







# Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz

AP 2: Grundlagenpapier zum theoretischen Hintergrund

September 2017

Europa-Universität Flensburg Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme

Gefördert durch:





#### Förderkennzeichen 03KF0036

**Projektleiter:** Prof. Dr. Olav Hohmeyer

**Erstellt von:** Dipl.-Wi.-Ing. Martin Beer

Dipl.-Volksw. Julia Schirrmacher Dipl.-Komm.-Wirt. Marian Bichler

**Unter Mitarbeit von:** Annerose Hörter (4K | Kommunikation für Klimaschutz)

Britta Sommer (Deutsches Institut für Urbanistik Difu) Judith Utz (Deutsches Institut für Urbanistik Difu)

# Europa-Universität Flensburg Zentrum für nachhaltige Energiesysteme (ZNES) Centre for Sustainable Energy Systems (CNES)

Professur für Energie- und Ressourcenwirtschaft Interdisziplinäres Institut für Umwelt-, Sozial- und Humanwissenschaften Munketoft 3b 24937 Flensburg

Internet: www.uni-flensburg.de/eum, www.schluesselakteure.de

In Kooperation mit: 4K | Kommunikation für Klimaschutz, Deutsches Institut für Urbanistik Difu







aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

#### Gefördert durch:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages)

Stresemannstraße 128 – 130

10117 Berlin

Internet: www.bmub.bund.de

# Inhaltsverzeichnis

Κι	Kurzzusammenfassung 1					
1	Einf	ühru	ng	2		
	1.1	Prol	blemstellung und Erfahrungsgrundlage für das Vorhaben	2		
	1.1.	.1	Merkmale und Bedeutung von Schlüsselakteuren	3		
	1.1.	.2	Schlüsselakteure und die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen	4		
	1.1.	.3	Schlüsselakteure und die Multiplikation des Klimaschutzhandelns	5		
	1.1.	.4	Schlüsselakteure für die Verantwortlichen im kommunalen Klimaschutz	5		
	1.2	Beg	riffsdefinition Schlüsselakteure	6		
	1.3	Ziels	setzung des Vorhabens	7		
2	The	oreti	sche Grundlagen	7		
	2.1	Kon	nmunaler Klimaschutz als sozialer Transformations- und Innovationsprozess	7		
	2.1.	.1	Grundlegendes Prozessverständnis bestehender Modelle	7		
	2.1.	.2	Kommunaler Klimaschutz als Transformationsprozess	. 12		
	2.1.	.3	Kommunaler Klimaschutz als Innovationsprozess	. 14		
	2.1.	.4	Im Vorhaben verwendetes Prozessmodell für den kommunalen Klimaschutz	. 15		
	2.2	Schl	lüsselakteure als Stakeholder in gesellschaftlichen Prozessen	. 16		
	2.2.	.1	Begriffsdefinition Stakeholder	. 16		
	2.2.	.2	Segmentierung von Stakeholdern nach Mitchell et al., 1997	. 17		
	2.2.	.3	Stakeholderanalyse nach Mathur et al., 2007	. 18		
	2.2.	.4	Relevanz der Stakeholder-Ansätze für die vorliegende Arbeit	. 18		
	2.3	Schl	lüsselakteure als PromotorInnen im Transformationsprozess	. 19		
	2.3.	.1	Das PromotorInnenmodell	. 19		
	2.3.	.2	Relevanz des PromotorInnenmodells für die vorliegende Arbeit	. 20		
	2.4	Schl	lüsselakteure als Early Adopter im Innovationsprozess	. 20		
	2.5	Schl	lüsselakteure und Akteursgruppen im kommunalen Klimaschutz	. 20		
3	Ider	ntifik	ation von Schlüsselakteuren	. 22		
	3.1	Legi	timität, Macht und Dringlichkeit	. 22		
	3.2	Schl	lüsselakteure als Early Adopter	. 24		
	3.3	Schl	lüsselakteure und die Fähigkeit zur Vernetzung	. 25		
	3.4	Тур	en von Schlüsselakteuren und deren Attribute	. 25		
	3.5	Roll	en der Schlüsselakteure im Zuge der Willensbildung	. 27		
	3.6	Roll	en der Schlüsselakteure im Zuge der Strategieentwicklung	. 28		
	3.7	Roll	en der Schlüsselakteure im Zuge der Umsetzungsphase	. 28		
	3.8	Einc	ordnung der Rolle von KlimaschutzmanagerInnen	. 29		
	3.9	Hinv	weise zum Auffinden von Schlüsselakteuren	. 30		

4	Akt	ivieru	ıng von Schlüsselakteuren	30
	4.1	Akti	vierung des T <sub>1</sub> -Akteurs	31
	4.1	.1	Erstkommunikation	31
	4.1	.2	Kommunenspezifische Folgekommunikation	31
	4.2	Akti	vierung der T <sub>2</sub> -Akteure	32
	4.2	.1	Erstkommunikation	32
	4.2	.2	Folgekommunikation	33
	4.3	Akti	vierung der T₃-Akteure	33
	4.3	.1	Direkte Aktivierung von T <sub>3</sub> -Akteuren und Gründung der Transition Arena	34
	4.3	.2	Weitere Aktivierung von T <sub>3</sub> -Akteuren und Erweiterung zu einem Transition	
	Net	worl	<	35
	4.3		Selbstaktivierung von T <sub>3</sub> -Akteuren aus eigener Initiative	
5			ung des Prozessmodells für den kommunalen Klimaschutz	
6			ng von Schlüsselakteuren	
	6.1		riffsklärung Einbindung von Schlüsselakteuren	
	6.2		lgsfaktoren für die Einbindung von Schlüsselakteuren	
7			ngsleitende Vermutungen	
	7.1		ksamkeit von Schlüsselakteuren im kommunalen Klimaschutz	
	7.2		ibute zur Identifikation von Schlüsselakteuren	
	7.3		aler Klimaschutzprozess und Rollen der Schlüsselakteure	
	7.3	.1	Prozessmodell	
	7.3		Rollen der Akteure im Prozess	
	7.3	.3	Häufigkeit und Vernetzung der Akteure im Prozess	
	7.3	.4	Rolle des/der KlimaschutzmanagerIn	46
	7.4	Akti	vierung von Schlüsselakteuren	
	7.4	.1	Grundvoraussetzung des Prozesses	
	7.4		Sequentieller Ablauf der Aktivierung	
	7.4	.3	Die Aktivierung des T <sub>1</sub> -Akteurs	
	7.4	.4	Die Aktivierung von T <sub>2</sub> -Akteuren	
	7.4		Die Aktivierung von T <sub>3</sub> -Akteuren	
	7.5		oindung von Schlüsselakteuren	
8				
Lit	taratur	VORZO	ichnis	50

Kurzzusammenfassung 1

# Kurzzusammenfassung

Die Umsetzung lokaler Klimaschutzmaßnahmen gelingt am besten, wenn engagierte Akteure vor Ort mitwirken und die Dinge in die Hand nehmen. Klimaschutz braucht Macher mit hoher Anerkennung in der lokalen Gemeinschaft. Wie können diese Schlüsselakteure durch die Verantwortlichen im lokalen Klimaschutz identifiziert, aktiviert und zum Handeln motiviert werden? Diese Fragen wird das zweijährige Forschungsprojekt "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz" der Europa-Universität Flensburg gemeinsam mit 4K | Kommunikation für Klimaschutz und dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) beantworten. Dieses Grundlagenpapier fasst die im Rahmen des Projekts durchgeführte wissenschaftliche Grundlagenarbeit zusammen und führt in das theoretische Modell ein, welches entwickelt wurde, um das Wirken und die Rolle von Schlüsselakteuren im Rahmen von Fallstudien in acht deutschen Städten zu untersuchen.

Schlüsselakteure bilden die lokale Gesellschaft ab. Es handelt sich um Persönlichkeiten aus Verwaltung, Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft mit Fachwissen, Einfluss-möglichkeiten und sehr guter Reputation im kommunalen Umfeld. Sie verfügen zudem über ein breites Netzwerk in der Kommune und darüber hinaus. Als UnterstützerInnen des lokalen Klimaschutzes wirken sie als Initiatoren, PromotorInnen, Multiplikatoren oder KonfliktlöserInnen. Sie sind lokal ansprechbar und weisen ein hohes Maß an Verantwortung für lokale Belange auf.

Für die Verantwortlichen im kommunalen Klimaschutz gilt es, lokale Schlüsselakteure erfolgreich zu identifizieren, zu aktivieren und in den lokalen Klimaschutzprozess einzubinden. Ziel dieses Grundlagenpapiers ist es, die Herleitung der für das Vorhaben entwickelten forschungsleitenden Vermutungen zur Identifikation, Aktivierung und Einbindung von Schlüsselakteuren zu dokumentieren und im Kontext bestehender Literatur zu erläutern. Aus den hier aufgestellten forschungsleitenden Vermutungen sollen im Rahmen der Fallstudien auf Basis qualitativer leitfadengestützter Interviews Hypothesen entwickelt werden.

Das vorliegende Dokument enthält eine Einführung, die die Problemstellung und Zielsetzung des Vorhabens "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz" sowie eine Begriffsdefinition von Schlüsselakteuren umfasst. Im zweiten Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen zusammengetragen und diskutiert. Dabei wird zum einen das zu Grunde liegende Verständnis des kommunalen Klimaschutzes als Transformations- und Innovationsprozess erläutert. Zum anderen wird eine Einordnung von Schlüsselakteure im Sinne der Stakeholder-Theorie, des Promotorenmodells und in der Theorie zur Diffusion von Innovationen vorgenommen.

Der dritte Abschnitt befasst sich mit den Merkmalen und Attributen von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz, anhand derer eine Identifikation und Unterscheidung entsprechend der im Vorhaben entwickelten Typologie möglich ist. Zudem wird auf die vermuteten Rollen von Schlüsselakteuren in den verschiedenen Phasen des lokalen Klimaschutzprozesses eingegangen.

Der vierte Abschnitt enthält Informationen und Erkenntnisse darüber, wie Schlüsselakteuren für den lokalen Klimaschutz angesprochen und aktiviert werden können. Dies erfolgt mit einer Unterscheidung entsprechend der in diesem Vorhaben entwickelten Typologie von Schlüsselakteuren.

Die Frage, wie Schlüsselakteure bestmöglich in den lokalen Klimaschutzprozess eingebunden werden können, wird im fünften Abschnitt behandelt. Es werden Erfolgsfaktoren definiert, mit denen eine nachhaltige Einbindung der Personen besonders gut möglich ist.

Der sechste Abschnitt enthält eine Gesamtübersicht der für die Durchführung der Fallstudien entwickelten forschungsleitenden Vermutungen.

# 1 Einführung

Es ist die zentrale Zielsetzung des Vorhabens "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz", die lokalen Klimaschutzaktivitäten in deutschen Kommunen und Landkreisen durch das Wirken von Persönlichkeiten auf eine breitere Basis zu stellen und somit eine größere Dynamik bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen zu erreichen. Im ersten Abschnitt dieses Grundlagenpapiers sollen einführend die Problemstellung und die Erfahrungsgrundlage für das Vorhaben dargestellt werden, um anschließend die Zielsetzung sowie die Methodik für das Vorgehen im Projekt darlegen zu können.

# 1.1 Problemstellung und Erfahrungsgrundlage für das Vorhaben

Weit weniger als 10 % der Gesamtemissionen in einer Kommune entstehen im direkten Einflussbereich der Kommunalverwaltungen. Dazu kommt, dass "Klimaschutz und die Energiewende vielerorts [in den Verwaltungen] nicht als Chance, sondern vor allem zusätzliche Aufgabe für ohnehin volle Schreibtische gesehen" (Mohns, Kind, Hemmati, 2012, S. 3) wird und die Personalressourcen zur Durchführung von Maßnahmen sehr begrenzt sind. Die Bedeutung der Kommunen für die Erreichung lokaler Klimaschutzziele liegt also nicht allein in der erfolgreichen Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen im eigenen Wirkungsbereich (z.B. durch ein besseres Energiemanagement der kommunalen Liegenschaften). Die entscheidende Kraft und Reichweite entfaltet kommunales Handeln in seiner Eigenschaft als Steuerungseinheit (Ansprechpartner, Initiator, Multiplikator) für die Aktivitäten verschiedener Akteure vor Ort. Lokale Klimaschutzziele können nicht im Alleingang der Kommunen erreicht werden – eine Beteiligung nicht-kommunaler Akteure, die in Art, Tiefe und Dauer über die meisten Beteiligungsprozesse hinausgeht, ist zwingend notwendig.

Die Initiierung und Begleitung sowie die Beteiligung an Projekten und Prozessen, die im Wesentlichen außerhalb des klassischen Aufgabenspektrums der kommunalen Verwaltung stattfinden, ist jedoch vielerorts Neuland für kommunale Akteure. Zudem ist die Aktivierung und Einbindung nichtkommunaler Akteure von verschiedenen teils schwer kompatiblen Rahmenbedingungen und Grundvoraussetzungen abhängig. Beispielsweise kann die Zusammenarbeit an der Motivation (z.B. abweichende persönliche Überzeugungen oder mangelnde Kompatibilität der vorgesehenen Maßnahme mit den individuellen Zielen des Akteurs) oder an der Verfügbarkeit zeitlicher und/oder finanzieller Ressourcen (z.B. hoher Zeitaufwand für ehrenamtliches Engagement) scheitern.

Kommunale Klimaschutzkonzepte und Umsetzungsprozesse bauen auf eine frühzeitige Beteiligung gesellschaftlicher Akteure. Diese erfolgt oft über externe Dienstleister mithilfe von (temporären) Arbeitsgruppen und/oder Experteninterviews. Problematisch zeigt sich in der Praxis häufig der Übergang zwischen Konzepterstellung und Umsetzung der Klimaschutzmaßnahmen. Hier bricht die Kommunikation mit den bereits involvierten Akteuren aus personellen und/oder zeitlichen Gründen häufig ab. Selbst Kommunen mit etablierten Klimaschutzstrukturen haben häufig Schwierigkeiten, die zentralen Schlüsselakteure außerhalb der Verwaltung einzubinden. Zudem können neue KlimaschutzmanagerInnen allein die notwendige Kontinuität in der Kommunikation mit den wichtigen gesellschaftlichen Schlüsselakteuren oft nicht leisten.

Vorreiter-Kommunen und -Landkreise im kommunalen Klimaschutz haben gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit Schlüsselakteuren einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Entwicklung eines dynamischen lokalen Klimaschutzprozesses darstellt: Hier werden wichtige Akteure und Persönlichkeiten der Gesellschaft frühzeitig für den Prozess gewonnen, eingebunden und für die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen motiviert. Der Ausgangspunkt für das Vorhaben sind Beobachtungen aus der Praxis in mehreren Kommunen, etwa aus dem Förderprogramm "Masterplan 100 % Klimaschutz", die positive Beispiele für die dauerhafte, institutionalisierte Zusammenarbeit von

kommunalen mit nicht-kommunalen Akteuren liefern z.B. lokale Akteursplattformen oder Bündnisse. Die zu beobachtenden Auswirkungen dieser Positivbeispiele lassen erwarten, dass in der Identifikation, der Aktivierung sowie der Einbindung gesellschaftlicher Akteure wesentliche Erfolgsfaktoren für eine umfassende Verankerung des Klimaschutzes und der effektiven Umsetzung lokaler Klimaschutzmaßnahmen mit einem breiten Wirkungsbereich liegen.

#### 1.1.1 Merkmale und Bedeutung von Schlüsselakteuren

Schlüsselakteure sind PromotorInnen des lokalen Klimaschutzes und fungieren in dieser Rolle u.a. als InitiatorInnen, ProzessgestalterInnen, MultiplikatorInnen oder KonfliktlöserInnen. Ihr Wirken ist die Grundvoraussetzung für die breite gesellschaftliche Willensbildung im kommunalen Klimaschutz und der Entwicklung einer hohen Gruppendynamik unter gesellschaftlichen Akteuren, wie dies z.B. bei der Gründung des Klimapakt Flensburg e.V. der Fall war (siehe Bichler, Hemmati, 2014). Sie sind lokal ansprechbar und weisen ein hohes Maß der Verantwortung für lokale Belange auf.



Abbildung 1: Kategorien für lokale Schlüsselakteure und ihre Multiplikatorwirkung (basierend auf Mohns, Kind, Hemmati, 2012, S. 29)

Die Wirkkette der Schlüsselakteure für den Klimaschutz auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene ist in Abbildung 2 dargestellt.

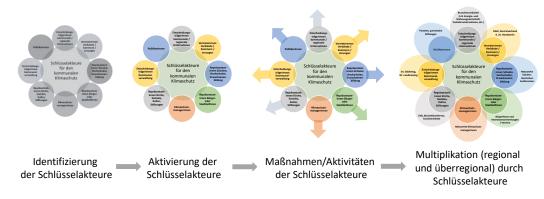


Abbildung 2: Wirkweise von Schlüsselakteure von der Identifizierung bis zur überregionalen Multiplikation

Zunächst gilt es, in den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft angesiedelte Schlüsselakteure zu identifizieren und zu aktivieren. Die Aktivierung kann über die direkte persönliche Ansprache erfolgen und setzt voraus, dass die Akteure ein Bewusstsein von Dringlichkeit für den Klimaschutz vor Ort entwickelt haben sowie ausreichende Kenntnisse zu den notwendigen und möglichen Handlungsoptionen vor Ort aufweisen. Sind diese bereit, eine aktive Rolle für den lokalen Klimaschutzprozess zu übernehmen, werden sie in Abstimmung mit den weiteren Akteuren geeignete Maßnahmen und Aktivitäten (siehe Beispiele in Tabelle 1) vorbereiten und umsetzen.

Tabelle 1: Wirkweise des Engagements von Schlüsselakteuren in verschiedenen Gesellschaftsbereichen (Beispiele)

Wirkungsfeld Verwaltung	Wirkungsfeld Unternehmen	Wirkungsfeld EinwohnerInnen	
Einfluss auf die politische Meinungsbildung	Verankerung von Klimaschutzzielen /-strategien	Einfluss auf die gesellschaftliche Diskussion	
Agenda Setting im politischen Prozess	Initiierung von Maßnahmen	Interessensvertretung Klimaschutz durch Engagement	
Beschlüsse / Satzungen	Netzwerke zur kooperativen Maßnahmenumsetzung	Initiierung von Maßnahmen	
Einfluss auf kommunale Strategien	Einfluss auf zuliefernde Unternehmen / Beschaffung	Arbeitsgruppen / Stammtische zum Erfahrungsaustausch	
Initiierung von Klimaschutzmaßnahmen	Finanzierung lokaler Klimaschutzinitiativen	Genossenschaften / Projekte von EinwohnerInnen	
Sensibilisierung / Vorbild für MitarbeiterInnen	Aus- und Weiterbildungsangebote für MitarbeiterInnen	Ausbildung / Information zum Klimaschutzhandeln im Alltag	
	Sensibilisierung / Vorbild für andere lokale UnternehmerInnen	Sensibilisierung / Gesellschaftliche Vorbildfunktion	

Im nächsten Schritt ist es möglich, dass die Schlüsselakteure in ihren jeweiligen Netzwerken auf regionaler oder überregionaler Ebene (z.B. über Verbände und Organisationen) als Vorbilder und Multiplikatoren wirken können und somit potentielle Schlüsselakteure in anderen Städten oder Landkreisen zum Handeln bewegen.

#### 1.1.2 Schlüsselakteure und die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen

Schlüsselakteure wirken über den direkten kommunalen Einflussbereich hinaus in alle Sektoren und Bereiche (siehe Abbildung 1) und können so auf verschiedene Weisen die Planung und Durchführung von Klimaschutzmaßnahmen voranbringen: Die Einflussmöglichkeiten von Schüsselakteuren reichen dabei vom Einfluss auf die politische Meinungsbildung und kommunale Strategien über die Möglichkeit

zur Finanzierung und Initiierung lokaler Klimaschutzinitiativen und -projekte bis hin zur konkreten Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen im jeweiligen Wirkungsbereich.

Die Möglichkeiten zur Umsetzung von Maßnahmen durch Schlüsselakteure können in verschiedensten Feldern erfolgen, was die folgenden Beispiele verdeutlichen sollen:

- Haushalte: Steigerung der Sanierungsrate und Sanierungseffizienz im Bestand von Wohnungsbaugenossenschaften und -unternehmen, ökologische und energie-effiziente Wohnprojekte von EinwohnerInnen
- Mobilität: Etablierung von Carsharing-Angeboten in kleinen und mittelgroßen Städten durch Initiativen und mit der Unterstützung von lokalen Unternehmen und Organisationen, Steigerung der Attraktivität des lokalen und regionalen ÖPNV
- Unternehmen: Energieeffizienz in den Querschnittstechnologien, Eigenversorgung durch regenerative Energieträger, nachhaltige Beschaffung
- Energieversorgung: Energiegenossenschaften von EinwohnerInnen zur Realisierung von Projekten zur regenerativen Energieerzeugung, Umstellung der kommunalen Energieversorgung durch Investitionen der Stadtwerke

#### 1.1.3 Schlüsselakteure und die Multiplikation des Klimaschutzhandelns

Die Wirkung von Schlüsselakteuren für den Klimaschutz kann vor Ort in der jeweiligen Kommune als auch regional und überregional erfolgen.

