



**SCHLÜSSELAKTEURE** *bewegen*  
*kommunalen* **KLIMASCHUTZ**



**Erfolgreicher kommunaler Klimaschutz dank Schlüsselakteuren**  
Projektergebnisse und Handlungsempfehlungen für lokale Klimaschutzakteure

März 2018

Europa-Universität Flensburg  
Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme

Förderkennzeichen: 03KF0036

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

**Erstellt von:** Annerose Hörter (4K)  
Julia Schirmmacher (EUF)  
Martin Beer (EUF)  
Britta Sommer (Difu)  
Judith Utz (Difu)

**Unter Mitarbeit von:** Christina Deike (4K), Christine Krüger (Difu), Insa Krempin (EUF)

**Illustrationen:** Paula Föhr, FÖHR Agentur für Innovationskulturen

**Layout & Gestaltung:** Büro Oeding, Flensburg

**Interviewführung:** Marian Bichler (EUF), Julia Schirmmacher, Annerose Hörter

**Herausgeberin:** Europa-Universität Flensburg (EUF)  
Zentrum für nachhaltige Energiesysteme (ZNES)  
Professur für Energie- und Ressourcenwirtschaft  
Interdisziplinäres Institut für Umwelt-, Sozial- und Humanwissenschaften  
Munketoft 3b  
24937 Flensburg  
Internet: [www.uni-flensburg.de/eum](http://www.uni-flensburg.de/eum)

Erstellt im Rahmen des Projektes „Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz“  
[www.schluesselakteure.de](http://www.schluesselakteure.de)

**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](http://www.bmub.bund.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit



NATIONALE  
**KLIMASCHUTZ**  
INITIATIVE

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# INHALT

0	Vorwort .....	2
1	Einführung.....	4
2	Klimaschutz vor Ort als Prozess des Wandels .....	5
2.1	Grundlagen: Den Veränderungsprozess verstehen .....	6
2.2	Projektergebnisse: Vier Geschichten des Wandels .....	9
3	Schlüsselakteure und Netzwerke.....	15
3.1	Grundlagen: Vier Grundtypen der Schlüsselakteure.....	16
3.2	Projektergebnisse: Schlüsselakteure in den Fallstudien .....	20
3.2.1	Beispiele und Porträts von Schlüsselakteuren .....	20
3.2.2	Mischtypen, RollenwechslerInnen und besondere Formen der Zusammenarbeit.....	28
3.2.3	Schlüsselakteure und ihre Netzwerke .....	30
4	Das Wirken von Schlüsselakteuren im lokalen Klimaschutzprozess .....	32
4.1	Grundlagen: Schlüsselakteure und die Dynamik des Klimaschutzprozesses .....	33
4.2	Projektergebnisse: Schlüsselakteure und Netzwerke im Klimaschutzprozess .....	36
4.2.1	Aktivierung von Schlüsselakteuren in den Prozessphasen .....	36
4.2.2	Netzwerke für den Klimaschutzprozess nutzen .....	40
4.2.3	Günstige Gelegenheiten und Herausforderungen.....	43
5	Handlungsempfehlungen: Lokale Klimaschutzprozesse mithilfe von Schlüsselakteuren und Netzwerken gestalten.....	46
5.1	Handlungsempfehlungen: Schlüsselakteure finden und einbinden.....	46
5.2	Handlungsempfehlungen: Schlüsselakteure ansprechen und lokale Netzwerke nutzen .....	51
5.2.1	Erfolgreiche Ansprache von Schlüsselakteuren .....	51
5.2.2	Schlüsselakteure und Netzwerke für den Klimaschutz gewinnen.....	54
5.3	Handlungsempfehlungen: Ein lokales Klimaschutznetzwerk etablieren.....	57
5.4	Weitere Praxismaterialien für Ihre Umsetzung .....	59
6	Ihr Feedback.....	60
7	Danksagung .....	61
8	Literaturhinweis .....	61

## 0 VORWORT

*„Die Arbeit mit Schlüsselakteuren ist aufwändig, aber wirksam: Lokale Klimaschutzziele können nur mit einem breiten Netzwerk von Schlüsselakteuren erreicht werden.“*

Prof. Dr. Olav Hohmeyer, Europa-Universität Flensburg, Projektleiter „Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz“



Klimaschutz braucht MacherInnen mit hoher Anerkennung in der lokalen Gemeinschaft. Das zeigen unsere Erfahrungen aus zahlreichen Projekten u.a. in der Stadt Flensburg. Dort gibt es seit inzwischen zehn Jahren eine institutionalisierte Zusammenarbeit von kommunalen mit nicht-kommunalen Akteuren in einem lokalen Akteursnetzwerk für den kommunalen Klimaschutz, den Klimapakt Flensburg. Maßgeblich initiiert und aufgebaut wurde dieser durch den Vorstand einer Flensburger Wohnungsbaugesellschaft. Heute ist der Klimapakt ein etabliertes und aktives Klimaschutznetzwerk, getragen und unterstützt von den insgesamt 74 Mitgliedern aus Unternehmen, Organisationen und BürgerInnen. Und dies ist nur eines von vielen Erfolgsbeispielen. Erfolgsgeschichten wie diese standen am Anfang unseres Projekts, in dem wir die Handlungspfade von Städten und Gemeinden im Hinblick auf die Aktivierung von Schlüsselakteuren untersuchen, mit dem Ziel, unsere Erfahrungen für jede Kommune nutzbar zu machen. Wir wollten herausfinden:

- ▶ Wie können Schlüsselakteure für den lokalen Klimaschutz identifiziert und zum Handeln motiviert werden?
- ▶ Welche Netzwerke können dabei hilfreich sein?
- ▶ Wie kann eine kontinuierliche Einbindung dieser Personen in den kommunalen Klimaschutz gelingen und ein lokales Netzwerk für den Klimaschutz etabliert werden?

Diese Fragen adressiert die vorliegende Handreichung, die im Rahmen des Forschungsprojektes **„Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz“** der Europa-Universität Flensburg (EUF) gemeinsam mit 4K | Kommunikation für Klimaschutz und dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) erarbeitet wurde.

In acht Fallstudien in unterschiedlich klimaschutzerfahrenen Kommunen wurden mehr als 60 qualitative ExpertInneninterviews mit Schlüsselakteuren geführt, um von ihren Erfolgen und positiven wie negativen Erfahrungen bei der Etablierung von kommunalen Klimaschutzprozessen mit lokalen Schlüsselakteuren zu lernen<sup>1</sup>. Ergänzend wurden weiterführende Informationsrecherchen zu den betrachteten lokalen Klimaschutzprozessen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden aufbereitet, um lokalen Klimaschutzakteuren aus anderen

---

<sup>1</sup> Um die Anonymität der Befragten sicherzustellen und gleichzeitig die inhaltliche Bedeutung von Interviewaussagen nicht zu verfälschen, wurden alle Informationen, die eine Identifizierung von Kommunen und Personen ermöglichen, abgewandelt und durch adäquate Pseudonyme ersetzt. Darüber hinaus wurden vier nur teilweise pseudonymisierte Kommunensteckbriefe und Personenporträts mit dem Einverständnis der entsprechenden Personen erstellt, um einen möglichst hohen Praxisbezug der Projektergebnisse gewährleisten zu können. Auszüge dieser acht Dokumente enthält diese Handreichung.

Städten, Gemeinden und Landkreisen die Chance zu geben, die Erkenntnisse auf die jeweils eigene Kommune zu übertragen.

Mit diesem Handlungsleitfaden wollen wir Sie dazu ermutigen, Ihre eigenen lokalen Schlüsselakteure vor Ort zu finden und eine nachhaltige Zusammenarbeit aufzubauen, damit die lokalen Klimaschutzanstrengungen auf viele Schultern verteilt und zur Selbstverständlichkeit werden.

Diese Handreichung richtet sich an alle Klimaschutzverantwortlichen in Kommunen, also Klimaschutzbeauftragte, KlimaschutzmanagerInnen sowie Führungskräfte fachlich relevanter kommunaler Ressorts angefangen von Umweltämtern über die Stadtentwicklung und -planung bis zu den Verantwortlichen für die Handlungsfelder Verkehr, Gebäude und Kämmereien. Auch die kommunalpolitischen Gremien und Akteure als wichtige MultiplikatorInnen möchten wir mit dieser Handreichung adressieren. Gerne möchten wir darüber hinaus auch Klimaschutz- und Energieverantwortliche in Unternehmen und Organisationen erreichen, die in ihrem Handlungsfeld Menschen von der Notwendigkeit des Klimaschutzes überzeugen und Maßnahmen umsetzen wollen. Jetzt sind Sie dran: Suchen Sie sich Ihre lokalen Verbündeten und starten Sie gemeinsam durch im lokalen Klimaschutz!

Viel Erfolg für den Klimaschutzprozess in Ihrer Kommune wünscht Ihnen

Ihr

Olav Hohmeyer

# 1 EINFÜHRUNG

Die Einbindung von Schlüsselakteuren in kommunale Klimaschutzprozesse ist notwendig, damit die Klimaziele der Bundesregierung bis 2050 erreicht werden. Nur auf der lokalen Ebene sind EntscheiderInnen direkt ansprechbar. Schlüsselakteure verfügen über die notwendigen Eigenschaften und Netzwerke, um als ImpulsgeberInnen, InitiatorInnen, BeschleunigerInnen und UnterstützerInnen den Klimaschutz vor Ort zu etablieren und einen gesamtgesellschaftlichen Wandel zu erreichen.

Die zahlreichen Beispiele aus der kommunalen Praxis zeigen, wie Klimaschutzprozesse und Schlüsselakteure zusammenwirken. Entscheidend für den Erfolg ist ein/e starke/r InitiatorIn, der/die möglichst dauerhaft den Prozess begleitet. Denn ein Klimaschutzprozess läuft über viele Jahre und erlebt natürliche Ermüdungsphasen, in denen immer wieder neue Impulse und Aktivitäten zur Auffrischung nötig sind.

Eine Verstetigung der Klimaschutzprozesse ist dann erfolgreich:

- ▶ wenn die Schlüsselakteure selbständig eigene Klimaschutzprojekte umsetzen und mit neuen Akteuren kooperieren,
- ▶ wenn sich eine Kultur der Zusammenarbeit im lokalen Klimaschutz entwickelt hat,
- ▶ wenn das Klimaschutzmanagement mit InitiatorInnen und BeschleunigerInnen eng kooperiert,
- ▶ wenn das lokale Klimaschutznetzwerk gut organisiert und strukturiert ist,
- ▶ wenn der Prozess immer wieder neue Anknüpfungspunkte und relevante Akteure findet und einbindet.

Doch auch zunächst erfolgreich gestartete Klimaschutzprozesse erfahren Einbrüche. Mit den Hinweisen und Checklisten dieses Leitfadens kann diesen begegnet werden. Die Projekterfahrungen zeigen, dass zusätzliche Angebote von außen empfehlenswert sind, damit Klimaschutzverantwortliche und Schlüsselakteure ihre Erfahrungen auch kommunenübergreifend teilen und Netzwerke aufbauen können. Dass es gelingt, wenn sich beispielsweise EntscheidungsträgerInnen aus der Wohnungswirtschaft bundesweit als wichtige lokale Schlüsselakteure für den Klimaschutz engagieren und ihre Führungskräfte entsprechend unterstützen. Auch ein Netzwerk-Pool von renommierten Klimaschutz-Fachexperten mit charismatischer Überzeugungskraft könnte eine gute Unterstützung für die Kommunen darstellen, wenn lokale Klimaschutzprozesse ins Stocken geraten oder auch erst gestartet werden sollen und einen Anfangsimpuls benötigen.

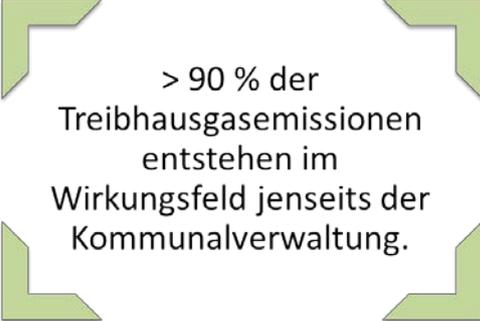
*„Was ich mir wünsche, ist ganz einfach, und gleichzeitig ganz schwer. Im Klimaschutz gibt es eine riesige Umsetzungslücke. Die meisten wissen, dass sie anders leben müssten. Und dann geht es doch wieder zum Shoppen nach London. Ich wünsche mir, dass sich die Lücke zwischen dem, was getan werden müsste, und dem, was tatsächlich geschieht, schließt.“ (Matthias Stüwe)*

Wir hoffen, dass wir Sie mit diesen Handlungsempfehlungen unterstützen können, den lokalen gesellschaftlichen Klimaschutzprozess anzustoßen und die Umsetzungslücke in Ihrer Gemeinde vor Ort zu schließen.

Dieses Dokument beginnt mit Einblicken in die lokalen Klimaschutzprozesse ausgewählter Kommunen (Kap. 2). Im Anschluss widmet es sich den unterschiedlichen Schlüsselakteuren und ihren Netzwerken. In Kapitel 4 wird aufgezeigt, wie die Schlüsselakteure miteinander interagieren, in lokalen Klimaschutzprozessen wirken und wie Klimaschutznetzwerke entstehen. Kapitel 5 gibt Ihnen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung Ihrer lokalen Klimaschutzprozesse mithilfe von Schlüsselakteuren und Netzwerken. Anschließend finden Sie Hinweise auf weitere Praxismaterialien, Literatur sowie einen Feedbackbogen.

## 2 KLIMASCHUTZ VOR ORT ALS PROZESS DES WANDELS

Bereits ein kurzer Blick auf die eigene kommunale Treibhausgasbilanz zeigt, dass das Handeln vor Ort so vielseitig gestaltet werden muss, wie die Städte und Gemeinden es selbst sind. Wer nachhaltig den Klimaschutzpfad beschreiten will, für den können vorbildhafte Projekte der kommunalen Verwaltung erst der Beginn der Reise sein.



> 90 % der  
Treibhausgasemissionen  
entstehen im  
Wirkungsfeld jenseits der  
Kommunalverwaltung.

Über 90 Prozent der kommunalen Treibhausgasemissionen entstehen jenseits der kommunalen Verwaltung. Für eine realistische Chance, die Klimaschutzziele in der eigenen Gemeinde oder Stadt zu erreichen, braucht eine lokale Klimaschutzstrategie viele Mütter und Väter und vor allem viele tatkräftige Beteiligte. Diese sollten im Idealfall das gesamte Spektrum der Kommune vertreten: kommunale Verwaltung, Politik, kleine, mittlere und große Betriebe und Unternehmen, Verbände und Interessenvertretungen, Vereine und Initiativen, engagierte Einzelpersonen von jung bis alt.

Es gilt, die richtigen Akteure zum Handeln für den Klimaschutz zu motivieren, um gemeinsam einen gesellschaftlichen Wandlungsprozess zu erreichen.

Neue Verhaltensweisen erfordern zunächst ein Umdenken. Daher gilt es zu informieren, um die Folgen des Klimawandels auf globaler und lokaler Ebene zu verdeutlichen und konkrete Pfade aufzuzeigen, wie der Wandel gestaltet werden kann.

Um einen Schritt weiter zu gehen, und den Worten Taten folgen zu lassen, bedarf es einer Gruppe aktiv Handelnder. Zu einem nachhaltigen Wandlungsprozess – so die Annahme – gehören vor allem Menschen, die den Wandel gestalten und ein Rahmen für ihr gemeinsames Wirken. Eine entscheidende Rolle kommt dabei starken Persönlichkeiten zu, die willens und einflussreich sind, einen Klimaschutzprozess vor Ort anzustoßen. Auf der einen Seite besteht ihr Engagement darin, dass sie selbst in ihrem eigenen Einflussbereich aktiv werden und Klimaschutzmaßnahmen umsetzen. Auf der anderen Seite bedeutet es aber vor allem, dass sie als Treiber und Multiplikatoren für den Wandel vor Ort fungieren und die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Personen und Organisationen zusammenbringen.

