

Fallstudien

Bezeichnung:

Hampshire County Council: „Stimulating & Supporting Change“

Stichwörter:

Klimawandel, Verhaltensänderung, Raumplanung, Maßnahmenplanung, Strategie, Information, Sensibilisierung, positive Aktion, Schrittmacher, Kontext, Interessengruppen, lokale Gemeinschaft, Partnerschaft, externes Engagement, strategische Richtung, Ziele, Aktion und Reflexion, Leitbild, Entwicklungsrichtung, Prioritäten, Risikomanagement, Anpassungsfähigkeit, Führerschaft, Experimente, Infrastruktur, Entscheidungsfindung, Benchmarking

Zielgruppe: lokale Behörden und alle Organisationen, die wissen möchten, wie die Veränderungsprinzipien von ESPACE („3 A“, Aktion und Reflexion usw.) beim Hampshire County Council zur Entwicklung von Klimastrategie und Maßnahmenplanung eingesetzt wurden

ESPACE-Strategie, auf deren Aspekte die Fallstudie zutrifft:

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

Inhalte der Strategieempfehlungen, die die Fallstudie aufgreift:

3. Die Fallstudie „Stimulating and Supporting Change“ beschreibt den von ESPACE-Partner HCC beschrittenen Weg zur Entwicklung nachhaltiger Maßnahmen unter Nutzung der Lehren aus Veränderungsprozessen („3 A“, Kontext, Aktion und Reflexion, Schrittmacher des Wandels, Arbeiten für die „Schrittmacherorganisation“).

4. Die Fallstudie „Stimulating and Supporting Change“ beschreibt den von HCC beschrittenen Weg zur Entwicklung von Klimastrategie und Operativplanung unter Anwendung der von ESPACE erarbeiteten Change-Management-Prinzipien („3 A“, Kontext, Aktion und Reflexion, Schrittmacher des Wandels, Arbeiten für die „Schrittmacherorganisation“).

12. Die Förderung und Unterstützung von Schrittmachern ist dem Lösungsansatz von HCC zur Entwicklung von Klimaschutzmaßnahmen inhärent. Die Fallstudie „Stimulating and Supporting Change“ stellt dar, wie dieser bei der Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung zum Tragen kam.

13. Die Fallstudie „Stimulating and Supporting Change“ beschreibt den von HCC beschrittenen Weg zur Entwicklung von Klimastrategie und Operativplanung unter Anwendung der bei ESPACE erarbeiteten Change-Management-Prinzipien („3 A“, Kontext, Aktion und Reflexion, Schrittmacher des Wandels, Arbeiten für die „Schrittmacherorganisation“). Dieser hat eine proaktive politische Dimension.

14. Die Fallstudie „Stimulating and Supporting Change“ ist ein Beispiel für einen Planungsansatz, bei dem durch Überprüfungs- und Überarbeitungszyklen die gewählte Strategie und die Maßnahmen nachhaltig bleiben.

