



## AP 5: Transfer auf die nationale Ebene

Workshop im Rahmen der Kommunalkonferenz am  
23.01.2018 in Berlin

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 (Martin Beer)</b> .....	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Akteure und ihre Kurzgeschichten</b> .....	<b>6</b>
5.1	Aktivistin bringt eine Stadt auf Klimakurs (Katrin Eder).....	6
5.2	Lokaler Energieversorger nimmt den Klimaschutz in die Hand (Matthias Stüwe) .....	7
<b>6</b>	<b>Arbeitsgruppenphase</b> .....	<b>8</b>
6.1	Ergebnisse AG 1 .....	8
6.2	Ergebnisse AG 2 .....	11
6.3	Ergebnisse AG 3 .....	12
<b>7</b>	<b>Transfer auf die eigene Kommune</b> .....	<b>14</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	Workshop im Rahmen der 10. kommunalen Klimakonferenz 2018 in Berlin
Datum und Uhrzeit	23.01.2018, 09:00 - 12:00 Uhr
Moderation	Annerose Hörter, 4K   Kommunikation für Klimaschutz
Referenten	Martin Beer, Europa-Universität Flensburg Katrín Eder, Beigeordnete im Dezernat für Umwelt, Grün, Energie und Verkehr der Landeshauptstadt Mainz Matthias Stüwe, Stadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH
Anzahl der TeilnehmerInnen	Ca. 35
Zielsetzung	Verbreitung und Diskussion des im Projekt erarbeiteten Ansatzes zur Aktivierung und Einbindung von Schlüsselakteuren

## 3 Begrüßung und Einführung

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

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

*Sind Sie ein kommunaler Akteur aus der Verwaltung?* → Zutreffend für fast alle der Teilnehmenden

*Arbeiten Sie in einer leitenden Position?* → Zutreffend für ca. 1/8 der Teilnehmenden

*Oder als KlimaschutzmanagerIn?* → Zutreffend für ca. 1/3 der Teilnehmenden

*Sind Sie ein Akteur aus der freien Wirtschaft?* → Zutreffend für keinen der Teilnehmenden

*Arbeiten Sie bereits in Klimaschutz-Projekten mit anderen / nicht-kommunalen Akteuren zusammen?*  
→ Zutreffend für ca. 1/4 der Teilnehmenden

*Bestehen in Ihrer Kommune lokale Klimaschutz-Netzwerke?* → Zutreffend für etwa 1/5 der Teilnehmenden

*Wo bestehen bereits Gremien zum Austausch über Klimaschutzaktivitäten zwischen verschiedenen Akteuren?* → Zutreffend für ca. 1/4 der Teilnehmenden

## 4 Die Bedeutung von lokalen Schlüsselakteuren für den lokalen Klimaschutz (Martin Beer)

In seinem Einführungsvortrag geht Herr Beer 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	Initiiender 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 sollten 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:

*Können Sie in etwa sagen, wie lange sich einer der in den Fallstudien untersuchten Prozesse von der ersten bis zur letzten Phase hingezogen hat?*

Antwort Martin Beer:

Die Anfänge dieses Prozesses fanden hier etwa Ende der 1990er Jahre statt und der letzte beschriebene Sachstand zeigt eine Momentaufnahme von heute, also dem Jahr 2017. Zwischen der ersten und der letzten Darstellungen liegen gut 10-15 Jahre.

Rückfrage aus dem Publikum:

*Gab es im Zuge der Fallstudien auch einige Erkenntnisse, die Sie so nicht erwartet haben und was hat sie am meisten überrascht?*

Antwort Martin Beer:

Herausfordernd bei der Auswertung der Fallstudien war vor allem die Abgrenzungen der einzelnen Rollen der Akteure und welche diese dann in dem Prozess einnehmen. Es kam häufiger vor, dass einige Personen Mischrollen eingenommen haben. Auch gibt es viele Allianzen von verschiedenen Personen, die gemeinsam die Rolle eines Schlüsselakteurs einnehmen. Da die gesellschaftlichen Prozesse häufig mit Widerständen und Verzögerungen einhergehen, nehmen diese im Nachhinein betrachtet häufig einen wellenförmigen Verlauf mit Phasen guten Fortschritts und Phasen der Verzögerung. Die Prozesse laufen jedoch in der Regel entsprechend des im Projekt entwickelten Modells ab und sind sehr komplex und vielschichtig.

Antwort einer Projektmitarbeiterin (Marian Bichler):

Gerade aus den Kommunen sind viele Impulse von T3-Akteuren gekommen, das hatte man so nicht vermutet. Das war zudem überraschend, da gerade T3-Akteure eher keine Macht innehaben und nicht an den nötigen Hebeln sitzen.