Die für den lokalen Klimaschutz engagierten Personen, die den gesellschaftlichen Wandel effektiv gestalten können, sind die **Schlüsselakteure** für den kommunalen Klimaschutz. Diese Schlüsselakteure können in allen Bereichen der lokalen Gesellschaft gefunden werden (vgl. nachfolgende Abbildung). Sie erreichen z.B. über lokale Bürgervereine oder Wohnungsunternehmen 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 können als Multiplikatoren und Botschafter wirken, um das Thema Klimaschutz in der Kommune und bei anderen lokalen Akteuren (z.B. Unternehmen, Verbände) fest auf der Agenda zu verankern. Daher ist die kontinuierliche Einbindung von Schlüsselakteuren in lokale Klimaschutzprozesse ein zentraler Erfolgsfaktor für die Erreichung der kommunalen (und nationalen) Klimaschutzziele und für die Zukunftsfähigkeit der Kommunen.



*Schlüsselakteure für den kommunalen Klimaschutz spiegeln das gesellschaftliche Leben vor Ort wider*

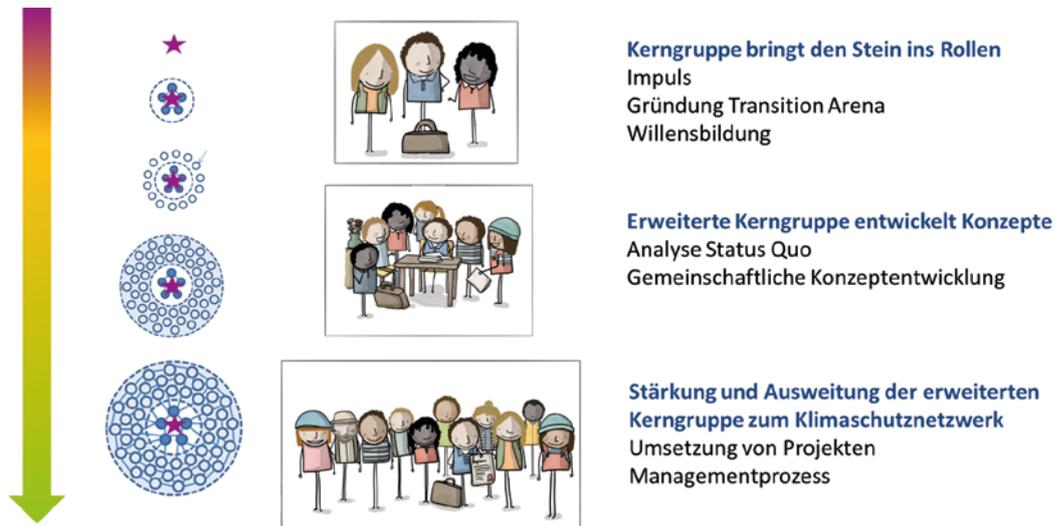
Eine ausführlichere Definition für Schlüsselakteure sowie konkrete Hinweise, welche Rollen und Aufgaben Schlüsselakteure in lokalen Klimaschutzprozessen übernehmen können und wie sie in der eigenen Kommune ausfindig gemacht werden können, folgen anhand von kommunalen Praxisbeispielen und Ergebnissen aus dem Projekt „Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz“ in den nachfolgenden Kapiteln. Zunächst soll der Klimaschutzprozess, in dessen Rahmen Schlüsselakteure wirken, näher beleuchtet werden.

## 2.1 Grundlagen: Den Veränderungsprozess verstehen

Beim Klimaschutz handelt es sich um einen generationenübergreifenden Prozess des Wandels, der technologische, wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und institutionelle Konsequenzen mit sich bringt. Aufgrund dieses umfassenden Charakters spricht man von einer gesellschaftlichen Transformation. Obwohl sich solche Transformationen nicht einfach willentlich steuern lassen, können doch bestimmte Herangehensweisen benannt werden, durch die die lokalen Rahmenbedingungen so verändert werden können, dass ein Wandel vor Ort gefördert wird. Ein in der Praxis mehrfach bewährtes Rahmenmodell hierfür ist der Ansatz des Transition Managements, der an der Europa-Universität Flensburg auf die Anwendung im Kontext des lokalen Klimaschutzes als gesellschaftlicher Wandlungsprozess übertragen wurde. Im Zuge dieser Anpassung wurde ein Prozessmodell eines idealtypischen Verlaufs des kommunalen Klimaschutzprozesses entwickelt. Eine am Anfang des Veränderungsprozesses ins Leben gerufene sogenannte Transition Arena, die Kern-

gruppe von einflussreichen und überzeugt handelnden Personen, ist der Ausgangspunkt der gesellschaftlichen Veränderung. Nach gemeinsamer Willensbildung wird ein Zielpfad entwickelt und mit der Maßnahmenumsetzung zur Zielerreichung begonnen. Regelmäßiges Kontrollieren und Nachsteuern und weitere angepasste Maßnahmenumsetzungen stellen zentrale Elemente des Modells dar.

Dieser etwas theoretische idealtypische Klimaschutzprozess gliedert sich in drei Phasen, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden. Im Folgenden wird der Prozessablauf Schritt für Schritt anhand einer Beispielstadt verdeutlicht.



*Im Vorhaben verwendetes Prozessmodell für den kommunalen Klimaschutz, eigene Darstellung, basierend auf Maas, 2014*

---

## Phase 1: Die Kerngruppe bringt den Stein ins Rollen

---

In der Beispielstadt gibt ein/e renommierte/r KlimaforscherIn als angesehene Persönlichkeit mit hohem Fachwissen den ersten Impuls für den Start des Klimaschutzprozesses. Mit einem engagierten Vortrag verdeutlicht er/sie insbesondere einem/r zentralen NetzwerkerIn in der Kommune (z.B. Umweltdezernentin) die Dringlichkeit der Lage. Diese/r ist nun restlos überzeugt und beschließt optimaler Weise, Klimaschutz als Priorität für seine/ihre Amtszeit zu definieren. Der/die Umweltdezernentin nutzt ihre Möglichkeiten und motiviert in persönlichen Gesprächen weitere EntscheiderInnen in den Organisationen und Institutionen vor Ort, allen voran in der Kommunalverwaltung und -politik, sich für das Anliegen einzusetzen. Die Bemühungen fruchten und es bildet sich eine Kerngruppe zentraler Akteure darunter häufig der/die Geschäftsführung der Stadtwerke sowie die Vorstände kommunaler Unternehmen heraus, die motiviert den Klimaschutzprozess voranbringen möchten. Sie prüfen, welche Handlungsmöglichkeiten jede/r Einzelne hat und bereiten gemeinsam den Weg für ambitionierte Klimaschutzziele in der Kommune, beispielsweise eine politische Entscheidung zur Festlegung von kommunalen Klimaschutzzielen, vor.

Diese Kerngruppe ist als sogenannte Transition Arena des Gesamtprozesses zu verstehen, von der alle weiteren Prozessentwicklungen ausgehen.

---

## Phase 2: Erweiterte Kerngruppe entwickelt Konzepte

---

Der/die UmweltdezernentIn beauftragt nun ein Gutachten für die Bestandsaufnahme der Energieverbräuche und THG-Emissionen in der Beispielstadt. Darin werden auch Szenarien für mögliche Zukunftspfade vor Ort berechnet. Anschließend lädt sie die Akteure der Transition Arena sowie weitere ExpertInnen und interessierte BürgerInnen ein, um gemeinsam in Workshops eine lokale Klimaschutz-Strategie zu erarbeiten. Die ehrgeizigen Klimaschutzziele der Kommune setzen den Maßstab: Bis wann sollen welche Ziele erreicht werden? Welche konkreten Klimaschutzmaßnahmen sind dafür erforderlich und wie müssen sie umgesetzt werden? Durch die Konzepterstellung unter vielfältiger Akteursbeteiligung können weitere Personen, EntscheiderInnen wie auch UnterstützerInnen zum Mitmachen im lokalen Klimaschutz gewonnen werden (erweiterte Kerngruppe).

---

## Phase 3: Stärkung und Ausweitung der erweiterten Kerngruppe zum Klimaschutznetzwerk

---

Die Beispielstadt stellt eine/n KlimaschutzmanagerIn ein, der/die sich um die Umsetzung der Maßnahmen aus dem kommunalen Klimaschutzkonzept kümmert. Er/sie unterstützt Stadtwerke, Unternehmen und Vereine bei ihren eigenen Maßnahmen mit Förderinformationen oder Kontakten innerhalb der Stadtverwaltung. An der städtischen Energiesparkkampagne beteiligen sich verschiedene Organisationen finanziell und organisatorisch, die bereits bei der Konzepterstellung mitgewirkt haben.

Der/die Klimaschutzmanagerin behält den Gesamtprozess mit Berichten und Monitoring zum Umsetzungsstand im Blick, damit regelmäßig nachgesteuert werden kann. Dafür pflegt er/sie gute Kontakte zu allen aktiven Personen der erweiterten Kerngruppe. Durch Veranstaltungen und gemeinsame Aktivitäten wie der Energiesparkkampagne vernetzen sich die Akteure auch untereinander. Es gibt immer wieder Treffen und Gelegenheiten zum Austausch im kommunalen Klimaschutz, so dass fortlaufend weitere Akteure zur erweiterten Kerngruppe dazu stoßen. Wenn dieses Netzwerk Schlüsselakteure aus allen relevanten Bereichen aktiv einbezieht und sich in der Gesellschaft der Kommune manifestiert hat, z.B. durch die Gründung eines Klimaschutzvereins, so kann von einem etablierten Klimaschutznetzwerk (Transition Network) gesprochen werden. Diesen Prozess gilt es am Laufen zu halten und kontinuierlich weitere Mitglieder zur Maßnahmenumsetzung zu gewinnen.

Diese drei Phasen sind eine idealtypische Abfolge eines akteursbasierten kommunalen Klimaschutzprozesses. Im nächsten Kapitel erläutern wir, wie der Prozess in vier Kommunen verlaufen ist.

## 2.2 Projektergebnisse: Vier Geschichten des Wandels

Für acht Fallstudien wurden Kommunen ausgewählt, die im Hinblick auf ihre Aktivität im kommunalen Klimaschutz und die Vernetzung von Akteuren rund um dieses Handlungsfeld unterschiedliche Ausgangslagen aufweisen:

Aktivität im kommunalen Klimaschutz	Anzahl der Fallstudien	Integrierte Klimaschutzstrategie	Einbindung Schlüsselakteure
VorreiterInnen	3	+	+
Fortgeschrittene	3	+	-
Am Anfang stehende	2	-	-

*Einordnung der Fallstudien-Kommunen entsprechend ihrer Klimaschutzaktivität und Netzwerkbildung*

### Die VorreiterInnen

Die Vorreiter-Kommunen im Klimaschutzprozess haben eine ganzheitliche integrierte Klimaschutzstrategie und verfügen über einen reichen Erfahrungsschatz im Hinblick auf die Umsetzung von Klimaschutzprojekten vor Ort. Schlüsselakteure und ihre Netzwerke konnten erfolgreich für die aktive Gestaltung und Umsetzung des Klimaschutzes vor Ort gewonnen werden und haben ein lokales Netzwerk der Zusammenarbeit für den Klimaschutz etabliert.

## LANDESHAUPTSTADT HANNOVER



*Multimobil 2018 vor dem Neuen Rathaus Hannover © Thomas Langreder*

Der Klimaschutzprozess in Hannover befindet sich in der dritten Prozessphase „Von der Transition Arena zum Transition Network“, in der das Akteursnetzwerk gestärkt und erweitert wird. Frühzeitig wurden in der Landeshauptstadt dank eines überzeugten und durchsetzungsstarken Umweltdezernenten politische Grundsatzentscheidungen und institutionelle Weichen für den Klimaschutzprozess getroffen.

Schon 1986 fasste der hannoversche Rat seinen Atomausstiegsbeschluss. Im Jahr 1992 entstand ein kommunales Energieprogramm, 1996 folgte Hannovers erstes Klimaschutzprogramm. Seit 1994 gibt es in der Stadtverwaltung eine Klimaschutzleitstelle. 1996 wurde das Agenda21-Büro eingerichtet.

2008 wurde das aktuelle Klimaschutzaktionsprogramm vorgelegt und vom Rat der Stadt einstimmig beschlossen. Aus dem Entstehungsprozess dieses Programms entstand die Klima-Allianz Hannover 2020, in der ca. 100 Akteure aktiv an der Umsetzung der Klimaschutzziele mitarbeiteten. Seit 2012 arbeiten Stadt und Region Hannover gemeinsam im Projekt „Masterplan Stadt und Region Hannover | 100% für den Klimaschutz“ und streben eine klimaneutrale Region bis 2050 an.

Das einstige Kernnetzwerk (Transition Arena) hat sich stetig um weitere Akteure erweitert. Die Akteure treffen sich regelmäßig in thematischen Netzwerken, zudem gibt es eine enge Zusammenarbeit und einen regen Austausch zwischen den Netzwerken. Bei relevanten Themen werden die Akteure situativ angesprochen und eingebunden. Mit dem EU-Projekt CONCERTO „act2“ konnte die Stadt finanzielle Mittel für die konkrete Projektumsetzung bei Wohnungsunternehmen akquirieren, mit denen beispielhafte energetische Sanierungen im Wohnungsbestand realisiert wurden.

## STADT KEMPTEN (ALLGÄU)



*Rathaus und Rathausplatz in Kempten © Stadt Kempten (Allgäu)*

Auch der Klimaschutzprozess in Kempten ist weit voran geschritten und umsetzungsorientiert. Es gibt ein etabliertes, sich ausweitendes Klimaschutz-Akteursnetzwerk. Dieses zeichnet sich durch die Umsetzung zahlreicher Projekte aus. Bereits sehr früh wurden politische Grundsatzentscheidungen für den Klimaschutzprozess getroffen, u.a. wurde bereits Anfang der 1990er Jahre für Kempten und den umliegenden Landkreis je ein Energiekonzept erstellt. Seit 1996 trieben mit dem Oberbürgermeister und dem Landrat zwei starke und charismatische Persönlichkeiten die Entwicklungen als Tandem an und leiteten die Gründung des regionalen

Energie- und Umweltzentrums Allgäu (eza!) 1998 in die Wege, mit der Zielsetzung, Energieberatung für Endkunden umzusetzen. Seit 1995 ist Kempten Mitglied im Klima-Bündnis und seit Anfang der 1990er Jahre setzt sich eine aktive Agenda 21-Bewegung in Arbeitskreisen und Projekten für Nachhaltigkeit ein.

Im Jahr 2009 stellte die Stadt einen Energiemanager für Verbrauchskontrolle und Maßnahmenumsetzung in ihren Liegenschaften ein. 2011 wurde das zuvor unter Federführung der eza! erstellte integrierte 2020-Klimaschutz-Rahmenkonzept vom Stadtrat beschlossen und ein Energieteam mit Schlüsselpersonen aus allen Klimaschutzbezogenen kommunalen Dezernaten und Abteilungen inkl. Energiemanager, VertreterInnen aus allen Ratsfraktionen sowie aus den Geschäftsführern des regionalen Energieversorgers und des Abfallverbandes und Vertretern der ortsansässigen Hochschule gegründet. Im gleichen Jahr begann die Teilnahme am European Energy Award (eea) (Auszeichnungen: 2012 und 2016), um dauerhafte Strukturen für den Klimaschutz zu schaffen und zugleich ein Controlling-Instrument zu etablieren. Mit der Förderung als bundesweite Vorreiterkommune im „Masterplan 100 % Klimaschutz“ folgte 2012 zugleich die Einstellung eines kommunalen Klimaschutzmanagers als Koordinierungsstelle für die Initiierung, Begleitung und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen und spätere Verankerung im kommunalen Stellenplan. Das Strategiekonzept „Masterplan 100 % Klimaschutz“ zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zum Jahr 2050 um mind. 95 % und des Energieverbrauchs um 50 % (Basisjahr: 1990) beschloss der Stadtrat 2013.