#### 1.1.3.1 Multiplikation vor Ort

Schlüsselakteure können als lokale MultiplikatorInnen und TreiberInnen des Prozesses dienen, die auch bei der Koordinierung und Vernetzung des Klimaschutzprozesses unterstützen können. Da sich das Wirken von Schlüsselakteuren am besten entfaltet, wenn es in institutionelle Strukturen eingebettet ist, sollte es das Ziel der lokalen Klimaschutzverantwortlichen (z.B. KlimaschutzmanagerInnen) sein, Strukturen und Plattformen aufzubauen sowie gesellschaftliche Netzwerke mit PromotorInnenwirkung zu erkennen und zu nutzen, um Schlüsselakteure einbinden zu können.

# 1.1.3.2 Multiplikation regional und überregional

Schlüsselakteure, die bereits erfolgreich vor Ort aktiv sind, können wichtige Multiplikatoren sein, um über Regionen und Strukturen hinweg ihre Motivation und ihre Erfahrungen an weitere potentielle Schlüsselakteure hinweg weiterzugeben. Hierzu sind Berufs-, Branchen- oder Unternehmensverbände und -plattformen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen, die durch ihre föderale Struktur auch bundesweite Ausstrahlungskraft besitzen, im Besonderen geeignet.

#### 1.1.4 Schlüsselakteure für die Verantwortlichen im kommunalen Klimaschutz

Für die Verantwortlichen im kommunalen Klimaschutz gilt es, lokale Schlüsselakteure für den Klimaschutz vor Ort zu gewinnen, an den Prozess zu binden und eine langfristig ausgerichtete wirkungsvolle Zusammenarbeit mit ihnen zu gestalten. Folgende Teilschritte sind hierbei von zentraler Bedeutung:

- 1. **Identifizieren**: Personen als potentielle lokale Klimaschutz-PromotorInnen identifizieren, ihre Motivation und ihre Grenzen erkennen
- 2. **Aktivieren**: Methoden der Ansprache, Anreizmöglichkeiten für das Engagement, gemeinsame Interessen identifizieren und nutzen

3. **Einbinden**: Schaffen von Handlungsräumen, Ausgestaltung der Zusammenarbeit, Formen der gemeinsamen Bearbeitung von Projekten, Regeln/Bedingungen für Zusammenarbeit

4. **Verstetigen**: Langfristperspektiven und Formen der Kooperation bzw. der Aktivitäten von lokalen Klimaschutzmultiplikatoren/sinnvolle nachhaltige Trägerstrukturen

#### 1.2 Begriffsdefinition Schlüsselakteure

Schlüsselakteure sind Personen, die als Change Agents im Sinne von Rogers, 2003 (Verbreitung von technischen Innovationen), Kristof, 2010a (Initiierung, Gestaltung, Steuerung und Vernetzung von Aktivitäten in gesellschaftlichen Transformationsprozessen), Schad, Sommer, 2011 (Beteiligte an gesellschaftlichen Transformationsprozessen als Leitfiguren und Rollenmodelle) sowie Ahaus, Welbers, 2015 (Vorreiter und Pioniere für soziale Innovationen) angesehen werden können und darüber hinaus eine besondere Ausprägung materieller und sozialer Macht aufweisen. Alle Schlüsselakteure haben gemeinsam, dass es sich um legitime Stakeholder für den kommunalen Klimaschutz handelt (siehe Abschnitt 3.1), dass bei ihnen vor Initiierung des Prozesses das Bewusstsein einer mittleren bis hohen Dringlichkeit für den kommunalen Klimaschutz erzeugt wird oder bereits erzeugt ist (siehe Abschnitt 3.1) und dass sie als Early Adopter im Sinne von Rogers, 2003, eingestuft werden können (siehe Abschnitt 3.2). Darüber hinaus zeichnen sich alle Typen von Schlüsselakteuren dadurch aus, dass sie eine hohe Fähigkeit zur Vernetzung haben (sowohl aktiv als auch passiv) (siehe Abschnitt 3.3).

Während Rogers, 2003, den Begriff Change Agents vor allem über die Rolle der Akteure im Verbreitungsprozess von (überwiegend technischen) Innovationen definiert (Rogers, 2003, S. 28, S. 368), sieht Kristof, 2010a, Change Agents als ExpertInnen, zu deren Aufgaben in einem gesellschaftlichen Transformationsprozess die Initiierung, Gestaltung, Steuerung und Vernetzung von Aktivitäten zählen (Kristof, 2010a, S. 31-34). Schad, Sommer, 2011, erweitern diese Definitionen um den Aspekt, dass es sich bei Change Agents auch um an lokalen Transformationsprozessen Beteiligte handeln kann, die als "Leitfiguren und Rollenmodelle Reputation und Vertrauen gewinnen" (Schad, Sommer, 2011, S. 5) und in Gruppen organisiert Aktivitäten den Wandel voranbringen können (ebd.). Ahaus, Welbers, 2015, erweitern die Definition von Rogers, 2003, indem sie in Change Agents Vorreiter und Pioniere für soziale Innovationen sehen (Ahaus, Welbers, 2015, S. 4)

Um der zentralen Bedeutung für den lokalen Klimaschutzprozess und deren außerordentlichen Handlungsfähigkeit gerecht zu werden, wird definiert, dass Schlüsselakteure neben der Funktion des Change Agents eine besondere Ausprägung von Macht aufweisen. Zugrunde gelegt, dass Macht neben der Macht durch Zwang (z.B. körperlicher Macht) sowohl in Form materieller Macht als auch in Form der sozialer Macht auftritt (vgl. Etzioni, 1964), wird angenommen, dass Schüsselakteure mindestens eine dieser Formen in hohem Maße ausüben können: hohe materielle Macht und/oder hohe soziale Macht.

Als Näherung für die materielle Macht wird die Hierarchieebene betrachtet, der die Schlüsselakteure angehören sowie die Menge an Ressourcen, über die sie in Ihrer Position befugt sind zu entscheiden. Als Näherung für die soziale Macht werden die persönlichen Ressourcen betrachtet, die den Schlüsselakteuren zur Verfügung stehen z.B. Sachkompetenz, Reputation, Charisma sowie berufliche oder private Netzwerke.

Ein Beispiel für einen Akteur mit hoher materieller Macht in Bezug auf den lokalen Klimaschutz ist ein/e GeschäftsführerIn eins lokalen Energieversorgungsunternehmens während ein/e WissenschaftlerIn mit hoher Sachkompetenz, Reputation und Charisma ein Beispiel für einen Akteur mit hoher sozialer darstellt.

# 1.3 Zielsetzung des Vorhabens

Ziel des Vorhabens "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz" ist es, anhand von Fallstudien in unterschiedlichen Kommunen aufzuzeigen, wie Schlüsselakteure durch die Verantwortlichen im lokalen Klimaschutz (z.B. durch KlimaschutzmanagerInnen) identifiziert, aktiviert und eingebunden werden können.

Die Forschungsfrage für das Vorhaben lautet daher:

Wie können im Rahmen des kommunalen Klimaschutzprozesses, aufgefasst als gesellschaftlicher Transformationsprozess (basierend auf Maas, 2014), potentielle lokale Schlüsselakteure identifiziert und für den Klimaschutz aktiviert werden? Wie können aktivierte Schlüsselakteure in den Klimaschutzprozess eingebunden werden?

Zur Beantwortung dieser Frage sollen im späteren Arbeitspaket 3 anhand von Fallstudien acht Kommunen untersucht werden. Im Rahmen dieser Fallstudien werden qualitative leitfadengestützte Interviews durchgeführt und ausgewertet. Die aus der Forschungsfrage und der Bestandsaufnahme entwickelten forschungsleitenden Vermutungen für die Fallstudien, die die Grundlage für die späteren Hypothesen zur Aktivierung und Einbindung von Schlüsselakteuren in den lokalen Klimaschutzprozess bilden, sind im Abschnitt 7 aufgeführt.

Als Ergebnis des Vorhabens und als Wegweiser für die Klimaschutzverantwortlichen in den Kommunen sollen auf Basis der Fallstudienergebnisse (Hypothesen) Methoden entwickelt werden, um Schlüsselakteure für den Klimaschutz vor Ort zu gewinnen, zur Umsetzung von Maßnahmen zu motivieren und in den lokalen Prozess einzubinden. Die Ergebnisse sollen in Form einer Handreichung für Kommunen gebündelt und aufbereitet werden (AP 6). Zudem soll das Engagement von aktiven Schlüsselakteuren über deren Netzwerke (z.B. Verbände und Organisationen) bundesweit verbreitet werden, um weitere geeignete Persönlichkeiten für das Engagement vor Ort zu gewinnen (AP 5).

# 2 Theoretische Grundlagen

Um das Wirken von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz fundiert und im Kontext bestehender Theorien untersuchen zu können, ist es zunächst notwendig, die relevanten Grundlagen aufzubereiten und einführend zu beschreiben. Der folgende Abschnitt umfasst sowohl die relevanten Theorien zu kommunalen Klimaschutzprozessen selbst als auch zu Stakeholdern und Akteursgruppen im kommunalen Klimaschutz.

# 2.1 Kommunaler Klimaschutz als sozialer Transformations- und Innovationsprozess

Das grundlegende Verständnis des lokalen Klimaschutzprozesses basiert im Kontext dieses Vorhabens darauf, dass Klimaschutz als gesellschaftlicher Transformationsprozess sowie als sozialer Innovationsprozess angesehen werden kann. Zur Herleitung dieses Verständnisses werden zwei bestehende Modelle einander gegenübergestellt.

#### 2.1.1 Grundlegendes Prozessverständnis bestehender Modelle

Um kommunale Klimaschutzprozesse zu beschreiben und damit auch theoretisch analysieren zu können wurden unterschiedliche Modelle entwickelt. Diese unterscheiden sich u.a. in ihren Zielsetzungen (z.B. einer erfahrungsbasierten Beschreibung gegenüber einer theoriebasierten Empfehlung) und ihren Betrachtungsschwerpunkten (z.B. der Schaffung notwendiger Strukturen und Rahmenbedingungen für Klimaschutzmaßnahmen gegenüber der Initiierung einer gesellschaftlichen

Transformation). Es soll aus den zwei im Folgenden genannten Modellen dasjenige ausgewählt werden, welches für die Untersuchung des Wirkens von Schlüsselakteuren den bestmöglichen Rahmen bildet:

- Modell mit Fokus auf den Problemlösungs- und Managementprozess: Hertle et al., 2014
- Modell mit Fokus auf den lokalen Transformationsprozess: Maas, 2014

#### 2.1.1.1 Kommunaler Klimaschutz als Problemlösungs- und Managementprozess

Basierend auf dem Modell des Managementzyklus für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der u.a. im Qualitätsmanagement Anwendung findet, und abgeleitet aus zahlreichen praktischen Erfahrungen und Beobachtungen im kommunalen Klimaschutz stellen Hertle et al., 2014, ein Modell zur Verfügung, welches die Prozesselemente "Ziel/Steuerung", "Strukturen", "Unterstützende Maßnahmen", "Umsetzung" und "Ergebnisse" umfasst (siehe Abbildung 3).

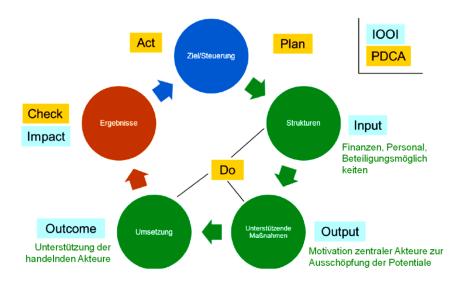


Abbildung 3: Prozessverständnis des kommunalen Klimaschutz basierend dem PDCA- bzw. IOOI-Modell (Quelle: Hertle et al., 2014, S. 17)

Die Elemente des Modells können wie folgt beschrieben werden (Hertle et al., 2014, S. 10):

Das Element "Ziel/Steuerung" beinhaltet politische Beschlüsse und Zielsetzungen auf Basis von Status-Quo- und Potentialanalysen und die Definition zentraler Steuerungselemente für den weiteren Prozessfortschritt.

Das Element "Strukturen" beinhaltet die zur Erreichung festgelegten Zielsetzungen benötigten Strukturen und Ressourcen (wie etwa finanzielle Mittel, Personalstellen oder Partizipationsmöglichkeiten).

Das Element "Unterstützende Maßnahmen" beinhaltet Maßnahmen, welche die lokalen Zielgruppen wie EinwohnerInnen oder Unternehmen darin unterstützen und motivieren sollen, die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung zu initiieren oder vorzubereiten (z.B. Energieberatung oder Kampagnen).

Das Element "Umsetzung" beinhaltet die Umsetzung der Maßnahmen, die für die Zielerreichung notwendig sind.

Das Element "Ergebnisse" beinhaltet die Auswirkungen der durchgeführten Maßnahmen auf die Entwicklung des lokalen Energieverbrauchs, der Treibhausgasemissionen und ggf. auf andere Zielsetzungen.

Nach der Auswertung der Ergebnisse wird der iterative Prozess von neuem begonnen, indem das Element Ziel/Steuerung in Anbetracht der erreichten Ergebnisse neu durchgeführt wird, um das weitere Vorgehen – soweit erforderlich – an die vorausgegangenen Erfahrungen und erreichten Fortschritte bei der Zielerreichung anzupassen.

Das beschriebene Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es auf der Annahme beruht, dass der lokale Klimaschutzprozess zentral durch die Verwaltung initiiert und gesteuert wird (Hertle et al., 2014, S. 19). Dies hat zur Konsequenz, dass im Modell die Interventionen zur Steuerung des Prozesses sowie die Initiierung von Beteiligungsmöglichkeiten für Akteure und EinwohnerInnen ausschließlich von der Kommune selbst ausgehen.

Die früheste Einbeziehung von Stakeholdern in den kommunalen Klimaschutzprozess erfolgt im Rahmen dieses Modells während der Phase, in der die notwendigen Strukturen geschaffen werden (Element "Strukturen"; Hertle et al., 2014, S. 18). Es ist davon auszugehen, dass eine breite Einbeziehung von Stakeholdern erst in der Phase "Unterstützende Maßnahmen" stattfindet.

#### 2.1.1.2 Kommunaler Klimaschutz im Sinne des Transition Managements

Maas, 2014, stellt ein Modell für den kommunalen Klimaschutz zur Verfügung, welches auf den Theorien des Transition Managements sowie der Backcasting-Methodik basiert (Maas, 2014). Das Modell ist darauf ausgerichtet, die ganzheitliche gesellschaftliche Verankerung des Klimaschutzes zu erreichen und die lokale Transformation zu unterstützen. Das Modell wurde aus der Theorie abgeleitet und hat einen empfehlenden Charakter. Der Klimaschutzprozess in der Stadt Flensburg (siehe Bichler, Hemmati, 2014) kann teilweise auf die Empfehlungen des Modells zurückgeführt werden. Das Model von Maas, 2014, umfasst die Elemente "Gründung einer Transition Arena", "Willensbildung / Zieldefinition", "Status-Quo-Analyse", "Business-As-Usual-Analyse", "Backcasting-Analyse", "Vorbereitung der Umsetzungsphase", "Ausweitung der Transition Arena zu einem Transition Network", "Transition Experimente", "Managementzyklus" sowie "Gewinnung öffentlicher Unterstützung" (Maas, 2014, S. 111). Die Phasen sind in den folgenden Abbildungen schematisch dargestellt.

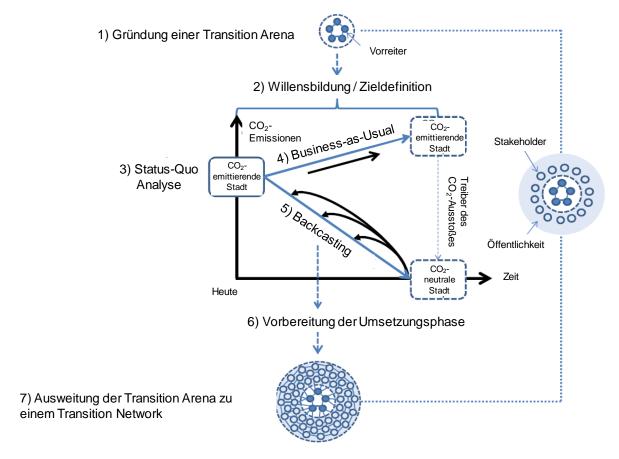


Abbildung 4: Prozessverständnis des kommunalen Klimaschutzes basierend auf den Theorien des Transition Managements und des Backcastings (Phasen 1 - 7) (Quelle: Maas, 2014, S. 111)

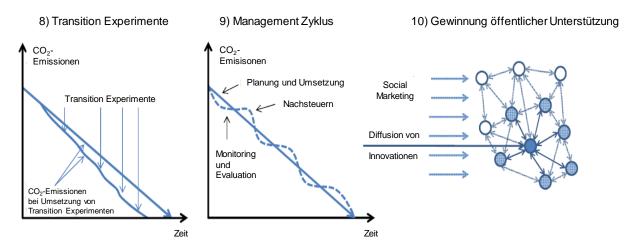


Abbildung 5: Prozessverständnis des kommunalen Klimaschutzes basierend auf den Theorien des Transition Managements und des Backcastings (Phasen 8 - 10) (Quelle: Maas, 2014, S. 111)

Der Prozessschritt "Gründung einer Transition Arena" beinhaltet die Initiierung eines kleinen Netzwerks von Akteuren, die sich durch eine hohe Motivation auszeichnen und dadurch, dass sie und ggf. ihre Organisationen Vorreiter im Bereich kommunaler Klimaschutz sind (Loorbach, 2010, S. 173) (Kemp, Loorbach, 2006, S. 111). Eine Transition Arena umfasst in der Regel zwischen zehn und 15 Akteure aus unterschiedlichen Kompetenzbereichen (Loorbach, 2010, S. 173f.). Sie bildet den Kristallisationspunkt für den weiteren Transformationsprozess, trägt maßgeblich zum folgenden

Schritt der Willensbildung / Zieldefinition bei und stellt die langfristige Kontinuität des Klimaschutzprozesses sicher (Maas, 2014, S. 112).

Das Element "Willensbildung / Zieldefinition" beinhaltet die Willensbildung sowie die Entscheidung für eine Zielsetzung im kommunalen Klimaschutz, in Form eines Reduktionsziels (z.B. CO<sub>2</sub>-Neutralität) sowie eines Zieljahres (z.B. das Jahr 2050). Da es sich beim betrachteten Modell um ein Modell zur Erreichung der CO<sub>2</sub>-Neutralität von Städten handelt, wird im Modell lediglich davon ausgegangen, dass das Jahr der Zielerreichung festgelegt werden muss.

Das Element "Status-Quo-Analyse" umfasst die Festlegung der betrachteten Bereiche und Sektoren, darauf aufbauend die Erstellung der Energie- und CO<sub>2</sub>-Bilanz sowie die qualitative Analyse der Ausgangssituation (z.B. Stärken und Schwächen, Untersuchung der Akteurslandschaft). Die Status-Quo-Analyse sollte bereits in Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren wie z.B. großen Unternehmen erfolgen. (Maas, 2014, S. 122)

Das Element "Business-Usual-Analyse" umfasst die Entwicklung eines Szenarios, welches aufzeigt, welcher Emissions-Reduktionspfad lokal erreicht wird, wenn Maßnahmen lediglich im Sinne der bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen und des autonomen technischen Fortschritts umgesetzt werden. Das Szenario ist von großer Bedeutung für den weiteren Prozess, da grundlegende Treiber der zukünftigen Entwicklung identifiziert und in ihrer Entwicklung abgeschätzt werden (z.B. Bevölkerungsentwicklung, Entwicklung der Bruttowertschöpfung von Unternehmen). (Maas, 2014, S. 124f.)

Das Element "Backcasting-Analyse" beinhaltet die partizipative Entwicklung eines priorisierten Handlungs- und Maßnahmenkatalogs im Sinne des Backcasting-Ansatzes, welcher darauf beruht, dass zunächst der gewünschte Zustand im Zieljahr (z.B. die CO<sub>2</sub>-Neutralität im Jahr 2050) festgelegt wird, um anschließend die notwendigen Zwischenschritte auf dem Pfad dorthin zu definieren ("vom Ziel her denken"). Die Backcasting-Analyse sollte unter breiter Mitwirkung der betroffenen Akteure und Stakeholder erfolgen. (Maas, 2014, S. 125ff.)

Das Element "Vorbereitung der Umsetzungsphase" umfasst die Priorisierung und Konkretisierung der Projekte, die beim Start in die Umsetzungsphase umgesetzt werden sollen, inkl. der Festlegung der jeweiligen Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus wird in dieser Phase die generelle Strategie zur Umsetzung der Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen z.B. Unternehmen oder Haushalte festgelegt. (Maas, 2014, S. 130f.)

Das Element "Ausweitung der Transition Arena zu einem Transition Network" umfasst die Aktivierung weiterer Akteure und EinwohnerInnen außerhalb der Transition Arena, um die Klimaschutzinitiative in einem größeren Netzwerk erfolgreich weiterführen zu können. (Maas, 2014, S. 132f.)

Das Element "Transition Experimente" beinhaltet die Sammlung, Priorisierung und Umsetzung einzelner innovativer Einzelmaßnahmen, die sich durch ein hohes Risiko, hohe Kosten aber auch durch große Einsparpotentiale auszeichnen. Dabei kann es sich auch um Reallabore handeln, durch die neue Handlungsweisen für den Klimaschutz in der Praxis getestet und bewertet werden. Durch die Entwicklung eines Portfolios an Transition Experimenten können kontinuierlich neue Wege und Möglichkeiten getestet werden, um die Ziele effektiver und effizienter zu erreichen. (Maas, 2014, S. 133f.)

