



## AP 5: Transfer auf die nationale Ebene

„Partnerschaften für den Klimaschutz etablieren“ im Rahmen  
des Zukunftsforums Energiewende am 29.11.2017 in Kassel

Dokumentation

Europa-Universität Flensburg

Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Projektbeschreibung: Worum geht es?</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Die dokumentierte Veranstaltung im Überblick</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Begrüßung und Einführung</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Die Bedeutung von lokalen Schlüsselakteuren für den lokalen Klimaschutz (Hr. Prof. Dr. Hohmeyer)</b> .....	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Umfrage: Nicht ohne meine Akteure!</b> .....	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Akteure und ihre Kurzgeschichten</b> .....	<b>6</b>
6.1	Vom Energieeinkauf zum Klimaschutz (Hr. Schischke).....	6
6.2	Vielfalt gewinnt – den lokalen Transformationsprozess mit Verbänden und Initiativen gestalten (Hr. Söffker) .....	7
<b>7</b>	<b>Offene Podiumsdiskussion</b> .....	<b>7</b>
<b>8</b>	<b>Übersicht der Diskussionsergebnisse</b> .....	<b>11</b>

## 1 Projektbeschreibung: Worum geht es?

Der Klimawandel und die globalen sowie nationalen Klimaziele erfordern Handeln vor Ort. Die Praxis zeigt: die Umsetzung lokaler Klimaschutzmaßnahmen gelingt am besten, wenn engagierte Akteure vor Ort mitwirken und die Dinge in die Hand nehmen. Klimaschutz braucht MacherInnen 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 adressiert das zweijährige Forschungsprojekt der Europa-Universität Flensburg (EUF) gemeinsam mit 4K | Kommunikation für Klimaschutz und dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).

Weit weniger als 10 % der Gesamtemissionen in einer Kommune entstehen im direkten Einflussbereich der Kommunalverwaltungen. Deswegen sind Projekte mit Partnern außerhalb der Verwaltung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Klimaschutz vor Ort.

**Schlüsselakteure** bilden die lokale Gesellschaft ab. Es handelt sich um Persönlichkeiten und Organisationen aus Verwaltung, Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft mit Fachwissen, Einflussmöglichkeiten 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.

Schlüsselakteure erreichen z.B. über Sportvereine oder Wohnungsunternehmen zusätzliche private und unternehmerische Einflussbereiche, die für die Planung und Durchführung von Klimaschutzmaßnahmen wichtig sind. Sie sind vernetzt mit weiteren Akteuren, können diese zum Handeln anregen und damit konkrete Treibhausgasminderungen herbeiführen. Schlüsselakteure und ihre Netzwerke haben ausreichend Einfluss und Multiplikatorenwirkung, um das Thema Klimaschutz in der Kommune und bei anderen lokalen Akteuren (z.B. Unternehmen, Verbände) fest auf der Agenda zu verankern.

Anhand von **Fallstudien in acht ausgewählten Kommunen** wurde mithilfe von Vor-Ort-Interviews das praktische Wirken von Schlüsselakteuren im kommunalen Klimaschutz untersucht. Die Ergebnisse der Fallstudien liefern Erkenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen des Engagements lokaler Schlüsselakteure. Zudem können auf dieser Basis Empfehlungen gegeben werden, wie die Prozesse vor Ort verstetigt werden können.

Im weiteren Verlauf des Projekts werden Workshops durchgeführt, **die der überregionalen Verbreitung des entwickelten Schlüsselakteurs-Ansatzes** dienen sollen. Dabei sollen ausgewählte Schlüsselakteuren über ihr vorbildliches Klimaschutzhandeln vor Ort berichten. Mit den teilnehmenden Personen aus Verbänden oder weiteren geeigneten Netzwerken sollen im Rahmen dieser Workshops zentrale Fragestellungen der nationalen Verbreitung des Modells diskutiert werden:

- Wie können die lokalen Schlüsselakteure über diese Verbände und Netzwerke ihr Engagement kommunizieren, um damit weitere lokale Akteure in anderen Kommunen zu aktivieren?
- Welche Rolle können und wollen die Verbände und Netzwerke bei der Verbreitung selbst spielen?
- Wie gut ist das entwickelte Modell der Schlüsselakteure auf diejenigen Kommunen übertragbar, die bislang noch keine umfassende Aktivierung und Einbindung von Schlüsselakteuren erreicht haben?