Auch der seit 2014 neu amtierende Oberbürgermeister und der neue Landrat im benachbarten Landkreis verschrieben sich wie die Vorgänger dem Klimaschutz. Das Themenfeld Klimaschutz wurde 2009 bzw. 2015 per Stadtratsbeschluss zu einem von fünf strategischen 2030-Zielen der Stadt. Das Energieteam wurde 2014 als Klimaschutzbeirat institutionalisiert und spricht Empfehlungen an die Politik aus. Daneben erfolgt die Einbindung von lokalen Unternehmen in den Klimaschutzprozess maßgeblich über die eza! sowie für die 14 teilnehmenden Unternehmen über ein 2016 gegründetes Energie-Effizienz-Netzwerk.

Im umliegenden Landkreis Oberallgäu bzw. bei mehreren der dortigen Kommunen stießen erneuerbare Energien und der Energiewendegedanke ebenfalls sehr früh auf hohe Akzeptanz. Bereits 2001 wurde in einer heute energieautarken Gemeinde die erste Windenergieanlage erbaut, 2002 im Landratsamt ein Energiemanager eingestellt. Nach dem Fukushima-Unfall 2011 erhielt die Energiewende eine zusätzliche Eigendynamik: Ein Beschluss mit dem Ziel, bis 2022 einen Anteil von 70 % erneuerbare Energien bei der Energieversorgung zu erreichen, wurde 2011 gefasst, ein Energie- und Klimaschutzbeirat gegründet und 2013 folgten ein Handlungsplan Klimaschutz sowie die Energieallianz Oberallgäu. 2014 startete die eea-Teilnahme und 2016 folgte der Landkreis dem benachbarten Klimaschutzvorreiter Kempten in die „Masterplan“-Förderung und stellte ebenfalls einen kommunalen Klimaschutzmanager ein. Ein wichtiges Netzwerk und Partner bei der Maßnahmenumsetzung für den Landkreis ist wie für Kempten die eza!.

---

## Die Fortgeschrittenen

---

Die Kommunen der zweiten Gruppe haben den Klimaschutzpfad bereits eingeschlagen, ein integriertes Klimaschutzkonzept wurde erarbeitet, meist wurde auch Personal für Klimaschutz eingestellt. Kommunen dieser Gruppe können am Beginn der Umsetzungsphase stehen oder bereits eigene Klimaschutzmaßnahmen umsetzen. Einige Schlüsselakteure konnten für die Zusammenarbeit im kommunalen Klimaschutz gewonnen werden. Ein etabliertes lokales Klimaschutznetzwerk ist bisher noch nicht vorhanden und/oder mehrere entscheidende lokale Schlüsselakteure konnten bisher nicht für eine Zusammenarbeit gewonnen werden.

## LANDESHAUPTSTADT KIEL



*Das Kieler Rathaus © Landeshauptstadt Kiel – Michael Dietrich*

Schon seit den 1990er-Jahren werden in Kiel Klimaschutz-Maßnahmen geplant und umgesetzt. Ein erfahrener und klimaschutzüberzeugter Umweltdezernent brachte damals seine Erfahrungen aus einer anderen Stadt mit an die Förde. Mit seiner Rückendeckung setzten sich der Umweltamtsleiter und der ab 1995 eingestellte Klimaschutzkoordinator über viele Jahre für den Klimaschutz ein. Zwei grüne Politiker begleiteten und unterstützten das Geschehen seit dieser Zeit. Ein umfassendes Energie- und Klimaschutzkonzept wurde aber erst 2008 auf Druck aus der Zivilgesellschaft im Zuge von Protesten gegen ein geplantes Kohlekraftwerk und nach der Wahl einer neuen Ratsversammlung verabschiedet. Die Pensionierung des Umweltamtsleiters im Jahr 2012 führte zu einer vierjährigen Vakanz des Postens und zu einem Stocken des Prozesses. Mit einem neuen Umweltamtsleiter 2015 und der Teilnahme am Förderprogramm „Masterplan 100 % Klimaschutz“ 2016 kam neuer Schwung auf.

Auch nicht-kommunale Akteure haben sich in Kiel für den Klimaschutz aufgestellt. Parallel zum Klimaschutzgeschehen auf kommunaler Ebene führte die Christian-Albrechts-Universität 2012 ein Umweltmanagementsystem nach EMAS (Öko-Audit-Verordnung für das Eco-Management and Audit Scheme) ein. Sie erstellte außerdem 2013 ein eigenes im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) gefördertes Klimaschutzkonzept.

Die Projektleitung des Handels- und Industrieparks Kiel-Wellsee e.V. (HIP) ergriff 2015 nach Information durch den Klimaschutzkoordinator sofort die neue Gelegenheit, ein durch die NKI gefördertes Klimaschutzteilkonzept in Industrie- und Gewerbegebieten zu erstellen. Bundesweit ist der HIP damit der erste Gewerbeverein, der bisher im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesumweltministeriums ein Klimaschutzteilkonzept erstellt hat.

Der kommunale Klimaschutzprozess stützte sich lange Zeit auf das Engagement des Klimaschutzkoordinators, der auch die drei Einzelprozesse immer wieder verzahnte. Allerdings verfügte er nicht über die nötige hierarchische Macht und das damit verbundene Durchsetzungsvermögen. Dadurch wird das Thema Klimaschutz in einflussreichen Kieler Kreisen teilweise noch nicht ernst genommen. Trotz beachtlicher Erfolge im Klimaschutz könnte Kiel noch sehr viel mehr bewirken, wenn die Wirtschaft stärker motiviert würde, ihren Beitrag zu leisten und die sehr engagierte Zivilgesellschaft besser eingebunden würde.

## STADT JENA



© Stadt Jena – Jens Hauspurg

Die Stadt Jena ist schon seit vielen Jahren Klimaschutzaktiv. Angestoßen wurde das Klimaschutzgeschehen in Jena bereits direkt nach der politischen Wende durch eine äußerst aktive Zivilbevölkerung. Seit den frühen 1990er Jahren leiteten zwei engagierte Geschäftsführer die Jenaer Stadtwerke und betrieben zusammen mit einem überzeugt ökologischen Projektleiter viele Jahre lang aktiven Klimaschutz. Das Erreichte wurde im Agendabeirat, einer Klimaschutzstiftung, einer Bürgerenergiegenossenschaft sowie durch eine Zertifizierung mit dem European Energy Award und regelmäßig fortgeschriebenen Konzepten institutionalisiert. 20 Jahre später übernahm ein grüner Umweltdezernent die führende Rolle im Klimaschutz und initiierte im Jahr 2014 unter anderem die Erstellung des integrierten Klimaschutzkonzepts.

Mit zivilgesellschaftlichem Engagement konnten wichtige Errungenschaften im lokalen Klimaschutz erreicht werden. Dieser Prozess wird von neuen Institutionen weitergeführt, nachdem die ursprünglichen Schlüsselakteure ausgeschieden sind. Jena hat viel erreicht und wichtige Klimaschutzstrukturen institutionalisiert.

---

### Klimaschutz in den Anfängen

---

In der dritten Gruppe der betrachteten Kommunen steckt der gesamte Klimaschutzprozess noch in den Anfängen. In diesen Kommunen kann es ein Klimaschutzkonzept geben, welches nicht aktiv verfolgt wird oder sich nur auf einzelne Handlungsfelder bezieht. Es ist auch möglich, dass in diesen Kommunen noch keine Klimaschutzstrategie entwickelt wurde. Zumeist gibt es einzelne klimaschutzinteressierte Akteure, denen jedoch die Aktivierung von entscheidenden Schlüsselakteuren (z.B. Vorgesetzte in der Kommunalverwaltung oder im Unternehmen, GeschäftsführerInnen (anderer) lokaler Unternehmen) zur Gründung einer Kerngruppe nicht gelingt. Gelegentlich werden von einzelnen Akteuren bereits Maßnahmen (z.B. Energiemanagement, Energieversorgung aus erneuerbaren Energien) umgesetzt, jedoch werden diese nicht ganzheitlich in einen Zusammenhang mit Projekten anderer Akteure gestellt und weitere darüber hinaus gehende Aktivitäten nicht als sinnvoll betrachtet. Die relevanten Akteure befassen sich nur mit ihrem eigenen Handlungsbe- reich, ein Interesse an gemeinsamen Klimaschutzanstrengungen oder einer Netzwerkbildung für den Klima- schutz besteht jedoch (noch) nicht.

**Wer A sagt, muss aber nicht B sagen – eigene Maßnahmenumsetzung: ja, gemeinsames Klimaschutznetzwerk: nein:** Ein Klimaschutzmotivierter Fachbereichsleiter der Stadt gründet im Auftrag des Oberbürgermeisters mit einem langjährigen Kollegen Anfang der 1990er Jahre ein Gründerzentrum, welches später auch als Energieagentur für die umliegende Region fungiert. Der einstige Kollege übernimmt die Geschäftsführung. Ein gemeinsames Klimaschutzkonzept bildet die Grundlage für Klimaschutzaktivitäten in den Kommunen der Region. Über das Gründerzentrum und in ihren Branchen sind die Unternehmen in der Kommune bereits gut vernetzt und setzen eigene Energieeffizienzmaßnahmen um. Eine Kerngruppe (Transition Arena) zur Initiierung eines gesamtgesellschaftlichen Klimaschutzprozesses besteht nicht, obwohl potenzielle Schlüsselakteure da wären. Anstrengungen Einzelner auf dem Weg zu einem ganzheitlichen kommunalen Klimaschutzprozess unter Einbindung aller relevanten Akteure verlaufen sich. Bei potenziellen Schlüsselakteuren wie dem Oberbürgermeister besteht kein Interesse, über die bereits bestehende brancheninterne Vernetzung hinaus weitere Aktivitäten anzustoßen und umzusetzen.

**Jeder für sich – der Blick aufs Ganze fehlt (noch):** Ein sehr motivierter Solarvereinsvorsitzender versucht seit den 1990er-Jahren mittels vielfältiger Infoveranstaltungen, die Mittelstadt im Speckgürtel einer deutschen Metropole von der intensiven Nutzung erneuerbarer Energien zu überzeugen und wirbt Vereinsmitglieder. Der in der Kommunalverwaltung institutionalisierte Klimaschutz beschränkt sich hauptsächlich auf dem nach außen hin geschlossenen kommunalen Netzwerk Geothermie. Der Oberbürgermeister setzt sich zwar für Stadtbegrünung und allgemeinen Naturschutz ein, lehnt die Einstellung eines Klimaschutzmanagers aber ab. Einzelne Akteure in der Stadt setzen darüber hinaus die zu ihrem jeweiligen Aufgabengebiet gehörigen Klimaschutzmaßnahmen im Rahmen der gesetzlichen Verordnungen um. Eine Transition Arena hat sich aus den verschiedenen Projekten und Einzelnetzwerken (noch) nicht gebildet.

### 3 SCHLÜSSELAKTEURE UND NETZWERKE

Schlüsselakteure bilden die lokale Gesellschaft ab. Es handelt sich um Persönlichkeiten aus Verwaltung, Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft mit Einflussmöglichkeiten, einer hohen persönlichen Reputation und einem breiten persönlichen Netzwerk, die im kommunalen Umfeld aktiv sind. Sie haben erkannt, dass das globale Problem des Klimawandels nur durch ein engagiertes lokales Vorgehen zur Reduzierung des Treibhausgasausstoßes gelöst werden kann. Als TreiberInnen und UnterstützerInnen des lokalen Klimaschutzes wirken sie als InitiatorInnen, PromotorInnen, MultiplikatorInnen oder KonfliktlöserInnen. Sie sind lokal ansprechbar und weisen ein hohes Maß an Verantwortung für lokale Belange auf.

- ▶ Schlüsselakteure sind „Agenten des Wandels“ im Sinne der sozialen Transformation.
- ▶ Sie verfügen über hohe materielle und/oder soziale Macht.
- ▶ Schlüsselakteure empfinden mittlere bis hohe Dringlichkeit zum Handeln.
- ▶ Sie sind „Early Adopter“ in der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen.
- ▶ Schlüsselakteure verfügen über eine hohe Vernetzungsfähigkeit.

Die Herleitung dieser Definition von Schlüsselakteuren findet sich in Beer et al (2017), dem Grundlagenpapier des Projektes<sup>2</sup>.



*Was können Schlüsselakteure im kommunalen Klimaschutz bewirken?*

Schlüsselakteure können in jeder Phase des Klimaschutzprozesses Einfluss nehmen. Sie sorgen beispielsweise für Agenda Setting und Zielfindungen im politischen Meinungsbildungsprozess sowie in kommunalen

<sup>2</sup> Beer et al, 2017, abrufbar über [www.schlueselakteure.de](http://www.schlueselakteure.de).

oder unternehmerischen Strategieprozessen. Auch für die Vernetzung und kooperative Maßnahmenumsetzung spielen Schlüsselakteure eine wichtige Rolle. Häufig haben sie die Funktion eines Vorbilds oder eines/r MeinungsführerIn.

Die vielfältigen Wirkungsmöglichkeiten von Schlüsselakteuren werden anhand folgender Tabelle beispielhaft für die Wirkungsfelder Verwaltung, Unternehmen und EinwohnerInnen verdeutlicht.

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

*Wirkweise des Engagements von Schlüsselakteuren in verschiedenen Gesellschaftsbereichen (Beispiele)*

Im Folgenden stellen wir die vier grundlegenden Typen von Schlüsselakteuren und ihre Rollen im Klimaschutzprozess vor. Die Typologie wurde auf Basis einschlägiger Forschungsergebnisse und Literatur erarbeitet<sup>3</sup> und auf die Fallstudien angewendet. Anhand von Personenporträts von Schlüsselakteuren aus der Praxis werden Beispiele für deren praktische Wirkung vorgestellt.

### 3.1 Grundlagen: Vier Grundtypen der Schlüsselakteure

Um eine wirkungsvolle Dynamik für den Wandel zu entwickeln, bedarf es in der Kommune mehr als nur einer Schlüsselperson. Es kommt auf das Zusammenspiel mehrerer Personen an, die unterschiedliche Rollen übernehmen. In der von der Europa-Universität Flensburg entwickelten Typologie werden vier Typen von Schlüsselakteuren beschrieben, die im Folgenden nacheinander vorgestellt und in einer Übersichtstabelle zusammengefasst werden. In den Fallstudien wurde im Rahmen von qualitativen Interviews untersucht, wie Schlüsselakteure in der Praxis wirken und zusammenarbeiten und ob sich die vier Typen von Schlüsselakteuren in den realen Transformationsprozessen wiederfinden. Bevor wir im nächsten Kapitel zeigen, welche Rollen die

<sup>3</sup> Nachzulesen in: Beer et al, 2017, abrufbar über [www.schluesselakteure.de](http://www.schluesselakteure.de).

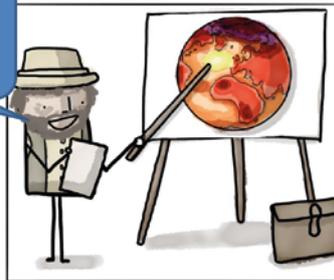
Akteure in den untersuchten Kommunen einnehmen, stellen wir zunächst die vier Grundtypen mit ihren idealtypischen Merkmalen vor. Diese Beschreibungen können den Verantwortlichen im kommunalen Klimaschutz zur Unterstützung bei der Identifikation potenzieller Schlüsselakteure in der eigenen Kommune dienen. Anschließend wird auf die Zusammenarbeit und Wirkungsweisen von Schlüsselakteuren im lokalen Klimaschutz eingegangen.

Wer bin ich?

## InformationsvermittlerIn

T<sub>0</sub> - Akteur

Ich sag Euch, was die Fakten sind. Wir sollten handeln!