Das Element "Managementzyklus" beinhaltet die Teilschritte des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, wie sie auch dem Modell von Hertle et al., 2014, zu Grunde liegen: Planung, Umsetzung, Monitoring, Bewertung und ggf. Nachsteuern. (Maas, 2014, S. 135f.)

Der Teilschritt "Gewinnung öffentlicher Unterstützung" beinhaltet Elemente aus der Theorie zur Verbreitung von Innovationen sowie der strategischen Öffentlichkeitsarbeit, um den Klimaschutzprozess sowie die betreffenden Maßnahmen mehr und mehr in Gesellschaft zu verankern und die notwendige Akzeptanz sicherzustellen. (Maas, 2014, S. 136f.)

Das Modell von Maas, 2014, zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitglieder der Transition Arena – unabhängig davon, ob sie kommunale oder nicht-kommunale Akteure sind – die Treiber des Klimaschutzprozesses von der Willensbildung bis zur Umsetzung der Strategie sind. Das Modell legt einen Fokus darauf, dass mit der Transition Arena und später mit dem Transition Network ein Netzwerk unterschiedlicher Akteure aufgebaut wird, welches sich durch eine Vielzahl an Interaktionen, Beziehungen und Kooperationen auszeichnet. Interventionen und Beteiligung werden daher in verschiedene Richtungen und auf verschiedenen Ebenen durchgeführt. Die früheste Einbindung von Akteuren und Stakeholdern außerhalb der Transition Arena erfolgt bereits während der Status-Quo-Analyse.

Die beiden im Vorangegangenen dargestellten Prozessmodelle von Hertle et al., 2014 und Maas, 2014, sind in der folgenden Tabelle 2 im Überblick dargestellt.

Tabelle 2: Die Modelle für den lokalen Klimaschutz	prozess in ihren Ausprägungen im Überblick

Ausprägung	Maas, 2014	Hertle et al., 2014
Ausrichtung des Modells	Gesellschaftliche Verankerung und Transformation, Zielerreichung	Schaffung der notwendigen Strukturen, Zielerreichung
Wie wurde das Modell entwickelt?	Ableitung aus der Theorie und einem Praxisfall (Flensburg)	Ableitung aus zahlreichen praktischen Erfahrungen
Praktische Erfahrungen mit dem Modell	Bislang nur in Flensburg, Ausweitung im Projekt Schlüsselakteure gewünscht	In der heutigen Praxis generisch anwendbar
Treiber des Prozesses	Mitglieder der Transition Arena (S. 115)	Kommunale Verwaltung (S. 19)
Interventionen und Beteiligung	Mehrdimensional (S. 132)	Eindimensional (S. 19)
Früheste Einbeziehung von Stakeholdern	Status-Quo-Analyse, BAU-Szenario, Strategieentwicklung (S. 120)	In der Umsetzungsphase (Schaffung von Strukturen) (S. 18)

#### 2.1.2 Kommunaler Klimaschutz als Transformationsprozess

Klimaschutz im Bereich von Gebietskörperschaften oder Organisationen kann als ein kontinuierlicher Transformationsprozess angesehen werden. Deutlich wird dies am Modell für den lokalen Klimaschutzprozess nach Maas, 2014, da es die Merkmale einer gesellschaftlichen Transformation aufweist:

- Es handelt sich um einen Wandel über einen Zeitraum von ein bis zwei Generationen (van der Brugge, 2009, S. 18).
- Es handelt sich um einen Wandel in den Bereichen Technologie, Wirtschaft, Ökologie sowie in der sozio-kulturellen, politischen und institutionellen Entwicklung (Kemp, Loorbach, 2003, S.8).

Es handelt sich um einen Wandel, der gleichzeitig aber mit unterschiedlichen
 Geschwindigkeiten abläuft und sich gegenseitig beeinflusst (van der Brugge, 2009, S. 18).

Um die Bedeutung von Schlüsselakteuren für den lokalen Wandel besser verstehen und einordnen zu können, sind weitere Besonderheiten zu beachten, die sich aus der Natur der Transformation ergeben, der durch den kommunalen Klimaschutz angestoßen werden soll:

Nach Kristof, 2010a, handelt es sich bei einer Transformation und ein "dynamisches, in Schleifen verlaufendes, kontinuierliches Lernen" (Kristof, 2010a, S. 56). Ein Grund für diese Nichtlinearität ist die menschliche Eigenschaft, auf Veränderungen skeptisch und mit Widerstand zu reagieren; Kristof, 2010a, bezeichnet Transformationen in diesem Zusammenhang auch als "andauernden Umgang mit Widerständen" (Kristof, 2010, S. 56).

Wandel und Lernen findet dabei nicht nur in Schleifen verlaufend sowie in verschiedenen Gesellschaftsbereichen statt, sondern auch auf verschiedenen Ebenen: Nach Geels, 2002, zeichnen sich Transformationen dadurch aus, dass zahlreiche Interaktionen zwischen der globalen Lage (z.B. in Form von gesellschaftlichen Phänomenen wie etwa der Anti-Atom Bewegung der 1980er Jahre in Deutschland), dem vorherrschenden System (z.B. in Form von Politikinstrumenten wie etwa das Erneuerbare Energien Gesetz oder den Bereichen Bildung und Forschung) und der Nische (z.B. in Form von alternativen Lebensformen wie etwa Bauwagensiedlungen) stattfinden und sich gegenseitig bedingen (Geels, 2002, S. 8). So können beispielsweise (auch zufällige) Geschehnisse (z.B. die durch ein Erdbeben ausgelöste Reaktorkatastrophe von Fukushima) oder Entwicklungen der globalen Lage einen großen Einfluss auf das vorherrschende System nehmen. Gleichwohl können Innovationen aus gesellschaftlichen oder technologischen Nischen (vom vorherrschenden System geschützte Bereiche) den Mainstream erreichen und so ebenfalls weitreichende Veränderungen auslösen.

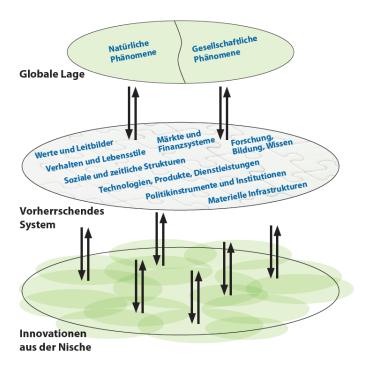


Abbildung 6: Interaktionen zwischen der globalen Lage, dem vorherrschenden System sowie Innovationen aus der Nische als Merkmale einer Transformation (Quelle: Grießhammer, Brohmann, 2015, modifiziert nach Geels, 2002)

Eine erfolgreiche Transformation erfordert die Aktivierung und Einbindung unterschiedlicher Akteure und Personen, die in einem verzweigten Netzwerk untereinander verbunden sind (Kristof, 2010, S. 50), z.B. in einer Transition Arena oder einem Transition Network (siehe Abschnitt 2.1.1.2). Dabei sind die Rollen, die die Akteure über die Zeit einnehmen, stetig oder unstetig und in einigen Fällen nicht klar

definiert. Dies kann auch dazu führen, dass einige Akteure ihre Rollen auch unbewusst ausführen (Grießhammer, Brohmann, 2015, S. 15).

Aufgrund der Vielfalt der betroffenen Bereiche, der Widerstände, der Ebenen sowie der beteiligten Personen wird die Steuerbarkeit von gesellschaftlichen Transformationen als fraglich angesehen. Es können jedoch Erfolgsfaktoren für bewusst ausgelöste gesellschaftliche Veränderungen identifiziert werden (Kristof, 2010a, S. 50).

So nennt der Wissenschaftliche Beirat Globale Umweltveränderungen, 2011, die Beteiligung der relevanten Akteure und die Verhandlung über die zu wählende Strategie als wichtige Voraussetzung. Grießhammer, Brohmann, 2015, heben hervor, dass sich die Akteure, die versuchen, den Wandel zu treiben, in den im Folgenden genannten Ressourcen und Fähigkeiten ergänzen sollten: Wissen, Macht, Kreativität, Innnovationsbereitschaft, Dialog- und Überzeugungsfähigkeiten oder Fähigkeiten im Prozessmanagement (Grießhammer, Brohmann, 2015)

#### 2.1.3 Kommunaler Klimaschutz als Innovationsprozess

Nach Prose et al., 1993, kann kommunaler Klimaschutz als ein Innovationsprozess verstanden werden, der "sowohl technische, wirtschaftliche als auch soziale und ethische Aspekte" (Prose et al., 1993, S. 1) aufweist. Innovationen für den kommunalen Klimaschutz können dabei vielfältig sein: Sie können die Nutzung neuer Technologien auf dem Massenmarkt umfassen (z.B. Wärmepumpen oder Elektro-Kfz), die Adaption neuer Verhaltensweisen (z.B. Laufbus für Kinder auf dem Weg zur Schule) oder auch neuer Organisationsformen bzw. Geschäfts- oder Kooperationsmodelle (z.B. Carsharing oder Gemeinschaftsgärten).

Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei Klimaschutzmaßnahmen häufig um technische oder organisatorische Innovationen handelt, deren Umsetzung gezielt in der Bevölkerung sowie im Bereich der Unternehmen und Organisationen verbreitet und ausgeweitet werden solle, können die Theorien zur Diffusion von Innovationen im Bereich des kommunalen Klimaschutzes Anwendung finden. Diese Theorien wurden vor allem in Bezug auf die Verbreitung technischer Innovationen entwickelt, können aber auf Innovationen in den Bereichen Organisationsformen und Verhaltensweisen übertragen werden.

Eine wichtige Erkenntnis der Forschung im Bereich der Diffusion von Innovationen ist es, dass sich Innovationen unterschiedlich gut verbreiten lassen, je nachdem welche Form der Verbreitung gewählt wird. Nach Rogers, 2003, ist die Annahme und Adaption von Innovationen aufgrund zwischenmenschlicher Kommunikation (persönliche Ansprache) deutlich umfangreicher als die Annahme und Adaption von Innovationen aufgrund einer Veröffentlichung in den Massenmedien (siehe Abbildung 7).

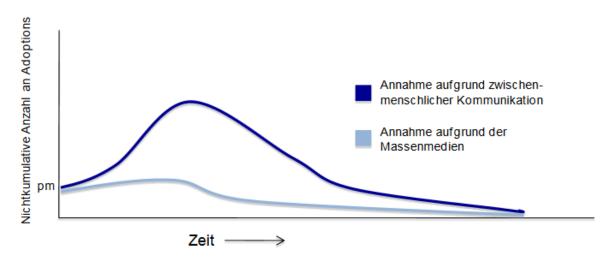


Abbildung 7: Verbreitung von Innovationen durch zwischenmenschliche Kommunikation und Massenmedien im Vergleich (Quelle: Hohmeyer et al., 2011, S. 106, nach Rogers, 2003)

Dieser Aspekt ist bei der lokalen Verbreitung neuer Technologien, Organisationsformen bzw. Verhaltensweisen zu berücksichtigen. Die persönliche Ansprache von Schlüsselakteuren, die durch ihr Wirken einen wichtigen Teil zum Innovationsprozess darstellen können, wird im Rahmen dieses Vorhabens gegenüber der Ansprache über Massenmedien präferiert.

#### 2.1.4 Im Vorhaben verwendetes Prozessmodell für den kommunalen Klimaschutz

Im Abschnitt 2.1.1 werden zwei bestehende Prozessmodelle für den kommunalen Klimaschutz vorgestellt und miteinander verglichen. Für das Vorhaben soll auf dieser Grundlage und auf Grundlage der oben genannten Eigenschaften des kommunalen Klimaschutzprozesses als Transformation und Innovation ein geeignetes Prozessmodell entwickelt werden. Dabei wird auf das Prozessmodell von Maas, 2014, zurückgegriffen, welches jedoch aus Gründen der Übersichtlichkeit vereinfacht wird.

Folgendes Prozessverständnis für den kommunalen Klimaschutz liegt dem Vorhaben "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz" zu Grunde (siehe Abbildung 8):

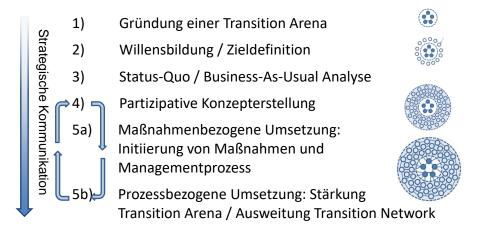


Abbildung 8: Im Vorhaben verwendetes Prozessmodell für den kommunalen Klimaschutz (basierend auf Maas, 2014)

Während die Elemente 1) und 2) direkt übernommen werden, werden die Elemente "Status-Quo Analyse" und "Business-As-Usual Analyse" zum Element 3) zusammengefasst.

Die Elemente "Backcasting" und "Vorbereitung der Umsetzungsphase" werden zusammengefasst zum Element 4) "Partizipative Konzepterstellung".

Die Elemente "Transition Experimente" und "Managementzyklus" werden zusammengefasst zum Element 5a) "Maßnahmenbezogene Umsetzungsphase: Initiierung von Maßnahmen und Managementprozess". Das Element 5b) "Prozessbezogene Umsetzungsphase: Stärkung Transition Arena / Ausweitung Transition Network" entsteht aus der Zusammenführung der Elemente "Managementzyklus" sowie "Gewinnung öffentlicher Unterstützung". Aufgrund der anzustrebenden kontinuierlichen Verbesserung in der maßnahmenbezogenen und der prozessbezogenen Umsetzungsphase werden die Phasen 4) bis 5b) kontinuierlich revolvierend nach den Prinzipien des Problemlösungs- und Managementprozesses (siehe Abschnitt 2.1.1.1) durchgeführt.

Aufgrund der praktischen Erfahrungen sowie der in der Theorie genannten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Begleitung und Steuerung von Transformationsprozessen wird als weiteres Element die "strategische Kommunikation" mit aufgenommen. Eine strategisch ausgerichtete, professionelle Öffentlichkeitsarbeit hilft zum einen, die Öffentlichkeit sowie die relevanten Zielgruppen über den Fortschritt des Prozesses zu informieren und damit bei den beteiligten Schlüsselakteuren eine positive Bestärkung zu erreichen. Zum anderen ist die professionelle Öffentlichkeitsarbeit aber auch ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Gewinnung und Einbindung zusätzlicher Akteure (siehe Abschnitt 6.2). In dem in diesem Vorhaben verwendeten Modell wird davon ausgegangen, dass die strategische Kommunikation parallel zu allen Prozessphasen (1-5b) stattfindet.

Der Begriff Transition Arena wird für dieses Vorhaben im Sinne von Loorbach, 2010, Kemp, Loorbach, 2006, und Maas, 2014, definiert (siehe Abschnitt 2.1.1.2). Das Transition Network umfasst die Akteure der Transition Arena und weitere im Sinne der Transformation agierende Akteure. Diese Definitionen werden für die Abgrenzung zueinander dahingehend erweitert, dass es sich bei einem Transition Network um diejenigen Akteure handelt, die maßgeblich zur lokalen Willensbildung und Zieldefinition beitragen. Akteure, die nach erfolgter Willensbildung und Zieldefinition den Prozess weiterbringen und keinen unmittelbaren Bezug (z.B. durch hierarchische Weisungsgebundenheit) zu den Mitgliedern der Transition Arena haben, werden dem Transition Network nicht jedoch der Transition Arena zugeordnet.

Es ist zu beachten, dass es sich bei dem entwickelten Modell um einen idealtypischen Prozess für den kommunalen Klimaschutz handelt. In der Praxis kann dieses Modell auf einer oder auf mehreren Ebenen (z.B. gesamtstädtische Ebene, verwaltungsintern oder für ein einzelnes Gewerbegebiet) parallel oder zeitlich versetzt stattfinden. Auch ein in Schüben wiederkehrender Ablauf (im Rahmen der Agenda21-Bewegung oder im Rahmen der Förderung durch die Nationale Klimaschutzinitiative) oder – im Gegensatz dazu – ein kontinuierlicher Ablauf sind möglich.

#### 2.2 Schlüsselakteure als Stakeholder in gesellschaftlichen Prozessen

Für die Identifikation von Schlüsselakteuren im Kontext des kommunalen Klimaschutzes als gesellschaftlicher Transformationsprozess, der vor Ort in einer Kommune stattfindet, ist es notwendig, geeignete Attribute als Merkmale festzulegen. In diesem Abschnitt wird hierzu auf Basis bestehender Theorien zur Identifikation von Stakeholdern ein Ansatz entwickelt, welcher der Definition von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz in diesem Vorhaben zu Grunde gelegt werden soll.

#### 2.2.1 Begriffsdefinition Stakeholder

Für das Vorhaben und insbesondere für die Identifikation von Schlüsselakteuren entsprechend der Theorien der Stakeholderidentifikation wird ein breites Verständnis des Stakeholderbegriffs gewählt. Stakeholder in einem lokalen Klimaschutzprozess sind gemäß Mathur et al., 2007, alle Personen, die

den Prozess beeinflussen, durch den Prozess beeinflusst werden oder die ein Interesse am Prozess aufweisen (Mathur et al., 2007, S. 7). Schlüsselakteure finden sich in der Gruppe der Stakeholder für den lokalen Klimaschutz. Beim lokalen Klimaschutz handelt es sich um eine Aufgabe, an dem alle Personen und Organisationen ein vitales Interesse haben, da es hilft die Lebensgrundlagen für die kommenden Generationen zu erhalten. Aus diesem Grund können alle EinwohnerInnen und Organisationen als Stakeholder im lokalen Klimaschutz angesehen werden. In der Folge werden weitere Identifikationsmerkmale entwickelt, die den Kreis potentieller Schlüsselakteure weiter eingrenzen.

#### 2.2.2 Segmentierung von Stakeholdern nach Mitchell et al., 1997

Mitchell et al., 1997, geben Hinweise darauf, welche Eigenschaften und Attribute bzw. welche Kombinationen von Attributen die Stakeholder aufweisen müssen, damit sie für die Verantwortlichen im Kontext eines bestimmten Prozesses von besonderer Relevanz sind. Nach deren Modell sind dabei die Attribute Legitimität, Macht und Dringlichkeit ausschlaggebend dafür, wie relevant die Stakeholder für die Prozessverantwortlichen im betrachteten Moment sind und dafür wie wichtig es die Verantwortlichen erachten, sich mit den Anliegen der jeweiligen Stakeholder auseinanderzusetzen. (Mitchell et al., 1997, S. 13)

#### 2.2.2.1 Legitimität

Bei Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz muss es sich um legitime Stakeholder für den kommunalen Klimaschutz handeln. Suchman, 1995, definiert Legitimität als wünschenswertes, korrektes oder angemessenes Handeln in gesellschaftlich entwickelten Werte- und Normensystemen (Suchman, 1995, S. 574). Entsprechend dieser Definition wären illegitime Stakeholder, z.B. TerroristInnen, unter keinen Umständen in der Lage, eine gesellschaftliche Transformation konstruktiv weiterzubringen oder einen gesellschaftlichen Konsens zu erreichen.

#### 2.2.2.2 Macht

Das wichtigste Attribut relevanter Stakeholder für den kommunalen Klimaschutz und damit für Schlüsselakteure ist das Attribut der Macht. Nur durch eine bestimmte Form von Macht kann die Situation in einer Kommune gegenüber dem Status-Quo bzw. dem Business-as-Usual im Sinne des Klimaschutzes weiter vorangebracht werden.

Macht kann nach Weber, 1947, definiert werden als die Fähigkeit von Personen, in einer sozialen Beziehung den eigenen Willen und die eigenen Ziele trotz bestehender Widerstände durchzusetzen. Dabei kann Macht durch Zwang (z.B. körperliche Stärke), durch materielle Macht (z.B. finanzielle Ressourcen oder Verfügung über Personalkapazitäten) oder durch soziale Macht (z.B. normative Symbole wie Prestige oder Ansehen oder soziale Symbole wie etwa Liebe oder Akzeptanz) ausgeübt werden (vgl. Etzioni, 1964, S. 59).

#### 2.2.2.3 Dringlichkeit

Die Dringlichkeit, die ein Stakeholder in Bezug auf den kommunalen Klimaschutzprozess entwickelt, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass er/sie seine/ihre Legitimität und Macht einsetzt, um den Prozess im Sinne der Zielerreichung weiterzubringen. Aus diesem Grund handelt es sich bei der Dringlichkeit um das dynamische Attribut zur Identifikation von Stakeholdern (vgl. Mitchell et al., 1997, S. 16). Wenn ein Stakeholder zwar Macht und Legitimität aufweist, allerdings kein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt werden kann, so wird der Stakeholder auch keinen Impuls erhalten, sich für den lokalen Klimaschutzprozess einzusetzen. Aus diesem Grund spielt es eine große Rolle bei der

Aktivierung von Schlüsselakteuren, dass bei diesen im Zuge der Ansprache und Folgekommunikation ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt wird (siehe Abschnitt 4).