**Aus allen Projektergebnissen wird eine Handreichung für Kommunen (pdf) entwickelt, die zeigt, wie lokale Schlüsselakteure für den Klimaschutz vor Ort gewonnen und in die konkrete Aufgabenstellung**

eingebunden werden können. Des Weiteren werden auch die Dokumentationen der durchgeführten Workshops online zur Verfügung gestellt.

- **Download:** Die Handreichung, die Dokumentationen und weitere Materialien sind ab dem Frühjahr 2018 unter [www.schluesseleakteure.de](http://www.schluesseleakteure.de) verfügbar.

## 2 Die dokumentierte Veranstaltung im Überblick

Titel	Partnerschaften für den Klimaschutz etablieren im Rahmen des Zukunftsforums Energiewende Kassel
Datum und Uhrzeit	29.11.2017, 09:00 - 10:30 Uhr
Moderation	Britta Sommer, Deutsches Institut für Urbanistik (difu)
Referenten	Prof. Dr. Olav Hohmeyer, Europa-Universität Flensburg Klaus-Dieter Schischke, Handels- und Industriepark Kiel-Wellsee e.V. Ulrich Söffker, BUND Rostock
Anzahl der TeilnehmerInnen	Ca. 30
Zielsetzung	Diskussion der Anwendbarkeit des entwickelten Schlüsselakteurs-Ansatzes in Kommunen im Kreise von PraktikerInnen aus den Gruppen öffentliche Verwaltung, Unternehmen, Organisationen und engagierte BürgerInnen

## 3 Begrüßung und Einführung

Die Moderatorin Fr. Sommer begrüßt die TeilnehmerInnen und stellt den geplanten Ablauf der Veranstaltung vor.

## 4 Die Bedeutung von lokalen Schlüsselakteuren für den lokalen Klimaschutz (Hr. Prof. Dr. Hohmeyer)

In seinem Einführungsvortrag geht Herr Prof. Dr. Hohmeyer auf die Bedeutung von Schlüsselakteuren für den Erfolg lokaler Klimaschutzbemühungen ein: Entsprechend der Erfahrung der Europa-Universität Flensburg sind lokale Initiativen dann kontinuierlich erfolgreich, wenn der technologische und verhaltensbasierte Wandel als gesellschaftliche Transformation verstanden wird und gleichzeitig die passenden Schlüsselakteure identifiziert und aktiviert werden können.

Dabei kann zwischen den folgenden Typen von Schlüsselakteuren unterschieden werden, die unterschiedliche Eigenschaften haben und im Prozess unterschiedliche Rollen einnehmen:

- T<sub>0</sub>-Akteur: Der Informationsvermittler / Klimaexperte
- T<sub>1</sub>-Akteur: Der zentrale Initiator und Prozesstreiber
- T<sub>2</sub>-Akteur: Die einflussreichen Prozessbeschleuniger
- T<sub>3</sub>-Akteur: Die engagierten Unterstützer und Zuarbeiter

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick der unterschiedlichen Typen von Schlüsselakteuren und deren Eigenschaften.

	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
	Informationsvermittler	Initiierender Schlüsselakteur	Beschleunigender Schlüsselakteur	Unterstützender Schlüsselakteur
Macht	Geringe materielle Macht, hohe soziale Macht	Hohe materielle Macht, hohe soziale Macht	Hohe materielle Macht, hohe soziale Macht	Geringe bis hohe materielle Macht, hohe soziale Macht
Hierarchieebene		Führungsebene	Führungsebene	Führungs-, Zwischen- oder Arbeitsebene
Persönliche Ressourcen	<b>Sachkompetenz, Reputation, Charisma</b>	<b>Ausgesprochen gute Vernetzung vor Ort, Charisma, dynamische, zupackende Art</b>	<b>Dynamische, zupackende Art, Begeisterungsfähigkeit</b>	<b>Begeisterungsfähigkeit, hohe Eigenmotivation, Kreativität, selbstständige Herangehensweise</b>
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 wie mit einbringen?“	„Ich möchte gern beitragen und gestalten.“