<p>Leitfäden, auf die die Fallstudie sich bezieht:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die „3 As“ der Verhaltensänderung auf Projektebene: Awareness, Agency, Association. 2. Action and Reflection – der Schlüssel zum Lernerfolg 3. Schrittmacher des Wandels 4. Kontext – ein kritisches Thema 5. Arbeiten für die „Schrittmacher-Organisation“ 	<p>Instrumente, auf die die Fallstudie sich bezieht:</p>
<p>Foto/Abbildung/Karte:</p> <p>-</p>	<p>Überblick:</p> <p>Die Fallstudie beschreibt den Weg, den der HCC bei der Anwendung der bei ESPACE entwickelten Change-Management- und Verhaltensänderungsprinzipien beschritten hat. Sie stellt kurz dar, wie die ESPACE-Partnerschaft diese Prinzipien übernahm, und wie dieser Lernprozess beim HCC in die Entwicklung einer robusten und dynamischen Klimastrategie und eines Maßnahmenplans einfluss.</p>
<p>Beschreibung:</p> <p>Von Anfang an war sich die ESPACE-Partnerschaft darüber im Klaren, dass es zur Bewältigung der physischen Herausforderungen des Klimawandels notwendig sein würde, den sozialen und politischen Spielraum der Planungen zu verändern. Das bedeutete, dass zur Raumplanung eine Verhaltensänderungskomponente hinzukam.</p> <p>Da der Hampshire County Council (HCC) als ESPACE-Partner mehr über die Rolle der lokalen Behörden bei der Bewirkung notwendiger Veränderungen wissen wollte, wurde mit der Erkenntnis begonnen:</p> <p style="text-align: center;">Information ? Sensibilisierung ? Aktion.</p> <p>Wir erkannten also, dass die Fakten des Klimawandels und ihre Bekanntheit [<i>Information</i>] nicht notwendigerweise zu einer besseren <i>Sensibilisierung</i> für dieses Problem führen und dass eine erfolgreich verbesserte Sensibilisierung nicht notwendigerweise zu den erwünschten Verhaltensveränderungen [<i>Handeln</i>] führt.</p> <p>Dies wurde kürzlich für Großbritannien bestätigt. Der Energy Saving Trust (EST, die führende britische Organisation für Gefahren des Klimawandel) veröffentlichte eine Erhebung, die zeigt, dass, obwohl 80% der Einwohner Großbritanniens über die Klimakrise gut Bescheid wissen, die meisten wenig oder nichts dagegen tun.</p> <p style="text-align: center;"><i>„Wir sind sehr enttäuscht, dass mehr als 40% der Menschen noch immer nichts tun, auch nicht die kleinste Kleinigkeit.“</i> (Philip Sellwood, Vorsitzender von EST, April 2007).</p> <p>Um zu verstehen, wie positive Handlungen stimuliert werden können, nutzte HCC die Expertise von Alexander Ballard Limited (ABL) über menschliche Verhaltensveränderungen</p>	

im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit. Damit ist ABL eines der wenigen Unternehmen, die in der Lage sind, sich dieser Herausforderung zu stellen.

Durch die Zusammenarbeit mit ABL gewannen die ESPACE-Partner einen komplexen Einblick in die Bedeutung der Sensibilisierung bei Veränderungsprozessen. Was wir lernten, war, dass wir die Menschen bei einer Zunahme der Sensibilisierung ohne Bewusstsein dafür, was sie sinnvollerweise tun können, nicht zu Veränderungen bewegen können, sondern sie in ihrer Ablehnung von Veränderungen vermutlich sogar bestärken. Erkannt wurde, dass Sensibilisierung nur dann eine wirkungsvolle Komponente positiver Veränderungen ist, wenn andere Bedingungen damit im Gleichgewicht sind. Dieses Wissen wurde bei der Konzipierung unserer Maßnahmen angewendet. Diese Erkenntnis (die „3 A“ genannt) ist zusammen mit den Erkenntnissen über notwendige Reflexionsphasen nach Aktionen (das „4. A“) sowie über die Rolle von Schrittmachern, die strategische Bedeutung des Kontextes und die Merkmale fortschrittlicher Organisationen in den betreffenden Leitfäden zu finden (siehe „Die „3 As“ der Verhaltensänderung“, „Action and Reflection – der Schlüssel zum Lernerfolg“, „Schrittmacher des Wandels“, „Kontext – ein kritisches Thema“ und „Arbeiten für die Schrittmacherorganisation“), so dass wir darauf hier nicht im Einzelnen eingehen müssen. Der sehr positiv aufgenommene Lernprozess wurde der rote Faden der ESPACE-Partnerschaft, die daraus viel über ihre eigenen Rollen erfuhr.