Frage aus dem Publikum:

*Hat man in den Studien das Ganze mit den Akteuren offen besprochen, sollten diese sich also selber einschätzen und einordnen?*

Antwort:

Nein, in jeder Kommune wurden 6-8 Interviews zu den Strukturen geführt. Um das Ganze nicht zu verzerren, fand keine eigene Einschätzung statt. Die Kommunen haben im Anschluss dann ein vertrauliches Feedback zu der Untersuchung bekommen.

## 5 Akteure und ihre Kurzgeschichten

Die beiden Schlüsselakteure Fr. Eder und Hr. Stüwe berichten in kurzen Inputvorträgen von ihren lokalen Aktivitäten und ihrer Rolle im kommunalen Klimaschutz.

### 5.1 Aktivistin bringt eine Stadt auf Klimakurs (Katrin Eder)

Frau Eder, Beigeordnete in der Landeshauptstadt Mainz für Umwelt, Grün, Energie und Verkehr, berichtet vom Klimaschutzprozess und verschiedenen Klimaschutzprojekten in ihrer Kommune. Mainz ist schon seit gut 20 Jahren im Klimaschutz aktiv. Nach sehr aktiven Phasen in den 1990er und 2000er Jahren, trat mit der Zeit eine Art Ermüdung ein. Auch die Ausarbeitung des Masterplan 100 % Klimaschutz stellte sich zu Beginn durch unterschiedliche bremsend wirkende Organisationen als recht

schwierig dar. Ein neuer Impulsgeber konnte dies jedoch wieder in Bewegung bringen. Der Lenkungs-kreis für den Masterplan war erfreulicherweise mit aktiven Teilnehmenden besetzt. So arbeiteten neben der Kirche auch der der IHK Präsident, der Präsident der Fachhochschule, der Oberbürgermeister, zahlreiche Firmen und eine Reihe an engagierten Einzelakteuren mit. Der Masterplan war ein großer Kraftakt, hat aber viele neue Impulse gebracht. Für die Zukunft ist jetzt eine Verstetigung des Prozesses sehr wichtig.

Auch stellte Frau Eder unterschiedliche Best Practice Projekte aus der Kommune vor. Durch persönlichen Kontakt mit den BürgerInnen konnte die Sanierungsquote im Stadtteil Lerchenberg deutlich gesteigert werden. Ein weiteres Projekt ist der Rückbau der vierspurigen Altstadttangente, die Luftreinhaltung und der Wiederaufbau von Grünflächen ist ein wichtiges Thema in Mainz. Und der Ausbau der Mainzelbahn konnte mit großer BürgerInnenbeteiligung durchgeführt werden, Beteiligte des Projekts waren unter anderem der Leiter der freiwilligen Feuerwehr und ElternvertreterInnen aus einer KiTa. Frau Eders Leitsatz ist: „Netzwerke müssen konstant und persönlich gepflegt werden“.

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

Rückfrage aus dem Publikum:

*Wie war die ganze Arbeit dann zu bewältigen, welche Ressourcen konnten Sie einsetzen?*

Antwort Fr. Eder:

Mainz beschäftigt drei Klimaschutzmanager, ein aktives Umweltamt und selber habe ich auch viel gemacht. Das hat dann in der Zusammenarbeit gut funktioniert.

## **5.2 Lokaler Energieversorger nimmt den Klimaschutz in die Hand (Matthias Stüwe)**

Hr. Stüwe ist als Projektleiter u.a. für die Etablierung der Elektromobilität bei den Stadtwerken Energie Jena-Pößneck GmbH zuständig. Zunächst möchte Herr Stüwe von den Teilnehmenden wissen, wer in einer Kommune tätig ist und ganz subjektiv auch sagen kann, dass er über die nötigen Ressourcen, wie Zeit, Geld und Anerkennung verfügt. Auf diese Frage meldet hin sich eine Person, um zu signalisieren, dass dies für sie zutrifft.

Herr Stüwe betont, dass sein Mitwirken in den unterschiedlichsten Bereichen einen großen Gewinn für ihn bedeutet, im Laufe der Jahre hatte er verschiedenste Aufgaben inne. Herr Stüwe stellt zudem heraus, dass Jena im kommunalen Klimaschutz sehr vorbildlich ist, der personenbezogene Energieverbrauch sei in der Kommune besonders niedrig. Zudem besitzt Jena ein sehr gut ausgebautes Fernwärmenetz, nutzt in großem Maße den Einsatz von ökologisch befeuerten Gasanlagen und hat einen Großteil der öffentlichen Gebäude vollständig saniert. Die Kommune Jena ist schuldenfrei und verfügt so über einen breiten finanziellen Handlungsspielraum. Auch Städtepartnerschaften mit anderen Kulturkreisen haben dazu beigetragen, den Horizont zu erweitern und neue Perspektiven zu schaffen. Der Klimaschutzprozess in Jena wurde unter anderem stark von der Wende begleitet, Akteure aus der Friedens- und Umweltbewegung konnten so entscheidende Positionen in der Politik und Verwaltung einnehmen. Ähnlich wie in Mainz ist die Dynamik der Prozesse rückläufig und etablierte Prozesse und Plattformen gilt es in den nächsten Jahren trotz eines anstehenden Generationenwechsels engagiert fortzuführen.