- Sachkompetenz, Charisma & Reputation
- ÜberzeugungstätlerIn
- Will etwas tun (Handlungsdruck)
- Liefert Ideen- und Informationen
- Unterstützt die Sache & MitstreiterInnen

**InformationsvermittlerInnen (T0-Akteure):** Die InformationsvermittlerInnen überzeugen durch ihr fundiertes Fachwissen eine/n lokale/n EntscheiderIn (InitiatorIn) und geben damit den Anstoß für den lokalen Klimaschutzprozess. Ein Beispiel für eine/n typische/n InformationsvermittlerIn wäre ein/e international angesehene/r KlimaforscherIn, der/die als renommierte/r WissenschaftlerIn über den Klimawandel und seine Folgen für die Kommune referiert. Auch eine externe fachliche Beratung zum kommunalen Klimaschutz könnte diese Rolle übernehmen.

Wer bin ich?

## InitiatorIn

T<sub>1</sub> - Akteur

Wir müssen vor Ort etwas tun! Wer ist mit dabei?



- Ausgesprochen gut vernetzt vor Ort mit dynamisch zupackender Art und ausgeprägtem Charisma
- MacherIn
- Will etwas tun (Handlungsdruck)
- Treibt Projekte voran, initiiert, koordiniert und setzt um
- Motiviert für die Sache & MitstreiterInnen
- Führungsebene

**InitiatorInnen (T1-Akteure):** Beispielhaft für die Rolle des/der InitiatorIn kann der/die charismatische GeschäftsführerIn eines Wohnungsunternehmens genannt werden, die – beflügelt durch die Erfolge der Umwelt-/Energiewendebewegung vor Ort und seine/ihre eigene Biografie – erste Niedrigenergiehäuser baut und damit weitere relevante EntscheiderInnen wie z.B. den/die kommunale UmweltdezernentIn, den/die GeschäftsführerIn des lokalen Energieversorgers und den /die GeschäftsführerIn der lokalen Verkehrsbetriebe überzeugt. Häufig geht die Vernetzungsinitiative zum lokalen Klimaschutz auch von dem/der (Ober)BürgermeisterIn aus, der/die sich dieses auf die eigene Agenda setzt und persönlich an kommunale

und unternehmerische EntscheiderInnen aus seinem Netzwerk herantritt, um diese von der Handlungsnotwendigkeit zu überzeugen. Auch ein/e UmweltdezernentIn kann als Initiatorin wirken. Die auf diese Weise Überzeugten setzen sich dann selbst als BeschleunigerInnen für den Klimaschutz vor Ort ein.

Wer bin ich?

## BeschleunigerIn

T<sub>2</sub> - Akteur



- Begeisterungsfähigkeit, dynamische, zupackende Art
- NetzwerkerIn
- Will sich vor Ort engagieren
- Kommuniziert und multipliziert
- Regt neue Ideen an und findet MitspielerInnen
- Führungsebene

**BeschleunigerInnen (T2-Akteure):** Nachdem ein/e Initiatorin (z.B. BürgermeisterIn/UmweltdezernentIn/UnternehmensgeschäftsführerIn) mehrere lokal sehr gut vernetzte und engagierte UnternehmerInnen (z.B. GeschäftsführerInnen oder Vorstände eines Energieversorgers, eines Verkehrsbetriebes, einer Wohnungsbaugesellschaft, einer Handwerksinnung) angesprochen hat, die lokalen Klimaschutzbemühungen mit eigenen Maßnahmen und Initiative zu unterstützen, nehmen diese den Impuls überzeugt auf und schreiten begeistert zur Tat. Sie wirken als BeschleunigerInnen, indem sie die Idee in konkreten Projekten in ihrem Handlungsbereich umsetzen und über eigene Netzwerke weitere Personen zur Nachahmung und Mitwirkung motivieren. Durch sie können sowohl weitere EntscheiderInnen als BeschleunigerInnen als auch Mitarbeitende und andere Engagierte als UnterstützerInnen die – innerhalb des eigenen Unternehmens sowie darüber hinaus – erreicht und zum Handeln motiviert werden.

Wer bin ich?

## UnterstützerIn

T<sub>3</sub> - Akteur



- Begeisterungsfähigkeit, hohe Eigenmotivation
- Kreativität, selbstständiges Handeln
- KoordinatorIn
- Will etwas verändern
- Liefert fachliche Informationen,
- Moderiert die Sache & MitstreiterInnen
- Zwischen- oder Arbeitsebene

**UnterstützerInnen (T3-Akteure):** KlimaschutzmanagerInnen sind typische UnterstützerInnen, die die Fäden im Netzwerk zusammenführen und -halten. Mit ihrem fachlichen Know-How geben sie zudem wichtige Impulse und Ideen in den Klimaschutzprozess und übernehmen in diesem häufig koordinierende und/oder moderierende Aufgaben (z.B. in Klimabeiräten oder Klimaschutznetzwerken) in Abstimmung mit Ihren obersten und direkten Vorgesetzten. Auch technische und andere fachkundige Mitarbeitende in Unternehmen und Verbänden der BeschleunigerInnen sind häufig sehr motivierte Unterstützer und bereichern lokale Klimaschutzprozesse mit Projektideen oder übernehmen deren fachliche Vorbereitung. Zudem begleiten und leiten sie oft sachkundig die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen und Organisationen. UnterstützerInnen sind zumeist sehr motivierte VerfechterInnen von Energiewende und Klimaschutz aus der lokalen Gesellschaft und bringen sich manchmal sogar initiativ über Vereine und Initiativen (z.B. Agenda 21, Anti-Atombewegung, Friedensbewegung, lokale Energiewendeinitiativen) oder als Privatpersonen in den Klimaschutzprozess ein.

In der nachfolgenden Übersichtstabelle werden diese vier Grundtypen der Schlüsselakteure einander gegenübergestellt. Sie können anhand unterschiedlicher Kombinationen von Merkmalsausprägungen in den Merkmalen „materielle Macht“ und „soziale Macht“, beschrieben durch die „Hierarchieebene“ sowie die „persönlichen Ressourcen“ unterschieden werden (vgl. linke Spalte der Tabelle)<sup>4</sup>. Einzelne Merkmalsausprägungen können für mehrere Typen gleich sein. Die Typen unterscheiden sich dann aber eindeutig durch andere Merkmalsausprägungen (z.B. T<sub>0</sub>-Akteur: geringe materielle Macht und Charisma gegenüber T<sub>1</sub>-Akteur: hohe materielle Macht und Charisma).

	InformationsvermittlerIn	InitiatorIn	BeschleunigerIn	UnterstützerIn
	T <sub>0</sub> -Akteur	T <sub>1</sub> -Akteur	T <sub>2</sub> -Akteur	T <sub>3</sub> -Akteur
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, dynamische, zupackende Art, Charisma	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.“

Grundtypen von Schlüsselakteuren und ihre Merkmalsausprägungen im Vergleich

<sup>4</sup> Die Herleitung der vier Grundtypen und der Unterscheidungskriterien findet sich ausführlich im Grundlagenpapier des Projektes: Beer et al, 2017, abrufbar über [www.schlueselakteure.de](http://www.schlueselakteure.de).

## 3.2 Projektergebnisse: Schlüsselakteure in den Fallstudien

### 3.2.1 Beispiele und Porträts von Schlüsselakteuren

In den untersuchten Kommunen finden sich zahlreiche Schlüsselakteure, die sich den oben genannten Rollen zuordnen lassen. Jedoch füllt dabei eine Person nicht immer alle Rollenfunktionen eines Schlüsselakteurstyps aus. Dies zeigen die folgenden Beispiele.

---

#### InformationsvermittlerInnen

---

In der Praxis zeigt sich, dass der oder die **InformationsvermittlerInnen** aus ganz unterschiedlichen institutionellen Zusammenhängen heraus wirken können und nicht zwingend vor Ort verankert sind: Hier ist es ein Mitarbeiter einer externen Klimaschutzberatungsagentur, dort der Vorsitzende des Energiewendevereins oder ein Hochschulprofessor, der sein wissenschaftliches Renommee für die Verbreitung des Klimaschutzgedankens nutzt. Die folgenden Beispiele aus den Fallstudien bestätigen dies:

**Beispiel 1:** Eine Klimaschutzberatungsagentur regt in einer untersuchten Kommune sehr früh von außen parallel zur Erstellung eines Klimaschutzkonzepts einen breiten Partizipationsprozess an und initiiert diesen als Moderatorin. Ähnlich wirkten eine externe Agentur bzw. ein Hochschulinstitut einer anderen Stadt im Masterplanprozess als Organisatoren und Moderatoren von Workshops für unterschiedliche Stakeholder.

**Beispiel 2:** Der Bürgermeister aus einer anderen Stadt verdeutlicht seinem Kollegen in der betrachteten Kommune die Notwendigkeit von kommunalen Klimaschutzmaßnahmen und gibt damit zentrale Impulse für die Aktivität des lokalen Klimaschutznetzwerks.

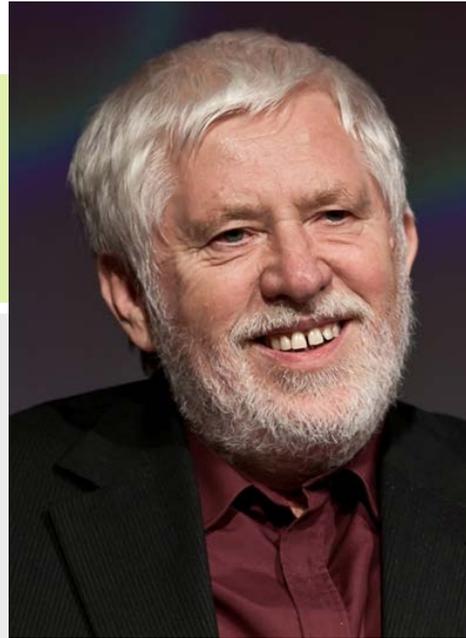
**Beispiel 3:** In einer Kommune bringen zwei Wissenschaftler der ortsansässigen Hochschule Fachwissen zur Motivation zum Klimaschutz mit, organisieren fachbezogene Workshops und initiieren in der Stadt einen umfassenden Beteiligungsprozess.

## DER ÜBERZEUGUNGSTÄTER

(Informationsvermittler, T<sub>0</sub>-Akteur und  
zugleich Initiator, T<sub>1</sub>-Akteur)

*HANS MÖNNINGHOFF*

*ehem. Erster Stadtrat, ehem. Wirtschafts- und  
Umweltdezernent der Landeshauptstadt Hannover, seit August  
2013 pensioniert.*



Hans Mönninghoff ist eine charismatische Persönlichkeit und ein Macher. Er kommt aus der Umweltbewegung, nutzte seine Vision und Sachkenntnisse, um verwaltungsintern und -extern neue Ideen zu entwickeln. In seiner Funktion als Umwelt- und später auch Wirtschaftsdezernent nahm er in der Landeshauptstadt Hannover eine doppelte Rolle ein und fungierte sowohl als Informationsvermittler als auch als Initiator. Gemeinsam mit Entscheidungsträgern der Wohnungswirtschaft, die seine persönliche Begeisterung und Überzeugungskraft teilten, schaffte er den politischen und planerischen Rahmen für die Umsetzung energieeffizienten Bauens. Gesellschaftliche Akteure in Hannover schätzen seine Tatkraft:

*„Und mit [...] Hans Mönninghoff haben wir dort jemanden gehabt, der als erster Grüner dieses Thema mit ganz viel Energie aufgenommen hat, sich darum bemüht hat, gekämpft hat, auch den Mut hatte, zu kämpfen. [...] Der hat mit sehr viel Engagement Sachen vorangebracht.“ (Interview 47: 14)*

*„Herr Mönninghoff war da sicherlich sehr aktiv. Der hat da eine persönliche Leidenschaft gehabt und hat auch eine Kraft reingebracht und hat das Thema vorangebracht. [...] Herr Mönninghoff hatte auch sicherlich eine Ökologierolle. Also soweit ich ihn kenne, ist der ja auch angetreten, die Welt irgendwie zu verbessern.“ (Interview 45: 19)*

*„Im Bereich der Pioniere ist sicherlich der Umwelt- und Wirtschaftsdezernent zu nennen. Alleine die Tatsache, Wirtschaft und Umwelt zusammen zu bringen und wie er das Viele auf die Wege gebracht hat.“ (Interview 49: 45)*

---

## InitiatorInnen (T<sub>1</sub>-Akteure)

---

Die **InitiatorInnen** aus den Praxisbeispielen der Fallstudien sind meist hohe EntscheidungsträgerInnen: Innerhalb der Kommunalverwaltung können das aktive BürgermeisterInnen oder DezernentInnen sein. Im unternehmerischen Umfeld engagieren sich besonders die GeschäftsführerInnen und Vorstände aus energie-relevanten Betrieben, dazu gehören insbesondere die Wohnungswirtschaft sowie die lokalen Energieversorger. Interessant sind aber auch die Situationen, wenn die eigentlich treibende Kraft im Prozess zwar nicht über die hierarchische Position verfügt, aber mit Rückendeckung der Vorgesetzten als Initiator handeln kann.

In den Fallstudien entstanden stabile lokale Klimaschutzprozesse vor allem in den Kommunen, in denen *kontinuierlich* InitiatorInnen den Prozess unterstützen und begleiten. Diese Rolle ist in der zeitlichen Entwicklung nicht unbedingt personengebunden. Manchmal bringt auch ein Wechsel des/der InitiatorIn neue Dynamik mit. EntscheidungsträgerInnen aus Verwaltung und Unternehmen können zusammenarbeiten und so Prozesse und Etablierung eines Klimaschutznetzwerks gemeinsam mit ihrer Initiative voranbringen. Dies zeigen auch Beispiele aus den Fallstudien:

**Beispiel 1:** Ein/e kommunale/r EntscheiderIn ist kontinuierlich in allen Phasen des Klimaschutzprozesses aktiv: Durch persönliche Ansprache des Vorstands des Abfallsverbandes und des EVU-Geschäftsführers bringt er anfangs zentrale EntscheiderInnen zu einer Kerngruppe zusammen, setzt sich aus Überzeugung für die Energiewende und die Umsetzung eigener Maßnahmen ein. Gemeinsam mit dem Landrat des umliegenden Landkreises initiiert er die Gründung einer regionalen Energieagentur, die fortan als Austauschplattform und Ideenschmiede für lokale Unternehmen im Klimaschutz fungiert. Nach und nach überzeugt er weitere Führungspersönlichkeiten lokaler Unternehmen und Organisationen von einer Teilnahme.

**Beispiel 2:** In der Kerngruppe (Transition Arena) nutzt der Umweltdezernent gemeinsam mit dem Geschäftsführer und Miteigentümer eines privaten Wohnungsunternehmens seine Entscheidungsbefugnisse und Ressourcen, um erste Pilotprojekte im Wohnungssektor umzusetzen.

**Beispiel 3:** Der Oberbürgermeister ist als ehemaliger Umweltdezernent für das Thema Klimaschutz offen, muss sich aber im neuen Amt vielseitiger aufstellen. Sein Umweltamtsleiter hat jedoch seine volle Unterstützung und kann entsprechend wirkungsvoll handeln und die Gründung des Klimaschutznetzwerks forcieren. Das ändert sich, als der Bürgermeister sein Amt aufgibt: Der engagierte Umweltamtsleiter kann nur noch wenig ausrichten, weil die hierarchische Rückendeckung fehlt.

## DIE AKTIVISTIN

(Initiatorin, T<sub>1</sub>-Akteur)



**KATRIN EDER**

*Beigeordnete, Dezernat für Umwelt, Grün, Energie und Verkehr der Landeshauptstadt Mainz*

Nachdem 14 Jahre die Rolle der Aktivistin in Mainz vakant geblieben war, füllte ab dem Jahr 2012 mit der Politikwissenschaftlerin Katrin Eder wieder eine lokale Persönlichkeit die Rolle des initiiierenden Schlüsselakteurs (T1) in Mainz aus. Die damalige Fraktionssprecherin der Grünen wurde zur Umwelt- und Verkehrsdezernentin gewählt. Sie ist ein überzeugter Fahrradfan und setzt sich schon lange für klimafreundliche Mobilität in Mainz ein. Den Impuls aus dem Umweltamt, Mainz zur Masterplankommune (Teilnahme am Projekt „Masterplan 100 % Klimaschutz“ des Bundesumweltministeriums) zu machen, griff sie mit Elan und in einer stark vernetzenden Herangehensweise auf. Sie überzeugte den Mainzer Oberbürgermeister, in der Stadt einen lokalen Masterplanprozess zu initiieren und trommelte persönlich die Mitglieder für den dafür neu gegründeten Lenkungskreis zusammen.

