



AP 5: Transfer auf die nationale Ebene

Webinar „Lokale Partnerschaften für den Klimaschutz stärken“ am 22.03.2018

Dokumentation

Europa-Universität Flensburg

Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



NATIONALE
KLIMASCHUTZ
INITIATIVE

Inhaltsverzeichnis

1	Projektbeschreibung: Worum geht es?.....	3
2	Die dokumentierte Veranstaltung im Überblick.....	4
3	Begrüßung und Einführung	4
4	Die Bedeutung von lokalen Schlüsselakteuren für den lokalen Klimaschutz (Martin Beer)	4
5	Schlüsselakteure in der Praxis: So wirken sie in den untersuchten Kommunen (Julia Schirmacher)	5
6	Erfahrungsaustausch zur Arbeit mit Schlüsselakteuren	7

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.schlueselakteure.de verfügbar.

2 Die dokumentierte Veranstaltung im Überblick

Titel	Webinar „Lokale Partnerschaften für den Klimaschutz stärken“
Datum und Uhrzeit	23.03.2018, 10:00 - 11:30 Uhr
Moderation	Judith Utz, Difu – Deutsches Institut für Urbanistik
ReferentInnen	Martin Beer, Europa-Universität Flensburg Julia Schirrmachen, Europa-Universität Flensburg
Anzahl der TeilnehmerInnen	72
Zielsetzung	Verbreitung und Diskussion des im Projekt erarbeiteten Ansatzes zur Aktivierung und Einbindung von Schlüsselakteuren

3 Begrüßung und Einführung

Die Moderatorin Fr. Utz begrüßt die TeilnehmerInnen zum Webinar „Lokale Partnerschaften für den Klimaschutz etablieren“. Das Webinar ist ein Baustein des Forschungsprojektes „Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz“ zum Transfer der Ergebnisse auf die nationale Ebene. Fr. Utz stellt das Projekt und die mitwirkenden Institutionen vor und erläutert den geplanten Ablauf des Webinars.

In einer kurzen Fragerunde werden die TeilnehmerInnen zu ihrem Arbeitsort, ihrem Arbeitsumfeld und der Motivation zur Teilnahme am Webinar befragt. Die Teilnehmenden kommen aus allen Teilen von Deutschland virtuell zusammen. Gut 1/3 der TeilnehmerInnen arbeiten für eine Kommunalverwaltung als KlimaschutzmanagerIn oder als Klimaschutzbeauftragte/r. Der Großteil der TeilnehmerInnen möchte gerne Anregungen für den Aufbau von Schlüsselakteursnetzwerken erhalten und Erfahrungen mit andren PraktikerInnen austauschen.

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:

- T₀-Akteur: Der/die InformationsvermittlerIn / KlimaexpertIn
- T₁-Akteur: Der/die zentrale InitiatorIn und ProzesstreiberIn
- T₂-Akteur: Die einflussreichen ProzessbeschleunigerInnen
- T₃-Akteur: Die engagierten UnterstützerInnen und ZuarbeiterInnen

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

	T ₀ -Akteur	T ₁ -Akteur	T ₂ -Akteur	T ₃ -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	Sachkompetenz, Reputation, Charisma	Ausgesprochen gute Vernetzung vor Ort, Charisma, dynamische, zupackende Art	Dynamische, zupackende Art, Begeisterungsfähigkeit	Begeisterungsfähigkeit, hohe Eigenmotivation, Kreativität, selbstständige Herangehensweise
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 (T₁-Akteur) ein wichtiger Erfolgsfaktor für einen effektiven Klimaschutzprozess ist.

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

5 Schlüsselakteure in der Praxis: So wirken sie in den untersuchten Kommunen (Julia Schirmacher)

Im Anschluss stellt Frau Schirmacher die durchgeführten Fallstudien und die daraus gewonnenen Erkenntnisse vor. Im Rahmen des Projekts wurden acht Kommunen untersucht, die jeweils einen unterschiedlichen Prozessfortschritt im kommunalen Klimaschutz aufweisen. Anhand der Fallstudienresultate konnten Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren von kommunalen Klimaschutzprozessen identifiziert werden. Einer dieser Erfolgsfaktoren ist das kontinuierliche Agieren von zentralen Schlüsselakteuren mit wichtigen Entscheidungskompetenzen auch außerhalb der Stadtverwaltungen oder das aktive Mitwirken von engagierten EinwohnerInnen. Auch konnten unterschiedliche Erkenntnisse bezüglich begünstigender (z.B. Fördergelder) und erschwerender (z.B. Zielkonflikte mit dem geplanten Abbau von Schulden) Rahmenbedingungen ausgemacht werden.