Herr Stüwe stellt noch einmal klar, dass wir nicht einige Wenige aktivieren müssen, sondern das Mitwirken Aller wichtig ist.

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

## 6 Arbeitsgruppenphase

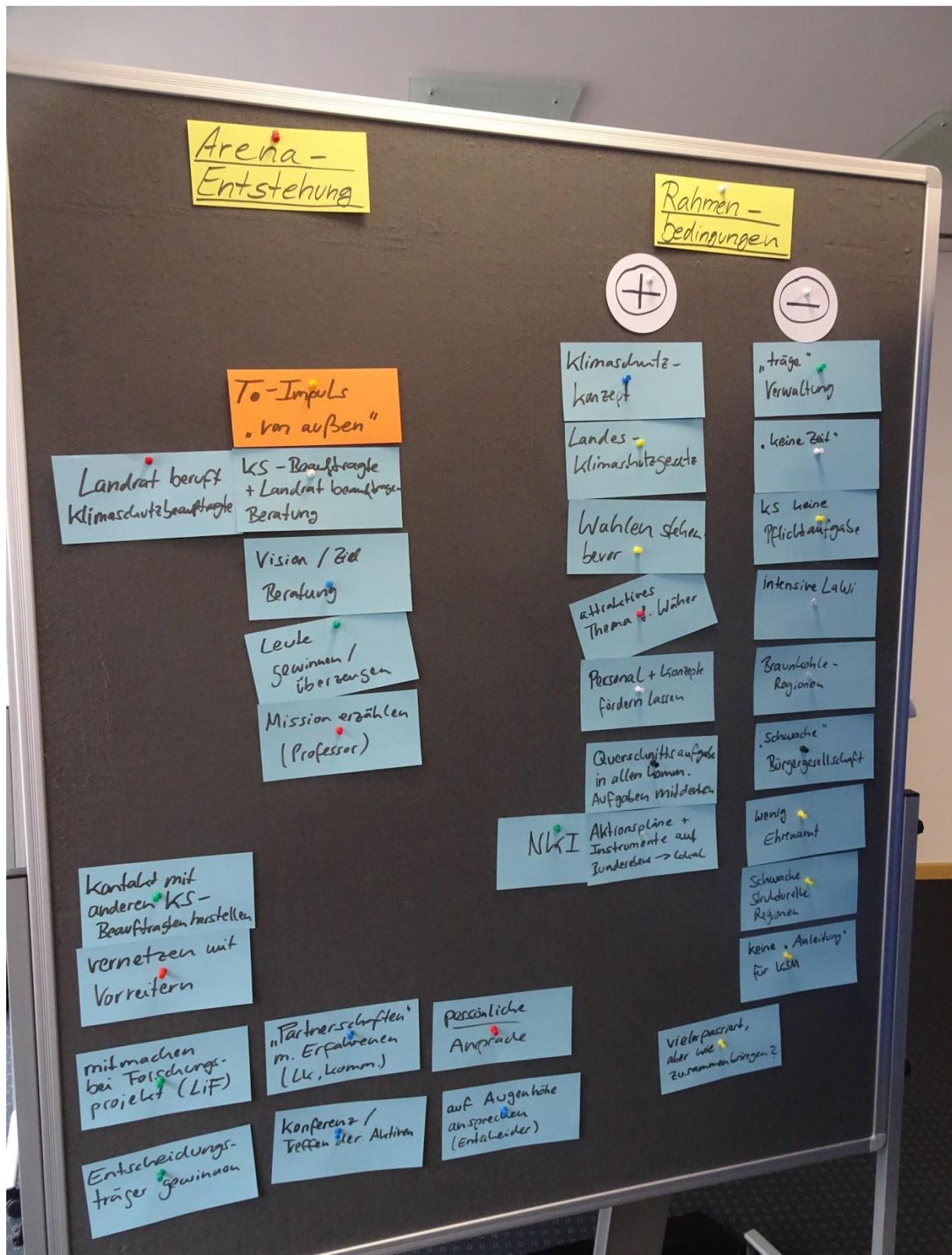
Die Moderatorin Fr. Hörter nimmt eine kurze Vorstellung der Arbeitsgruppen mit den jeweiligen ModeratorInnen vor. Das Plenum teilt sich in drei Arbeitsgruppen mit den folgenden drei Themenschwerpunkten auf.