Im Zuge dieses Lernprozesses begannen die ESPACE-Partner dessen Nutzen immer mehr zu schätzen. Zunächst hatten wir angenommen, dass er nur für die Zusammenarbeit mit externen Interessenvertretern und vor allem mit den Gemeinden nützlich sein würde. Mit der Zeit wurde uns klar, dass er auch für die Arbeit in unseren eigenen Organisationen nützlich war. Es wurde deutlich, dass Faktoren wie der Umgang mit unterschiedlichen Sensibilisierungsniveaus, mit Untätigkeit, Umfeldhindernissen, alten Gewohnheiten usw. und die Förderung positiver Aktionen in unseren eigenen Organisationen ebenso anwendbar waren wie für unsere externen Ziele und für externes Engagement. Obwohl in den Berichten von ABL enthalten, begriffen wir erst während der Arbeit das ganze Potenzial des Lernprozesses. Es wurde uns klar, dass die im Rahmen der ESPACE-Partnerschaft von ABL entwickelten Konzepte auf die interne und externe Arbeit jeder Ebene in Organisationen jeder Größe (in kleinen Gruppen motivierter Einzelner ebenso wie in großen und komplexen Bürokratien) anwendbar waren (lokal, regional, national und international).

Der Hampshire County Council hat deshalb diesen Lernprozess in die Personalschulung und -entwicklung, die Organisationsentwicklung und -veränderung und in die Klimaschutzstrategie- und Maßnahmenplanung übernommen. Schwerpunkte dabei sind:

- Menschen für Dinge in Bewegung zu bringen, die sie etwas angehen (sie zu Handlungen bringen, die für sie sinnvoll sind)
- verstehen lernen, wer mit wem wie zusammenarbeiten kann (um feste und nützliche Beziehungen aufzubauen)
- Entwicklung strategischer Wege für ein Engagement auf verschiedenen Sensibilisierungsniveaus (ohne damit Fortschritte und Einzelaktionen zu behindern)
- strategischer und durchdachter Umgang mit externem Engagement
- Darstellung und Würdigung der strategischen Ausrichtung der Organisation und Ermittlung, wie weiter vorzugehen ist
- Prioritätenfestlegung bei der Nutzung unserer Ressourcen
- Pflege eines „Ökosystems“ von Schrittmachern, um wirklich nachhaltige und pragmatische Veränderungen zustande zu bringen.

Ziel ist die Entwicklung einer gut ausgearbeiteten Strategie für Hampshire zur Eindämmung des Klimawandels und zur Klimaanpassung. Darauf soll ein Maßnahmenplan aufbauen, aus dem die Teams bzw. die einzelnen Angehörigen des Hampshire County Council (HCC) ihre

jeweiligen Rollen bei der Umsetzung von Strategie und Zielen ableiten können.

In Erkenntnis dessen, dass der Klimaschutz ein kontinuierlicher Prozess ist, wird der HCC die Strategien und Lösungsansätze ständig weiterentwickeln. Um nachhaltige Veränderungen zu erreichen, ist das ständige Durchlaufen von Aktions-Reflexions-Zyklen notwendig. Dadurch soll verstanden werden, was voraussichtlich geschehen wird und was bereits geschehen ist. Wir haben uns auf einen Weg begeben, dessen Ende wir nicht kennen, aber auf einen Weg, dessen Notwendigkeit wir verstanden haben.

Schlüsselkomponenten der Arbeit sind:

Festlegung der strategischen Ausrichtung

- Übereinstimmung über ein allgemeines Leitbild für Hampshire erzielen, in dem festgelegt wird, in welchen Punkten der HCC eine wesentliche Rolle spielen kann. Das Leitbild muss mit den Hauptzielen in Übereinstimmung sein.

Vorbereitung:

- Zugänglichmachen relevanter und aktueller Informationen
- Identifizierung und Überwindung von Fortschrittshemmnissen (ermitteln, was verändert werden kann und wie Hindernisse umgangen werden können)
- Prioritätenfestlegung
- Lösung von Konflikten zwischen Prioritäten
- Entwicklung von Kapazitäten, um auf der Führungsebene konstruktiv externen strategischen Empfehlungen nachkommen zu können.