*„Mainz war in den 1990er Jahren Vorbild im Klimaschutz. In den 2000er Jahren hatte sich eine gewisse Ermüdung im Hinblick auf die Klimaschutzthematik in der Mainzer Politik und Öffentlichkeit ergeben. Das Pariser Abkommen war wie eine Initialzündung, um das Thema Klimaschutz wieder von den hergebrachten Aktivisten stärker in die Stadtgesellschaft zu transportieren. Und nur so geht Klimaschutz: Er muss breit getragen werden, jeder Einzelne kann seinen Beitrag leisten. Das wollen wir nicht mit Vorschriften, sondern wir wollen überzeugen: dass Klimaschutz schick ist und Spaß macht, weil er ein gutes Gefühl gibt. Dass es gelungen ist, über 70 Organisationen, Verbände, Firmen usw. zum Mitmachen zu bewegen und dass viele einzelne Ansprachen von mir selbst eine ‚Community‘ entstehen lassen.“ (Katrin Eder)*

---

## BeschleunigerInnen (T<sub>2</sub>-Akteure)

---

Wie die Fallstudien zeigen, können **BeschleunigerInnen** in jedem Bereich der lokalen Gesellschaft aktiv sein. Entscheidend ist, dass sie tatkräftige UmsetzerInnen sind, Akteure miteinander vernetzen und in ihrem Wirkungsbereich Klimaschutzmaßnahmen realisieren.

**Beispiel 1:** Ein engagierter Professor ist Vorsitzender des Klimanetzwerks. Er bringt die Akteure zusammen. Zudem wirkt er als Multiplikator in seinen eigenen Handlungsbereich Hochschule, um dort Klimaschutzmaßnahmen zu initiieren.

**Beispiel 2:** Der Technische Leiter eines nicht-kommunalen Unternehmens setzt Klimaschutzmaßnahmen im eigenen Unternehmen um und wirkt als Vorbild und Multiplikator in den eigenen Betrieb und die Branche hinein.

**Beispiel 3:** Der Geschäftsführer des städtischen Wohnungsunternehmens sowie der lokale Energieversorger engagieren sich beide mit eigenen Projekten in einem neuen Stadtteil. Durch die persönliche Vernetzung mit anderen EntscheiderInnen der Branche und die gemeinsamen Projekte erweitert sich der Kreis der engagierten Wohnungsunternehmen im Prozessverlauf.

## DER BERATER, VERMITTLER, NETZWERKER UND WEGBEREITER

(Beschleuniger, T<sub>2</sub>-Akteur)



**MATTHIAS STÜWE**

*Energiedienstleistungen und Sonderprojekte, Projektleiter Elektromobilität, Stadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH*

Matthias Stüwe verbindet eine besonnene Persönlichkeit mit hoher Sachkompetenz, strategischem Weitblick und diplomatischem Fingerspitzengefühl bei umstrittenen Themen. Er kommt aus der Umweltbewegung und nutzte seine kenntnisreich unterfütterten Visionen, um bei den Stadtwerken Energie Jena-Pößneck das Thema „nachhaltige Energieversorgung“ in immer neuen Facetten voranzutreiben. Dabei vereint er die Kompetenzen eines Fach- und eines Prozesspromotors in einer Person. Er wird als Erster genannt, wenn fachliche Auskünfte zu den Themen Energieeffizienz, erneuerbare Energien und Klimaschutz gefragt sind. Wenn es um die Er- und Vermittlung von Umsetzungschancen für nachhaltige Energieprojekte geht, ist Matthias Stüwe ebenfalls ein gefragter Akteur.

Matthias Stüwe ist ein Akteur, „bei dem die Fäden zusammenlaufen.“ Dies ergibt sich aus den verschiedenen Funktionen, die er innehat sowie aus der Art und Weise, wie er an knifflige Fragen herangeht. Gerade in seiner Rolle als Sprecher des Agendabeirats sind diplomatische Fähigkeiten eine wichtige Voraussetzung.

*„Matthias Stüwe schätze ich als sehr kompetenten Mann auf dem Gebiet von erneuerbaren Energien und Elektromobilität. Er ist da ein zentraler Akteur in der Stadt, technisch-fachlich und praktisch gesehen, und deckt thematisch viele Bereiche ab. Er ist auch in der Klimaschutzstiftung aktiv, die jedes Jahr den Thüringer Klimaschutzpreis „Die blaue Libelle“ vergibt. Insgesamt hat er damit ein großes Netzwerk, über das er auch weitere Ansprechpartner vermitteln kann.“ (Lutz Prager, THR Thüringen Redaktion GmbH, Leiter des Redaktionsverbundes Jena, Saale-Holzland, Saalfeld-Rudolstadt)*

---

## UnterstützerInnen (T<sub>3</sub>-Akteure)

---

In der klassischen **UnterstützerInnen-Rolle** findet sich häufig das kommunale Klimaschutzmanagement oder die Leitung der kommunalen Klimaschutzabteilung, aber auch MitarbeiterInnen aus Unternehmen oder Verbänden, die über technisches oder anderes Fachwissen, das zur Maßnahmenumsetzung relevant ist, verfügen. Diese UnterstützerInnen verfügen meist nicht über die notwendigen finanziellen Ressourcen und Entscheidungskompetenzen, dennoch ist ihre Unterstützung ganz entscheidend und kann eine hohe Bandbreite umfassen: Sie bündeln Fachinformationen für andere Schlüsselakteure, koordinieren, moderieren und unterstützen bei Fördermittelakquise und setzen konkrete Projekte um. Wichtig für Ihre Arbeit ist der Rückhalt ihrer direkten und obersten Vorgesetzten, der ihnen die erforderlichen Handlungskompetenzen und Durchsetzungskraft ermöglicht.

**Beispiel 1:** Ein/e KlimaschutzmanagerIn initiiert und koordiniert das Klimaschutznetzwerk sowie den themenbezogenen Arbeitskreis und bringt in diesen Gremien die relevanten Personen auf Entscheidungs- und Arbeitsebene zusammen. Zudem werden Klimaschutzmaßnahmen im kommunalen Bereich initiiert und deren Initiierung in den Handlungsbereichen der Mitglieder durch den moderierten fachlichen Austausch im Netzwerk vorangebracht.

**Beispiel 2:** Mitarbeitende einer lokalen Energieagentur moderieren ein Energieeffizienznetzwerk für Unternehmen. Die Mitglieder werden regelmäßig mit Fachinformationen versorgt und profitieren vom Erfahrungsaustausch zur Umsetzung von Maßnahmen.

**Beispiel 3:** Ein/e kommunale/r EnergiemanagerIn berät die Kommune zu energetischen Maßnahmen an den kommunalen Liegenschaften, befördert den fachlichen Austausch zwischen den betroffenen Abteilungen dazu und begleitet als Fachexperte die Maßnahmenumsetzung.

## DIE KOORDINATORIN UND NETZWERKERIN FÜR DEN KLIMASCHUTZ

(Unterstützerin, T<sub>3</sub>-Akteur)

*KERRY ZANDER*

*Koordinatorin der Klimaschutzleitstelle der Hansestadt  
Rostock, Mitarbeit im Arbeitskreis Energiewende des Agenda  
21-Rates und im Energiebündnis Rostock.*



Kerry Zander koordiniert die gesamten Klimaschutzaktivitäten der Stadtverwaltung und ist damit auch seit 2012 für die Begleitung und Umsetzung des Masterplan 100 % Klimaschutz zuständig. Bei ihr laufen alle Fäden zusammen. Sie versucht stadtintern in Sachen Klimaschutz zu informieren und motiviert, dass Maßnahmen umgesetzt werden. Gemeinsam mit ihren Kollegen aus dem kommunalen Klimaschutzmanagement führt sie selbst Projekte durch und stößt Projekte an, die dann zusammen mit den entsprechenden Fachämtern durchgeführt werden. Dies erfordert Überzeugungsarbeit in unterschiedlich hohem Maße. Als Klimaschutzkoordinatorin der Hansestadt hat Kerry Zander immer auch den Energiewendeprozess der gesamten Stadt im Blick.

*„Durch unseren Senator für Bau und Umwelt, Holger Matthäus, erfahre ich eine sehr große Unterstützung. Von verschiedenen Mitarbeitern in Fachämtern ebenso. Manchmal ist es schwierig, dass Klimaschutz als zusätzlicher Aufwand gesehen wird, der natürlich in der Alltagsarbeit stört. Dann sage ich immer ‚Das ist ein Teil der Alltagsarbeit. Es muss einfach mitbedacht werden. Es ist kein Zusatz.‘“ (Kerry Zander)*

Auch die Unternehmen und Zivilgesellschaft sind wichtige Partner in ihrer Arbeit. Kerry Zander zeigt ihnen auf, was möglich ist und informiert u.a. über Fördermöglichkeiten. Über den Arbeitskreis Energiewende des Agenda 21-Rates und über das Energiebündnis finden Wissensaustausch und Vernetzungsarbeit statt und Themen werden auf die Agenda des Stadtrates bzw. der beteiligten Akteure gesetzt. Für die überwiegend ehrenamtlich Engagierten im Agenda 21-Arbeitskreis Energiewende ist sie als Mitarbeiterin der Stadt eine wertvolle Unterstützung und für die Geschäftsführung des Arbeitskreises zuständig.

## 3.2.2 Mischtypen, RollenwechslerInnen und besondere Formen der Zusammenarbeit

Nicht immer sind die engagierten Personen vor Ort klar einem der Schlüsselakteurstypen des Modells zuzuordnen. In der Realität der Fallstudien gibt es auch ein „Dazwischen“, das als Mischtypen oder RollenwechslerInnen eingeordnet wurde. Im Folgenden sollen dies einige Beispiele aus den Fallstudien verdeutlichen:

---

### Mischtypen

---

Manche Personen gestalten lokale Prozesse gleichzeitig in mehreren Funktionsweisen. Dies ist möglich, wenn sie über eine entsprechende Handlungsmacht oder Freiräume verfügen. Eine Person kann daher manchmal gleichzeitig zwei Schlüsselakteurstypen zugeordnet werden, wie die folgenden Beispiele aus den Fallstudien zeigen.

---

### InformationsvermittlerInnen (T<sub>0</sub>-Akteure) in Mischrollen

---

Zentrale Impulse zur Informationsvermittlung im Klimanetzwerk werden anstelle von „klar einzuordnenden ImpulsgeberInnen“ in der Praxis durch mehrere unterschiedliche Personen übernommen, die bereits in einer BeschleunigerInnen- oder UnterstützerInnenrolle aktiv sind:

**Beispiel 1:** Wechselweise setzen in einer untersuchten Kommune ProfessorIn, ArchitektIn, InnungsvertreterIn sowie ein NGO-Mitglied, die alle bereits als „BeschleunigerInnen“ in ihrem Handlungsbereich Klimaschutzprojekte umsetzen und weitere Akteure ins Klimaschutznetzwerk gebracht haben, neue Themen auf die Agenda des Klimanetzwerks und bringen ihr Fachwissen dazu ein. Über das Klimanetzwerk werden die Themen vorbereitet, um sie anschließend auf der politischen Agenda zu platzieren.

**Beispiel 2:** In einer Universitätsstadt sind zwei ProfessorInnen aus zwei verschiedenen Hochschulen Vorsitzende eines Klimaschutznetzwerks und informieren über den Klimawandel und mögliche Handlungsmöglichkeiten, um diesem zu begegnen (InformationsvermittlerInnen). Zugleich überzeugen sie als BeschleunigerInnen weitere Akteure, sich im Klimaschutznetzwerk zu engagieren.

**Beispiel 3:** Eine MitarbeiterIn des Umweltamts in der Unterstützerrolle für den eigenen lokalen Klimaschutzprozess gibt mit ihrer Begeisterung für erneuerbare Energien den Anstoß, darüber nachzudenken, wie die eigene Kommune sich dafür einsetzen kann, und begleitet zugleich die Umsetzung.

---

### UnterstützerInnen (T<sub>3</sub>-Akteure) in Mischrollen

---

Es kommt auch vor, dass UnterstützerInnen in der Praxis mehrere Schlüsselakteursrollen im Klimaschutzprozess einnehmen, wie folgende Fallstudienbeispiele illustrieren:

**Beispiel 1:** Mit Gründung des Klimaschutzfonds entstand in einer Kommune eine neue Institution, die finanzielle Fördermittel für Umsetzungsprojekte bereitstellt und damit die Akteure unterstützt. Zusätzlich zur UnterstützerIn ist ihr/e GeschäftsführerIn eine InformationsvermittlerIn mit breitem Fachwissen.

**Beispiel 2:** Die KlimaschutzmanagerIn kann den lokalen Klimaschutzprozess nicht nur fachlich unterstützen, sondern verfügt zusätzlich über einen großen Handlungsspielraum und guten Zugang zur Verwaltungsspitze, so dass er selbst auch als BeschleunigerIn handeln und relevante Entscheidungen für den lokalen Klimaschutz voranbringen kann.

**Beispiel 3:** Der/die Vorsitzende des lokalen Energiewendevereins gibt kontinuierlich Informationsimpulse, die aber von der Kommune nicht angenommen werden. In der Anfangsphase des Klimaschutzprozesses ist seine InformationsvermittlerInnenrolle zunächst gepaart mit einer UnterstützerInnenrolle: als fachlich zuständig leitet er/sie an ausgewählten kommunalen Liegenschaften Energieeffizienzmaßnahmen ein. Später trifft er/sie als gewählte/r StadträtIn Entscheidungen (BeschleunigerInnenrolle).

---

## RollenwechslerInnen

---

Manche Akteure wechseln im Laufe der Zeit ihre Rollen, weil sie z.B. neue Aufgaben übernehmen oder sich beruflich verändern. Dies veranschaulichen folgende Fallbeispiele:

**Beispiel 1: Vom T3- zum T1-Akteur:** Der/die AssistentIn eines Parlamentsabgeordneten engagiert sich in seiner/ihrer Heimatstadt in einem ökologisch-zivilgesellschaftlichen Netzwerk. Aufgrund einer politischen Umbruchsituation gelingt ihm/ihr als neuer Geschäftsführung eines Energieversorgers der Rollenwechsel zur InitiatorIn des lokalen Klimaschutzprozesses.

**Beispiel 2: Vom T3- zum T1-Akteur:** Die KlimaschutzmanagerIn übernimmt mit zunehmender Etablierung des Klimaschutzprozesses die InitiatorInnenrolle des/der UmweltdezernentIn, der/die sich zunehmend zurückzieht. Mit Netzwerkangeboten und Projektbeteiligungen initiiert er/sie neue Umsetzungsmaßnahmen.

**Beispiel 3: Vom T2- zum T1-Akteur:** Der/die MitarbeiterIn eines Unternehmens informiert und wirbt Mitglieder für die Etablierung von Klimaschutz in einem Gewerbeverein, gestaltet Konzepte, motiviert EntscheidungsträgerInnen und übernimmt schließlich die Initiative zur Antragstellung für ein Klimaschutzteilkonzept.

---

## Besondere Formen der Zusammenarbeit

---

Als besondere Formen der Zusammenarbeit von Schlüsselakteuren im Klimaschutz fielen in den Fallstudien folgende Konstellationen auf:

**Beispiel 1: Das „Tandem“:** Ein/e OberbürgermeisterIn und ein/e Landrat/LandrätIn initiieren den Klimaschutzprozess in jeweils ihrem lokalen Zuständigkeitsbereich und kooperieren eng abgestimmt als die zentralen NetzwerkgründerInnen und -antreiberInnen für den Klimaschutz in der Kommune und im Landkreis – jede/r für sich bringt den Klimaschutz in seinem/ihren Handlungsbe-

reich (Kommune bzw. umliegender Landkreis) als T<sub>1</sub>-Akteur voran. Das gemeinsame Vorgehen gepaart mit langjähriger personeller Kontinuität und enger vertrauensvoller Zusammenarbeit verhilft beiden Akteuren zu hoher Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit bei der Gewinnung weiterer Akteure.