Die im Projekt durchgeführten Fallstudien in deutschen Städten haben gezeigt, dass insbesondere das Vorhandensein eines starken Initiators und Prozesstreibers (T<sub>1</sub>-Akteur) ein wichtiger Erfolgsfaktor für einen effektiven Klimaschutzprozess ist. Sollte kein T<sub>1</sub>-Akteur in einer Kommune vorhanden sein, so kann versucht werden, den/die OberbürgermeisterIn oder zwei oder mehrere T<sub>2</sub>-Akteure zu gewinnen, um die Rolle eines T<sub>1</sub>-Akteurs zumindest teilweise zu übernehmen. Wenn sich machtvolle Akteure (z.B. ein potentieller T<sub>1</sub>-Akteur) sogar gegen den Klimaschutzprozess stellen sollten, so kann versucht werden über die Ansprache und Informationsvermittlung durch T<sub>0</sub>-Akteure die Überzeugungen des potentiellen T<sub>1</sub>-Akteurs zu verändern. Ist dies nicht möglich, kann die Etablierung eines übergeordneten Klimaschutzprozesses ggf. erst nach erfolgtem Generationenwechsel erfolgen. Dies sollte die betreffende Kommune und die handelnden Personen allerdings nicht davon abhalten, bereits auf anderen Ebenen (z.B. in Teilbereichen) für den Klimaschutz aktiv zu werden.

Die detaillierten Inhalte der Präsentation können den angehängten Präsentationsfolien entnommen werden.

Rückfrage aus dem Publikum:

*Ist es auch denkbar, dass im Fall von kleinen Kommunen die Rolle des T<sub>1</sub>- sowie des T<sub>0</sub>-Akteurs in Personalunion von einer Person eingenommen wird?*

Antwort Hr. Prof. Dr. Hohmeyer:

Wenn ein T<sub>0</sub>-Akteur auch umfassende Entscheidungskompetenzen hat wie etwa ein/e BürgermeisterIn und noch dazu gut vernetzt ist, dann ist dies eine ideale Kombination. In größeren Kommunen ist dies jedoch eine sehr seltene Konstellation. In den Fallstudien wurde ebenfalls deutlich, dass eine Person mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen kann.

## 5 Umfrage: Nicht ohne meine Akteure!

In einer kurzen Umfrage stellt Fr. Sommer die folgenden Fragen an die Teilnehmenden und bittet um Zeichen, wenn die Fragen für die Teilnehmenden zutreffen:

*Sind Sie ein kommunaler Akteur?* → Zutreffend für ca. 1/3 der Teilnehmenden

*Wenn ja, besteht bereits ein Arbeits-/ Projektzusammenhang mit anderen Akteuren im lokalen Klimaschutz?* → Zutreffend für ca. die Hälfte der Teilnehmenden

*Wo bestehen akteursgemischte Klimaschutznetzwerke?* → Zutreffend für etwa 1/5 der Teilnehmenden

*Wo bestehen Gremien zum Austausch über Klimaschutzaktivitäten zwischen verschiedenen Akteuren?*  
→ Zutreffend für ca. 1/5 der Teilnehmenden

## 6 Akteure und ihre Kurzgeschichten

Die beiden Schlüsselakteure Hr. Schischke und Hr. Söffker berichten in kurzen Inputvorträgen von ihren lokalen Aktivitäten und ihrer Rolle im kommunalen Klimaschutz.