Mitchell, et al., 1997, definieren die Dringlichkeit damit, dass es für die Prozessverantwortlichen zeitkritisch ist, auf die Anliegen der Stakeholder zu reagieren und dass sich aus dem Anliegen für die Verantwortlichen eine hohe Kritikalität ergibt (Mitchell et al., 1997, S. 16). Kristof, 2010a, ergänzt, dass das Gefühl der Dringlichkeit gesellschaftlich oder machtbedingt entwickelt werden kann. Dies bedeutet, dass die Motivation zum Handeln entweder aus dem Gefühl heraus entsteht, die Lösung eines Problems für die Gesellschaft erwirken zu müssen (gesellschaftlich) oder zum Erhalt der eigenen Machtposition (Kristof, 2010, S. 60f.).

#### 2.2.3 Stakeholderanalyse nach Mathur et al., 2007

Die im Vorherigen genannten Attribute Legitimität, Macht und Dringlichkeit sind im Modell von Mitchell et al., 1997, so definiert, dass sie von Stakeholdern entweder erfüllt oder nicht erfüllt werden. Diese Unterscheidung deckt sich insofern nicht mit den Erfahrungen im kommunalen Klimaschutz als dass Akteure / Stakeholder unterschiedlich große Ausprägungen der genannten Attribute aufweisen können. So unterscheidet sich die materielle Macht von EntscheidungsträgerInnen kleiner Unternehmen mit einem geringen Energieverbrauch deutlich von der für den lokalen Klimaschutz relevanten materiellen Macht von EntscheidungsträgerInnen lokaler Energieversorgungsunternehmen.

Aus diesem Grund wird das Modell von Mitchell et al., 1997, im Folgenden um den folgenden Aspekt des Stakeholderidentifikationsmodell von Mathur et al., 2007, erweitert: Hier werden die Merkmalsausprägungen der Attribute in einem Kontinuum dargestellt und bewertet (siehe Abbildung 9). Es kann also zwischen hoher und geringer Macht (Power) sowie zwischen hoher und geringer Dringlichkeit (Interest) unterschieden werden.

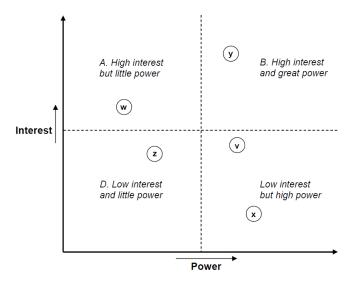


Abbildung 9: Einordnung von Stakeholdern in den Dimensionen verschiedener Merkmalsausprägungen (Quelle: Mathur et al., 2007, S. 13)

#### 2.2.4 Relevanz der Stakeholder-Ansätze für die vorliegende Arbeit

Durch die im vorangegangenen Abschnitt beschriebene Erweiterung des Stakeholderidentifkationsmodells von Mitchell et al., 1997, durch das Modell von Mathur et al., 2007, können die Kriterien für die Identifikation von Schlüsselakteuren erweitert werden: In der Analyse von Stakeholdern können demnach Aussagen darüber getroffen werden, ob das Attribut in einer hohen oder in einer geringen Ausprägung ausgefüllt wird oder ob es nicht ausgefüllt wird.

Die für die Rolle der Schlüsselakteure benötigten Merkmalsausprägungen von Stakeholdern im Hinblick auf die Attribute Legitimität, Macht und Dringlichkeit werden in Abschnitt 3.1 erläutert.

#### 2.3 Schlüsselakteure als PromotorInnen im Transformationsprozess

Wie aus der Definition und der Charakteristik von Transformationsprozessen hervorgeht (siehe Abschnitt 2.1.2), spielen Schlüsselakteure in Transformationsprozessen eine große Rolle: Sie können intentionale Transformationen initiieren, durch ihre Maßnahmen voranbringen, durch ihre persönlichen Vernetzungen stärken sowie durch Multiplikation verbreiten. Die Gestaltung gesellschaftlichen Wandels weist eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit auf, wenn Schlüsselakteure eine Lenkungs- und Steuerungsfunktion für den Prozess übernehmen.

#### 2.3.1 Das PromotorInnenmodell

Sowohl die Innovations- als auch die Transformationsforschung haben ein Modell hervorgebracht bzw. weiterentwickelt, welches die Rollen von Akteuren in der Verbreitung von Innovationen bzw. der Unterstützung gesellschaftlicher Transformationen beschreibt: das PromotorInnenmodell. Dieses Modell bezieht Kristof, 2010a, auf die Change Agents sozialer Transformationsprozesse. Da alle Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz auch Change Agents der sozialen Transformation sind, ist es auch auf die Schlüsselakteure anwendbar. Entwickelt wurde das PromotorInnenmodell in der Innovationsforschung durch Witte, 1973, in der ursprünglichen Form, die Fach- und MachtpromotorInnen umfasste. Hauschildt, 1998, fügte dem Modell die Rolle des/r ProzesspromotorIn hinzu und Kristof, 2010b, ergänzte die Rolle des/r BeziehungspromotorIn im Rahmen ihrer Untersuchungen und etablierte es damit ebenfalls in der Transformationsforschung.

Nach Witte, 1973, ist der/die FachpromotorIn mit "objektspezifischem Fachwissen" (Witte, 1973, S. 18) ausgestattet. FachpromotorInnen entwickeln Ideen und neue technologische Lösungen und stellt dem Prozess ExperInnenwissen in Bezug auf neue Technologien und Verfahrensweisen zur Verfügung. FachpromotorInnen können alternative Wege aufzeigen und kennen die Potentiale, Chancen und Hemmnisse von Maßnahmen und Vorgehensweisen (vgl. Hauschildt, 1998, S. 5).

MachtpromotorInnen haben nach Witte, 1973, den Zugriff auf die monetären, personellen und sonstigen materiellen Ressourcen, die dafür notwendig sind, Maßnahmen und Innovationen auf den Weg und zur Umsetzung zu bringen. Sie weisen eine dynamische und zupackende Art auf und können ihren Zusagen auch Taten bzw. Maßnahmen folgen lassen. MachtpromotorInnen befinden sich in der Regel in einer hohen Hierarchieebene in ihrer Organisation. (vgl. Hauschildt, 1998, S. 6)

ProzesspromotorInnen sind in der Lage, die Innovation und Transformation in komplexen Organisationen oder Verbindungen weiter zu verbreiten und die handelnden Personen dabei miteinander in Verbindung zu bringen, z.B. die Fach- und MachtpromotorInnen. Sie sind Mittler zwischen verschiedenen Ebenen und Funktionen. Sie weisen ein hohes Geschick darin auf, Menschen anzusprechen und für ein Vorhaben zu gewinnen. Aus einzelnen Ideen können ProzesspromotorInnen detaillierte Handlungspläne zur Umsetzung entwickeln (vgl. Hauschildt, 1998, S. 6).

BeziehungspromotorInnen unterstützen die ProzesspromotorInnen, indem sie ihre Kompetenzen in den Bereichen Beziehungen, Netzwerke und Interaktionen (Kristof, 2010a, S. 30) einbringen. Um Widerstände und Konflikte aufzulösen, die im Laufe der Zeit nicht ausbleiben werden, werden BeziehungspromotorInnen benötigt, die "ihre Stärken in Beteiligungsprozessen und im Konfliktmanagement ausspielen können" (ebd.).

Nach Hauschildt, 1998, können bei der Lenkung von Innovationsprozessen die besten Ergebnisse erreicht werden, wenn Gruppen von mindestens vier Akteuren eng und vernetzt zusammenarbeiten

und dabei alle PromotorInnenrollen vertreten sind (Hauschildt, 1998, S. 5). Die Ergebnisse können nach Kristof, 2010a, auch auf gesellschaftliche Transformationsprozesse übertragen werden.

#### 2.3.2 Relevanz des PromotorInnenmodells für die vorliegende Arbeit

Schlüsselakteure nehmen im Rahmen ihres Wirkens für einen erfolgreichen lokalen Klimaschutzprozess die Rollen von Fach-, Macht-, Prozess- und BeziehungspromotorInnen ein. Da einzelne Schlüsselakteure nicht alle Attribute und Eigenschaften aller PromotorInnenrollen auf sich vereinen können, kann schlussgefolgert werden, dass es verschiedene Typen von Schlüsselakteuren gibt, die unterschiedlicheRollen im kommunalen Klimaschutzprozess übernehmen.

#### 2.4 Schlüsselakteure als Early Adopter im Innovationsprozess

Nach Rogers, 2003, der den Prozess zur erfolgreichen Verbreitung sozialer Innovationen untersuchte, zu denen auch die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen und das Handeln nach dem Klimaschutzgedanken gezählt werden können, versuchen Change Agents – und damit auch Schlüsselakteure –, die Verbreitung von Innovationen zu erleichtern und diese neuen Handlungsmuster dem aufmerksamen Teil der Zielgruppe nahe zu bringen (Rogers, 2003, 28 und 368).

In dieser Funktion erfüllen Schlüsselakteure die Funktion der Early Adopter im Sinne von Rogers, 2003. Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbst bereits Klimaschutzmaßnahmen umgesetzt haben oder umsetzen und darin gleichzeitig als Vorbild für andere Personenkreise dienen, deren Offenheit für die neuen Technologien und Verhaltensweisen nicht so ausgeprägt sind wie bei den Innovatoren und der Gruppe der Early Adopter. Neben der offenen, aber sehr wohl reflektierten Haltung gegenüber neuen Entwicklungen weisen die Early Adopter auch eine starke Verwurzelung in der lokalen Gemeinschaft auf und gelten als Meinungsführer und Vorbilder. Diese Eigenschaften begünstigen eine effektive Weitergabe an die Gruppe der Early Majority im Prozess der Diffusion von Innovationen. Nach Rogers, 2003, reicht es aus, eine kritische Masse aus den Gruppen der Innovatoren und der Early Adopter für neue Technologien und Verhaltensweisen zu gewinnen, um die weitere Verbreitung der Innovation in der Gesellschaft in Gang zu bringen. (Rogers, 2003, S. 280ff.)

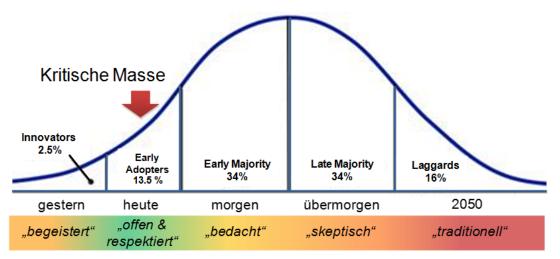


Abbildung 10: Charakterisierung und Häufigkeitsverteilung der verschiedenen Personengruppen in einer Gesellschaft im Hinblick auf die Diffusion von Innovationen (Quelle: Hohmeyer et al., 2011, S. 107 nach Rogers, 2003, S. 281)

#### 2.5 Schlüsselakteure und Akteursgruppen im kommunalen Klimaschutz

Welche Akteursgruppen für einen lokalen kommunalen Klimaschutzprozess in der Regel von großer Bedeutung sind wurde in der Vergangenheit bereits untersucht. Mohns, Kind, Hemati, 2012,

entwickelten auf Basis von Befragungen und Detailanalysen beispielhafte Übersichtskarten typischer Akteurskonstellationen für die Anwendung in kleineren Kommunen sowie für die Anwendung in Großstädten (siehe Abbildung 11).

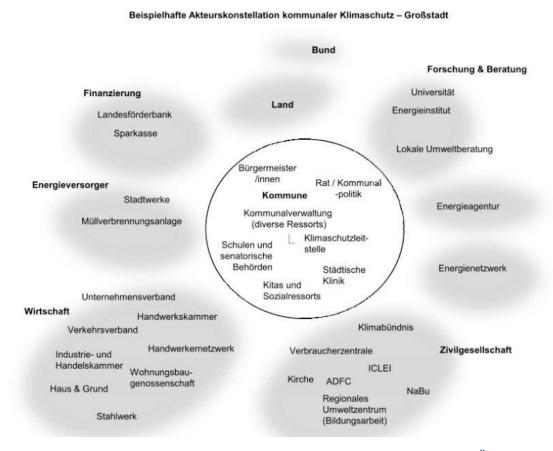


Abbildung 11: Beispielhafte Akteurskonstellation im kommunalen Klimaschutz in Großstädten in der Übersicht (Quelle: Mohns, Kind, Hemmati, 2012, S. 29)

Auf Basis dieser Erkenntnisse kann geschlussfolgert werden, dass Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz jeweils in allen im Folgenden genannten Bereichen identifiziert werden können (siehe Abbildung 12):



Abbildung 12: Bereiche der Gesellschaft, in denen Schlüsselakteure identifiziert werden können (basierend auf Mohns, Kind, Hemmati, 2012, S. 29)

#### 3 Identifikation von Schlüsselakteuren

Um Schlüsselakteure in der Praxis des kommunalen Klimaschutzes erfolgreich identifizieren, aktivieren und einbinden zu können, ist es notwendig, dass eine gute Kenntnis der unterschiedlichen Rollen und Attribute vorliegt. Auf Basis der Untersuchung der theoretischen Grundlagen sowie aus den praktischen Erfahrungen, die diesem Vorhaben zu Grunde liegen, wurde eine Typologie von Schlüsselakteuren entwickelt, die als forschungsleitende Vermutung (siehe Abschnitt 7.2) im Rahmen der im Vorhaben durchzuführenden Fallstudien verifiziert bzw. falsifiziert werden soll.

Zunächst werden die Eigenschaften dargestellt, die sich aus den in der Definition von Schlüsselakteuren (siehe Abschnitt 1.2) enthaltenen Attributen ergeben und zur Identifikation von Schlüsselakteuren genutzt werden können.

# 3.1 Legitimität, Macht und Dringlichkeit

Die Attribute Legitimität, Macht und Dringlichkeit können dafür verwendet werden, die für den lokalen Klimaschutz zentralen und bedeutenden Stakeholder zu identifizieren.

Alle Schlüsselakteure haben gemeinsam, dass es sich um legitime Stakeholder für den kommunalen Klimaschutz handelt (siehe Abschnitt 2.2.2.1) und dass bei ihnen vor Initiierung des Prozesses oder vor dem Betrachtungszeitpunkt das Bewusstsein einer mittleren bis hohen Dringlichkeit für den kommunalen Klimaschutz erzeugt worden ist oder gerade erzeugt wird (siehe Abschnitt 2.2.2.3).

Zugrunde gelegt, dass Macht durch Zwang (z.B. körperlicher Gewalt) für das Agieren von Schlüsselakteuren für die Zielerreichung nicht geeignet ist, wird angenommen, dass Schüsselakteure Stakeholder sind, die mindestens eine dieser Formen in hohem Maße ausüben können: hohe materielle Macht und/oder hohe soziale Macht.

Als Näherung für die materielle Macht wird die Hierarchieebene betrachtet, der die Schlüsselakteure angehören sowie die Menge an Ressourcen, über die sie in Ihrer Position befugt sind zu entscheiden. Als Näherung für die soziale Macht werden die persönlichen Ressourcen betrachtet, die den

Schlüsselakteuren zur Verfügung stehen z.B. Sachkompetenz, Reputation, Charisma sowie berufliche oder private Netzwerke.

Schlüsselakteure können identifiziert werden in der Gruppe der legitimen Stakeholder, die mit hoher materieller und/oder hoher sozialer Macht ausgestattet sind und bei denen im Vorfeld bzw. in der Initiierungsphase das Gefühl einer mittleren bis hohen Dringlichkeit in Bezug auf den lokalen Klimaschutzprozess erzeugt wurde.

Die Definition von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz anhand der Attribute der Stakeholderanalyse ist in der folgenden Tabelle 3 in der Übersicht dargestellt.

Tabelle 3: Definition von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz anhand der Attribute aus der Stakeholderanalyse

Attribut von Stakeholdern	Ausprägung des Attributs im Fall von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz		
Legitimität	Bei Schlüsselakteuren muss es sich um legitime Stakeholder für den kommunalen Klimaschutz handeln. Durch ihr Handeln und ihre Kommunikation müssen die Grenzen der Legitimität gewahrt werden. Stakeholder würden ihre Legitimität z.B. durch Straftaten oder eine unangebrachte Kommunikation verlieren.		
Macht	Schlüsselakteure verfügen über eine hohe materielle Macht und/oder über eine hohe soziale Macht. Sie gehören daher einer hohen Hierarchieebene in Organisationen an und/oder verfügen über persönliche Ressourcen, die ihnen eine gesellschaftliche Anerkennung und Reputation verschaffen. Die Definition von Schlüsselakteuren schließt also explizit EinwohnerInnen mit ein, die keine materielle Macht ausüben können.		
Dringlichkeit	Schlüsselakteure weisen zum Betrachtungszeitpunkt ein mittleres bis hohes Gefühl der Dringlichkeit in Bezug auf den kommunalen Klimaschutz auf oder sind gerade im Begriff, dieses zu entwickeln. Sie sehen es demnach als zeitkritisch an, dass auf ihr Anliegen in Bezug auf den kommunalen Klimaschutz reagiert wird und messen ihrem Anliegen eine hohe Bedeutung bei.		

Illegitime Stakeholder im kommunalen Klimaschutz

Die nachfolgende Abbildung 13 zeigt die Definition in der schematischen Darstellung.

Legitime Stakeholder im kommunalen Klimaschutz

Abbildung 13: Schematische Darstellung der Definition von Schlüsselakteuren anhand der Attribute aus der Stakeholderanalyse

Die Pfeile sollen den dynamischen Charakter der Definition in Bezug auf das Gefühl der Dringlichkeit deutlich machen. So zählen eben auch diejenigen Stakeholder zu den Schlüsselakteuren, die zum Zeitpunkt der Betrachtung gerade dabei sind, ein mittleres bis hohes Gefühl der Dringlichkeit zu entwickeln.

# 3.2 Schlüsselakteure als Early Adopter

Aufgrund ihrer in der Definition festgelegten Eigenschaft als Early Adopter für die technischen und sozialen oder organisatorischen Innovationen des kommunalen Klimaschutzes weisen die Schlüsselakteure die folgenden Eigenschaften auf.

- Offenheit gegenüber und Interesse an den Innovationen des kommunalen Klimaschutzes
- Bewusstsein für die Chancen und Hemmnisse des kommunalen Klimaschutz
- Vorreiter bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des lokalen Klimaschutz im eigenen beruflichen und/oder privaten Einflussbereich aufgrund einer bewusst getroffenen Entscheidung
- Hohe lokale Verwurzelung und gesellschaftliche Reputation
- Vorbildfunktion und Meinungsführerschaft

Die folgende Abbildung 14 zeigt die schematische Darstellung der um die Eigenschaften der Early Adopter erweiterte Definition von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz in der Übersicht.

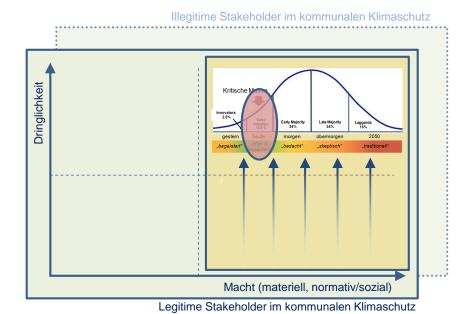


Abbildung 14: Schematische Darstellung der Definition von Schlüsselakteuren anhand der Attribute aus der Stakeholderanalyse sowie der Rolle als Early Adopter

#### 3.3 Schlüsselakteure und die Fähigkeit zur Vernetzung

Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz weisen eine ausgeprägte Fähigkeit zur Vernetzung auf. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die Vernetzung und die Interaktion verschiedener Personen auf verschiedenen Ebenen eine zentrale Bedeutung für die erfolgreiche Verbreitung von Innovationen und Transformationen hat (siehe Abschnitte 2.1.2 und 2.1.3). Die Fähigkeit zur Vernetzung umfasst einerseits die Fähigkeit, aktiv andere Personen und Akteure anzusprechen und zu aktivieren. Da die überwiegende Mehrzahl der Schlüsselakteure selbst erst durch Schlüsselakteure aktiviert wird, indem bei ihnen ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt wird, umfasst dies andererseits die Fähigkeit, sich passiv begeistern und für den Prozess aktivieren zu lassen.

Der Wissenschaftliche Beirat Globale Umweltveränderungen, 2011, sieht in der Fähigkeit "Neues zu kommunizieren und in den jeweiligen Kommunikationsräumen Identität und das Bewusstsein von Wirkungsmächtigkeit zu schaffen" (WBGU, 2011, S. 260) eine herausragende Eigenschaft von Change Agents und damit auch von Schlüsselakteuren. Ein wichtiger Kommunikationsraum ist dabei – auch nach Rogers, 2003 – die zwischenmenschliche Kommunikation und die Arbeit in Netzwerken (WBGU, 2011, S. 260).

## 3.4 Typen von Schlüsselakteuren und deren Attribute

Auf Basis der Definition von Schlüsselakteuren im Transformations- und Innovationsprozess, die unterschiedliche Ausprägungen von Attributen und damit von Identifizierungsmerkmalen umfasst, ergibt sich die Vermutung, dass verschiedene Typen von Schlüsselakteuren existieren. Im Rahmen der Fallstudien sollen diese im Detail untersucht werden. Aufgrund der zahlreichen Rollen und Funktionen (beispielsweise Fach-, Macht-, Prozess- und BeziehungspromotorInnen), die Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutzprozess einnehmen und der hierfür notwendigen Fähigkeiten und Attribute, kann ausgeschlossen werden, dass alle Schlüsselakteure alle Rollen und Eigenschaften in gleicher Weise erfüllen bzw. einbringen.