**Beispiel 2: Im „Ping-Pong“** ergänzen sich zwei Schlüsselakteure (Mischtypen T<sub>2-1</sub>) in verschiedenen kommunalen Rollen in ihren Aufgaben, und spielen einander die Bälle zu: Ein/e Stadtrat/Stadträtin und ein/e UmweltamtsleiterIn unterstützen sich gegenseitig darin, Klimaschutzaktivitäten in der Stadtverwaltung zu initiieren. Sie haben mit ihren jeweiligen, gut aufeinander abgestimmten Vorstößen Erfolg, weil sie von unterschiedlichen Seiten Einfluss nehmen. Zusätzlichen Rückhalt gibt ihnen die Tatsache, dass ihre Anliegen zum Klimaschutz vom Bürgermeister mitgetragen werden.

---

## EXKURS: „POTENZIELLE SCHLÜSSELAKTEURE“

In manchen Kommunen konnten ein lokaler Klimaschutzprozess noch nicht gestartet und z.T. lokale Schlüsselakteure noch nicht identifiziert werden. Das heißt aber nicht, dass keine geeigneten Persönlichkeiten für den Klimaschutz vorhanden sind. Entsprechende Personen mit den erforderlichen Eigenschaften und Ressourcen, hoher Motivation und ausgeprägter Vernetzung, die sich jedoch bisher noch nicht für den Klimaschutz einsetzen (bzw. können), werden als „potenzielle Schlüsselakteure“ bezeichnet. Folgende Beispiele aus den Fallstudien verdeutlichen dies:

**Beispiel 1: Potenzieller T1-Akteur:** Ein/e OberbürgermeisterIn setzt sich nicht als Zugpferd für den Klimaschutz in der Kommune ein, weil er/sie nicht aus Überzeugung dahinter steht und andere Themen ihm wichtiger sind.

**Beispiel 2: Potenzieller T2-Akteur:** Ein/e GeschäftsführerIn der Wirtschaftsförderung hat zwar das notwendige Umweltbewusstsein und die nötigen Ressourcen, ist aber nur bereit zu handeln, wenn er/sie von höherer hierarchischer Ebene ein Mandat dazu erhält.

**Beispiel 3: Potenzieller T2-Akteur:** Ein/e UnternehmerIn hätte die Ressourcen und Bereitschaft als BeschleunigerIn zu fungieren und den Klimaschutzgedanken in seinem/ihrem Netzwerk und Wirkungskreis zu verbreiten, wurde aber bisher nicht eingebunden bzw. konnte sich nicht einbringen.

Insbesondere in Kommunen, die mit ihren Klimaschutzaktivitäten ganz am Anfang stehen, gilt es, zunächst diese Personen zu finden und mögliche Gründe für deren „Zurückhaltung“ bzw. „Erfolglosigkeit“ herauszufinden, um sie dann für den Klimaschutz gewinnen zu können.

---

### 3.2.3 Schlüsselakteure und ihre Netzwerke

Netzwerke bilden die sozialen Strukturen im kommunalen Klimaschutz ab. Als personenbezogene Netzwerke zeigen sie das Geflecht der Beziehungen von Schlüsselakteuren untereinander und ihre Verbindungen in andere Netzwerke/Organisationen hinein. Aktive Schlüsselakteure sind meist sehr gut lokal vernetzt und in mehreren einschlägigen Netzwerken/Organisationen engagiert. Dies können branchenbezogene, kommunale und/oder gesellschaftliche Netzwerke sein. Damit verfügen sie über wichtige Voraussetzungen, um neue UnterstützerInnen für den lokalen Klimaschutzprozess anzusprechen und zum Handeln zu gewinnen.

Die Beispiele aus der Praxis zeigen zudem, dass sich in vielen lokalen Klimaschutzprozessen (Gesamt)-Netzwerke für den lokalen Klimaschutz gebildet und etabliert haben, in denen die Schlüsselakteure zusammen treffen, sich austauschen und gemeinsam Klimaschutzmaßnahmen auf den Weg bringen. Sei es ein Energie-Arbeitskreis, ein Klimanetzwerk, eine Klima-Allianz oder ein Klimaschutz-Beirat: Die Organisationsformen und Aufgaben sind vielfältig – gemeinsam ist ihnen allen ein institutionalisierter Zusammenschluss von Schlüsselakteuren mit festgelegten Regeln und Verfahren der Zusammenarbeit für den internen Austausch und ausreichend Handlungsraum für die Beteiligten. Netzwerke sind für Schlüsselakteure eine wichtige Informationsquelle und tragen zum Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Schlüsselakteuren bei. Es gibt vielfältige Gründe, die die Zusammenarbeit in Klimaschutznetzwerken attraktiv machen, wie Beispiele aus der Praxis zeigen:

### **Offener persönlicher Austausch**

*„Ja, wir sehen zu, dass wir schon in vielen Netzwerken vertreten sind [...]. Da ist es sehr wichtig, über den Tellerrand zu gucken. Was machen andere denn, die weiter weg sind? [...] Wichtig ist bei den Netzwerken immer, dass man offen miteinander reden kann und nicht nur selbst darstellt, was man alles gut macht [...], sondern sich mal in die Karten schauen lässt.“ (Interview 47:216)*

*„Ich bin stolz darauf, dass wir alle so toll miteinander reden können. Dass durchaus auch mal innovative Ideen geäußert werden können, die vielleicht auch ein bisschen verrückt sind und Leute aber anfangen sich Gedanken dazu zu machen und sich nicht gleich niederknüppeln.“ (Interview 44:206)*

*„Man kann ohne Frage auch sagen, dieses persönliche, dieses Vertrauensverhältnis hat einfach auch was, also ich freue mich jedes Mal auf diese Runde. Welchen Termin hat man eigentlich noch so heute, wo man sich richtig drauf freut, auf den Austausch freut, auf die Leute freut und zu hören, was so ist. Also es ist schon auch eine Motivationsrunde, finde ich auch.“ (Interview 49:91)*

### **Innovative Anregungen und Handlungsimpulse**

*„Da ist es einfach wichtig, wenn man so einen Rahmen hat, der mit interessanten Themen, mit interessanten Leuten gespickt ist, wo man dann auch wirklich sagen kann, wir können uns über Themen unterhalten und wir haben auch eine Chance darauf, nicht das beim Unterhalten zu lassen, sondern man tatsächlich auch irgendwelche Aktionen zu erzielen.“ (Interview 10:187)*

*„Ob sie es jetzt als Selbstzweck machen oder nicht, ist dabei völlig nebensächlich. Sondern es geht wirklich darum, dass man für Ideen vielleicht auch einfach innovative Anregungen kriegt. Und wenn die Firma davon dann auch noch partizipieren kann, dann ist das für mich in Ordnung.“ (Interview 10:104)*

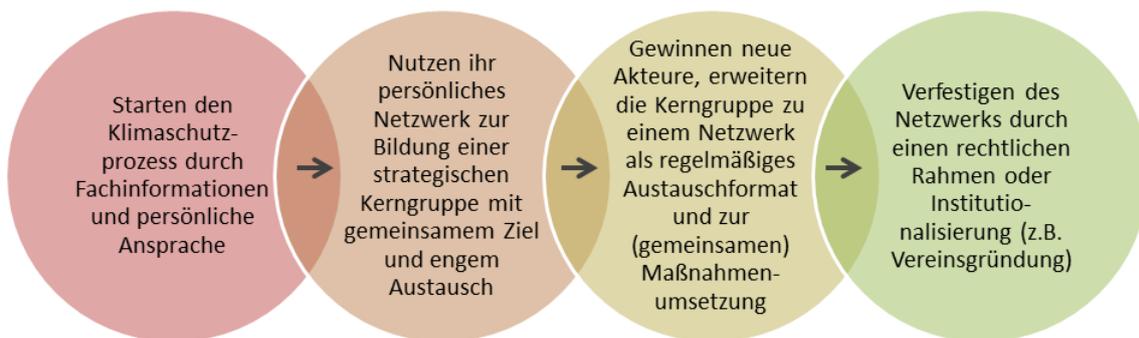
### **Erwartungen an die Netzwerkarbeit**

*„Ich erwarte, dass es weiterhin attraktiv bleibt sich dafür einzusetzen, dass man noch das Ziel sieht, wofür man eigentlich mal gestartet sind. Das man es nicht aus den Augen verliert, vor lauter Wirtschaftlichkeit und Baudruck, was dann eigentlich noch mal das war, wofür wir da eigentlich stehen. Und was wir jetzt auch gemeinsam erarbeitet haben mit der Zielsetzung 2050. Also das ist das, was ich auch erwarte von mir selber, dass wir das so transportieren und weiter motivieren.“ (Interview 49:93)*

## 4 DAS WIRKEN VON SCHLÜSSELAKTEUREN IM LOKALEN KLIMASCHUTZPROZESS

Schlüsselakteure sind insbesondere dann besonders wirksam, wenn es gelingt, einen gemeinschaftlich getragenen Prozess in Gang zu setzen, welcher sich in einer Gruppendynamik entwickelt und sich in einer gemeinsamen Willensbildung verschiedener Akteure ausdrückt. Im Folgenden wird vorgestellt, wie Schlüsselakteure im lokalen Klimaschutz zusammenwirken können und wie diese einzelnen Akteure in einen gemeinsamen Arbeitsprozess eingebunden werden können.

### Wirkkette der Schlüsselakteure



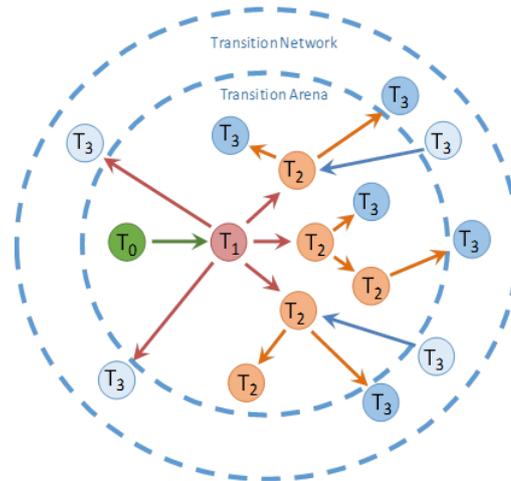
*Wirkkette der Schlüsselakteure: von der Kerngruppe zum etablierten Netzwerk*

Schlüsselakteure sind in der Lage, den Klimaschutzprozess durch persönliche Informationsimpulse an einen gezielt ausgewählten Initiator zu starten. Initiatoren nutzen ihr persönliches Netzwerk, um wichtige Multiplikatoren von der gemeinsamen Bildung einer Kerngruppe zu überzeugen. Gemeinsam gewinnen sie weitere EntscheiderInnen für die Zusammenarbeit und als BeschleunigerInnen für den Klimaschutzprozess. Ein regelmäßiger Austausch und gemeinsame Projekte festigen das Netzwerk. Gut organisierte Strukturen und Handlungsräume für die Initiativen der Mitglieder machen die Zusammenarbeit attraktiv. Diese kann durch einen institutionellen Rahmen als Klimaschutznetzwerk verfestigt werden.

Um diese Schritte erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, sich zuvor ein Bild von der Interaktion von Schlüsselakteuren in einem dynamischen lokalen Klimaschutzprozess zu verschaffen.

## 4.1 Grundlagen: Schlüsselakteure und die Dynamik des Klimaschutzprozesses

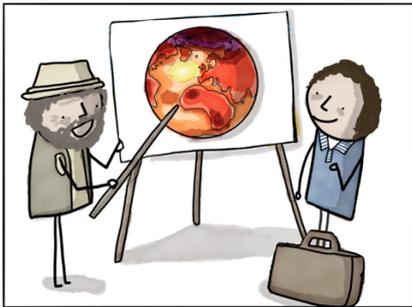
Im Folgenden stellen wir vor, wie die verschiedenen Typen von Schlüsselakteuren im Prozess des Wandels wirken. Nach einer modellhaften Veranschaulichung der Interaktionen der verschiedenen Schlüsselakteurstypen im Rahmen eines dynamischen Klimaschutzprozesses (vgl. nachfolgende Abbildung) zeigen Beispiele aus den Fallstudien, wie die einzelnen Phasen in den untersuchten Städten und Gemeinden verlaufen sind.



### Legende

- |  |   |
|--|---|
| $T_0$ Impulsgebender Schlüsselakteur ( $T_0$ -Akteur)                                    | $T_2$ Beschleunigender Schlüsselakteur ( $T_2$ -Akteur) |
| $T_1$ Initiierender Schlüsselakteur ( $T_1$ -Akteur)                                     | $T_3$ Unterstützender Schlüsselakteur ( $T_3$ -Akteur)  |
| Aktivierungspfeile:  |   |
| Ein Schlüsselakteur aktiviert einen weiteren Schlüsselakteur für den lokalen Klimaschutz |   |
| Transition Arena (innere Fläche) und Transition Network (Fläche Kreisring)               |   |

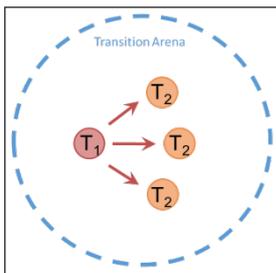
Prozessdynamik: Gründung der Transition Arena und Ausweitung dieser zum Transition Network (theoretisches Modell)



Der impulsgebende Informationsvermittler (T<sub>0</sub>-Akteur) überzeugt den Initiator (T<sub>1</sub>-Akteur) von der Notwendigkeit des Handelns

### SCHRITT 1: Fachlicher Impuls von außen gibt Initialzündung bei InitiatorIn

Im Modell wird angenommen, dass zur Initiierung des Prozesses und zur Vorbereitung der Gründung der Transition Arena ein Dringlichkeitsgefühl und davon ausgelöst ein **Handlungsimpuls** entstehen. Eine charismatische Person mit hoher Reputation und sozialer Macht (InformationsvermittlerIn, T<sub>0</sub>-Akteur) spricht eine/n zentrale NetzwerkerIn mit hoher hierarchischer oder sozialer Macht in der kommunalen Gesellschaft (InitiatorIn, T<sub>1</sub>-Akteur) an und motiviert diesen zur Eigeninitiative und zur Bildung einer Kerngruppe (Transition Arena). T<sub>0</sub>-Akteure sind häufig außerhalb des kommunalen Handlungsfeldes anzutreffen.



Der initiierende T<sub>1</sub>-Akteur spricht BeschleunigerInnen (T<sub>2</sub>-Akteure) an.

### SCHRITT 2: InitiatorIn bildet Kerngruppe (Transition Arena)

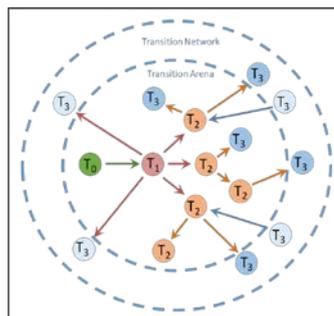
Der initiierende T<sub>1</sub>-Akteur beginnt daraufhin mit seiner zupackenden Art, Klimaschutzmaßnahmen im eigenen Wirkungsbereich umzusetzen und adressiert vor allem weitere Personen (BeschleunigerIn, T<sub>2</sub>-Akteure) im kommunalen Umfeld (z.B. Führungskräfte lokaler Institutionen, Unternehmen, Organisationen), um bei ihnen ebenfalls ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen und um das Kernnetzwerk, die **Transition Arena** (grafisch: innere Kreisfläche) mit ihnen zusammen aufzubauen. Die Transition Arena bezeichnet die anfängliche Kerngruppe aus Schlüsselakteuren um den/die InitiatorIn herum, die zumeist von diesem direkt aktiviert wurden und die den gesamten Klimaschutzprozess antreiben. Auch einige wenige UnterstützerInnen der T<sub>2</sub>-Akteure können dem anfänglichen Kernnetzwerk angehören, in dem auch die gemeinsame Willensbildung und Zielsetzung stattfindet.