### 6.1 Vom Energieeinkauf zum Klimaschutz (Hr. Schischke)

Hr. Schischke, Vorstandsmitglied des Handels- und Industrieparks (HIP) Kiel-Wellsee e.V., berichtet davon, wie das Angebot eines gemeinsamen Energieeinkaufs für die im Park vertretenen Unternehmen aufgebaut wurde und wie dieses kooperative Projekt mehr und mehr Teilnehmer gefunden hat. Da die Möglichkeiten der Kostensenkung durch eine Optimierung des Energieeinkaufs für die Unternehmen jedoch begrenzt sind, wurde im nächsten Schritt das Thema Energieeffizienz in den Fokus genommen. Die engagierten Mitgliedsunternehmen konnten dazu gewonnen werden, an der Entwicklung eines Klimaschutz-Teilkonzepts für den HIP mitzuwirken, welches mit Förderung durch die Nationale Klimaschutzinitiative mit Federführung durch den Verein erstellt wurde. Das Klimaschutz-Teilkonzept liegt nun vor und die vorgesehenen Maßnahmen sollen nun begleitet durch ein Klimaschutzmanagement umgesetzt werden.

Einschätzung Hr. Prof. Dr. Hohmeyer: Als Schlüsselakteur für den HIP hat Herr Schischke die Rolle eines einflussreichen Prozessbeschleunigers (T<sub>2</sub>-Akteur) übernommen, der zudem eine sehr enge Vernetzung mit den Kooperationspartnern Landeshauptstadt Kiel, IHK zu Kiel und der Kieler Wirtschaftsförderung erreichen konnte.

Die detaillierten Inhalte der Präsentation können den angehängten Präsentationsfolien entnommen werden.

Rückfrage aus dem Publikum:

*Wird bei den Ausschreibungen für den gemeinsamen Energieeinkauf berücksichtigt, dass z.B. erneuerbare Energien beschafft werden sollen oder dass mit den Zahlungen für die beschafften Energieträger der Umbau des Energiesystems vorangebracht wird?*

Antwort Hr. Schischke:

Den Mitgliedern des Gewerbeparks wird immer alternativ angeboten, Grünstrom zu beziehen. Dies spielt allerdings unter den Mitgliedern noch keine große Rolle. Die Beschaffung von Energie aus regenerativen Quellen stellt eine wichtige Zukunftsfrage dar.

Rückfrage aus dem Publikum:

*Wie ist man seitens des Vereins auf die zentralen Kooperationspartner (z.B. die IHK zu Kiel) herangetreten?*

Antwort Hr. Schischke:

Das eigene Netzwerk, welches Hr. Schischke noch aus früheren Projekten und der Mitarbeit in Arbeitskreisen besaß, hat bei der Ansprache sehr gut geholfen. Hr. Schischke konnte bestehende Querbeziehungen nutzen, um die richtigen Ansprechpartner bei der IHK zu identifizieren und auch um adäquat

an sie heranzutreten. Des Weiteren war es möglich, über die Aktivitäten des Vereins im Rahmen der IHK-Zeitschrift „Wirtschaft zwischen Nord- und Ostsee“ zu berichten.

## 6.2 Vielfalt gewinnt – den lokalen Transformationsprozess mit Verbänden und Initiativen gestalten (Hr. Söffker)

Hr. Söffker wirbt mit seiner Präsentation für eine Akteursvielfalt bei der Gestaltung des lokalen Klimaschutz- / Transformationsprozesses. Es ist wichtig, viele verschiedene Partner mit einzubeziehen und dabei auch offen und tolerant für die Meinungen und Ziele der anderen Akteure zu sein.

Diese Vielfalt und Offenheit wird mit Blick auf die Initiativen und Gruppen deutlich, mit denen Hr. Söffker zusammen Klimaschutz in Rostock gestaltet:

- Steuerungsgruppe zur Umsetzung des „Masterplan 100 % Klimaschutz“
- Verein Energiebündnis Rostock
- Agenda 21-Arbeitskreis für Energiewende
- Energie- und Umweltausschuss der IHK Rostock

Bei der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren kommt es nicht nur darauf an, aus welchem Bereich diese kommen sondern auch darauf, welche „Sprache sie sprechen“ (z.B. Handwerker vs. Professoren). Gerade die Ausweitung des bestehenden Netzwerks auf zusätzliche Akteure, die wieder einen neuen Aspekt oder eine neue Eigenschaft einbringen können, ist das spannende am lokalen Klimaschutz.