Arbeitsgruppe	Moderation	Leitfragen
AG1: Die Arena für den Klimaschutz stärken	Julia Schirmacher, EUF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie entsteht die Arena?</li> <li>- Was sind förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen?</li> </ul>
AG2: Von der Arena zum etablierten Netzwerk	Martin Beer, EUF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann der Aktivitätsbereich ausgeweitet werden?</li> <li>- Wie kann ein breiter Klimaschutzprozess organisiert und verstetigt werden?</li> <li>- Welche Projekte und Formen der Zusammenarbeit sind möglich?</li> </ul>
AG3: Zusammenarbeit auf viele Füße stellen	Britta Sommer, difu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann ein breiter gesellschaftlicher Prozess erreicht werden?</li> <li>- Wie können sich Initiativen, Gruppen und Projekte einbringen?</li> <li>- Was kann Entscheidungsträger und engagierte EinwohnerInnen verbinden?</li> </ul>

Im Anschluss folgt eine Vorstellung der Ergebnisse der drei Arbeitsgruppen im Plenum durch die ModeratorInnen Fr. Schirmacher, Hr. Beer und Fr. Sommer.

### 6.1 Ergebnisse AG 1

Die AG 1 hat sich damit beschäftigt, wie kommunale Klimaschutzprozesse und die erforderliche Bildung einer Kerngruppe von Schlüsselakteuren in die Wege geleitet werden kann, welche Rolle Schlüsselakteure und deren Vernetzungsaktivitäten dabei spielen, und welche Rahmenbedingungen das Vorhaben befördern oder behindern können.



a) Wie entsteht die Arena/die Kerngruppe?:

Häufig bedarf es zur Bildung einer Klimaschutz-Kerngruppe eines fachlichen Anstoßes durch Dritte ( $T_0$ -Schlüsselakteure), um einen ( $T_1$ -) Schlüsselakteur zur Initiierung der Gründung einer Klimaschutz-Kerngruppe (Arena) zu bewegen. In der Gruppendiskussion wurden als Möglichkeiten für solche externen fachlichen Impulse z.B. ein Professor oder anderer Klimawandel-Fachexperte genannt, der eine gewisse Erfahrung / „Seniorität“ haben sollte und in einem Vortrag seine „Mission“ an die Entscheidungspersonlichkeiten heranträgt. Eine weitere Möglichkeit kann die Beauftragung einer externen Be-

ratungseinrichtung sein, ebenfalls zur Vermittlung von Fachwissen zum Klimawandel und dessen globalen und lokalen Folgen und der Notwendigkeit des eigenen Handelns. Wichtig ist, dass diese Persönlichkeiten in der Lage sind, die lokalen EntscheiderInnen zu überzeugen.

In Kommunen, in denen es noch keinen „starken Initiator“ (T<sub>1</sub>-Schlüsselakteur) auf Entscheidungsebene (z.B. Bürgermeister, Landrat) für das Thema Klimaschutz und noch keine Kerngruppe von klimaschutzaktiven Entscheidern (z.B. Dezernenten der Verwaltung, GeschäftsführerInnen von Stadtwerken und lokalen Unternehmen) gibt, kann es hilfreich sein, zunächst zur Zielfindung und Visionserstellung eine Erstberatung (= Beratertage gefördert durch die Kommunalrichtlinie der Nationalen Klimaschutzinitiative NKI des BMUB) zu beantragen. Der nächste Schritt könnte dann die Erstellung eines Klimaschutz(teil)konzeptes zur Analyse der Ausgangssituation der Energieverbräuche und Treibhausgasemissionen und Entwicklung geeigneter Maßnahmen und Berücksichtigung vorhandener kommunenspezifischer Potenziale sein (ebenfalls NKI-Förderung möglich). Häufig gibt es bereits einzelne klimaschutzaktive oder –interessierte Personen innerhalb der Kommune oder des Land-/Kirchenkreises, z.B. auf MitarbeiterEbene der Verwaltung, die dieses Vorhaben gemeinsam mit ihren Vorgesetzten auf den Weg bringen können. Die Teilnehmenden berichteten von ihren Erfahrungen, wie wichtig es ist, weitere UnterstützerInnen innerhalb der eigenen Kommune sowie auch darüber hinaus (z.B. Unternehmen, Verbände) zu gewinnen.

Mehrere der Teilnehmenden berichteten, dass in ihren Kommunen oder Land-/Kirchenkreisen sogar bereits (NKI-geförderte) KlimaschutzmanagerInnen (= UnterstützerInnen, T<sub>3</sub>-Akteure) eingestellt worden sind, die nun vor der großen Herausforderung stehen, ein bereits bestehendes Klimaschutz(teil)konzept umzusetzen, das Thema Klimaschutz in alle Handlungsfelder der Verwaltung hineinzubringen und viele unterschiedliche Akteure auch über den kommunalen Handlungsbereich hinaus zu Klimaschutzmaßnahmen zu motivieren. Hier stellen der Erfahrungsaustausch mit anderen KlimaschutzmanagerInnen (z.B. über andere Kommunen/Landkreise, Energieagenturen, KSM-Netzwerke, Konferenzen) sowie die Bildung von Patenschaften mit anderen bereits klimaschutzaktiven Kommunen erfolgreiche Schritte dar, um von anderen zu lernen und in der eigenen Kommune die Umsetzung voranzubringen.