Basierend auf den praktischen Erfahrungen des Klimaschutzprozesses der Stadt Flensburg (siehe Bichler, Hemmati, 2014) sowie in weiteren Kommunen werden vier Typen von Schlüsselakteuren skizziert, von denen die im Folgenden genannten Ausprägungen angenommen werden:

Tabelle 4: Vermutete Typen von Schlüsselakteuren, deren Merkmale und Häufigkeit im Prozess

Rolle im Klimaschutz -prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T₀-Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T₃-Akteur
Macht <sup>1</sup>	<ul><li>Geringe materielle Macht</li><li>Hohe soziale Macht</li></ul>	<ul><li> Hohe materielle</li><li>Macht</li><li> Hohe soziale Macht</li></ul>	<ul><li>Hohe materielle</li><li>Macht</li><li>Hohe soziale</li><li>Macht</li></ul>	<ul><li>Geringe bis hohe materielle Macht</li><li>Hohe soziale Macht</li></ul>
Hierarchie- ebene		Führungsebene	Führungsebene	Führungs-, Zwischen- oder Arbeitsebene
Persönliche Ressourcen	<ul><li>Sachkompetenz</li><li>Reputation</li><li>Charisma</li></ul>	<ul> <li>Ausgesprochen gute Vernetzung vor Ort</li> <li>Dynamische, zupackende Art</li> <li>Charisma</li> </ul>	<ul><li>Dynamische, zupackende Art</li><li>Begeisterungs- fähigkeit</li></ul>	<ul> <li>Begeisterungsfähigkeit</li> <li>Hohe</li> <li>Eigenmotivation</li> <li>Kreativität</li> <li>Selbstständige</li> <li>Herangehensweise</li> </ul>
Zitat	"Hier sind die Fakten und deswegen sollten wir handeln."	"Wir müssen vor Ort etwas tun! Wer ist mit dabei?"	"Ich bin dabei. Was können wir tun und was kann ich mit einbringen?"	"Ich möchte gern beitragen und gestalten."
Häufigkeit im Prozess	Genau einer	Genau einer	Maximal fünf	Mehr als fünf

Die Unterscheidung der verschiedenen Typen von Schlüsselakteuren erfolgt anhand unterschiedlicher Kombinationen von Merkmalsausprägungen. Einzelne Merkmalsausprägungen können sich auch für mehreren Typen auftreten (z.B. T<sub>0</sub>-Akteur: geringe materielle Macht und Charisma ggü. T<sub>1</sub>-Akteur: hohe materielle Macht und Charisma).

Es wird angenommen, dass zur Initiierung des Prozesses und zur Vorbereitung der Gründung der Transition Arena ein Handlungsimpuls entsteht, indem ein T<sub>0</sub>-Akteur den T<sub>1</sub>-Akteur anspricht und aktiviert, indem beim T<sub>1</sub>-Akteur das Gefühl der Dringlichkeit erzeugt wird. Hieraus resultiert die

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Als Näherung für die materielle Macht wird die Hierarchieebene betrachtet, der die Schlüsselakteure angehören sowie die Menge an Ressourcen, über die sie in Ihrer Position befugt sind zu entscheiden. Als Näherung für die soziale Macht werden die persönlichen Ressourcen betrachtet, die den Schlüsselakteuren zur Verfügung stehen z.B. Sachkompetenz, Reputation, Charisma sowie berufliche oder private Netzwerke.

Anforderung an den T<sub>0</sub>-Akteur, eine hohe Sachkompetenz und eine große Reputation mit großem Charisma zu verbinden. Der T<sub>1</sub>-Akteur beginnt daraufhin, Klimaschutzmaßnahmen im eigenen Wirkungsbereich umzusetzen oder setzt deren Umsetzung fort und adressiert gleichzeitig T<sub>2</sub>-Akteure, um bei ihnen ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen und um die Transition Arena mit ihnen zusammen gründen zu können. Hieraus wird deutlich, dass der T<sub>1</sub>-Akteur über eine ausgesprochen gute lokale Vernetzung und ebenfalls großes Charisma verfügen sollte. Auch eine dynamische und zupackende Art ist für die schnelle Umsetzung des Handlungsimpulses in der eigenen Organisation und auch darüber hinaus notwendig. Die T<sub>2</sub>-Akteure sollten für die schnelle Mitarbeit für die Etablierung der Transition Arena eine hohe Begeisterungsfähigkeit sowie ebenfalls eine dynamische und zupackende Art aufweisen.

Die Aktivierung der Akteure findet kaskadenartig statt. Im Zuge der Willensbildung und Zieldefinition werden durch die T<sub>2</sub>-Akteure mehrere T<sub>3</sub>-Akteure aktiviert. Diese T<sub>3</sub>-Akteure haben einen direkten Bezug zu den T<sub>2</sub>-Akteuren z.B. durch eine hierarchische Beziehung und unterstützen die Willensbildung und Zieldefinition mit eigenen Beiträgen, für die ihnen zuvor durch die T<sub>2</sub>-Akteure die notwendigen zeitlichen und monetären Freiräume eingeräumt wurden.

Die Transition Arena identifiziert und aktiviert nach erfolgter Willensbildung und Zieldefinition, ggf. bereits während der Status-Quo Analyse, spätestens aber während der partizipativen Strategieentwicklung weitere T<sub>3</sub>-Akteure. T<sub>3</sub>-Akteure können sich auch auf eigene Initiative hin dem Prozess anschließen und eigene Beiträge einbringen. Die nach erfolgter Willensbildung und Zieldefinition aktivierten bzw. aufgenommenen T<sub>3</sub>-Akteure sind nicht Teil der Transition Arena, sorgen aber dafür, dass sich diese zu einem Transition Network erweitert. Da es sich bei den T<sub>3</sub>-Akteuren um diejenigen Akteure handelt, die sich fachlich am meisten mit den Detailfragen zum kommunalen Klimaschutz beschäftigen, sollten diese persönliche Ressourcen wie etwa eine hohe Begeisterungsfähigkeit und Eigenmotivation aufweisen sowie kreativ und selbstständig arbeiten können.

Die verschiedenen Typen von Schlüsselakteuren können im Laufe des weiteren Prozesses in ihrer Wirkweise ergänzen und zusammenwirken.

Es ist möglich, dass die Rollen einzelner Schlüsselakteure zeitweise oder dauerhaft sowie teilweise oder komplett durch andere Schlüsselakteure ausgeführt werden, die einer anderen Rolle zugeordnet werden können. Sie können beispielsweise zwei oder mehr T<sub>2</sub>-Akteure die Rolle eines T<sub>1</sub>-Akteurs übernehmen, indem sie jeweils Teile der T<sub>1</sub>-Rolle abdecken.

Während davon ausgegangen wird, dass T<sub>1</sub>-, T<sub>2</sub>- und T<sub>3</sub>-Akteure kontinuierlich in der betreffenden Kommune vor Ort sein sollten, um im Prozess eine möglichst stetige Rolle übernehmen zu können, wird es demgegenüber als möglich erachtet, dass T<sub>0</sub>-Akteure auch einen zeitlich begrenzten Impuls von extern zur Initiierung des Prozesses geben können. Insbesondere wenn in kleinen Kommunen geeignete T<sub>0</sub>-Akteure mit einer hohen Kompetenz und Reputation nicht verfügbar sind, können auch T<sub>0</sub>-Akteure aus anderen Kommunen diese Aufgabe übernehmen.

#### 3.5 Rollen der Schlüsselakteure im Zuge der Willensbildung

Die folgende Tabelle stellt die vermuteten wesentlichen Rollen der Akteursgruppen vor und während der Gründung der Transition Arena sowie der Willensbildung / Zieldefinition dar. Es werden die Prozessphasen des im Vorhaben verwendeten Prozessmodells auf Basis von Maas, 2014, zu Grunde gelegt (siehe Abschnitt 2.1.4, Abbildung 8).

Rolle im Initiierender Beschleunigender Schüsselakteur prozess Тур • Stellt die Setzt Maßnahmen Setzt Maßnahmen • Findet früh in den Notwendigkeit des Prozess und leistet für im eigenen im eigenen Handelns dar Einflussbereich um Einflussbereich um diesen einen und adressiert und unterstützt die substantiellen Adressiert geeignete Akteure Gründung der fachlichen Beitrag geeignete Akteure (T<sub>1</sub>) und erzeugt Transition Arena • Unterstützt durch  $(T_2)$ ein Bewusstsein Schafft Kapazitäten Ideen, eigene Beiträge • Erzeugt ein von mittlerer bis in der eigenen und materielle Bewusstsein von hoher Organisation Ressourcen mittlerer bis hoher Dringlichkeit Dringlichkeit • Initiiert die Gründung der

Tabelle 5: Rollen der Schlüsselakteure vor und während der Prozessphasen 1) und 2)

# 3.6 Rollen der Schlüsselakteure im Zuge der Strategieentwicklung

**Transition Arena** 

Die folgende Tabelle stellt die vermuteten wesentlichen Rollen der Akteursgruppen im Zuge der Status-Quo Analyse sowie der partizipativen Strategieentwicklung dar.

Tabelle 6: Vermutete Rollen der Schlüsselakteure während der Prozessphasen 3) und 4)

Rolle im Klimaschutz- prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
	• Nimmt die Rolle eines T <sub>3</sub> -Akteurs ein oder fällt weg	Übernimmt die strategische Ausrichtung und Steuerung der Transition Arena     Gibt fachliche Impulse für die Konzepterstellung und verbreitert den Akteurskreis     Kann zeitweise eine T₂-Rolle einnehmen, wird aber bei Krisen und Richtungs-entscheidungen wieder als T₁- Akteur gebraucht.	● Unterstützt den Prozess durch Ideen, eigene fachliche Beiträge und materielle Ressourcen und verbreitert den Akteurskreis ● Ist in die Koordination des Prozesses gleichberechtigt wie der T₁-Akteur eingebunden	Führt die     Konzepterstellung     durch oder     koordiniert sie     Unterstützt den     Prozess durch Ideen,     eigene fachliche     Beiträge     Verbreitert den     Akteurskreis

## 3.7 Rollen der Schlüsselakteure im Zuge der Umsetzungsphase

Die folgende Tabelle stellt die vermuteten wesentlichen Rollen der Akteursgruppen im Zuge der Umsetzungsphase dar.

Rolle im Informations-Initiierender Beschleunigender Unterstützender Schlüsselakteur Schlüsselakteur Schüsselakteur prozess Typ Übernimmt Notwendig in • Gehört zur • Unterstützt den höchstens noch Krisen, um den Kerngruppe, die den Prozess durch Ideen, Prozess aufrecht zu Prozess am Laufen hält sporadische eigene fachliche Aktivitäten (als erhalten Unterstützt den Beiträge und T<sub>3</sub>-Akteur) wenn • Ist ein Early Adopter Prozess durch Ideen, verbreitert den nicht schon bei der Realisierung eigene fachliche Akteurskreis bereits von Maßnahmen zur Beiträge und materielle Kann auch weggefallen Teilaufgaben der T2-Umsetzung der Ressourcen und Klimaschutzstrategie verbreitert den Akteure Akteurskreis übernehmen • Ist ein Early Adopter bei der Realisierung von Maßnahmen zur Umsetzung der Klimaschutzstrategie • Kann auch Teilaufgaben des T<sub>1</sub>-Akteurs übernehmen

Tabelle 7: Vermutete Rollen der Schlüsselakteure während der Prozessphasen 5a) und 5b)

# 3.8 Einordnung der Rolle von KlimaschutzmanagerInnen

Die kommunalen KlimaschutzmanagerInnen und deren Rolle können im Sinne im Vorherigen beschriebenen Typologie von Schlüsselakteuren wie folgt beschrieben werden:

KlimaschutzmanagerInnen erfüllen in der Regel die Voraussetzungen der Begriffsdefinition von Schlüsselakteuren, indem sie eine hohe soziale Macht im Sinne persönlicher Ressourcen wie z.B. Sachkompetenz, Reputation, Charisma, Begeisterungsfähigkeit aufweisen. Eine hohe materielle Macht im Sinne einer hohen Hierarchieebene werden KlimaschutzmanagerInnen i.d.R. nicht in die Aufgabe einbringen können. Folgt man dieser Annahme, so können KlimaschutzmanagerInnen die Rollen von To-Akteuren oder Ta-Akteuren einnehmen. Ob die Rolle als To-Akteur möglich ist, ist davon abhängig, wann die KlimaschutzmanagerInnen im Prozess aktiv werden. Sollten sie bereits während der Prozessphasen 0) bis 2) aktiv sein, z.B. weil in der Kommune bereits eine Klimaschutzstrategie besteht, diese aber zu keinen Umsetzungsaktivitäten geführt hat und keine Schlüsselakteure gewonnen werden konnten, so kann ein/e erfahrene/r KlimaschutzmanagerIn mit hoher Fachkompetenz, Reputation und Charisma durchaus die Rolle eines To-Akteurs einnehmen oder als direkter Ta-Akteur zur Gründung der Transition Arena beitragen.

Wird der Klimaschutzmanager / die Klimaschutzmanager In während der Prozessphasen 3) bis 5b) aktiv, so kann er / sie die Rolle des T<sub>3</sub>-Akteurs einnehmen.

Auch wenn dies in der Praxis unwahrscheinlich ist, kann auch der Fall eintreten, dass KlimaschutzmanagerInnen die in der Definition von Schlüsselakteuren Attribute nicht erfüllen und daher zwar Change Agents aber keine Schlüsselakteure sind. Dies kann der Fall sein wenn diese keine hohe soziale Macht im Sinne der genannten persönlichen Ressourcen entwickeln können.

Die oben beschriebenen möglichen Rollen verdeutlichen die Tatsache, dass die Unterstützung und Förderung des/der KlimaschutzmanagerIn durch einen T<sub>2</sub>-Akteur oder einen T<sub>1</sub>-Akteur wesentlicher

Erfolgsfaktor für die effektive Umsetzung der Klimaschutzstrategie ist. Nur wenn das Klimaschutzmanagement Einfluss auf der oberen Hierarchieebene in der Verwaltung, aber auch im Bereich außerhalb der Verwaltung, erlangen kann, können die notwendigen Entscheidungen zur Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen, zur Bereitstellung von Ressourcen oder zur anderweitigen Unterstützung des Klimaschutzprozesses positiv beeinflusst werden.

#### 3.9 Hinweise zum Auffinden von Schlüsselakteuren

Auf Basis von praktischen Erfahrungen können einige Hinweise gegeben werden, wie potentielle Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz erfolgreich in einer Kommune aufgefunden werden können. Diese Informationen sind für das Projekt "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz" insbesondere für die Durchführung der Fallstudien sowie für die Verantwortlichen Personen in klimaschutzaktiven Kommunen für die Vorbereitung der Identifikation z.B. im Rahmen einer Analyse der Akteurslandschaft von Bedeutung. Dabei können potentielle Schlüsselakteure insbesondere in den im Abschnitt 2.5 aufgeführten Gruppen und Teilbereiche aufzufinden sein.

Es wird davon ausgegangen, dass potentielle Schlüsselakteure mit den im Folgenden genannten Herangehensweisen erfolgreiche aufgefunden werden können:

- 1. durch die Befragung von lokal verwurzelten und erfahrenen Personen mit einer ausgeprägten Kenntnis der formellen und informellen Strukturen und Beziehungen der Akteursgruppen vor Ort
- 2. durch Kontextrecherche wie z.B. Zeitungsstudium, Onlinerecherche, Filme und Bücher über die Kommune und ihre Akteure, Chroniken
- 3. im Rahmen von Gesprächen mit den bereits über die Varianten 1. und 2. identifizierten Personen.

Die Namen der potentiell relevanten Personen werden in den o.g. Kontexten immer wieder genannt werden bzw. auftauchen.

# 4 Aktivierung von Schlüsselakteuren

Nach der Identifikation von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz (siehe Abschnitt 3) kann deren Aktivierung erfolgen. Ziel der Aktivierung ist es, dass die Schlüsselakteure aktiv werden und die in den Abschnitten 3.5, 3.6, 3.7 erläuterten Rollen für den lokalen Klimaschutzprozess übernehmen.

Bei der Aktivierung von Schlüsselakteuren lässt sich generell zwischen den Teilschritten der Erstkommunikation und Folgekommunikation unterscheiden, die konsekutiv ablaufen. Mit den beiden Teilschritten wird bei den jeweiligen Schlüsselakteuren ein Impuls sowohl für das individuelle Handeln (z.B. Initiierung oder Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen im eigenen Einflussbereich) als auch für die Gründung oder Weiterentwicklung der Transition Arena bzw. der Weiterentwicklung des Transition Networks gegeben.

Es wird davon ausgegangen, dass die verschiedenen Typen von Schlüsselakteuren jeweils auf unterschiedliche Weise zu aktivieren sind. Dies ist davon abhängig, welcher Typ von Schlüsselakteur angesprochen wird. Die Herleitung der forschungsleitenden Vermutungen zur Aktivierung von  $T_1$ -,  $T_2$ - und  $T_3$ -Akteuren erfolgt auf Basis der untersuchten wissenschaftlichen Quellen und der vorhandenen Erfahrungen aus der Praxis. Diese werden in den folgenden Abschnitten (4.1, 4.2, 4.3) dargestellt.

# 4.1 Aktivierung des T<sub>1</sub>-Akteurs

Die Aktivierung eines T<sub>1</sub>-Akteurs stellt für einen Klimaschutzprozess, der entsprechend des in Abschnitt 2.1.4 vorgestellten Prozessmodells abläuft, die Initiierung dar. Gleichzeitig ist dies der erste Schritt zur Gründung einer Transition Arena und damit zur Aktivierung weiterer Schlüsselakteure und deren Einbindung in entstehende und wachsende soziale Strukturen. Es wird davon ausgegangen, dass in einem idealtypischen Prozess nur ein T<sub>1</sub>-Akteur auftritt, der den Gründungsimpuls für die Transition Arena setzt. Dies ist darin begründet, dass eine derart zentrale Rolle für die Gründung einer Gruppe von zehn bis maximal 15 Personen nicht von zwei Personen gleichermaßen ausgehen kann.

Es wird davon ausgegangen, dass die Aktivierung eines T<sub>1</sub>-Akteurs nur durch einen T<sub>0</sub>-Akteur stattfinden kann. Dies ist darin begründet, dass T<sub>0</sub>-Akteure das notwendige Wissen und die notwendige Reputation haben, um bei einem T<sub>1</sub>-Akteur, der sich durch eine hohe Hierarchieebene, ein ausgeprägtes persönliches Netzwerk und eine hohe Überzeugungskraft auszeichnet, ein Gefühl der Dringlichkeit des Handelns zu erzeugen.



Abbildung 15: Aktivierung des T<sub>1</sub>-Akteurs durch den T<sub>0</sub>-Akteur

Die obenstehende Abbildung 15 zeigt schematisch die Aktivierung eines T<sub>1</sub>-Akteurs durch einen T<sub>0</sub>-Akteur.

#### 4.1.1 Erstkommunikation

Die Erstkommunikation eines T<sub>1</sub>-Akteurs durch einen T<sub>0</sub>-Akteur sollte in einer Weise erfolgen, die den Handlungsbedarf für den lokalen Klimaschutz deutlich macht und gleichzeitig beim T<sub>1</sub>-Akteur ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt. Da die Erzeugung eines Gefühls der Dringlichkeit stark von der Persönlichkeit und den persönlichen Erfahrungen des angesprochenen T<sub>1</sub>-Akteurs abhängig ist, sollte die Erstkommunikation möglichst viele persönliche Ebenen des/r Empfängers/in ansprechen (z.B. die rationale oder die emotionale Ebene, die soziale oder die individuelle Ebene).

Allgemein kann zwischen der direkten Ansprache und der allgemeinen Kommunikation unterschieden werden. Im Fall der direkten Ansprache wendet sich der T<sub>0</sub>-Akteur direkt an einen T<sub>1</sub>-Akteur, beispielsweise, indem ein Termin vereinbart wird oder in einem Telefonat. Im Fall der allgemeinen Kommunikation wendet sich ein T<sub>0</sub>-Akteur z.B. im Rahmen eines Vortrags an ein breites Auditorium, in dem sich unter anderem der T<sub>1</sub>-Akteur befindet. Diese Ansprache kann nur im Sinne der Erstkommunikation sein, wenn sich der T<sub>1</sub>-Akteur angesprochen fühlt und gleichzeitig ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt wird. Die praktische Erfahrung zeigt, dass Veranstaltungen zum kommunalen Klimaschutz, in denen T<sub>0</sub>-Akteure referieren, die häufig aus anderen Kommunen kommen, zu guten Erfolgen bezüglich der Ansprache von T<sub>1</sub>-Akteuren führen.

Als Resultat der Erstkommunikation kommen  $T_0$ -Akteur und  $T_1$ -Akteur miteinander ins Gespräch. Hierauf aufbauend wird der nächste Teilschritt der kommunenspezifischen Folgekommunikation initiiert.