Als Vertreter eines Verbands kann Hr. Söffker frei wählen, an welche Hierarchieebene bzw. welche Einzelperson in einer Institution er herantritt und kann dabei auch „über Bande spielen“. Es sollte aus seiner Sicht mit allen geredet werden, die etwas voranbringen möchten. Gleichzeitig sollten geeignete Situationen oder Anlässe genutzt werden, um die „Bremsen zu bremsen“.

Bei der Darstellung der Aktivitäten nach außen werden auch Sympathieträger benötigt, auch wenn diese inhaltlich wenig zur Diskussion beitragen, können Sie doch durch eine Vorbildfunktion oder durch ihr öffentliches Auftreten eine positive Stimmung gegenüber dem Klimaschutz und Klimaschutzmaßnahmen herstellen.

Es werden zudem auch Personen benötigt, die entscheiden können und auch Konflikte austragen. Ein ungelöster Konflikt zwischen zwei Mitgliedern des Rostocker Energiebündnisses wird als Beispiel genannt.

Einschätzung Hr. Prof. Dr. Hohmeyer: Hr. Söffker hat in Rostock die Rolle eines T<sub>0</sub>-Akteurs und gleichzeitig eines sehr engagierten T<sub>3</sub>-Akteurs inne und hat mit seinen persönlichen Verbindungen und seiner Einflussnahme einen großen Anteil an der Gründung des Rostocker Energiebündnisses.

Die detaillierten Inhalte der Präsentation können den angehängten Präsentationsfolien entnommen werden.

## 7 Offene Podiumsdiskussion

Es werden aus der Gruppe der Teilnehmenden Fragen an die Referenten gestellt und durch diese beantwortet.

Frage an Hrn. Schischke:

*Wie wird mit denjenigen Personen umgegangen, die den Prozess im Handels- und Industriepark Kiel-Wellsee zu bremsen versuchen?*

Antwort Hr. Schischke:

Im Kreis der Mitglieder des Handels- und Industrieparks gibt es kaum Bremser. Der Verein führt Aktivitäten durch, die für alle einen Nutzen haben. Die Einschätzung der Kieler Wirtschaftsförderung ist es, dass der Verein des HIP teilweise deren Arbeit übernimmt.

Frage an Hrn. Söffker:

*Inwiefern helfen die verschiedenen Rollen, die Hr. Söffker persönlich einnimmt bei seiner Arbeit, den lokalen Klimaschutzprozess in Rostock voranzutreiben?*

Antwort Hr. Söffker:

Die Netzwerke, in denen sich Hr. Söffker bewegt, helfen ihm sehr stark. Hr. Söffker stellt sich die Frage, ob man im Fall von potentiellen T<sub>1</sub>-Akteuren, die das Thema Klimaschutz nicht vorantreiben oder gar verhindern möchten, nicht auch auf einer tieferen Hierarchieebene aktiv werden kann z.B. indem man auf kommunale Unternehmen zugeht. Das Alltagsgeschäft kommunaler Unternehmen ist nicht durch den Oberbürgermeister / die Oberbürgermeisterin gesteuert und richtige Ansprechpartner für die verschiedenen Themen gibt es auf allen Ebenen einer Organisation. Es geht aus Sicht von Hrn. Söffker darum zu überlegen, welche Akteure über welche Ebene am besten angesprochen und eingeladen werden.

Die Arbeit im Bereich der Verbände / Initiative (wie z.B. dem BUND) bringt mit sich, dass man andere Akteure nicht mit finanziellen Mitteln locken kann oder selbst umfassende Klimaschutzmaßnahmen umsetzen kann. Gesprächspartner sind für viele Akteure so interessant wie das was diese dem Gegenüber anbieten können (z.B. finanzielle Mittel etc.). Als Vertreter eines Verbands kann Hr. Söffker Informationen, Zugang zu Netzwerken und Kontakte zu Fördermittelgebern bieten.