Um die eigenen EntscheiderInnen vom Thema Klimaschutz zu überzeugen, empfehlen die erfahrenen Teilnehmenden eine persönliche Ansprache durch Personen, die diesen auf Augenhöhe begegnen (z.B. gleiche hierarchische Ebene: ebenfalls EntscheiderInnen). Auch die Teilnahme an laufenden Forschungsprojekten zum Klimaschutz in Kommunen/Landkreisen kann hilfreich sein, da diese zum internen Austausch beitragen, fachliche Expertise von außen einbringen und zugleich eine hohe Sichtbarkeit nach außen haben können.

b) Welche Rahmenbedingungen wirken dabei förderlich / hinderlich?

Ein bereits bestehendes Klimaschutzkonzept oder (landesweites) Klimaschutzgesetz stärkt den KlimaschutzmanagerInnen und anderen klimaschutzaktiven Personen in der Kommune den Rücken. Da Klimaschutz jedoch bis heute nicht zu den kommunalen Pflichtaufgaben zählt, agieren diese Personen häufig aus befristeten Stellen heraus oder verfügen nicht über die notwendigen Ressourcen für eine umfängliche Maßnahmenumsetzung. Daher kann es entscheidend sein, günstige Gelegenheiten wie den Zeitraum vor politischen Neuwahlen zu nutzen (Wählergewinnung durch Klimaschutzmaßnahmen) oder bestehende Fördermöglichkeiten (Antragsfristen) zu nutzen, um Mehrheiten für Konzepte und die Finanzierung investiver Maßnahmen zu erreichen.

Für neu eingestellte KlimaschutzmanagerInnen ist es häufig schwierig, sich einen Überblick zu verschaffen über die vielfältigen Aufgaben und Handlungsfelder sowie über die bereits aktiven Personen

und Organisationen zu verschaffen, da sie meistens in der Konzepterstellungsphase noch nicht involviert waren und es für ihre Stelle „keine Anleitung“ gibt. Nicht selten werden motivierte KlimaschutzmanagerInnen mit einer „trägen Verwaltung“ konfrontiert und es bedarf viel Geduld und Durchhaltevermögen sowie guter Unterstützer, um erfolgreich zu sein. Nicht zu unterschätzen sind zudem kommunenspezifische z.T. historisch begründete Hemmnisse/Ausgangssituationen, die die alltägliche Überzeugungsarbeit erschweren (z.B. Wirtschaftsfaktor Braunkohleregion, intensive Landwirtschaft, strukturschwache Region, wenig aktives Ehrenamt vorhanden). Daher ist es essentiell, Klimaschutz als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen mitzudenken und als festen Bestandteil zu etablieren.