#### 4.1.2 Kommunenspezifische Folgekommunikation

Nach der erfolgten Erstansprache durch den T<sub>0</sub>-Akteur sollte beim T<sub>1</sub>-Akteur bereits ein Gefühlt der Dringlichkeit des Handelns erzeugt worden sein. Aus diesem Grund wird sich der T<sub>1</sub>-Akteur nicht nur die Frage stellen, mit welchen Maßnahmen der Klimaschutz im eigenen Einflussbereich vorangebracht werden kann, sondern auch, wie für die betreffende Kommune ein Klimaschutzprozess initiiert werden kann. Aus diesem Grund wird als nachfolgendem Schritt von einer kommunenspezifischen

Folgekommunikation zwischen dem T<sub>0</sub>- und dem T<sub>1</sub>-Akteur ausgegangen, die auch unter Einbeziehung weiterer Personen aus dem Netzwerk des T<sub>1</sub>-Akteurs erfolgen kann. Ziel der kommunenspezifischen Folgekommunikation ist es, die Handlungsmöglichkeiten im Bereich des kommunalen Klimaschutzes in der Kommune zu eruieren und ebenfalls zu diskutieren, mit welchem Vorgehen und unter Einbeziehung welcher Personen die Initiierung des lokalen Klimaschutzprozesses (z.B. durch eine Willensbildung oder Zieldefinition) gelegt werden kann.

Die kommunenspezifischen Folgekommunikation kann über beide oder einen der im Folgenden genannten Wege erfolgen:

- Der T<sub>1</sub>-Akteur initiiert ein Gespräch mit dem T<sub>0</sub>-Akteur und ggf. ersten weiteren Personen aus seinem engsten Netzwerk mit den o.g. Zielsetzungen.
- Der T<sub>1</sub>-Akteur initiiert einen Workshop oder eine Veranstaltung mit dem T<sub>0</sub>-Akteur und ggf. ersten weiteren Personen aus seinem engsten Netzwerk mit den o.g. Zielsetzungen.

Mit der kommunenspezifischen Folgekommunikation wird ein Impuls zur Initiierung des Netzwerks (der Transition Arena) gegeben.

# 4.2 Aktivierung der T<sub>2</sub>-Akteure

Die Aktivierung von T<sub>2</sub>-Akteuren stellt den zweiten wichtigen Teilschritt zur Gründung einer Transition Arena dar. Mit der Aufnahme dieser Personen in die Kerngruppe der in der Entstehung befindlichen lokalen Klimaschutzinitiative werden die Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten um ein Vielfaches erweitert, da es sich bei den T<sub>2</sub>-Akteuren um Personen mit einer hohen materiellen und sozialen Macht handelt, die zudem eine große Bereitschaft aufweisen, diese Einflussmöglichkeiten für den lokalen Klimaschutz einzusetzen.

Es wird davon ausgegangen, dass die Aktivierung der T<sub>2</sub>-Akteure durch den T<sub>1</sub>-Akteur erfolgt, da die Ansprache von Personen auf einer hohen Hierarchieebene sehr gut durch eine Person erfolgen kann, die ebenfalls einer hohen Hierarchieebene angehört und zudem die persönlichen Ressourcen einer guten Vernetzung vor Ort, einer dynamischen und zupackenden Art sowie Charisma aufweist.

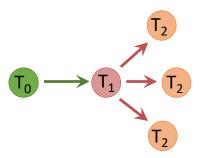


Abbildung 16: Aktvierung der T2-Akteure durch den T1-Akteur

Die obenstehende Abbildung 16 zeigt schematisch die Aktivierung von T<sub>2</sub>-Akteuren durch einen T<sub>1</sub>-Akteur.

#### 4.2.1 Erstkommunikation

Die Erstkommunikation von T<sub>2</sub>-Akteuren durch den T<sub>1</sub>-Akteur sollte in einer Weise erfolgen, die den Handlungsbedarf für den lokalen Klimaschutz deutlich macht und gleichzeitig bei den T<sub>2</sub>-Akteuren ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt. Da die Erzeugung eines Gefühls der Dringlichkeit stark von der Persönlichkeit und den persönlichen Erfahrungen der angesprochenen T<sub>2</sub>-Akteuren abhängig ist, sollte die Erstkommunikation möglichst viele persönliche Ebenen des/r Empfängers/in ansprechen (z.B. die rationale oder die emotionale Ebene, die soziale oder die individuelle Ebene).

Zur Ansprache der T<sub>2</sub>-Akteure erfolgt die Erstkommunikation durch den T<sub>1</sub>-Akteur mittels Informationsvermittlung bei gleichzeitiger Erzeugung eines Gefühls von Dringlichkeit bei den T<sub>2</sub>-Akteuren. Dabei sind verschiedene Wege der Erstkommunikation möglich:

- Der T<sub>1</sub>-Akteur weist bestehende berufliche Beziehungen mit den T<sub>2</sub>-Akteuren auf z.B.
  Geschäftsbeziehungen oder die Mitgliedschaft in den gleichen Gremien oder Organisationen
  und kann die daraus resultierenden Anlässe für die Ansprache nutzen. Ebenfalls möglich ist
  die Mitgliedschaft in den gleichen sozialen Arenen (z.B. in Serviceclubs oder der
  Kirchengemeinde).
- Den T<sub>1</sub>-Akteur verbinden bestehende persönliche Beziehungen mit den T<sub>2</sub>-Akteuren, die für die Ansprache genutzt werden können.
- Es erfolgt ein gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen (z.B. im Rahmen einer Verbandstagung oder einer Veranstaltung zur Förderung des kommunalen Klimaschutzes), der für die Ansprache genutzt werden kann.

Als Resultat der Erstkommunikation kommen  $T_1$ -Akteur und  $T_2$ -Akteure miteinander ins Gespräch. Hierauf aufbauend wird der nächste Teilschritt der kommunenspezifischen Folgekommunikation initiiert.

## 4.2.2 Folgekommunikation

Auf die Erstkommunikation zwischen dem T<sub>1</sub>-Akteur und den T<sub>2</sub>-Akteuren folgt die Folgekommunikation. Diese kann im Rahmen eines Gesprächstermins / Austauschforums oder im Rahmen der kommunenspezifischen Folgekommunikation mit dem T<sub>0</sub>-Akteur (siehe Abschnitt 4.1.2) stattfinden. Die Folgekommunikation dient dem Kennenlernen und dem Eruieren von Handlungsoptionen.

Mit dem Abschluss der Folgekommunikation wird ein Impuls zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Transition Arena gegeben.

Im Fall von bislang inaktiven Kommunen kann es erforderlich, eine Serie von Workshops zu gestalten, um den Klimaschutz bei den bislang nicht aktivierten Akteuren zu verankern. Des Weiteren könnte diesen Kommunen beim Übergang von den  $T_1$ - auf die  $T_2$ -Akteure eine professionelle Prozessberatung zur Verfügung gestellt werden, um die Chancen für einen erfolgreichen Start des Prozesses zu erhöhen.

# 4.3 Aktivierung der T<sub>3</sub>-Akteure

Bei der Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren kann zwischen drei verschiedenen Formen unterschieden werden. Von diesen Formen wird ausgegangen, dass sie zu unterschiedlichen Phasen des Gesamtprozesses auftreten:

Direkte Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren: Im Zuge der Willensbildung und Zieldefinition im kommunalen Klimaschutzprozess werden durch die T<sub>2</sub>-Akteure mehrere T<sub>3</sub>-Akteure aktiviert. Diese T<sub>3</sub>-Akteure haben einen direkten Bezug zu den T<sub>2</sub>-Akteuren z.B. durch eine hierarchische Beziehung und unterstützen die Willensbildung und Zieldefinition mit eigenen Beiträgen, für die ihnen zuvor durch die T<sub>2</sub>-Akteure die notwendigen zeitlichen und monetären Freiräume eingeräumt wurden. Hierbei handelt es sich in der Regel um MitarbeiterInnen der Institutionen des T<sub>1</sub>-Akteurs oder der T<sub>2</sub>-Akteure, die aufgrund ihrer Fach- und/oder Prozesskenntnisse und auf Weisung ihrer Vorgesetzten die Gründung der Transition Arena und die folgenden Prozessschritte unterstützen sollen. Als Beispiele sind kommunale KlimaschutzmanagerInnen, SachbearbeiterInnen des Umweltamtes sowie fachkundige MitarbeiterInnen aus Unternehmen und Organisationen zu nennen.

Weitere Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren: Die Akteure in der Transition Arena identifizieren und aktivieren weitere T<sub>3</sub>-Akteure nach erfolgter Willensbildung und Zieldefinition, ggf. bereits während der Status-Quo Analyse, spätestens aber während der partizipativen Strategieentwicklung. Hierbei handelt es sich entweder um Personen mit hoher materieller Macht, die aufgrund ihrer Stellung und der Einflussmöglichkeiten ihrer Organisationen, Schlüsselpositionen bei der Entwicklung und Umsetzung der lokalen Klimaschutzstrategie einnehmen (z.B. der/die LeiterIn des lokalen Verkehrsbetriebs) oder um deren MitarbeiterInnen, die über hohe Fach- und/oder Prozesskenntnisse verfügen (z.B. EnergiemanagerIn eines Industrieunternehmens).

Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren aus eigener Initiative: T<sub>3</sub>-Akteure können sich auch auf eigene Initiative hin dem Prozess anschließen und eigene Beiträge einbringen. Die nach erfolgter Willensbildung und Zieldefinition aktivierten bzw. aufgenommenen T<sub>3</sub>-Akteure sind nicht Teil der Transition Arena, sorgen aber dafür, dass sich diese zu einem Transition Network erweitert. Hierbei handelt es sich z.B. um engagierte EinwohnerInnen, die ihre eigenen Ideen und Impulse in die lokale Klimaschutzinitiative einbringen möchten (z.B. in Bürgerinitiativen engagierte EinwohnerInnen). Diese zeichnen sich ebenfalls durch hohe Fach- und/oder Prozesskenntnisse sowie eine gute Vernetzung mit weiteren engagierten EinwohnerInnen und Initiativen aus.

Die Aktivierung direkter  $T_3$ -Akteure, weiterer  $T_3$ -Akteure sowie die Aktivierung von  $T_3$ -Akteuren aus eigener Initiative unterscheiden sich voneinander und werden daher in den folgenden Abschnitten separat betrachtet.

## 4.3.1 Direkte Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren und Gründung der Transition Arena

Die direkte Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren erfolgt durch T<sub>2</sub>-Akteure oder den T<sub>1</sub>-Akteur. Diese sind in der Regel deren Vorgesetze und räumen ihnen in der eigenen Organisation den notwendigen Freiraum ein, um die Gründung und Begleitung der Transition Arena mit zu unterstützen (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

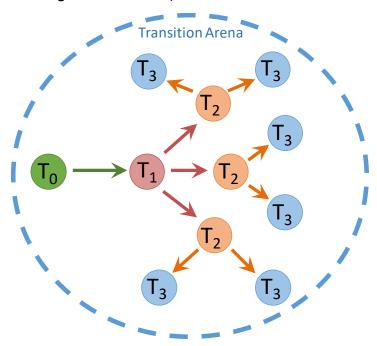


Abbildung 17: Direkte Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren und Gründung der Transition Arena

#### 4.3.1.1 Erstkommunikation

Zur Ansprache der direkt zu aktivierenden T<sub>3</sub>-Akteure erfolgt die Erstkommunikation durch einen T<sub>2</sub>-Akteur oder den T<sub>1</sub>-Akteur mittels Informationsvermittlung bei gleichzeitiger Erzeugung eines Gefühls von Dringlichkeit beim T<sub>3</sub>-Akteur. Die Erstkommunikation erfolgt bei den direkten T<sub>3</sub>-Akteuren über die bestehenden beruflichen oder hierarchischen Beziehungen.

Als Resultat der Erstkommunikation kommen T<sub>2</sub>-Akteur / T<sub>1</sub>-Akteur mit dem T<sub>3</sub>-Akteur ins Gespräch.

## 4.3.1.2 Folgekommunikation

Es folgt die Folgekommunikation im Rahmen eines Folgetermins / Austauschforums. Die Folgekommunikation dient dem Eruieren von Handlungsoptionen und der Frage der Anbindung des direkt zu aktivierenden  $T_3$ -Akteurs an die Transition Arena.

Mit dem Abschluss der Folgekommunikation wird ein Impuls zur Unterstützung und Weiterentwicklung der Transition Arena gegeben.

Die Bildung der Transition Arena ist abgeschlossen, wenn  $T_0$ -,  $T_1$ -,  $T_2$ - und zugehörige  $T_3$ -Akteure aktiviert sind und miteinander vernetzt im Sinne des lokalen Klimaschutzprozesses agieren. In der Regel gehören der Transition Arena dann ca. zehn bis 15 Personen an.

# 4.3.2 Weitere Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren und Erweiterung zu einem Transition Network

Im Verlauf des Klimaschutzprozesses – insbesondere während der Prozessschritte "Status-Quo / Business-as-Usual Analyse" und "Partizipative Konzepterstellung" – werden durch die Akteure der Transition Arena weitere T<sub>3</sub>-Akteure angesprochen und aktiviert. Hierbei handelt es sich in der Regel um Personen, die eine hohe Hierarchieebene oder auf der Arbeitsebene eine hohe fachliche Expertise inne haben und für Unternehmen oder Organisationen tätig sind, die im Sinne der lokalen Klimaschutzstrategie eine bedeutende Funktion haben (z.B. große Energieverbraucher, Know-How-Träger oder Betreiber von Infrastruktur).

Es wird davon ausgegangen, dass die Ansprache und Aktivierung dieser weiteren  $T_3$ -Akteure durch den  $T_1$ -Akteur erfolgt. Es ist allerdings auch denkbar, dass auch  $T_2$ -Akteure aus der Transition Arena die Aktivierung weiterer  $T_3$ -Akteure übernehmen können.

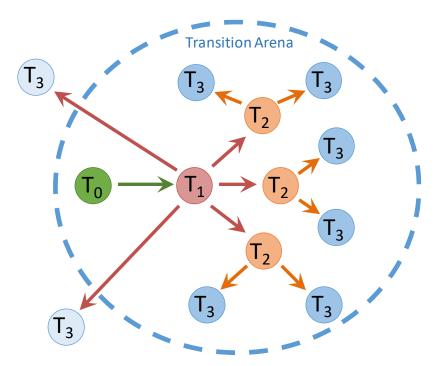


Abbildung 18: Aktivierung weiterer T<sub>3</sub>-Akteure durch die Transition Arena

Die weitere Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren durch die Akteure der Transition Arena ist in der obigen Abbildung 18 schematisch dargestellt.

#### 4.3.2.1 Erstkommunikation

Zur Ansprache der T<sub>3</sub>-Akteure erfolgt die Erstkommunikation durch den T<sub>1</sub>-Akteur mittels Informationsvermittlung bei gleichzeitiger Erzeugung eines Gefühls von Dringlichkeit beim T<sub>3</sub>-Akteur. Dabei sind folgende Kommunikationswege wahrscheinlich:

- Der T<sub>1</sub>-Akteur weist bestehende berufliche Beziehungen mit den T<sub>3</sub>-Akteuren auf z.B.
  Geschäftsbeziehungen oder die Mitgliedschaft in den gleichen Gremien oder Organisationen
  und kann die daraus resultierenden Anlässe für die Ansprache nutzen. Ebenfalls möglich ist
  die Mitgliedschaft in den gleichen sozialen Arenen (z.B. in Serviceclubs oder der
  Kirchengemeinde).
- Den T<sub>1</sub>-Akteur verbinden bestehende persönliche Beziehungen mit den T<sub>3</sub>-Akteuren, die für die Ansprache genutzt werden können.
- Es erfolgt ein gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen (z.B. im Rahmen einer Verbandstagung oder einer Veranstaltung zur Förderung des kommunalen Klimaschutzes), der für die Ansprache genutzt werden kann.

Als Resultat der Erstkommunikation kommen T₁-Akteur und T₃-Akteur miteinander ins Gespräch.

## 4.3.2.2 Folgekommunikation

Es folgt die Folgekommunikation im Rahmen eines Folgetermins / Austauschforums. Die Folgekommunikation dient dem Eruieren von Handlungsoptionen und der Frage der Anbindung des T₃-Akteurs an die Transition Arena, indem diese zu einem Transition Network ausgeweitet wird. Mit dem Abschluss der Folgekommunikation wird ein Impuls zur Erweiterung der Gruppe zu einem Transition Network gegeben.

## 4.3.3 Selbstaktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren aus eigener Initiative

Es ist von großer Bedeutung für die sich entwickelnde lokale Klimaschutzinitiative und Handlungsplattform, dass diese dafür offen ist, dass sich T<sub>3</sub>-Akteure aus Eigeninitiative in das entstehende Transition Network einbringen können. Wäre dies nicht der Fall, würde der lokale Klimaschutzprozess isoliert verlaufen und könnte in der Öffentlichkeit als ein "Projekt von Eliten" wahrgenommen werden, das die Verankerung in der lokalen Bevölkerung nicht erreicht. T<sub>3</sub>-Akteure, die sich aus Eigeninitiative in das Transition Network einbringen, tragen wertvolle Impulse und Handlungsideen in die Gruppe und sorgen hierdurch für die notwendige Meinungs- und Erfahrungsvielfalt. Zudem stellen sie wichtige Multiplikatoren in die lokale Gesellschaft dar (z.B. in ihrer Nachbarschaft oder in ihrer Hausgemeinschaft).

Da sich die betrachteten T<sub>3</sub>-Akteure aus Eigeninitiative aktivieren und einbringen möchten, müssen diese nicht durch die Transition Arena / das Transition Network aktiviert werden – sie aktivieren sich selbst. Die Eigeninitiative von T<sub>3</sub>-Akteuren kann jedoch durch die Transition Arena / das Transition Network gefördert werden z.B. durch Arbeitskreise, Wettbewerbe für Projektideen oder Förderprogramme.

Es wird davon ausgegangen, dass sich die  $T_3$ -Akteure aus Eigeninitiative an einen bereits aktivierten  $T_2$ -oder den  $T_1$ -Akteur wenden, um eine Verbindung zur Transition Arena herzustellen. Es ist aber auch denkbar, dass sich diese an  $T_3$ -Akteure (z.B. an das Klimaschutzmanagement) wenden. In diesem Fall ist es jedoch wichtig, dass die Verbindung mit den aus Eigeninitiative beigetretenen  $T_3$ -Akteuren frühzeitig durch  $T_2$ -Akteure / den  $T_1$ -Akteur unterstützt wird. Hierdurch wird es möglich, dass die Kerngruppe aus  $T_1$ -Akteur und  $T_2$ -Akteuren die Handlungsideen und -impulse durch die  $T_3$ -Akteure aus dem Transition Network ausreichend wahrnimmt und diese bei ihren strategischen Entscheidungsfindungen berücksichtigt.

Die nachfolgende Abbildung 19 zeigt schematisch die Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren aus Eigeninitiative.

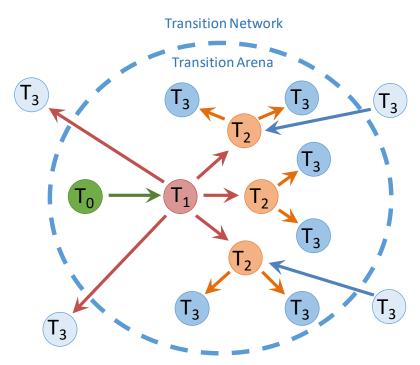


Abbildung 19: Weitere T<sub>3</sub>-Akteure bringen sich auf eigene Initiative in den Prozess ein

Durch die o.g. Teilschritte erfolgt ein Impuls zur Ausweitung der Transition Arena auf das Transition Network. Im Prozessmodell für den kommunalen Klimaschutz von Maas, 2014, erfolgt die Ausweitung

den

kommunalen Klimaschutz

der Transition Arena auf das Transition Network im Laufe der partizipativen Konzepterstellung (Phase 4). Das Transition Network wird dann im Zuge der Phase 5b) (Prozessbezogene Umsetzung) laufend erweitert und gestärkt, indem weitere T<sub>3</sub>-Akteure in das Transition Network eingebunden werden.

# 5 Erweiterung des Prozessmodells für den kommunalen Klimaschutz

Die vermuteten Abläufe der Aktivierung und Einbindung von Schlüsselakteuren sowie die Rollen der Akteursgruppen vor und während der Gründung der Transition Arena machen deutlich, dass der tatsächliche Startpunkt des Klimaschutzprozesses nicht die Gründung der Arena ist sondern der Impuls, der durch den T<sub>0</sub>-Akteur auf den T<sub>1</sub>-Akteur übergeht und das Gefühl der Dringlichkeit erzeugt. Das in Abschnitt 2.1.4 eingeführte Prozessmodell für dieses Vorhaben wird daher um den Schritt 0) erweitert: Aktivierung und Einbindung des initiierenden (T<sub>1</sub>) und der beschleunigenden Schlüsselakteure (siehe folgende Abbildung).

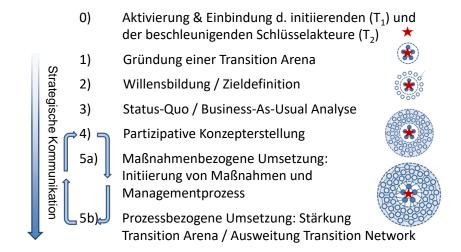


Abbildung 20: Erweiterung des Prozessmodells für den kommunalen Klimaschutz mach Maas, 2014, um die Aktivierung zentraler Schlüsselakteure

Es wird davon ausgegangen, dass die Prozesse in der Regel den beschriebenen Mustern folgen (siehe Abschnitt 7.3.1).

Für die weitere Betrachtung im Projekt im Zuge der Fallstudien werden aus Gründen der Übersichtlichkeit die Phasen 0) - 2), die Phasen 3) und 4) sowie die Phasen 5a) und 5b) zusammengefasst betrachtet (siehe Abschnitt 7.3.1).