Frage an alle Referenten:

*In den bisherigen Beiträgen der Referenten wurde die IHK als Kooperationspartner in Sachen Klimaschutz und Energieeffizienz vorgestellt. Was kann man tun, wenn die IHK in der Stadt, in der man aktiv ist, nicht mit einem Arbeitssitz vertreten ist und aus diesem Grund auch kein persönlicher Zugang gewonnen werden kann?*

Antwort Hr. Schischke:

Es gibt die Möglichkeit, über den Besuch von gemeinsamen Veranstaltungen, deren TeilnehmerInnenkreis auch in die Fläche geht, oder über Arbeitskreise der IHK und einer kommunenübergreifenden Vernetzung auch an die richtigen Personen der IHK heranzukommen.

Antwort Hr. Söffker:

Es sind viele landesweite Veranstaltungen bekannt (in Mecklenburg-Vorpommern), auf denen es gut möglich ist, mit den entsprechenden Akteuren auch aus anderen Kommunen ins Gespräch zu kommen. Bei den Industrie- und Handelskammern gibt es zudem Energieberatungsangebote. Die IHK-MitarbeiterInnen in diesem Bereich sind gute AnsprechpartnerInnen und kennen das Netzwerk der Kammern gut.

Frage an Hrn. Prof. Dr. Hohmeyer:

*Nach dem Vortrag gibt es eine gewisse Ernüchterung. Wenn ein potentieller T<sub>1</sub>-Akteur tatsächlich den Weg zu mehr Klimaschutz in der Kommune verstellt, sollte dann tatsächlich abgewartet werden bis ein Generationenwechsel eintritt? Haben wir so viel Zeit im Klimaschutz? Ist es richtig, dass ein potentieller T<sub>1</sub>-Akteur nicht wollen darf? Ist es richtig, dass man dann als Verantwortlicher im kommunalen Klimaschutz nicht weitermacht?*

Antwort Hr. Prof. Dr. Hohmeyer:

Tatsächlich haben wir im Klimaschutz eigentlich nicht so viel Zeit. Aber wie viel Kraft kostet es, wenn immer wieder erfolglos versucht wird, einen potentiellen T<sub>1</sub>-Akteur zu motivieren? Auch diese ablehnenden Akteure müssen irgendwann überzeugt werden. Wenn allerdings ein Generationenwechsel an dieser Position tatsächlich bald ansteht, dann kann auch darauf gewartet werden. Aus der Sicht eines Fördermittelgebers bzw. mit Blick auf eine größere Gruppe von Kommunen mit unterschiedlich motivierten Akteuren könnten man die Unterstützung jeweils den Kommunen geben, die motivierte Akteure aufweisen können und wenige Bremser. Es geht darum, positive Beispiele zu erzeugen und die Hardliner und Skeptiker in die Ecke zu drängen.

Antwort Hr. Söffker:

Es wird als ein Defizit gesehen, dass selbst motivierte Kommunen in vielen Bereichen (z.B. Energieversorgung und Mobilität) nur zu einer bestimmten Schwelle Erfolge erzielen können und viele Rahmenbedingungen im Weg stehen. Dies ist nicht befriedigend und es muss konsequent weitergearbeitet werden in den Kommunen trotz der ungünstigen Rahmenbedingungen. Ca. ¾ der Kommunen befinden sich in der Haushaltssicherung und die Finanzlage vieler Kommunen wird als Hemmnis gesehen. Zusätzlich werden bessere gesetzliche Rahmenbedingungen benötigt, z.B. dass Klimaschutz zu einer kommunalen Pflichtaufgabe wird.

Antwort Hr. Schischke:

Es wird die Freiwilligkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen betont. Es gibt im Handels- und Industriepark kein Weisungsrecht an die Unternehmen. Jedoch gibt es viele positive Beispiele und Maßnahmen, die durch den Verein aufgezeigt werden können. Der in einigen Wochen einzustellende Klimaschutzmanager wird für die Unternehmen ein Kümmerer sein, der die vorhandenen Kompetenzen zusammenführen soll. Es werden Bottom-Up-Lösungsmöglichkeiten ausgerollt und vorgeführt. Alles was innovativ ist, soll untersucht und angepackt werden aber mehr als der Austausch von Best Practice und Vernetzung liegt nicht im Einfluss des Vereins.