Vorgehensweise:

- Planentwicklung unter Berücksichtigung von Verhaltensweisen (siehe Leitfaden „Die „3 As“ der Verhaltensänderung“)
- intelligente Plangestaltung mit unterschiedlichen Konzepten je nach Sensibilisierungsniveau (nicht jedes Konzept ist für alle geeignet)
- Maßnahmen zur Sensibilisierungssteigerung bis zu einem Niveau, das es ermöglicht, Verbindungen zwischen der eigenen Rolle und dem Klimawandel herzustellen
- Ermittlung von Chancen mit hohem Handlungsbedarf / Entwicklung entsprechender Maßnahmen (siehe Leitfaden „Die „3 As“ der Verhaltensänderung“)
- Zusammenarbeit in Partnerschaften und Zusammenschluss (siehe Leitfaden „Die „3 As“ der Verhaltensänderung“).

Spezielle Projekte und Mittel zur Umsetzung -

- Bilanzierung dessen, was bereits geschieht bzw. geplant ist
- Analyse der vorhandenen Lücken
- Ausarbeitung von Empfehlungen zur Beseitigung der Lücken
- Beteiligung an bereits bestehenden Risikomanagementpraktiken.

Entwicklung von Kapazitäten –

- Unterstützung von Schrittmachern (siehe Leitfaden „Schrittmacher des Wandels“)
- systematische Entwicklung durch Zusammenarbeit
- Aufbau auf Erfolgen und Zulassung von Experimenten
- Verbesserung der Lernprozesse durch Aktions-Reflexions-Zyklen (siehe Leitfaden „Action and Reflexion – der Schlüssel zum Lernerfolg“)
- Verstehen und Entwickeln von Anpassungsfähigkeit, dem geeigneten Weg zur Erzielung von Fortschritten (siehe Leitfaden „Arbeiten für die Schrittmacherorganisation“).

Meilensteine

- Formulierung klarer Schritte für Leitbild und Ziele
- ständige Verbesserung – Reflexionsergebnisse jeder Stufe fließen in die nächste ein (siehe Leitfaden „Action and Reflexion – der Schlüssel zum Lernerfolg“)

- Festlegung von Eckdaten und Veranstaltungen.

Erfolgsanalyse

- Weiterentwicklung sinnvoller und erfolgreicher Maßnahmen im Lichte des Klimawandels, Festlegung von Parametern, die Innovationen ermutigen und die Risiken auf ein akzeptables Niveau beschränken.

Für die Nachhaltigkeit der Strategie sorgen

- kontinuierliche Weiterentwicklung der Klimaschutzstrategie; aktiv bleiben auch angesichts sich ständig verändernder Anforderungen, neuer Möglichkeiten und neuer Informationen
- Pflege interner und externer Verbindungen.

Dieser Ansatz für die Entwicklung der notwendigen Klimastrategie erlaubte sowohl darüber nachzudenken, *wie* wir Veränderungen fördern und unterstützen können, als auch darüber, *was* wir tun können. Wir suchen nach möglichst klaren Wegen durch ein Territorium, auf dem verwirrende und oft widersprüchliche Forderungen Fortschritte erschweren. Es war uns klar geworden, dass dafür die Herausbildung adäquater Fähigkeiten ein integraler Bestandteil der Maßnahmenplanung und ein fundamentaler Bestandteil der Strategie sein muss. Um zu einem Maßnahmenplan zu kommen, aus dem Teams und Einzelpersonen ihre eigenen Aufgaben bei der Umsetzung von Strategie und Zielen ableiten können, ist es entscheidend, dass der Schwerpunkt auf dem Kernprozess liegt.

In dem Wissen, wie nützlich ein Aktions-Reflexions-Prozess ist, wurden Informationen darüber zusammengetragen, was in der ganzen Organisation in dieser Phase geschah und damit nicht gewartet, bis die Strategie vorlag. Dadurch war es möglich, einen Überblick über alle laufenden, direkt oder indirekt mit dem Klimawandel in Zusammenhang stehenden Aktivitäten zu erhalten. Die uns vor Augen stehende Entwicklung einer nachhaltigen Strategie und effektiver Maßnahmen ist eher ein zyklischer als ein linearer Prozess. Das bisher Geleistete hat in das strategische Denken einzufließen und es herauszufordern, ebenso wie das strategische Denken den Maßnahmenplan hinterfragen, abstimmen und Prioritäten festlegen muss.