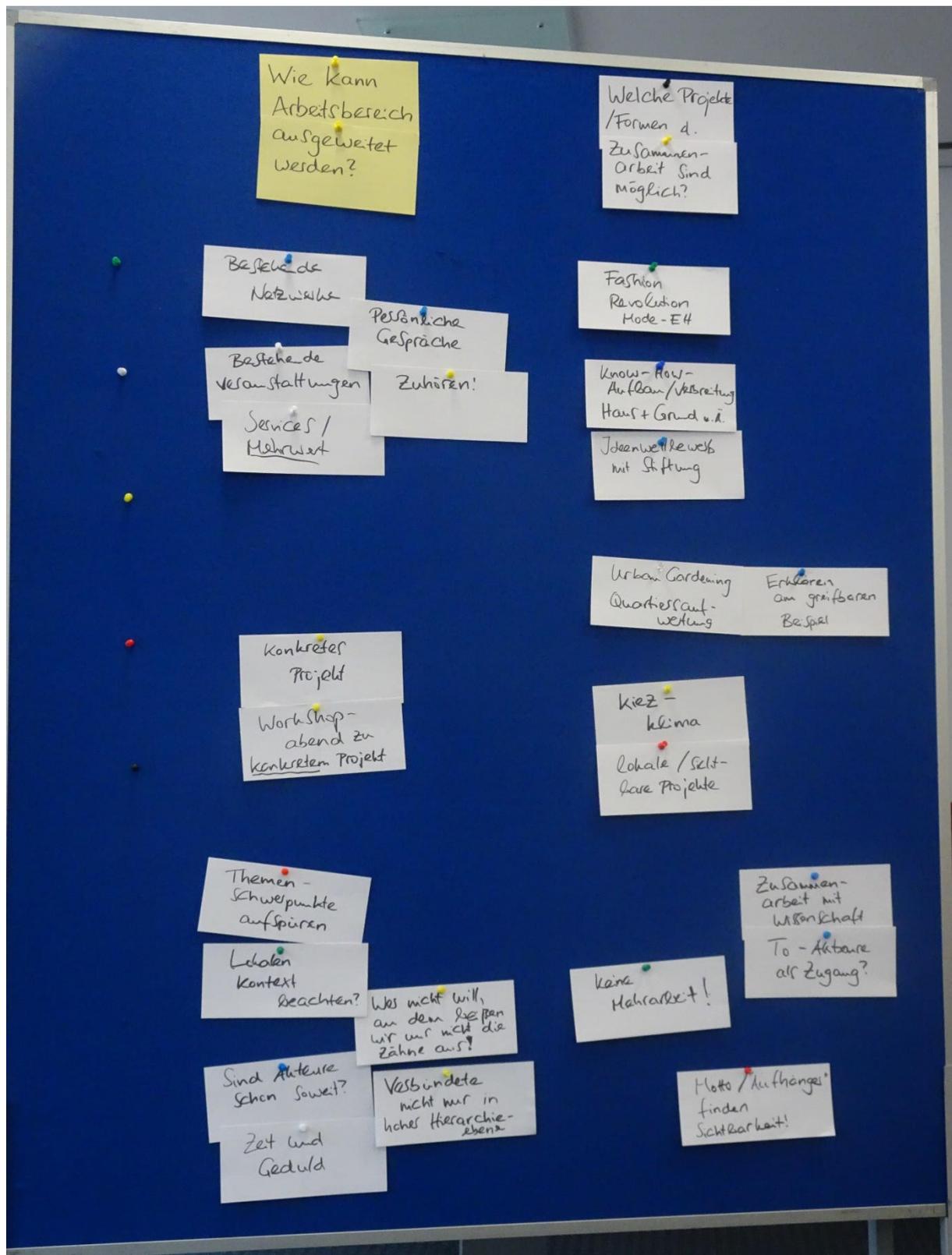
## 6.2 Ergebnisse AG 2

AG2 hat sich mit der Ausweitung des Netzwerkes der Akteure beschäftigt und wie ein solcher Prozess verstetigt werden kann. Die Einbindung weiterer Akteure kann sehr gut durch konkrete Projekte erfolgen.

Entscheidend bei der Ausweitung des Netzwerkes ist der lokale Kontext und die Frage, welche Themen und Trends in der Kommune vorherrschen wie etwa die Herausforderung des demographischen Wandels. Auch in dieser Phase sind persönliche Gespräche erforderlich und bringen neue Ideen und Perspektiven mit sich. Diese persönliche Ansprache von Schlüsselakteuren kann im Rahmen bestehender Netzwerke und bestehender Veranstaltungen erfolgen. Es wird in der Gruppe hervorgehoben, dass die Ansprache am besten im Kontext konkreter Projektideen erfolgen sollte. Idealerweise können die Verantwortlichen im kommunalen Klimaschutz den anzusprechenden Schlüsselakteuren einen Mehrwert / einen Service anbieten, von dem die Zielpersonen einen möglichst hohen Nutzen haben. So wichtig wie die Ansprache von weiteren Akteuren ist, desto weniger sollte man sich jedoch an BremserInnen die Zähne ausbeißen. Vielmehr ist es wichtig, darauf zu achten, ob die anzusprechenden Personen bereit und motiviert sind, sich für den lokalen Klimaschutz zu engagieren. Häufig ist es notwendig, sich für die Ansprache von potentiellen T1- und T2-Akteuren Verbündete zu suchen, die bei der Ansprache – und sei es organisatorisch – unterstützen können. Es wurde das Beispiel der MitarbeiterInnen im Vorzimmer gebracht, die oftmals den größten Einfluss auf den Terminkalender von Personen einer hohen Hierarchieebene haben.

Besonders neue Projekte sollten für die Projektbeteiligten nicht viel Mehrarbeit bedeuten, bzw. diese nicht als solche gesehen werden. Es wurden Beispiele für gelungene Projekte gesammelt, mit denen lokale Schlüsselakteure erfolgreich aktiviert werden konnten: Informationsveranstaltungen mit Multiplikatoren in die Gruppe der GebäudeeigentümerInnen, ein Projekt zu nachhaltiger Mode in Kooperation mit dem Einzelhandel, das im Anschluss als Türöffner für weitere Klimaschutzprojekte genutzt werden konnte, Urban Gardening auf Quartiersebene, das Klimawandel-Anpassungsprojekt „Kiez-Klima“ oder ein Ideenwettbewerb in Kooperation mit einer lokalen Stiftung. Eine hohe lokale Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit der Projekte ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Einbindung von Schlüsselakteuren.