Weiter stellt Frau Schirmacher den Klimaschutzprozess einzelner Kommunen in den verschiedenen Prozessschritten anhand von Prozessgrafiken vor. In einer dieser beispielhaft skizzierten Kommunen kam der Klimaschutzprozess nach Wegfallen eines zentralen Schlüsselakteurs zum Erliegen und konnte Jahre später erst durch einen neuen Schlüsselakteur wieder aktiviert werden. Dies verdeutlicht noch

einmal, welche zentrale Bedeutung von T₁-Akteuren und deren kontinuierlicher Arbeit für lokale Prozesse ausgeht. Aufgefangen werden kann die Rolle eines nicht identifizierbaren T₁-Akteurs auch von einer Gruppe von T₂-Akteuren. Wichtig für die Verstetigung eines erfolgreichen Prozesses ist die langfristige Einbindung aller Akteursgruppen, dies kann beispielsweise über einen Klimaschutz-Beirat oder mit Hilfe von Vereinsgründungen gelingen.

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

Fragen und Diskussion zum Vortrag

Frage eines Teilnehmers: *Was kann man machen, wenn der OB nicht charismatisch und nicht Vorreiter für Klimaschutz ist?*

Reaktion einer Teilnehmerin: Dann sind Umbrüche in der Politik wichtig, bei Neuwahlen sollte der Klimaschutz thematisiert werden.

Frage eines Teilnehmers: *Wurde die Motivation des Bürgermeisters (T₁) in der ersten vorgestellten Fallstudie untersucht?*

Antwort (Julia Schirmacher): Der T₁-Akteur selber konnte nicht befragt werden. Über Gespräche mit anderen eng verknüpften Schlüsselaktoren wie dem Stadtrat und älteren, ebenfalls im Prozess aktiven Schulfreunden des T₁-Akteurs wurde seine positive Grundeinstellung gegenüber erneuerbaren Energien deutlich. Den Akteur leiten vor allem starke persönliche Ideale und die regionale Verbundenheit.

Frage eines Teilnehmers: *Wer sind die Schnittstellen-Akteure im ersten Beispiel?*

Antwort (Julia Schirmacher): Der Initiator (T₁-Akteur) war der Bürgermeister, neben ihm haben aber auch VertreterInnen der Energieagentur und der Stadtwerke ebenfalls starke Funktionen eingenommen. Zudem wurde dem/der KlimaschutzmanagerIn der nötige Handlungsspielraum zur Verfügung gestellt um die fachlichen Kenntnisse mit einbringen zu können.

Frage eines Teilnehmers: *Wie intensiv mussten in der Studie die Kontakte zwischen zwei Akteuren sein, damit die beiden als "vernetzt" gelten?*

Antwort (Julia Schirmacher): Es wurde abgefragt, wer die fünf wichtigsten Austauschpartner für den Akteur sind, zudem wurden die Vernetzungen anhand von Mitgliedschaften in unterschiedlichen Netzwerken mit einbezogen. Zusätzlich wurde untersucht, wer in welchen Beiräten, Aufsichtsräten oder Arbeitsgruppen mitwirkt. Diese Überschneidungen zählten dann ebenfalls als Vernetzungen.

Frage eines Teilnehmers: *In Deutschland gibt es 2060 Städte. Wie würden Sie die aktuelle Lage einschätzen? In wie vielen Städten gibt es „aktive“ Klima-Netzwerke und in wie vielen Kommunen steht dieses noch ganz am Anfang oder ist nicht vorhanden.*

Antwort (Julia Schirmacher): Erst einmal ist dazu zu sagen, dass dies nicht Teil unserer Untersuchung war und es so schwer ist eine Aussage dazu zu treffen. Es gibt viele Kommunen die aktiv sind, dies kann man an Hand der Anforderungen von Fördermitteln des NKI erkennen. Wie viele Kommunen jedoch tatsächlich noch ganz am Anfang stehen ist schwer zu sagen.