### SCHRITT 3: Die Schlüsselakteure der Kerngruppe (Transition Arena) erweitern das Netzwerk

Der initiierende T1-Akteur beginnt daraufhin mit seiner zupackenden Art Klimaschutzmaßnahmen im eigenen Wirkungsbereich umzusetzen und adressiert vor allem weitere Personen (BeschleunigerIn, T2-Akteure) im kommunalen Umfeld (z.B. Führungskräfte lokaler Institutionen, Unternehmen, Organisationen), um bei ihnen ebenfalls ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen und um das Kernnetzwerk, die Transition Arena (grafisch: innere Kreisfläche) mit ihnen zusammen aufzubauen. Die Transition Arena bezeichnet die anfängliche Kerngruppe aus Schlüsselakteuren um den/die InitiatorIn herum, die zumeist von diesem direkt aktiviert wurden und die den gesamten Klimaschutzprozess antreiben. Auch einige wenige UnterstützerInnen der T2-Akteure können dem anfänglichen Kernnetzwerk angehören, in dem auch die gemeinsame Willensbildung und Zielsetzung stattfindet.

Die neuen Akteure wirken anschließend prozessbeschleunigend, indem sie weitere Personen in ihrem Umfeld ansprechen und motivieren. Zudem können sich Schlüsselakteure selbst von außen in den Klimaschutzprozess aktiv einbringen. Auf diese Weisen erweitert sich das Kernnetzwerk und entwickelt sich hin zu einem umfassenden etablierten Netzwerk in der Kommune, welches sich dann meistens auch durch Gründung einer Gesellschaft oder eines Vereins als „Dach“ aller Klimaschutzaktivitäten formell manifestiert (**Transition Network**). Das Transition Network (grafisch: Fläche des Kreisrings) umfasst vor allem unterstützende Schlüsselakteure oder Personen, die sich selbst auf Eigeninitiative hin mit Klimaschutzaktivitäten und Vernetzungsbestrebungen in den kommunalen Klimaschutzprozess einbringen (meist T<sub>3</sub>- oder T<sub>2</sub>-Akteure) und selbst Klimaschutzmaßnahmen verantworten.

Gelegentlich können auch Personen von außerhalb der Kommunalgrenzen eine wichtige Rolle für lokale Klimaschutzprozesse spielen, wie z.B. externe BeraterInnen, die im Verlauf neue Informationen ins Netzwerk hereinbringen (T<sub>0</sub>-Akteure). Diese werden grafisch außerhalb der Fläche des Kreisrings (Transition Networks) verortet.



Das entstandene Kernnetzwerk erweitert sich zu einem umfassenden etablierten Netzwerk.

## 4.2 Projektergebnisse: Schlüsselakteure und Netzwerke im Klimaschutzprozess

Die Aktivierung der Schlüsselakteure findet meist kaskadenartig statt. Wie bereits beschrieben, können sich die untersuchten realen Schlüsselakteure häufig von den idealtypisch entworfenen Akteurstypen unterscheiden, indem sie nicht über alle angenommenen Eigenschaften eines Rollentypus verfügen und nicht immer alle einem Typus zugeschriebenen Funktionen übernehmen. Dennoch finden wir in den praktischen Beispielen viele typische Situationen, die zeigen, wie Schlüsselakteure den Klimaschutzprozess erfolgreich gestalten und zu einem lebendigen Netzwerk ausbauen.

### 4.2.1 Aktivierung von Schlüsselakteuren in den Prozessphasen

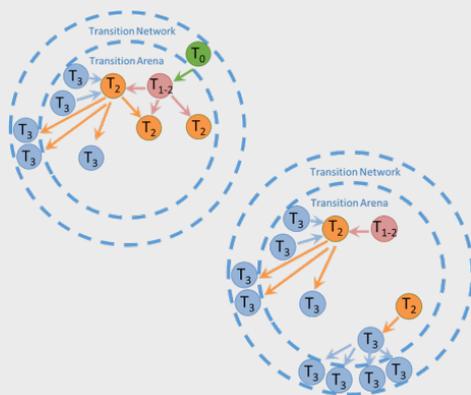
Wie die Akteure in unseren Fallstudien aktiviert werden konnten, stellen wir in diesem Kapitel vor.

#### Aktivierung durch Informationsvermittler:

#### Fachlicher Impuls von außen gibt Initialzündung bei InitiatorIn

Am Anfang steht die fachliche Wissensvermittlung durch eine charismatische InformationsvermittlerIn, der oder die eine/n zentrale/n NetzwerkerIn mit hoher hierarchischer und/oder sozialer Macht in der kommunalen Gesellschaft (InitiatorIn) anspricht und diese Person zur Eigeninitiative und zur Gründung eines Kernnetzwerkes (Transition Arena) motiviert.

#### Die Rolle des Informationsvermittlers am Beispiel Kiel:



Als direkte Informationsvermittler traten zu Beginn des Klimaschutzprozesses zwei Wissenschaftler auf, deren Impuls letztlich im Titel „Klimaschutzstadt Kiel“ mündete.

Einen Initiator, also einen  $T_1$ -Akteur gab es lediglich in den 1990-Jahren, später nicht mehr. Der Umweltdezernent wirkte allerdings nur in seinem engen Einflussbereich als Initiator, sodass er darüber hinaus Aspekte eines Beschleunigers, also eines  $T_2$ -Akteurs, aufwies. Nach seiner Pensionierung gab es keinen weiteren Initiator in Kiel.

Als klassischer Beschleuniger kann der langjährige Umweltschutzleiter gesehen werden.

Unter den vielen sehr überzeugten  $T_3$ -Akteuren spielt vor allem der Klimaschutzkoordinator eine zentrale Rolle, da er von 1995 bis heute durchgängig mit großem Engagement den Klimaschutz in Kiel vorantreibt.

Auch in einer anderen Fallstudie ist es gelungen, EntscheiderInnen in der Kommune durch Impulse – zum Beispiel aus der Kommunalpolitik – als ProzesstreiberInnen und InitiatorInnen zu aktivieren. Im Fallbeispiel gibt die Stadtratsfraktion Bündnis90/Die Grünen wichtige Fakten zum Klimawandel in den Prozess, welche der Umweltdezernent aufgreift und in der Verwaltung umsetzt.

---

## Wenn der zentrale Prozesstreiber fehlt, ...

---

... kann auch ein Austausch zwischen InformationsvermittlerInnen mit BeschleunigerInnen oder UnterstützerInnen im Klimaschutzprozess zum Erfolg führen. So nahmen in mehreren der untersuchten Städte externe, technische BeraterInnen die Rolle der InformationsvermittlerIn ein, indem sie dem Klimaschutzmanagement konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigten.

**Beispiel 1:** Externe BeraterIn für die EEA<sup>5</sup>-Zertifizierung oder ArchitektInnen wiesen das Klimaschutzmanagement initiativ auf konkrete Handlungsmöglichkeiten (EEA-Teilnahme) hin.

**Beispiel 2:** Auf gleicher Augenhöhe kann eine InformationsvermittlerIn auch die Umwelt-amtsleiterIn oder eine Stadtwerke-ChefIn direkt adressieren.

**Beispiel 3:** „Über Bande spielen“: Ein/e UnterstützerIn motiviert eine BeschleunigerIn. Diese nutzt ihre Funktion, um die externen InformationsvermittlerInnen einer Beratung einzuladen und damit weitere BeschleunigerInnen einzubinden.

---

## InitiatorIn bildet Kerngruppe (Transition Arena)

---

Der Prozess gewinnt nun an Dynamik: Bei der gezielten Ansprache potenzieller MitstreiterInnen für die Kerngruppe („BeschleunigerInnen“ aus dem kommunalen Umfeld, z.B. Führungskräfte lokaler Institutionen, Unternehmen, Organisationen) kommt es nicht nur auf ihre hierarchische und fachliche Verortung an. Auch ihre persönlichen Eigenschaften und das Zusammenspiel der Charaktere sind entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung der Transition Arena. Die Kerngruppe wächst und entwickelt sich allmählich mit weiteren Akteuren zu einem etablierten Netzwerk (Transition Network).

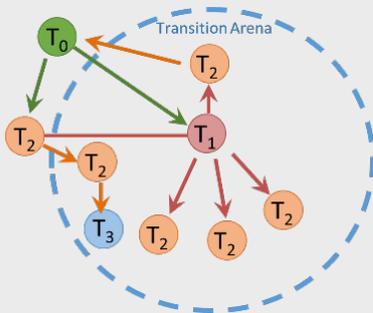
*„Und da ist also unsere Dezernentin auch sehr findig und geschickt gewesen, dass sie auch gesagt hat, "Wir brauchen, um diesen Prozess jetzt auch weiter zu bringen (...) Gesichter. Wir brauchen Menschen, die uns da unterstützen und die sagen, „Ja, ihr seid auf dem richtigen Weg und das ist für mich eine wichtige Aufgabe. (...) Und sie ist deshalb ja auch zu den wichtigen Akteuren, die wir jetzt sehen, gegangen und hat dann auch drum geworben, dass die wirklich hoch angesiedelten Persönlichkeiten des gesellschaftlichen Lebens gesagt haben, "Wir gehen in den Lenkungsreis". Also, es gibt da in so einem Masterplanprozess (...) einen Lenkungsreis, (-) der von dem Oberbürgermeister geleitet wird.“ (Interview 05:186-194)*

*„Ich denke, ganz wichtig war, dass die [der ehem. OB und der ehem. Landrat] selber total überzeugt waren von diesen Themen. Also diese Grundüberzeugung, ich glaube, da war auch wirklich viel Herzblut dabei. Und natürlich, dass sie in den entscheidenden Positionen waren, wo sie dann auch manchmal einfach sagen konnten ‚Wir machen das jetzt‘. Aber natürlich haben die auch Akteure um sich geschart. Also, wenn man jetzt beispielsweise an die Energieagentur denkt [Einstellung des Geschäftsführers] oder an den [Geschäftsführer des] regionalen Energieversorgers, der wurde von dem ehemaligen OB eingestellt. Die [der ehem. OB und der ehem. Landrat] haben sich schon die richtigen Leute an die richtigen Positionen gesetzt. Um da halt auch etwas bewirken zu können.“ (Interview 30, 216-220).*

---

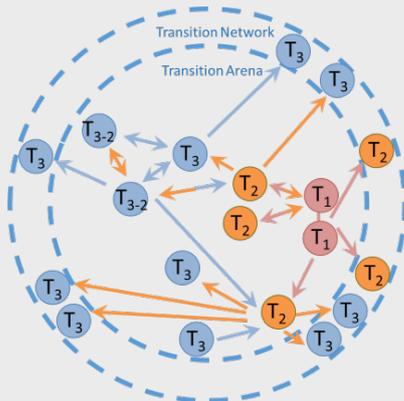
<sup>5</sup> EEA=European Energy Award

### Die Kerngruppe am Beispiel Kempten:



Erst mit der Amtszeit des OB ( $T_1$ ) ab 1996 gewann der kommunalen Energiewende- und Klimaschutzprozess an Dynamik. Der OB und der Landrat nutzten ihre Entscheidungsbefugnisse und Handlungsmöglichkeiten, um über den Zweckverband Abfall mithilfe eines modernen Müllheizkraftwerks gegen Widerstände ein Fernwärmenetz zu etablieren und den regionalen Energieversorger beim Ausbau der Stromerzeugung aus Wasserkraft zu unterstützen. Mit den Geschäftsführern beider Unternehmen konnten zwei weitere wichtige BeschleunigerInnen ( $T_2$ -Akteure) für den lokalen Weg zur Energiewende gewonnen werden. Angeregt durch einen anderen Landkreis setzte diese Kerngruppe gemeinsam ihre Idee von der Gründung eines regionalen Energie- und Umweltzentrums in die Tat um.

### Zwei Initiatoren am Beispiel Jena:



Die bereits bestehende Kerngruppe (Transition Arena) erhielt im Jahr 1991 durch die zwei Geschäftsführer der neu gegründeten Stadtwerke ein stabiles Fundament. Diese sehr engagierten InitiatorInnen  $T_1$ -Akteure arbeiteten seither fast zwanzig Jahre im Tandem für den Klimaschutz und wirkten mit ihren personellen und finanziellen Ressourcen als treibende Kraft.

Die Geschäftsführer der Stadtwerke Jena überzeugten Stadträte und stellten einen Abteilungsleiter ein, den sie als sehr ambitioniert kennen. Seit 1994 ist dieser Energieingenieur als Beschleuniger ( $T_2$ -Akteur) eine der tragenden Säulen des Klimaschutzprozesses.

## Die Schlüsselakteure der Kerngruppe (Transition Arena) erweitern das Netzwerk

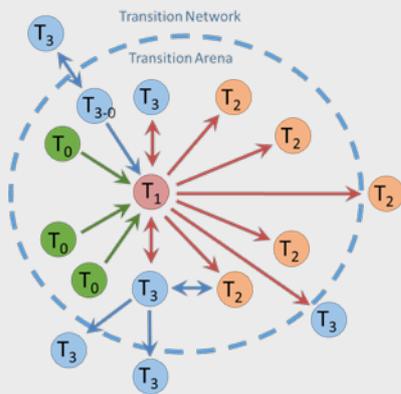
Im fortgeschrittenen Stadium des kommunalen Klimaschutzes entstehen Netzwerke, in denen weitere BeschleunigerInnen und UnterstützerInnen den Prozess weiter voranbringen und etablieren. Es entstehen neue Kooperationen und gemeinsame Umsetzungsprojekte. Häufig ist diese Phase durch parallele Themen- oder Projektgruppen gekennzeichnet. Durch die Möglichkeit, sich an konkreten Umsetzungsprojekten zu beteiligen, gelingt es auch, jene MitstreiterInnen zu gewinnen, die an einer allgemeinen Klimaschutzstrategie nicht interessiert waren.

**Beispiel 1:** Ein Ratsmitglied, das in den Stadtwerkeaufsichtsrat gewählt wurde, setzt sich dort für Klimaschutzthemen ein. Die Person gilt als langjährige/r ExpertIn für erneuerbare Energien und kann mit ihren Erfahrungen weitere Akteure überzeugen ebenfalls zu handeln.

**Beispiel 2:** Die SprecherIn des Agenda-Beirats moderiert zahlreiche Diskussionsrunden mit verschiedenen Wirtschaftsteilnehmern sowie solche mit kommunalen VertreterInnen, um einen Konsens über das Energieleitbild der Stadt zu erreichen.

**Beispiel 3:** Ein/e MitarbeiterIn des Umweltamts gibt immer wieder klimaschutzrelevante Informationen an Akteure in der Kommune weiter: an die Hochschule, an den Gewerbepark, an Architekten. Diese Impulse führen zur Ausweitung des Transition Networks und in der Folge zur Durchführung kooperativer Klimaschutzprojekte.

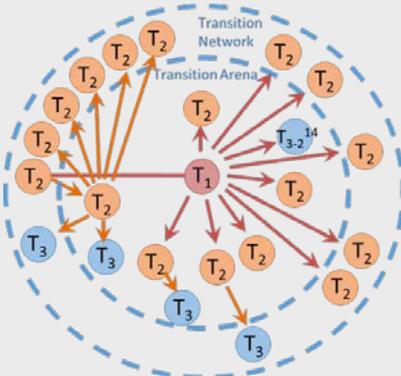
**Ausweitung der Kerngruppe und Etablierung eines Klimaschutznetzwerks am Beispiel Hannover**



Der Kreis der engagierten Wohnungsunternehmen erweiterte sich im Prozessverlauf durch gemeinsam umgesetzte Projekte, z.B. im EU-Projekt CONCERTO „act2“.

