 bis Mai 2008) kontinuierlich weiterentwickelt und in eine Benchmarking-Komponente eingearbeitet. Diese wird aus einer Matrix bestehen, die zur Darstellung der strategischen Richtung und der erzielten Fortschritte einer Organisation genutzt werden kann. Das Instrument wird einerseits von großem Wert für Organisationen sein, die ihre strategische Entwicklungsrichtung oder ihre Anpassungsfähigkeit an den Klimawandel analysieren wollen, andererseits für Organisationen, die andere analysieren. Die Grundlagenuntersuchungen zur Entwicklung des Matrixkonzepts haben zu einem großen Teil bereits stattgefunden (siehe dazu „Weitere Informationen“).

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

Weitere Informationen:
Moving to the Higher Ground: Developing
Climate Responsive Organisations

Anhang - Moving to the Higher Ground:
Developing Climate Responsive Organisations