Antwort (Judith Utz): Die Untersuchung dieser Verteilung unter den deutschen Kommunen war nicht Bestandteil des Projekts. Dazu liegen dem Projektteam keine genauen Daten oder Informationen vor. Das Modell geht ja auch davon aus, dass es nicht wichtig ist irgendetwas zu haben, sondern ein gutes und belastbares Netzwerk, welches einen Wandel vorantreiben kann.

Frage einer Teilnehmerin: *Wo ist der Unterschied zwischen T₂-Akteuren und T₃-Akteuren und was sind Beispiele dafür?*

Antwort (Martin Beer): T₂-Akteure sind die Schlüsselakteure, welche einen Prozess beschleunigen, häufig haben sie eine hohe soziale oder materielle Macht. T₃-Akteure hingegen unterstützen die Prozesse und bringen Ideen und Know-how mit ein. Sie besitzen dabei keine Entscheidungsmacht. Ein/e neue/r KlimaschutzmanagerIn mit viel Kreativität und guten Ideen, der/die aber keine Entscheidungskompetenzen besitzt, übernimmt die Rolle eines T₃-Akteurs. Im Laufe der Jahre können sich KlimaschutzmanagerInnen jedoch zum Teil einen größeren Einfluss erarbeiten und können dadurch auch als BeschleunigerInnen (T₂-Akteure) agieren.

6 Erfahrungsaustausch zur Arbeit mit Schlüsselakteuren

Der dritte Teil des Webinars wurde für einen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden genutzt. Die Teilnehmenden konnten sich über eine Wortmeldung oder den Chat aktiv am Austausch beteiligen.

Folgende Fragestellungen wurden thematisiert:

- Wer sind Schlüsselakteure in Ihrer Kommune und wie wurden sie als solche identifiziert?
- Mit welcher Motivation lassen sich Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz aktivieren?
- Wer sollte die Ansprache durchführen und wie kann die Ansprache erfolgen?
- Welche Maßnahmen und kooperativen Projekte eignen sich gut für die Zusammenarbeit?

Nachfolgend sind die Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen zusammengefasst.

Wer sind Schlüsselakteure in Ihrer Kommune und wie haben Sie sie als solche identifiziert?

- VertreterInnen von klimaschutzengagierten Unternehmen
- BürgermeisterInnen der Kommunen/ in den Landkreisen
- Engagierte Gemeinderäte
- VertreterInnen von Kreissparkassen
- VertreterInnen der Verbraucherzentrale
- VertreterInnen von lokalen Agendagruppen
- Gleichstellungsbeauftragte
- Frauenbeauftragte
- EnergieberaterInnen
- TeilnehmerInnen an einer Bürgerwerkstatt/ engagierte Privatpersonen
- EinwohnerInnen, die privat schon gute Maßnahmen umgesetzt haben
- VertreterInnen von Naturschutzvereinen/ Heimatvereinen

Wichtig ist es hier vor allem, sich zu Beginn der einen Überblick der Akteurskonstellationen zu verschaffen und sich nicht von einzelnen Personen oder Parteien vereinnahmen zu lassen. Durch die gezielte Identifikation von Schlüsselakteuren nach der vorgestellten Typologie (T₀-, T₁-, T₂- und T₃-Akteure) kann eine deutlich zielgerichteterer Ansprache erfolgen, die die Verfolgung strategischer Ziele vereinfacht.

Mit welcher Motivation lassen sich Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz aktivieren?