In der Gruppe wurde zudem noch diskutiert, inwiefern eine enge Zusammenarbeit mit der Wissenschaft für die Einbindung von Schlüsselakteuren genutzt werden kann. Die Kooperation mit Hochschulen kann zu einer hohen Motivation führen, dass sich Schlüsselakteure zur Mitarbeit im Klimaschutz bewegen lassen. Es sollte jedoch dabei darauf geachtet werden, dass die zu bearbeitenden Aspekte allgemeinverständlich aufgearbeitet und kommuniziert werden. Die wissenschaftliche Befassung mit den Aspekten des Klimaschutzes sorgt gleichzeitig dafür, dass die Verantwortlichen im Klimaschutz einen guten Zugang zu möglichen T0-Akteuren (InformationsvermittlerInnen) erhalten.



### 6.3 Ergebnisse AG 3

AG3 hat sich damit beschäftigt, wie ein breites Spektrum der Gesellschaft mit einbezogen werden kann. Häufig können aktuelle Projekte und Themen zum Anknüpfen genutzt werden, um neue Akteure mit einzubinden. Die Kommune übernimmt dabei im Wesentlichen die Rolle des Initiators, Beraters und Moderators. Abhängig von der jeweiligen Größe der Kommune sind Botton-Up Prozesse am besten geeignet.

Durch die Initiierung kann sich die Kommune selber aktivieren, Impulse geben und ihre Wahrnehmung als Initiator schärfen (Vorbild Kommune). In der, wenn möglich unabhängigen, Beratung kann die Kommune Themen auf die Agenda setzen, ihnen ein Label geben, Multiplikatoren ansprechen und einbinden. Sie kann Impulse geben und Handlungsideen einbringen. Als Moderator kann die Kommune unterschiedliche Sichtweisen und Themen miteinander verknüpfen. Sie ist in der Lage, die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit zu verbessern.



Diskutiert wurden auch die Hemmnisse, die einer Einbindung von breiten Gruppen der Gesellschaft entgegenstehen können. Als ein wesentlicher Punkt ist das Problem identifiziert worden, dass die Befassung mit dem Klimaschutz als Projekt der politischen Elite angesehen wird und damit Anknüpfungspunkte aus der Gesellschaft heraus fehlen. Intransparente Entscheidungsprozesse sind ebenfalls als Hemmnis gesehen worden, die eine Einladung zum Mitmachen verhindern können. Um einen gestarteten Klimaschutzprozess am Laufen zu halten, z. B. in der Phase der Gründung der Arena, sind Kontinuität und Begeisterungsfähigkeit notwendig, die nicht nachlassen dürfen. Insbesondere die geringen bis nicht vorhandenen personellen Ressourcen in der kommunalen Verwaltung bedeuten oft, dass die kontinuierliche Entwicklung eines Netzwerks zur Transformation einer Kommune und die notwendige Begeisterungsfähigkeit nicht aufrechterhalten werden können und der Prozess abbricht bzw. brachliegt.

Die Frage nach der Ansprache potentieller Schlüsselakteure wurde dahingehend beantwortet, dass es notwendig sein kann, über andere Themen wie z. B. den demografischen Wandel das Thema Klimaschutz anzusprechen und ein Bewusstsein für die Verknüpfung zu schaffen (Beispiel Innungen und Verbände für die Beratung gewinnen).

Die Teilnehmenden haben sich sehr stark auf persönliche Erfahrungen aus ihrem in großen Teilen Verwaltungshandeln bezogen. Ein großer Teil der Teilnehmenden an dieser AG verfügt über langjährige Erfahrungen mit dem Anstoßen und Vorantreiben von Klimaschutzprozessen in kommunalen Strukturen, die einen großen Erfahrungsschatz darstellen.