Antwort Hr. Söffker:

Entscheidend für einen guten Klimaschutzprozess sind ausreichende finanzielle Mittel und ausreichend Personal. Wenn die Unterstützung durch die höheren Ebenen nicht gegeben ist, können auch andere Wege auf der unteren Hierarchieebene gesucht werden. Es besteht zudem ein Unterschied zwischen der Zusammenarbeit mit Akteuren während der Konzeptphase im Vergleich zur Zusammenarbeit während der Umsetzungsphase. In der Klimaschutzleitstelle der Stadtverwaltung Rostock wurde ein Architekt eingestellt. Seine Meinung hat eine ganz andere Bedeutung bei den angesprochenen Akteuren (z.B. aus der Wohnungswirtschaft) als eine theoretische Vorgabe aus dem Konzept. Als Architekt spricht der Mitarbeiter in der Klimaschutzleitstelle die gleiche Sprache wie die Bauenden / Projektentwickler.

Antwort Prof. Dr. Hohmeyer:

Im Fall von Unternehmen wird man bei der Umsetzung von Maßnahmen regelmäßig auf bestimmte Projekte / Maßnahmen stoßen, die sich wirtschaftlich nicht rechnen. Es gibt Grenzen, die die ökonomische Umsetzung von Maßnahmen betrifft. Es gibt Grenzen, die von den Akteuren im Klimaschutz aus ökonomischer Sicht nicht überschritten werden können trotz dem Engagement von Schlüsselakteuren und trotz guter Klimaschutzkonzepte und Masterplänen. Als Beispiel wird die Einführung eines separaten Primärenergiefaktors in Fernwärmenetzen aufgeführt, der es ermöglichen könnte, Kunden

„grüne Fernwärme“ mit einem Primärenergiefaktor von Null zur Verfügung zu stellen, wenn diese Kunden bereit sind, die Extrakosten für die CO<sub>2</sub>-neutrale Herstellung dieser Fernwärme zu tragen. Diese denkbare Praxis ist aufgrund der externen Rahmenbedingungen derzeit nicht möglich.

Frage an die Referenten:

Gibt es einen Tipp, wie man die Ressourcen Zeit und Geld für die Arbeit einer Institution (in betreffenden Fall eine Energieagentur) gut einwerben kann? Die Arbeit für die betreffende Institution wird als Sisyphos-Arbeit empfunden. Wie können die Ressourcen im Bereich Klimaschutz gut eingesetzt werden?

Antwort Prof. Dr. Hohmeyer:

Es kommt darauf an, die bestehenden Netzwerke auf der richtigen Ebene zu nutzen. Wenn es gelingt, aus verschiedenen Unternehmen Personen mit Interesse und Fachwissen zusammen zu bringen, dann kann man besser zum Erfolg kommen.

Antwort Hr. Schischke: Die Etablierung von Klimaschutz und die Akquise von Ressourcen ist ein arbeitsteiliger Prozess. Es können beispielsweise Tandems mit EntscheidungsträgerInnen gebildet werden. Die Chefin von Hrn. Schischke hatte ihm während seiner Zeit als Referent im Unternehmen einige Aufgaben abgenommen – insbesondere dann, wenn es um die Ansprache wichtiger Personen und Partner oder die Etablierung von Netzwerken ging. Zusätzlich sollte jeder die 4D-Motivationsregeln beachten: Durchhaltefähigkeit, Disziplin, Dankbarkeit und Demut.

Antwort Hr. Söffker: Klimaschutz ist ein langer zäher Prozess. Zwischenzeitlich sollten durch die Verantwortlichen auch Leute und Veranstaltungen besucht werden, die Spaß machen. Auch die Zusammenarbeit mit den Leuten sollte gesucht werden, die mitmachen wollen und an die auch mal etwas delegiert werden kann. Vielleicht ist es die Aufgabe der Verantwortlichen im Klimaschutz, die Motivation zu verteilen. Manche von diesen Verantwortlichen haben vielleicht die Position eines „Trainers“ und „Motivators“.

## 8 Übersicht der Diskussionsergebnisse