# 6 Einbindung von Schlüsselakteuren

Um die Erfolgsfaktoren für die langfristige Einbindung von Schlüsselakteuren in den kommunalen Klimaschutzprozess benennen zu können, sollte zunächst eine Präzisierung erfolgen, was unter Einbindung im Kontext des Vorhabens zu verstehen ist. Aufbauend auf dieser Begriffsklärung werden die ermittelten Erfolgsfaktoren im Detail aufgezählt.

# 6.1 Begriffsklärung Einbindung von Schlüsselakteuren

Folgende Aspekte beschreiben das aus der Theorie sowie aus den Praxiserfahrungen entwickelte Verständnis des Begriffs der Einbindung von Schlüsselakteuren in die Transition Arena (Prozessphasen 0) - 2) oder in das Transition Network (ab Prozessphase 3)).

- Es wird bei den Schlüsselakteuren die Motivation zum langfristigen Engagement für den lokalen Klimaschutzprozess geschaffen.
- Es wird eine Kontinuität in der Beteiligung der Schlüsselakteure geschaffen z.B. durch eine Institutionalisierung des Prozesses wie etwa durch die Gründung eines eingetragenen Vereins oder eines Zweckverbands.
- Es werden Handlungsräume für die Schlüsselakteure geschaffen, in deren Rahmen sich die Schlüsselakteure zielgerichtet einbringen können (z.B. Strategie- oder Arbeitsgruppen, Reallabore, Öffentlichkeitsarbeit sowie weitere diverse Partizipationsmöglichkeiten). Diese Handlungsräume sind zuvor entsprechend eines strategischen Konzepts abgestimmt und entwickelt worden.
- Es wird eine gemeinsame Grundhaltung für die Transition Arena bzw. für das Transition Network entwickelt mit dem Ziel, einen grundlegenden Wertekonsens unter den beteiligten Akteuren zu erreichen.
- Es werden Anknüpfungsmöglichkeiten geschaffen für weitere Schlüsselakteure (T₃-Akteure), deren Aktivitäten und Ideen sowie für neue Impulse (z.B. Innovationen aus der Nische), die ggf. die Grundhaltung des Transition Networks verändern können.
- Die Lernbereitschaft / das Lernen der Transition Arena bzw. des Transition Networks wird institutionalisiert.

# 6.2 Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Schlüsselakteuren

Die Ergebnisse vorangegangener Forschungsvorhaben, die nicht-intentionale und intentionale gesellschaftliche Transformationsprozesse mit dem Ziel der Nachhaltigkeit untersuchten, stellen eine gute Grundlage für die Ermittlung der Erfolgsfaktoren bei der Einbindung von Schlüsselakteuren dar.

Die AutorInnen betonen hierbei Aspekte, die mit dem Erscheinungsbild einer Initiative (im Kontext dieses Vorhabens eines Transition Networks) nach innen oder nach außen gerichtet assoziiert werden können. Grießhammer, Brohmann, 2015, nennen als Erfolgsfaktor von Initiativen die Existenz einer "vorbereitenden Blaupause für die (thematische) Weiterentwicklung durch die Akteure" (Grießhammer, Brohmann, 2015, S. 17), welche den einzubindenden Personen ein Gefühl dafür gibt, ob die Initiative zu ihren persönlichen Zielen und Werten aber auch zu ihrer Reputation passt. Kny et al., 2015, betonen darüber hinaus die besondere Bedeutung der Sichtbarkeit einer Initiative in der Öffentlichkeit und den Medien durch Berichterstattung oder Kampagnen als Erfolgsfaktor (Kny et al., 2015, S. 89)

Inhaltliche und fachliche Aspekte spielen bei erfolgreichen Transformationen ebenfalls eine große Rolle: Grießhammer, Brohmann, 2015, nennen als Erfolgsfaktoren eine umfassende Systemanalyse im betrachteten Problemfeld sowie die Identifikation zentraler Handlungsfelder und Hebel (Grießhammer, Brohmann, 2015, S. 18). Kristof ergänzt hierzu die Bedeutung einer wirklichen fachlichen Beteiligung von Akteuren, um Verbesserungsideen aufgreifen und Vorbehalte ernst nehmen zu können (Kristof, 2010a, S. 63). Der Wissenschaftliche Beirat Globale Umweltveränderungen nennt als wichtigen Aspekt das Gefühl der Selbstwirksamkeit der Akteure als wichtigen Aspekt, um deren Motivation, dauerhaft aufrecht zu erhalten (WBGU, 2011, S. 255). Die beteiligten Personen sollten demnach Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungskompetenzen eingeräumt bekommen, die ihrer jeweiligen Hierarchieebene und ihren fachlichen Fähigkeiten gerecht werden, um einen wahrnehmbaren Beitrag zur Zielerreichung leisten zu können. Nach Nuttin, 1973, ist die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich Personen aktiv in Vorhaben und Projekte einbringen größer wenn sie sich als einer der InitiatorInnen wahrnehmen als wenn dies nicht der Fall ist.

Nach Kristof, 2010a, ist es für den Erfolg von Initiativen von großer Bedeutung, dass die richtigen und eine ausreichend große Anzahl von Change Agents beteiligt sind. Die Initiative sollte alle vier im Abschnitt 2.3 genannten PromotorInnenrollen umfassen: Macht-, Fach-, Prozess- und BeziehungspromotorInnen (Kristof, 2010a, S. 65). Darüber hinaus betont Kristof, 2010a, auch die Bedeutung der Kontinuität der handelnden Personen und deren positiven Umgang mit Widerständen (ebd.). Die Fähigkeit Widerstände zu überwinden ist umso ausgeprägter wenn die Initiative über kongruente Werte und Leitbilder verfügt und gemeinsames Lernen auf mehreren Teilebenen ermöglicht (Grießhammer, Brohmann, 2015, S. 17).

Aufbauend auf den in der Literatur genannten Erkenntnissen werden für das Vorhaben Annahmen für Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Schlüsselakteuren in die Transition Arena bzw. das Transition Network entwickelt, welche als forschungsleitende Vermutungen im Rahmen der Fallstudien untersucht werden sollen (siehe Abschnitt 7.5).

Eine erfolgreiche Einbindung von Schlüsselakteuren ist wahrscheinlich, wenn die Transition Arena bzw. das Transition Network die folgenden Eigenschaften aufweist:

- Anschlussfähigkeit im Erscheinungsbild (nach intern / nach extern gerichtet)
- Anschlussfähigkeit im Inhalt
- Anschlussfähigkeit in der Organisation
- Anschlussfähigkeit in der Kultur

Das Kriterium Anschlussfähigkeit im Erscheinungsbild gilt als erfüllt, wenn mindestens zwei der u.g. Aspekte zutreffen:

- Professionalität / professionelles Auftreten der Transition Arena (sowohl die entstehende Organisation als auch die handelnden Einzelpersonen) z.B. durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit und fachliche Expertise
- Fit mit dem Image sowie der Reputation der avisierten Zielgruppen / der zu beteiligenden Schlüsselakteure): Die Schlüsselakteure empfinden das Image / die Reputation der Transition Arena / des Transition Networks als kompatibel mit ihrem eigenen Image / ihrer eigenen Reputation bzw. dem Image / der Reputation ihrer Organisation.
- Von Anfang an bestehendes und kontinuierlich wahrnehmbares öffentliches Interesse am Thema lokaler Klimaschutz in der betrachteten Kommune / Region: Aktivitäten im Bereich kommunaler Klimaschutz können eine positive Aufmerksamkeit in der lokalen Gesellschaft erzielen.

Das Kriterium Anschlussfähigkeit im Inhalt gilt als erfüllt, wenn mindestens zwei der u.g. Aspekte zutreffen:

- Fit mit der Grundhaltung der avisierten Zielgruppen / der zu beteiligenden Schlüsselakteure: Die Schlüsselakteure empfinden die Grundhaltung der Transition Arena / des Transition Networks als kompatibel mit ihrer eigenen Grundhaltung bzw. der Grundhaltung ihrer Organisation.
- Fit mit der persönlichen Agenda der zu beteiligenden Einzelpersonen: Die vorgesehenen Projekte und Maßnahmen zur Zielerreichung, die durch die Transition Arena / dem Transition Network vorgesehen sind bzw. als notwendig erachtet werden, stehen in keinem Widerspruch mit den individuellen Plänen und Zielen der Schlüsselakteure bzw. deren Organisationen.
- Vorhandensein eines thematischen Kristallisationspunkts: Das Gefühl der Dringlichkeit in der Zusammenarbeit der Akteure wird erzeugt, wenn durch kooperatives Verhalten in einem

klimaschutzrelevanten Themenbereich ein deutlicher Vorteil für die Schlüsselakteure bzw. deren Organisationen zu erwarten ist, durch den individuelle Co-Benefits maximiert werden können. Beispielsweise war die kooperative Herangehensweise bei der Entwicklung einer Strategie zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Intensität der Fernwärme und der Reduzierung des Wärmeverbrauchs durch Gebäudedämmung zentrales Thema und Motiv während der Gründung des Klimapakt Flensburg e.V.

 Möglichkeiten für die beteiligten Akteure, einen wahrnehmbaren Unterschied zu bewirken oder einen wahrnehmbaren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten (Gefühl der Selbstwirksamkeit)

Das Kriterium Anschlussfähigkeit in der Organisation gilt als erfüllt, wenn mindestens zwei der u.g. Aspekte zutreffen:

- Kontinuität der handelnden Personen über einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren
- Gewährleistung der Teilnahme auf adäquater hierarchischer Ebene: Es werden Handlungsmöglichkeiten für die Schlüsselakteure geschaffen, zu denen sie entsprechend ihrer gewohnten Hierarchieebene agieren und entscheiden können.
- Vollständige Besetzung der Transition Arena / der Akteursplattform mit Fach-, Macht-,
   Prozess- und BeziehungspromotorInnen (in verschiedenen Bereichen / Themengebieten)

Das Kriterium Anschlussfähigkeit in der Kultur gilt als erfüllt, wenn die u.g. Aspekte zutreffen:

- Respekt für die Diversität der Interessen, der Motive sowie der persönlichen Haltungen in Bezug auf Klimaschutz
- Präzise und exklusive Auswahl der beteiligten Akteure / Wahrung der Exklusivität in der Einbindung der Akteure: Es sollte darauf geachtet werden, dass konfliktträchtige und redundante Akteurskonstellationen vermieden werden.

# 7 Forschungsleitende Vermutungen

In den folgenden Abschnitten werden die forschungsleitenden Vermutungen aufgeführt, die im Rahmen der Fallstudien (AP 3 des Vorhabens "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz") intensiv untersucht werden sollen. Die Methodik der Fallstudien, die im Arbeitspaket 3 des Vorhabens durchgeführt werden, wird nicht in diesem Grundlagenpapier, sondern zusammen mit den Fallstudienergebnissen dokumentiert.

# 7.1 Wirksamkeit von Schlüsselakteuren im kommunalen Klimaschutz

H 1.1: Der Erfolg von lokalen Klimaschutzaktivitäten ist abhängig von der Existenz, von den Attributen und der Vernetzung von Schlüsselakteuren für den kommunalen Klimaschutz.

H 1.2: Bedingung für die Wirksamkeit des persönlichen Engagements ist die Zusammenarbeit von Schlüsselakteuren unterschiedlicher Ausprägungen.

## 7.2 Attribute zur Identifikation von Schlüsselakteuren

H 2.1.: Vier Typen von Schlüsselakteuren sind identifizierbar: Impulsgeber (T<sub>0</sub>-Akteur), Initiator (T<sub>1</sub>-Akteur), Beschleuniger (T<sub>2</sub>-Akteur), Unterstützer (T<sub>3</sub>-Akteur).

H 2.2.: Die vier Akteursgruppen zeichnen sich durch verschiedene Ausprägungen des Attributs Macht im Hinblick auf dessen materielle und dessen soziale Dimensionen aus.

Rolle im Klimaschutz- prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
	<ul><li>Geringe materielle Macht</li><li>Hohe soziale Macht</li></ul>	<ul><li>Hohe materielle</li><li>Macht</li><li>Hohe soziale Macht</li></ul>	<ul><li>Hohe materielle</li><li>Macht</li><li>Hohe soziale</li><li>Macht</li></ul>	<ul><li>Geringe bis hohe materielle Macht</li><li>Hohe soziale Macht</li></ul>

Als Näherung für die materielle Macht wird die Hierarchieebene betrachtet, der die Schlüsselakteure angehören:

#### Hierarchieebene:

Rolle im Klimaschutz- prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
		Führungsebene	Führungsebene	Führungs-, Zwischen- oder Arbeitsebene

Als Näherung für die soziale Macht werden die persönlichen Ressourcen betrachtet, die den Schlüsselakteuren zur Verfügung stehen:

#### Persönliche Ressourcen:

Rolle im Klimaschutz- prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
	<ul><li>Sachkompetenz</li><li>Reputation</li><li>Charisma</li></ul>	<ul> <li>Ausgesprochen gute Vernetzung vor Ort</li> <li>Dynamische, zupackende Art</li> <li>Charisma</li> </ul>	<ul> <li>Dynamische,</li> <li>zupackende Art</li> <li>Begeisterungs- fähigkeit</li> </ul>	<ul> <li>Begeisterungsfähigkeit</li> <li>Hohe</li> <li>Eigenmotivation</li> <li>Kreativität</li> <li>Selbstständige</li> <li>Herangehensweise</li> </ul>

Hintergrundinformation: Alle Schlüsselakteure haben gemeinsam, dass es sich um legitime Stakeholder für den kommunalen Klimaschutz handelt, dass bei ihnen zum Betrachtungszeitpunkt das Bewusstsein einer mittleren bis hohen Dringlichkeit für den kommunalen Klimaschutz erzeugt wird oder bereits erzeugt ist und dass sie als Early Adopter im Sinne von Rogers, 2003, eingestuft werden können. Darüber hinaus zeichnen sich alle Typen von Schlüsselakteuren dadurch aus, dass sie eine hohe Fähigkeit zur Vernetzung haben (sowohl aktiv als auch passiv).

# 7.3 Lokaler Klimaschutzprozess und Rollen der Schlüsselakteure

## 7.3.1 Prozessmodell

H 3.1.: Erfolgreiche lokale Klimaschutzaktivitäten laufen i.d.R. (in mehr als 50 % der Fälle) entsprechend des in der Abbildung 21 dargestellten Prozessmodells ab.



Abbildung 21: Erweiterung des Prozessmodells für den kommunalen Klimaschutz nach Maas, 2014, um die Aktivierung zentraler Schlüsselakteure

Annahme: Erfolgreiche kommunale Klimaschutzprozesse beinhalten idealtypischer Weise die in der nachfolgenden Abbildung sowie in Abschnitt 2.1.4 erläuterten Prozessphasen, die zu den folgenden drei Hauptphasen zusammengefasst werden können:

- 0)- 2): Transition Arena, Willensbildung und Zieldefinition: Alles beginnt mit der Initialzündung bei einem zentralen charismatischen Netzwerker (T<sub>1</sub>), ausgelöst durch einen fachinformationsgebenden Impuls durch z.B. einen Klimaforscher oder andere außenstehende Person (T<sub>0</sub>), der in der Kommune hierarchisch hoch verankert ist und über hohe soziale Macht verfügt. Dieser begreift die Dringlichkeit des eigenen Handelns und der Motivation weiterer zentraler Personen (T<sub>2</sub>-Akteure) in den Organisationen und Institutionen vor Ort, allen voran in der Kommunalverwaltung und -politik. Die aus der Ansprache und Aktivierung der T<sub>2</sub>-Akteure entstehende Kerngruppe setzt sich in einem gemeinsamen Willensbildungsprozess ein ambitioniertes Klimaschutzziel und ist selbst als Transition Arena des Gesamtprozesses zu verstehen.
- 3) & 4): Status Quo, Business-As-Usual-Szenario (BAU) und Konzepterstellung: Auf dem gemeinsamen Weg zur Zielerreichung sind zunächst eine Bestandsaufnahme der Energieverbräuche und THG-Emissionen und eine Szenarienentwicklung zum "Weiter-wiebisher" (Business-As-Usual) erforderlich. Darauf aufbauend werden vom Ziel her denkend (Backcasting) die erforderlichen Zwischenziele, Zwischenschritte und Klimaschutzmaßnahmen in einem partizipativen (Akteursbeteiligung) und integrativen (Sektorkopplung) Prozess erarbeitet.
- <u>5a) & 5b): Maßnahmen- und prozessbezogene Umsetzung:</u> An die Entwicklung der erforderlichen Maßnahmen schließt sich ein iterativer Umsetzungsprozess, in dem alle Akteure geeignete Klimaschutzmaßnahmen in ihrem Handlungsbereich sowie auch gemeinsame Maßnahmen umsetzen. Regelmäßig muss entsprechend des Prinzips "Plan-Do-Check-Act" die Zielerreichung kontrolliert und ggf. nachgesteuert werden. Zudem gilt es, einen umfassenden zivilgesellschaftlichen Prozess aufzubauen sowie nach und nach das

klimaschutzbezogene kommunale Netzwerk um weitere Akteure zu erweitern (vgl. anwachsende Kreisgrafiken im rechten Teil der Abbildung).

Diese Phaseneinteilung ist vor allem funktional zu verstehen und markiert grob die wesentlichen erfolgsgenerierenden Elemente, um den Prozess zu etablieren, Akteure einzubinden und die Netzwerkerweiterung sowie die Maßnahmenumsetzung zu verstetigen. Diese können in der Praxis auch zeitlich versetzt und in in-sich-wiederkehrenden Wiederholungen und Teilbetrachtungen ablaufen.

#### 7.3.2 Rollen der Akteure im Prozess

H 3.2.: Die vier Typen von Schlüsselakteuren unterscheiden sich in ihren Rollen, die sie für den kommunalen Klimaschutzprozess in den Prozessphasen 0) - 2) sowie 3) und 4) einnehmen.

In den Prozessphasen 0) – 2) nehmen die Akteure die im Folgenden genannten Rollen und Aufgaben ein:

Rolle im Klimaschutz- prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
	<ul> <li>Stellt die Notwendigkeit des Handelns dar</li> <li>Adressiert geeignete Akteure (T<sub>1</sub>) und erzeugt ein Bewusstsein von mittlerer bis hoher Dringlichkeit</li> </ul>	<ul> <li>Setzt Maßnahmen im eigenen Einflussbereich um und adressiert geeignete Akteure (T<sub>2</sub>)</li> <li>Erzeugt ein Bewusstsein von mittlerer bis hoher Dringlichkeit</li> <li>Initiiert die Gründung der</li> </ul>	<ul> <li>Setzt Maßnahmen im eigenen Einflussbereich um und unterstützt die Gründung der Transition Arena</li> <li>Schafft Kapazitäten in der eigenen Organisation</li> </ul>	<ul> <li>Findet früh in den Prozess und leistet für diesen einen substantiellen fachlichen Beitrag</li> <li>Unterstützt durch Ideen, eigene Beiträge und materielle Ressourcen</li> </ul>
		Transition Arena		

Hintergrundinformation: Es ist möglich, dass die Rollen einzelner Schlüsselakteure zeitweise oder dauerhaft sowie teilweise oder komplett durch andere Schlüsselakteure ausgeführt werden, die einer anderen Rolle zugeordnet werden können. So können beispielsweise zwei oder mehr  $T_2$ -Akteure die Rolle eines  $T_1$ -Akteurs übernehmen, indem sie jeweils Teile der  $T_1$ -Rolle abdecken.

In den Prozessphasen 3) und 4) nehmen die Akteure die im Folgenden genannten Rollen und Aufgaben ein:

Rolle im Klimaschutz- prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
	Nimmt die Rolle	• Übernimmt die	• Unterstützt den	• Führt die
	eines T₃-Akteurs	strategische	Prozess durch	Konzepterstellung
	ein oder fällt weg	Ausrichtung und	Ideen, eigene	durch oder
		Steuerung der	fachliche Beiträge	koordiniert sie
		Transition Arena	und materielle	Unterstützt den
			Ressourcen und	Prozess durch Ideen,

Gibt fachliche	verbreitert den	eigene fachliche
Impulse für die	Akteurskreis	Beiträge
Konzepterstellung	• Ist in die	<ul> <li>Verbreitert den</li> </ul>
und verbreitert	Koordination des	Akteurskreis
den Akteurskreis	Prozesses	
<ul> <li>Kann zeitweise</li> </ul>	gleichberechtigt	
eine T <sub>2</sub> -Rolle	wie der T <sub>1</sub> -Akteur	
einnehmen, wird	eingebunden	
aber bei Krisen und		
strategischen		
Richtungs-		
entscheidungen		
wieder als T <sub>1</sub> -		
Akteur gebraucht.		

Hintergrundinformation: Es ist möglich, dass die Rollen einzelner Schlüsselakteure zeitweise oder dauerhaft sowie teilweise oder komplett durch andere Schlüsselakteure ausgeführt werden, die einer anderen Rolle zugeordnet werden können. So können beispielsweise zwei oder mehr  $T_2$ -Akteure die Rolle eines  $T_1$ -Akteurs übernehmen, indem sie jeweils Teile der  $T_1$ -Rolle abdecken.

Hintergrundinformation: Basierend auf den praktischen Erfahrungen wurden außerdem die Rollen und Aufgaben der Akteure in den Prozessphasen 5a) und 5b) skizziert. Diese Annahmen zählen jedoch nicht zu den forschungsleitenden Vermutungen des Projekts, da sie im Rahmen der Fallstudien nicht untersucht werden können.