Die aus den Studien resultierenden grundsätzlichen Erkenntnisse ermöglichen es uns, entscheidende strategische Fragen in Bezug auf die Rolle des HCC in der Region und im weiteren Kontext des nationalen und transnationalen Nachdenkens über Klimaprobleme zu stellen. Bei diesen Fragen geht es um die genauere Definition dieser Rolle im Hinblick auf Themen wie Führerschaft, Experimente, Infrastruktur, Entscheidungsfindung und Prioritäten. Wir wollen aufgrund genauer Informationen Entscheidungen auf der Führungsebene ermöglichen, damit den operativ Verantwortlichen die notwendige Richtung vorgegeben werden kann, sie sich auf ihre eigenen Ressourcen konzentrieren und eine scheinbar nicht zu bewältigende Aufgabe in bewältigbare Stücke zerlegen können. Unsere Vorstellungen über die Umsetzung dieser strategischen Entscheidungen sollen Antwort auf die spezifischen Bedürfnisse des HCC geben. Aber wir wollen auch, dass sie von anderen Behörden und Organisationen genutzt werden können. *Weitere Informationen und Einzelheiten über den Strategie- und Maßnahmenplanungsprozess des HCC sind zu finden im Dokument „Hampshire's response to climate change; in search of an agile strategy and an achievable action plan“.*

Eine andere damit eng verbundene Initiative ist die Organisationsveränderungsmatrix, die sich als wertvoll für das Verstehen unserer strategischen Richtung, der Herausbildung von Kapazitäten und der Gestaltung konsequenter Umsetzungsmaßnahmen erweisen dürfte. Die Matrix wurde entwickelt, um Organisationen beim Ins-Bild-Bringen ihrer bisherigen Klimafortschritte zu unterstützen. Die Wege der Matrix beschreiben, welche Schritte eine Organisation zur erwünschten Verhaltensänderung nehmen kann. Sie enthält Schritte für eine stufenweise Veränderung. *Siehe dazu den Leitfaden „Arbeiten für die*

Schrittmacherorganisation“ sowie in Bezug auf Einzelheiten das Dokument Moving to Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations“.

Die Matrix soll während der ESPACE-Verlängerungsphase von September 2007 bis Mai 2008 weiterentwickelt und verfeinert werden. Dabei wird HCC zusammen mit ABL die Leitung haben. In die Matrix soll in dieser Zeit eine Benchmarking-Komponente eingearbeitet werden, anhand der die Organisationen und Partnerschaften ihre Fortschritte beobachten und messen können. Für das Instrument besteht bei vielen Organisationen großes Interesse. Ein Instrument, das die Prüfung, die Stimulierung, das Monitoring und die Verstärkung von Veränderungen ermöglicht, ist bei den vorliegenden komplexen Zielsetzungen äußerst wünschenswert.

Autor:

Doogie Black
Melanie Newman

Weitere Informationen:

1. Hampshire's response to climate change; in search of an agile strategy and an achievable action plan, erstellt von der Alexander Ballard Ltd in Partnerschaft mit HCC.
2. How can local authorities stimulate & support behavioural change in response to climate change? ,erstellt von Alexander Ballard Ltd in Zusammenarbeit mit HCC

Teil
Teil 2 - Anhang

3. Warm Hearts and Cool Heads: The Leadership Potential for Climate Change Champions (Band 1 und 2) erstellt von der Alexander Ballard Ltd in Partnerschaft mit HCC.

Teil
Teil 2

4. Moving to the Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations, erstellt von der Alexander Ballard Ltd in Partnerschaft mit HCC und SECCP.
5. Anhang - Moving to the Higher Ground: Developing Climate Responsive Organisations, erstellt von der Alexander Ballard Ltd in Partnerschaft mit HCC und SECCP.