- Erweiterung des persönlichen Netzwerks durch zusätzliche Kontakte
- Persönliche Überzeugung / Idealismus
- Wut darüber, dass es nicht vorangeht
- Verschaffung eines Imagevorteils für die eigene Organisation
- Angst vor Rückständigkeit oder schlechtem Image der Organisation
- Klimaschutz/ Energieeffizienz als Teil des Geschäftsmodells
- Denken in einem ganzheitlichen Ansatz (z.B. Nachhaltigkeitsstrategien von Organisationen)
- Monetäre Vorteile (z.B. Energiekosteneinsparungen)
- Eigene Betroffenheit vom Klimawandel
- Verantwortung gegenüber zukünftiger Generationen
- Betroffenheit von Partnerkommunen in den Ländern des Südens
- Eigene Kommune als Vorreiter positionieren
- Klimaschutz als Wahlkampfthema
- Teilnahme an kommunalen Wettbewerben/ Energieolympiaden
- Alleinstellungsmerkmal für die Kommune erzeugen z.B. zur Steigerung von Neuansiedlungen
- Vorbild von Nachbarkommunen
- Einwerben von Fördermitteln
- Luftreinhaltungsprobleme in der Stadt
- Mangelnde Erschließung des ÖPNV auf dem Land

Wer sollte die Ansprache durchführen und wie kann die Ansprache erfolgen?**Wer sollte ansprechen:**

- Gute NetzwerkerInnen
- VertreterInnen von Verbänden/ Unternehmen
- Gemeinderäte
- Verwaltungsleitung
- Lokale Prominente als Klimabotschafter
- Personen mit hohem Renommee
- KlimaschutzmanagerInnen (aufgrund der oft niedrigen Hierarchieebene ist die Unterstützung der Vorgesetzten ist hierbei definitiv förderlich)

Wie sollte angesprochen werden? / Was sollte bei der Ansprache berücksichtigt werden?

- Ansprache auf adäquater Hierarchieebene durch Person mit Charisma oder hoher gesellschaftlicher Reputation
- Persönliche Ansprache (z.B. Gesprächstermin oder im Rahmen einer gemeinsam besuchten Veranstaltung)
- Notwendigkeit des eigenen Handelns deutlich machen
- Zweckgebundene Ansprache z.B. Einbindung der Anzusprechenden in themenbezogene Projekte oder Kampagnen
- Ansprache im Rahmen von
 - Im Rahmen von Vorträgen von WetterexpertenInnen/ KlimaforscherInnen Personen zielgerichtet anzusprechen
 - Zukunftswerkstätten
 - Runden Tischen

- Veranstaltungen des Convent of Mayors (Konvent der BürgermeisterInnen)

Welche Maßnahmen und kooperativen Projekte eignen sich gut für die Zusammenarbeit?

- Ideen- oder Projektwettbewerb (z.B. in Kooperation mit einer Energie- oder Klimaschutzstiftung)
- Energieeffizienznetzwerke zum Erfahrungsaustausch
- Gemeinsame Fördermittelanträge und -projekte (z.B. Förderprogramm „Kommunale Klimaschutz-Modellprojekte“)
- Projekte mit hoher öffentlicher Sichtbarkeit bei der Umsetzung (z.B. durch KSM oder lokale Energieagenturen) / einfache und verständliche Projekte (z.B. Plastiktütenprojekt)
- Wärmenetze
- Gemeinsame Stadtradelaktionen
- Bildungsprojekte (z.B. Projektwochen in Schulen)
- Quartiersaktionen
- Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln
- Werbeaktionen (z.B. Kinofilme, Kurzfilme oder Plakate)

Wichtig sind vor allem regelmäßige Erfahrungs- und Praxisaustausche mit den Beteiligten.

Wo liegen die Erfolgsfaktoren bei der Einbindung der Schlüsselakteure in ein kommunales Klimaschutz-Netzwerk?

- Professionelles Erscheinungsbild des Netzwerks und Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit
- Professionelle Strukturen (z.B. moderierte Arbeitsgruppen), zielgerichtetes Arbeiten
- „Überschaubarer“ und kalkulierbarer Aufwand des persönlichen Engagements
- Netzwerkteilnehmer brauchen unbefristete Stellen und eine hohe Motivation
- UnterstützerInnen / Sponsoren sollte auch im Nachgang gewürdigt/ gedankt werden (z.B. mit einer Sponsorendokumentation)
- Umsetzbare Projekte angehen und kleine Schritte gehen, man kann nicht gleich die ganze Welt retten
- Vorhandene Netzwerke nutzen