Rolle im Klimaschutz- prozess	Informations- vermittlerIn	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schüsselakteur
Тур	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
		<ul> <li>Notwendig in</li> <li>Krisen, um den</li> <li>Prozess aufrecht zu erhalten</li> <li>Ist ein Early Adopter bei der Realisierung von Maßnahmen zur Umsetzung der</li> <li>Klimaschutzstrategie</li> </ul>	• Gehört zur         Kerngruppe, die den         Prozess am Laufen hält         • Unterstützt den         Prozess durch Ideen,         eigene fachliche         Beiträge und         materielle Ressourcen         und verbreitert den         Akteurskreis         • Ist ein Early Adopter         bei der Realisierung         von Maßnahmen zur         Umsetzung der         Klimaschutzstrategie         • Kann auch         Teilaufgaben des T₁-         Akteurs übernehmen	<ul> <li>Unterstützt den Prozess durch Ideen, eigene fachliche Beiträge und verbreitert den Akteurskreis</li> <li>Kann auch Teilaufgaben der T<sub>2</sub>- Akteure übernehmen</li> </ul>

Hintergrundinformation: Es ist möglich, dass die Rollen einzelner Schlüsselakteure zeitweise oder dauerhaft sowie teilweise oder komplett durch andere Schlüsselakteure ausgeführt werden, die einer

anderen Rolle zugeordnet werden können. So können beispielsweise zwei oder mehr  $T_2$ -Akteure die Rolle eines  $T_1$ -Akteurs übernehmen, indem sie jeweils Teile der  $T_1$ -Rolle abdecken.

# 7.3.3 Häufigkeit und Vernetzung der Akteure im Prozess

H 3.3.: Die Akteure mit ihren Rollen und Attributen treten in der Regel spätestens ab Prozessphase 2) gemäß folgender Häufigkeitsverteilung auf: Es gibt

- einen T<sub>0</sub>-Akteur
- einen T<sub>1</sub>-Akteur
- eine geringe Anzahl (maximal fünf) T2-Akteure sowie
- mehrere T<sub>3</sub>-Akteure (mehr als fünf).

Die Akteure sind im Prozess eng miteinander vernetzt.

# 7.3.4 Rolle des/der KlimaschutzmanagerIn

H 3.4.: Die KlimaschutzmanagerInnen einer Kommune können bereits in den Prozessphasen 0) bis 2) die Rollen von  $T_0$ -Akteuren oder  $T_3$ -Akteuren einnehmen. Werden sie erst in den nachfolgenden Prozessphasen 3) bis 5b) aktiv, können Sie die Rolle von  $T_3$ -Akteuren annehmen.

H 3.5.: Die Unterstützung und Förderung des/der KlimaschutzmanagerIn durch einen T<sub>2</sub>-Akteur oder durch den T<sub>1</sub>-Akteur ist wesentlicher Erfolgsfaktor für die effektive Umsetzung der Klimaschutzstrategie, um auf der oberen Hierarchieebene Einfluss zu erlangen.

# 7.4 Aktivierung von Schlüsselakteuren

## 7.4.1 Grundvoraussetzung des Prozesses

H 4.1.: Um den Klimaschutzprozess zu initiieren, muss die Aktivierung eines  $T_1$ -Akteurs durch einen  $T_0$ -Akteur stattfinden.

## 7.4.2 Sequentieller Ablauf der Aktivierung

H 4.2.: Die Aktivierung des  $T_1$ -Akteurs erfolgt über den  $T_0$ -Akteur. Die Aktivierung von  $T_2$ -Akteuren erfolgt über den bereits aktivierten  $T_1$ -Akteur. Die Aktivierung von  $T_3$ -Akteuren erfolgt über einen bereits aktivierten  $T_2$ -Akteur oder über den bereits aktivierten  $T_1$ -Akteur.  $T_3$ -Akteure können sich auch auf eigene Initiative in den Prozess einbringen (z.B. Nischenakteure) und wenden sich in diesem Fall an einen bereits aktivierten  $T_2$ - oder den  $T_1$ -Akteur.

## 7.4.3 Die Aktivierung des T<sub>1</sub>-Akteurs

H 4.3.: Es erfolgt die Erstkommunikation durch den T<sub>0</sub>-Akteur mittels Informationsvermittlung bei gleichzeitiger Erzeugung eines Gefühls von Dringlichkeit beim T<sub>1</sub>-Akteur.

- Die Kommunikationsrichtungen der Erstkommunikation sind:
  - a. die direkte Ansprache eines T<sub>1</sub>-Akteurs durch einen T<sub>0</sub>-Akteur zur Erzeugung der Dringlichkeit oder
  - b. die allgemeine Kommunikation eines T<sub>0</sub>-Akteurs (z.B. im Rahmen einer Veranstaltung) mit dem Ergebnis, dass sich der T<sub>1</sub>-Akteur angesprochen fühlt und ein Gefühl der Dringlichkeit erhält
- Als Resultat der Erstkommunikation kommen T<sub>0</sub>-Akteur und T<sub>1</sub>-Akteur miteinander ins Gespräch.

H 4.4.: Es folgt darauf die kommunenspezifische Folgekommunikation i.d.R. unter Einbeziehung von Personen aus dem Netzwerk des T<sub>1</sub>-Akteurs.

- Die kommunenspezifischen Folgekommunikation erfolgt über beide oder einen der im Folgenden genannten Wege:
  - a. Gespräch initiiert durch den T<sub>1</sub>-Akteur mit dem T<sub>0</sub>-Akteur und in der Regel mit ersten T<sub>2</sub>-Akteuren aus dem engsten Netzwerk des T<sub>1</sub>-Akteurs (Ansprache gemäß H 5.6)
  - b. Workshop/Veranstaltung initiiert durch den T₁-Akteur mit dem T₀-Akteur, ersten T₂Akteuren (Ansprache gemäß H 5.6) und ggf. mit ersten T₃-Akteuren (Ansprache gemäß
    H 5.9) zum Eruieren von lokalen Handlungsoptionen

H 4.5.: Mit den o.g. Teilschritten wird ein Impuls zur Initiierung des Netzwerks (der Transition Arena) gegeben.

## 7.4.4 Die Aktivierung von T<sub>2</sub>-Akteuren

H 4.6.: Zur Ansprache der T<sub>2</sub>-Akteure erfolgt die Erstkommunikation durch den T<sub>1</sub>-Akteur mittels Informationsvermittlung bei gleichzeitiger Erzeugung eines Gefühls von Dringlichkeit beim T<sub>2</sub>-Akteur.

- Die Kommunikationswege der Erstkommunikation sind:
  - a. Bestehende berufliche Beziehungen / gleiche berufliche bzw. soziale Arenen (z.B. Rotarier, Lions Club , etc.) und/oder
  - b. Bestehende persönliche Beziehungen und/oder
  - c. Gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen
- Als Resultat der Erstkommunikation kommen T<sub>1</sub>-Akteur und T<sub>2</sub>-Akteur miteinander ins Gespräch.

H 4.7.: Es folgt darauf die Folgekommunikation im Rahmen eines Gesprächstermins / Austauschforums oder im Rahmen der kommunenspezifischen Folgekommunikation mit dem T<sub>0</sub>-Akteur (siehe H 5.4.). Die Folgekommunikation dient dem Kennenlernen und dem Eruieren von Handlungsoptionen

H 4.8.: Mit den o.g. Teilschritten wird ein Impuls zur Unterstützung der Transition Arena gegeben.

Hinweis: Im Fall von bislang inaktiven Kommunen ist es erforderlich, <u>eine Serie</u> von Workshops zu gestalten, um den Klimaschutz bei den bislang nicht aktivierten Akteuren zu verankern. Des Weiteren könnte diesen Kommunen beim Übergang von den  $T_1$ - auf die  $T_2$ -Akteure eine professionelle Prozessberatung zur Verfügung gestellt werden, um die Chancen für einen erfolgreichen Start des Prozesses zu erhöhen.

## 7.4.5 Die Aktivierung von T<sub>3</sub>-Akteuren

H 4.9.: Zur Ansprache der  $T_3$ -Akteure erfolgt die Erstkommunikation durch einen  $T_2$ -Akteur oder den  $T_1$ -Akteur mittels Informationsvermittlung bei gleichzeitiger Erzeugung eines Gefühls von Dringlichkeit beim  $T_3$ -Akteur.  $T_3$ -Akteure können sich auch auf eigene Initiative in den Prozess einbringen (z.B. Nischenakteure) und wenden sich in diesem Fall an einen bereits aktivierten  $T_2$ - oder den  $T_1$ -Akteur.

- Die Kommunikationswege der Erstkommunikation sind:
  - a. Bestehende berufliche / hierarchische Beziehungen und/oder
  - b. Gleiche berufliche bzw. soziale Arenen (politische Ausschüsse, Arbeitsgruppen, etc.) und/oder
  - c. Bestehende persönliche Beziehungen und/oder
  - d. Gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen
- Als Resultat der Erstkommunikation kommen T<sub>2</sub>-Akteur / T<sub>1</sub>-Akteur und T<sub>3</sub>-Akteur miteinander ins Gespräch.

H 4.10.: Es folgt die Folgekommunikation im Rahmen eines Folgetermins / Austauschforums oder im Rahmen der kommunenspezifischen Folgekommunikation mit dem  $T_0$ -Akteur (siehe H 5.4.). Die Folgekommunikation dient dem Kennenlernen und dem Eruieren von Handlungsoptionen

H 4.11.: Mit den o.g. Teilschritten wird ein Impuls zur Unterstützung der Transition Arena bzw. des Transition Networks gegeben.

# 7.5 Einbindung von Schlüsselakteuren

Hintergrundinformation: Folgende Aspekte beschreiben das im Projekt entwickelte Verständnis des Begriffs der Einbindung von Schlüsselakteuren:

- Es wird die Motivation zum Engagement für den lokalen Klimaschutzprozess geschaffen.
- Es wird eine Kontinuität in der Beteiligung der Schlüsselakteure geschaffen.
- Es werden Handlungsräume für die Schlüsselakteure geschaffen, in deren Rahmen sich die Schlüsselakteure zielgerichtet einbringen können (z.B. Arbeitsgruppen, Reallabore, Öffentlichkeitsarbeit, diverse Partizipationsmöglichkeiten). Diese Handlungsräume sind zuvor entsprechend eines strategischen Konzepts abgestimmt und entwickelt worden.
- Es wird eine gemeinsame Grundhaltung für die Transition Arena bzw. für das Transition Network entwickelt mit dem Ziel, einen grundlegenden Wertekonsens zu erreichen.
- Es werden Andockmöglichkeiten geschaffen
  - a. für weitere Schlüsselakteure (T<sub>3</sub>-Akteure) und ihre Handlungen
  - b. für neue Impulse (die ggf. die Grundhaltung verändern können)
- Die Lernbereitschaft / das Lernen der Transition Arena bzw. für das Transition Network wird institutionalisiert.

H 5.1.: Schlüsselakteure werden erfolgreich in die Transition Arena bzw. das Transition Network eingebunden, wenn alle der folgenden Kriterien zutreffen:

- Anschlussfähigkeit im Erscheinungsbild (nach intern / nach extern gerichtet)
- Anschlussfähigkeit im Inhalt
- Anschlussfähigkeit in der Organisation
- Anschlussfähigkeit in der Kultur

Das Kriterium Anschlussfähigkeit im Erscheinungsbild gilt als erfüllt, wenn mindestens zwei der u.g. Aspekte zutreffen:

- Professionalität / professionelles Auftreten der Transition Arena (sowohl die entstehende Organisation als auch die handelnden Einzelpersonen)
- Fit mit dem Image sowie der Reputation der avisierten Zielgruppen / der zu beteiligenden Schlüsselakteure)
- Von Anfang an bestehendes und kontinuierlich wahrnehmbares öffentliches Interesse am Thema lokaler Klimaschutz

Das Kriterium Anschlussfähigkeit im Inhalt gilt als erfüllt, wenn mindestens zwei der u.g. Aspekte zutreffen:

- Fit mit der Grundhaltung der avisierten Zielgruppen / der zu beteiligenden Schlüsselakteure
- Fit mit der Agenda der zu beteiligenden Einzelpersonen
- Vorhandensein eines thematischen Kristallisationspunkts z.B. Dringlichkeit in der Zusammenarbeit entsteht durch den deutlichen Vorteil eines kooperativen Verhaltens in einem klimaschutzrelevanten Themenbereich, durch den individuelle Co-Benefits maximiert werden können
- Möglichkeiten für die beteiligten Akteure, einen wahrnehmbaren Unterschied zu bewirken oder einen wahrnehmbaren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten (Gefühl der Selbstwirksamkeit)

Ausblick 49

Das Kriterium Anschlussfähigkeit in der Organisation gilt als erfüllt, wenn mindestens zwei der u.g. Aspekte zutreffen:

- Kontinuität der handelnden Personen
- Gewährleistung der Teilnahme auf adäquater hierarchischer Ebene
- Vollständige Besetzung der Transition Arena / der Akteursplattform mit Fach-, Macht-,
   Prozess- und BeziehungspromotorInnen (in verschiedenen Bereichen / Themengebieten)

Das Kriterium Anschlussfähigkeit in der Kultur gilt als erfüllt, wenn die u.g. Aspekte zutreffen:

- Respekt für die Diversität der Interessen, der Motive sowie der persönlichen Haltungen in Bezug auf Klimaschutz
- Präzise und exklusive Auswahl der beteiligten Akteure / Wahrung der Exklusivität in der Einbindung der Akteure

## 8 Ausblick

Das vorliegende Grundlagenpapier (AP 2) stellt die theoretische und erfahrungsbasierte Grundlage für die Durchführung der Fallstudien (AP 3) im Vorhaben "Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz" dar. Auf Basis der ausgewerteten Literatur und der gesammelten praktischen Erfahrungen zu lokalen Klimaschutzprozessen wurden forschungsleitende Vermutungen abgeleitet, die im nächsten Schritt im Zuge von Fallstudien untersucht werden. Auf dieser Basis werden Hypothesen abgeleitet, die im Zuge einer Validierung (Arbeitspaket 5.1) verifiziert oder falsifiziert werden sollen. Im Zuge des Vorhabens werden somit zahlreiche Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen werden können, die insbesondere für die praktische Arbeit der Verantwortlichen im kommunalen Klimaschutz von großer Relevanz sein können, indem Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz zukünftig so identifiziert, aktiviert und eingebunden werden, dass sie ihr volles Potential entfalten können. Diese Ergebnisse werden anschließend in eine Handreichung für Kommunen (AP 6) anschaulich und übersichtlich aufbereitet und kostenlos zur Verfügung gestellt.

50 Literaturverzeichnis

# Literaturverzeichnis

Ahaus, Björn; Welbers, Lydia (2015): Lokale Klimakulturen und Agenten des Wandels in Essen. Eine qualitative Studie zu sozial-ökologischen Wandlungsprozessen in urbanen Räumen (Ergebnisse aus dem Projekt Klima-Initiative Essen für Wissenschaft und Praxis, 6).

**Berlyne, D. E.; Madsen, K. B. (Hg.) (1973):** Pleasure, reward, preference: their nature, determinants, and role in behavior. North Atlantic Treaty Organization. New York: Academic Press.

**Bichler, Marian (2015):** Klimaschutz-Engagement kommunaler Akteure messen. Hg. v. www.umweltdialog.de. Online verfügbar unter http://www.umweltdialog.de/de/csr-management/Gastbeitrag/2015/Klimaschutzengagement-kommunaler-Akteure-messen.php, zuletzt geprüft am 17.02.2016.

**Bichler, Marian; Hemmati, Minu (2014):** Geschichten der Willensbildung zum Klimaschutz. Ausgewählte Geschichten aus Arbeitspaket 4.1 Transformationsprozesse verstehen des Vorhabens Klimaschutzdialog: Prozessoptimierung, Kommunikaton und Mobilisierung im (kommunalen) Klimaschutz. adelphi.

**Brohmann, Bettina (1996):** 10 Jahre nach Tschernobyl. Projekte für eine andere Energiepolitik. Freiburg i. Br.: Öko-Inst.

**Geels, Frank (Hg.) (2001):** Technological transitions as evolutionary reconfiguration process: A multi-level perspective and a case-study. Nelson and Winter Conference. Aalborg, Denmark. DRUID (Danish Research Unit for Industrial Dynamics), Research Policy and Corporate.

**Grießhammer, Rainer; Brohmann, Bettina (2015):** Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können. Transformationsstrategien und Models und Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel. Hg. v. Umweltbundesamt. Online verfügbar unter http://www.oeko.de/publikationen/download/2321/2015-492-de.pdf/, zuletzt geprüft am 17.02.2016.

**Hauschildt, Jürgen (1998):** Promotoren - Antriebskräfte der Innovation. In: Universität Klagenfurt, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Reihe BWL Aktuell (1).

Hertle, Hans; Gugel, Benjamin; Paar, Angelika; Schmitt, Corinna (2014): Entwicklung eines Bewertungs- und Anreizsystems für 100%-Erneuerbare-Energien-Regionen. Gutachten zur Klärung der Machbarkeit. Hg. v. Umweltbundesamt. Online verfügbar unter http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/climate\_change\_1 2\_2015\_entwicklung\_eines\_bewertungs-und\_anreizsystems.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2016.

Hohmeyer, Olav; Maas, Helge; Beer, Martin; Kovač, Emöke; Köster, Hannah; Laros, Simon et al. (2011): Integriertes Klimaschutzkonzept Flensburg. Der Kurs zur CO2-Neutralität 2050 (Diskussionsbeiträge 2 (Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme. Print)).

**Kemp, R.; Loorbach, Derk (2003):** Governance for sustainability through transition management. In: Open Meeting of Human Dimensions of Global Environmental Change Research.

**Kemp, R.; Loorbach, Derk (2006):** Transition Management: A reflexive governance approach. In: Reflexive governance for sustainable development, S. 103–130.

Kny, Josefa; Schmies, Maximilian; Sommer, Bernd; Welzer, Harald; Wiefek, Jasmin (2014): Von der Nische in den Mainstream. Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. Hg. v. Umweltbundesamt. Online verfügbar unter

Literaturverzeichnis 51

http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte\_86\_2015\_von\_der\_nische\_in\_den\_mainstream.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2016.

**Koppenjan, Joop; Klijn, Erik-Hans (2006):** Managing uncertainties in networks. A network approach to problem solving and decision making. Reprinted. London: Routledge.

**Kristof, Kora (2010):** Models of change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive. 2006--Zugl.: Habil.-Schrift, 2006. Zürich: vdf-Hochschulverl.

**Kristof, Kora (2010):** Wege zum Wandel. Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können. München: Oekom-Verl.

**Leggewie, Claus (2011):** Bürger und Bürgerinnen, hinein in die Parteien! Die Rolle der Zivilgesellschaft bei der Transformation. In: Politische Ökologie 29. Jahrgang (Bürgerbeteiligung 3.0 Zwischen Volksbegehren und Occupy-Bewegung).

**Loorbach, Derk (2010):** Transition Management for SustainableDevelopment: A Prescriptive, Complexity-BasedGovernance Framework. In: Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions 23 (1), S. 161–183.

Maas, Helge (2014): Towards CO2eq-neutral Cities: A participatory approach using Backcasting and Transition Management. Dissertation zur Erlangung des Grades Doktor der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Flensburg.

Mathur, Vivek; Price, Andrew; Austin, Simon; and Moobela, Cletus (Hg.) (2007): Defining, identifying and mapping stakeholders in the assessment of urban sustainability. Unter Mitarbeit von M. Horner, C. Hardcastle, Price A. und Bebbington J. International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment. Glasgow.

Mitchell, Ronald; Agle, Bradley; Wood, Donna (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. In: Acedemy of Management Review 22 (4), S. 853–886.

Mohns, Till; Kind, Christian; Hemmati, Minu (2012): Überblickspapier kommunaler Klimaschutz: Akteure, Institutionen und Netzwerke. Hg. v. adelphi.

**Nuttin, Joseph R. (1973):** Pleasure and Reward in Human Motivation and Learning. In: D. E. Berlyne und K. B. Madsen (Hg.): Pleasure, reward, preference: their nature, determinants, and role in behavior. New York: Academic Press, S. 243–274.

**Prose, F.; Hübner, G.; Kupfer, D. (1993):** Zur Organisation des Klimaschutzes auf der kommunalen Ebene. Forschungsbericht.

**Rogers, Everett M. (2003):** Diffusion of innovations. 5. ed., Free Press trade paperback ed. New York, NY: Free Press. Online verfügbar unter http://www.loc.gov/catdir/bios/simon052/2003049022.html.

**Schad, Miriam; Sommer, Bernd (2011):** Abschlussbericht des Projektes "Wissensbasis für individuelles Handeln. Change Agents für den Klimaschutz" (2011). Kulturwissenschaftliches Institut Essen.

van der Brugge, Rutger (2009): Transition dynamics in social-ecological systems. The case of dutch water management = transitiedynamiek in sociaal-ecologische systemen. Erasmus Univ.--Rotterdam, 2009. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation; [Hauptgutachten]. 2., veränd. Aufl. Berlin: Wiss. 52 Literaturverzeichnis

Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). Online verfügbar unter http://www.wbgu.de/hauptgutachten/hg-2011-transformation/.

Witte, Eberhard (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz (Schriften der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel, 2).