## 7 Transfer auf die eigene Kommune

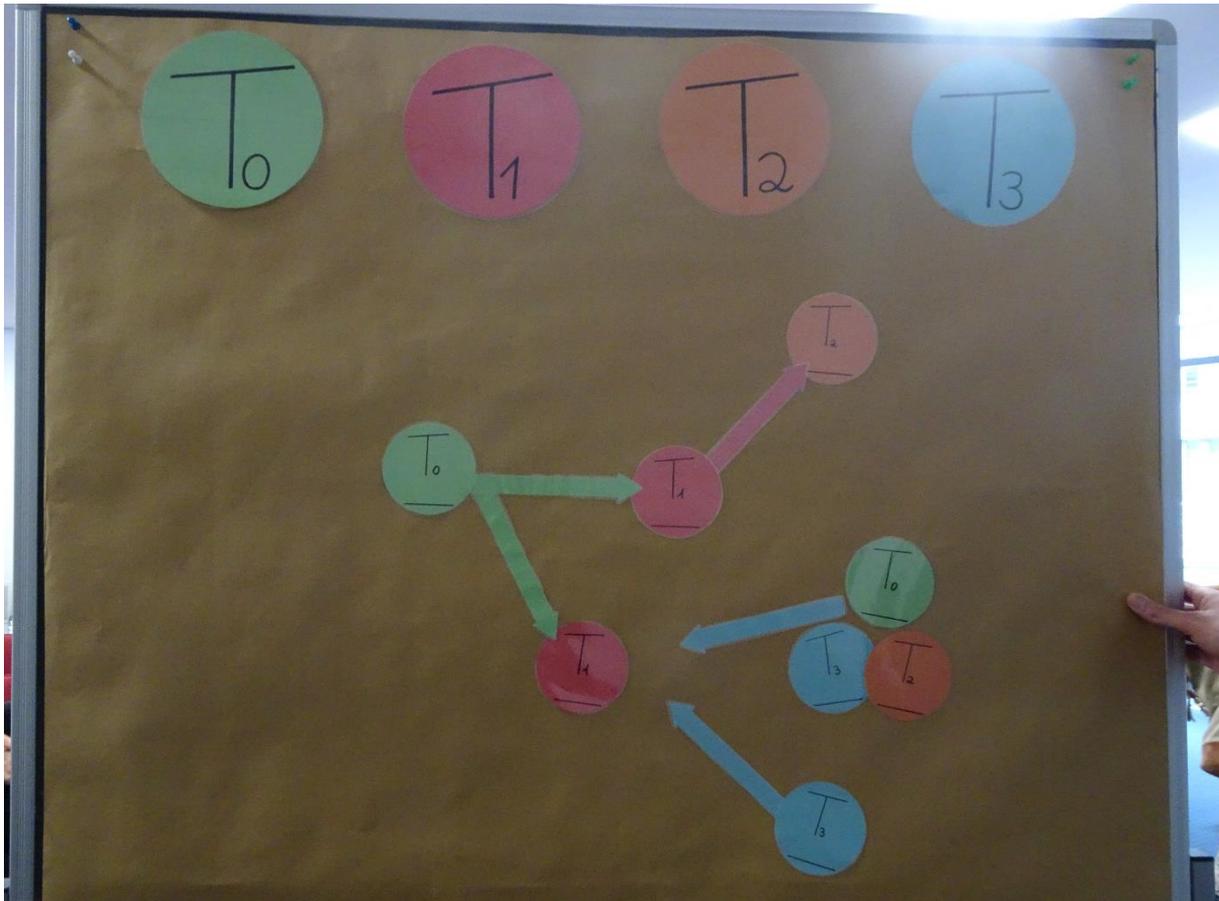
In einem weiteren Schritt wurden zwei Teilnehmende gebeten, anhand des zuvor vorgestellten und diskutierten Schlüsselakteurs-Modells ad-hoc die Konstellation der Schlüsselakteure in ihrer Kommune mit Hilfe von Akteursbuttons und Beziehungspfeilen nachzustellen.

Ein interkommunaler Akteur (aktiv in zwei Landkreisen) aus dem Land Brandenburg hat versucht, den Klimaschutzprozess in seinem Wirkungsbereich nachzustellen.

Als T0- Akteur konnte er einen Geschäftsführer eines Forschungsinstituts identifizieren. Der erste T1-Akteur ist bei den Kreiswerken tätig. Dieser konnte den T2-Akteur aktivieren. Dieser ist aktiver Geschäftsführer und verfügt über die nötigen Mittel und ausreichend Motivation.

Er selber konnte sich in dem Klimaschutzprozess je nach Gruppierung mal als T0-Akteur, T2-Akteur oder sogar auch als T3-Akteur identifizieren, da er teilweise das Knowhow vermittelt, sich bei anderen Projekten als Prozessbeschleuniger dazu findet oder sich teilweise auch nur den Projekten anschließt und mitwirkt.

Der ad-hoc durch den Teilnehmer skizzierte Prozess ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt



In einer zweiten praktischen Übung haben zwei Teilnehmende den Klimaschutzprozess in ihrer Kommune nachgestellt.

Zu Beginn des Prozesses gab es zwei nach einander wirkende Experten und Initiatoren (T0-Akteure), ein Mitarbeiter der Energieagentur und verwaltungsinterne KollegInnen. Im Anschluss haben zwei Akteure aus der Stadtverwaltung (Leiter Umweltschutzamt und Umweltdezernent beschlossen, die Vorschläge ihrer KollegInnen zu realisieren und einen Prozess zu starten. Durchgeführt werden konnte das Ganze dann, weil ausreichend Ressourcen in Bezug auf Geld und Personal vorhanden waren. Daraufhin hat sich ein Masterplan-Team gefunden, das als T2-Akteur die nötigen nächsten Schritte gegangen ist. Die Ausarbeitung des Konzeptes erfolgte dann durch verschiedene T3-Akteure, wobei hier auch der Umweltdezernent stark mitgewirkt hat. Die T2-Akteure haben im Anschluss dann wieder dafür gekämpft, dass die Ratsversammlung der Stadt den Beschluss des entwickelten Konzeptes fasst.

Der ad-hoc durch die Teilnehmenden skizzierte Prozess ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