T<sub>3</sub>-Akteure – die „UnterstützerInnen“: Mit Gründung der „Partnerschaft für Klimaschutz“ nahmen nun auch die Verbände Mieterbund, Haus & Grund, vdw, BFW und Verband Privater Bauherren teil. Nachdem anfänglich die obersten Entscheidungsträger der Unternehmen und Institutionen engagiert waren, delegierten insbesondere die größeren Institutionen die Zuständigkeit im Prozessverlauf an ihre zweite Hierarchieebene.

**Ausweitung der Kerngruppe und Etablierung eines Klimaschutznetzwerks am Beispiel Kempten**



In den Folgejahren konnten unter der Ägide des Oberbürgermeisters ein kommunaler Energiemanager (2009, T<sub>2</sub>-Akteur) und ein Klimaschutzmanager (2012, T<sub>3-2</sub>-Akteur) als Umsetzer und Unterstützer eingestellt werden. Letzterer war zugleich für die Koordination und Netzwerkbildung/Akteursgewinnung im kommunalen Klimaschutz zuständig und verstetigte das bestehende kommunale Energieteam zum Klimaschutzbeirat. Bald nach der Gründung der Energieagentur schloss sich ein weiterer „Überzeugungstäter“ (T<sub>3</sub>-Akteur) der Kerngruppe an, der bis heute als Mitarbeiter dieser Kommunen, Unternehmen und Endverbraucher mit Fachwissen zu erneuerbaren Energien und Energieeffizienz berät.

Durch die Initiativen der Beschleuniger (T<sub>2</sub>-Akteure) der Kerngruppe konnten nach und nach weitere Unternehmen gewonnen und ein Effizienznetzwerk gegründet werden. Zudem gelang es dem OB (T<sub>1</sub>) für den Klimaschutzbeirat weitere kommunale Akteure zu gewinnen. Ein Klimaschutznetzwerk als Gesamtnetzwerk wurde bisher nicht etabliert.

## 4.2.2 Netzwerke für den Klimaschutzprozess nutzen

Die Fallstudien haben gezeigt, dass Netzwerke eine zentrale Bedeutung für die Schaffung und Erweiterung der Kerngruppe (Transition Arena) und damit für die Gewinnung von Schlüsselakteuren für den lokalen Klimaschutz haben. Auf der Grundlage der Erkenntnisse unserer Fallbeispiele möchten wir im Folgenden aufzeigen, wie bestehende Netzwerke als Plattform für den Klimaschutzprozess genutzt werden können und wie neue Netzwerke aufgebaut werden können.

---

### Bestehende Netzwerke von Schlüsselakteuren für den Klimaschutz nutzen

---

Netzwerke von Schlüsselakteuren können formal institutionalisiert sein z.B. als Branchenverbände, Gesellschafterversammlungen, Aufsichtsräte und Vereine oder sie können informelle Zusammenschlüsse von Personen oder Organisationen sein. Zu finden sind sie in allen gesellschaftlichen Bereichen. Am Rande solcher ohnehin stattfindenden Treffen können informelle inhaltliche Abstimmungen zu anderen Themen wie zum lokalen Klimaschutz erfolgen. Zudem können diese lokalen Netzwerke genutzt werden, um weitere Schlüsselakteure ausfindig zu machen, anzusprechen, zu gewinnen und damit die Klimaschutz-Kerngruppe (Transition Arena) zu einem etablierten Netzwerk (Transition Network) hin zu erweitern.

**Beispiel 1:** Der Schlüsselakteur aus der Wirtschaft nutzt die lokale **Energieagentur** als Austauschplattform für Informationen zu Energieeffizienzmaßnahmen und Einsparmöglichkeiten, zur fachlichen Beratung und Fördermittelakquise sowie auch zur Beteiligung im lokalen Klimaschutzprozess.

**Beispiel 2:** Mitglieder eines **Gewerbevereins** (T<sub>1</sub>-/T<sub>2</sub>-Akteure) haben die Themen Klimaschutz und Energieeffizienz für den Gewerbeverein auf die Agenda gesetzt und entschließen sich zu einem Klimaschutzteilkonzept. Der Gewerbeverein bildet somit die Transition Arena für den beginnenden Klimaschutzprozess im Gewerbegebiet. Für den kommunalen Klimaschutzprozess können über die Ansprache und Einbindung dieses Netzwerks weitere Schlüsselakteure gewonnen werden.

**Beispiel 3:** Im Rahmen von Turnieren der lokalen Sportmannschaft kommen lokale UnternehmerInnen und KommunalvertreterInnen regelmäßig als Mitglieder eines **Sport- und Wirtschaftsclubs** zusammen. Am Rande dieser Treffen können kommunale Belange (u.a. zum Klimaschutz) besprochen und der persönliche Austausch gepflegt werden.

---

## Lokale Klimaschutznetzwerke etablieren

---

Bestehende lokale Netzwerke/Organisationen, in denen Schlüsselakteure regelmäßig zusammenkommen, können auch zur Gewinnung der darin vertretenen relevanten EntscheiderInnen (Schlüsselakteuren) für die Gründung und Etablierung eines lokalen institutionalisierten Klimaschutznetzwerks genutzt werden. Institutionalisierte Klimaschutznetzwerke sind auf den kommunalen Klimaschutzprozess ausgerichtet und können beispielsweise

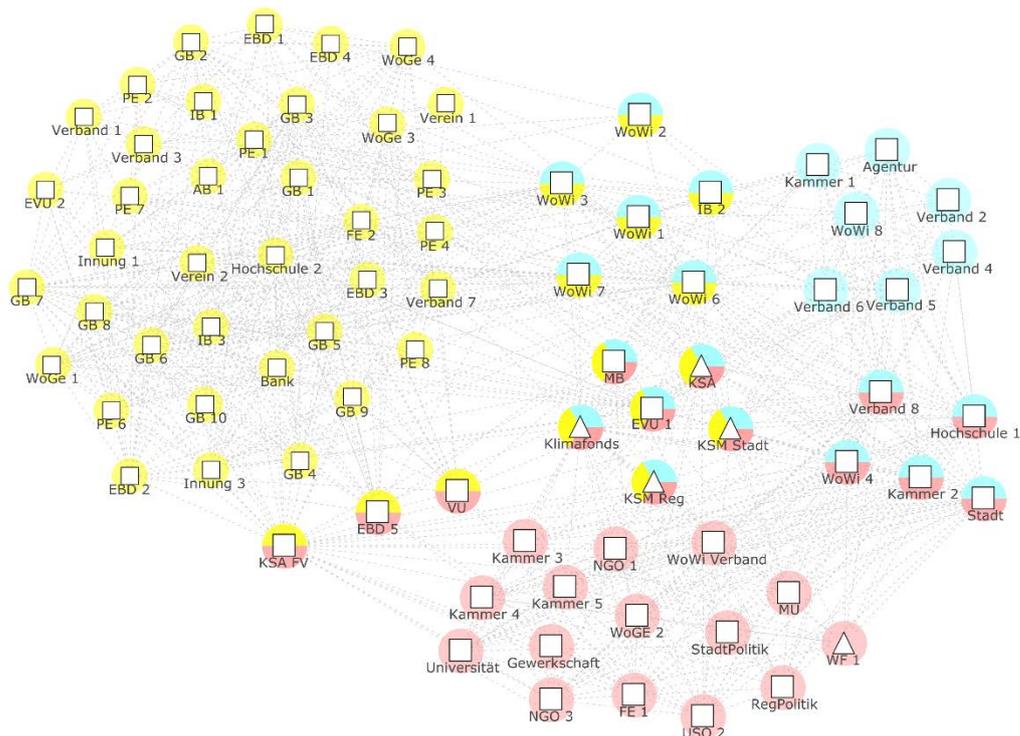
- ▶ als kommunale **Klimaschutz-Steuerungsgruppe/-Lenkungskreis** die strategische Steuerung des kommunalen Klimaschutz übernehmen,
- ▶ als **Klimaschutz-/Energiebeiräte** beratende Funktion haben und Handlungsempfehlungen für die Politik aussprechen,
- ▶ als **Gesamtnetzwerke für den lokalen Klimaschutz** („Dach“) in Form eines/r **Klimapakts/Klima-Allianz/Energiebündnisses o.ä.** –häufig in der Rechtsform eines e.V. – Gelegenheit zum hochkarätigen Erfahrungsaustausch und Vernetzungsmöglichkeiten für EntscheiderInnen von Unternehmen und anderen Organisationen sowie zugleich den erforderlichen Handlungsraum für die Umsetzung kooperativer Klimaschutzprojekte und eigener Initiativen bieten.

Klimaschutznetzwerke entstehen häufig aus bestehender Zusammenarbeit zwischen Schlüsselakteuren und intensiver Gremienarbeit. Die Fallstudien haben gezeigt, dass es für die erfolgreiche Zusammenarbeit in und mit Klimaschutznetzwerken wichtig ist, potenzielle BeschleunigerInnen (T<sub>2</sub>-Akteure) und UnterstützerInnen (T<sub>3</sub>-Akteure) in der Kommune zu gewinnen und diese bereits in die Erarbeitung der Zielsetzungen mit einzu beziehen. Zudem sollten durch gründliche Information der Beteiligten zum Klimawandel und seinen globalen und lokalen Folgen Handlungsdruck und Motivation zum eigenen Handeln der Mitglieder geschaffen werden. Um eine möglichst lange Kontinuität in der Beteiligung der Mitglieder sicherzustellen, ist es wichtig, für diese angemessene Handlungsräume im Klimaschutznetzwerk zu schaffen, um sich einzubringen und mitzugestalten. Die motivierten Mitglieder eines erfolgreichen Klimaschutznetzwerkes tragen zu dessen Belebung nach innen und Sichtbarkeit nach außen bei. Sie können als MultiplikatorInnen (BeschleunigerInnen) in alle gesellschaftlichen Bereichen hinein wirken und zur Erweiterung des Netzwerkes beitragen.

Die folgenden beiden Beispiele aus den Kommunensteckbriefen verdeutlichen verschiedene Möglichkeiten zur Zusammenarbeit von Schlüsselakteuren in Netzwerken zur Etablierung des lokalen Klimaschutzprozesses.



**Beispiel 2:** Im Themenfokus „Energieeffizienz im Gebäudesektor“ wirken in **Hannover** derzeit drei relevante Netzwerke: die „Partnerschaft für Klimaschutz“ (hellblau) als Teilnetzwerk der Klima-Allianz Hannover 2020, Netzwerke der Klimaschutzagentur Region Hannover (gelb) sowie das Kuratorium Klimaschutzregion (rot). Die Zusammenarbeit und der gut funktionierende Austausch innerhalb und zwischen den drei Netzwerken im Klimaschutzprozess in Hannover sind maßgeblich darauf zurückzuführen, dass mehrere zentrale Personen bzw. Institutionen Doppelmitgliedschaften in zwei der drei Netzwerke innehaben (vgl. nachfolgende Abbildung). Zudem fungiert als gut organisiertes Klimaschutz-Gesamtnetzwerk die Klima-Allianz Hannover 2020. Sie bildet das „Dach“ für den kommunalen Klimaschutz und vernetzt die EntscheiderInnen sektorübergreifend miteinander. Betrachtet man die zentralen Akteure nach Sektoren, fällt auf, dass die Netzwerkaktivitäten in Hannover stark unternehmerisch ausgerichtet sind.



**Legende**

**Akteure und Beziehungen**

- Organisation
- △ Gast im KSR Hannover
- netzwerkbezogene Beziehung

**Netzwerke bzw. Mitgliedschaften**

- Pfk
- FV & G KSA Hannover
- KSR Hannover

### 4.2.3 Günstige Gelegenheiten und Herausforderungen

Wir möchten in diesem Kapitel Hinweise geben, wie andere Städte und Gemeinden den Transformationsprozess Klimaschutz vor Ort gemeistert haben sowie welche günstigen Gelegenheitsfenster für den Einstieg in den Transformationsprozess genutzt werden konnten.

Aus den Untersuchungen der acht Kommunen können die folgenden Erkenntnisse helfen, die eigenen Klimaschutzprozesse zu stärken.

*„Die größte Herausforderung beim Klimaschutz ist und bleibt für mich das nachhaltige Engagement im Prozess. Man braucht einen wirklich langen Atem. Das ist uns bisher gelungen.“ (Matthias Stüwe)*

*„Im Klimaschutzprozess Hannover lag meine größte Herausforderung darin, alle Stakeholder (Umweltgruppierungen, Wirtschaft, Wohnungsfirmen, Umweltverbände, Kommunalverwaltungen) bei den Klimaschutz-Aktivitäten zu bündeln.“ (Hans Mönninghoff)*

---

## Lokale Willensbildung und konkretes Handeln stärken den Klimaschutzprozess

---

-  Kommunen, die sich bereits frühzeitig in den 1990er Jahren im lokalen Klimaschutzprozess positioniert haben, blicken auf langjährige Erfahrung zurück und hatten Zeit, ihre Prozesse zu etablieren und anzupassen. Aufgrund ihrer Erfahrung gelten sie als Klimaschutz-Vorreiter bundesweit und können diese Position auch für die lokalen Entscheidungsprozesse nutzen. Mit der Exzellenzförderung „Masterplan 100% Klimaschutz“ kommt wieder frischer Wind in eingefahrene Routinen.
-  Politische Entscheidungen seitens des Stadtrats zur Umsetzung der Energiewende und des lokalen Klimaschutzengagements stützen den Prozess.
-  Klare Zuständigkeiten und Ressourcen für lokalen Klimaschutz durch die Einrichtung von Klimaschutzleitstellen in der Verwaltung oder Klimaschutzagenturen unterstreichen die Ernsthaftigkeit und den Umsetzungswillen. Die Klimaschutzaufgabe wird in stabilen und handlungsfähigen Institutionen verankert (Klimaschutzbeirat, Klimaschutzstiftung).
-  Europäische und nationale Fördermittel z.B. aus der Nationalen Klimaschutzinitiative werden lokal in Anspruch genommen, um Klimaschutzmaßnahmen umzusetzen und Netzwerke zu bilden.
-  Es werden lokale eigene Förderprogramme und Institutionen geschaffen, die Klimaschutzmaßnahmen fördern.
-  Mit der Umsetzung vieler „low hanging fruits“, also die einfach umzusetzenden und meist sehr rentablen Maßnahmen, werden wichtige Umsetzungserfahrungen gemacht und es entstehen gute lokale Beispiele. Diese bilden eine günstige Basis für den Erfahrungsaustausch mit aktiven Umsetzern und neuen potenziellen Akteuren.
-  Engagierte lokale Energieversorger unterstützen mit eigenen Leuchtturmprojekten.
-  Eine starke Zivilgesellschaft, viele kleine wissensintensive Unternehmen und gute Kooperationen zwischen Wissenschaft / Wirtschaft sind problembewusste Unterstützer für den lokalen Klimaschutz und zudem bereit, sich lokal zu engagieren.

---

## Die Hürden für den lokalen Klimaschutzprozess

---

-  Häufig ist das Thema Energie/Klimaschutz nicht durchgehend in Institutionen bzw. Organisationen verankert und unterstützt, so dass Ansprechpersonen fehlen.
-  Wichtige Klimaschutz-Akteure wie die Wohnungswirtschaft oder Großverbraucher haben eine reservierte Haltung zum lokalen Klimaschutzprozess.
-  Die Einbindung neuer Akteursgruppen gelingt nur schwer, weil verschiedene Interessenlagen oder auch Konflikte den Willen zur Zusammenarbeit behindern (z.B. zum Verkehrsthema).

-  Es gibt zwar Klimaschutzaktivitäten verschiedener kommunaler und nicht-kommunaler Akteure; diese handeln jedoch bisher nur jeder für sich – ohne Abstimmung untereinander.
-  Klimaschutz ist ein Thema unter vielen und andere Infrastrukturmaßnahmen haben Priorität bei der Umsetzung.
-  Es gibt eine große Diskrepanz zwischen den vorhandenen, guten Konzepten und den tatsächlich realisierten Maßnahmen. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit starker Klimaschutzmaßnahmen ist wenig ausgeprägt.
-  Die lokalen EntscheidungsträgerInnen pflegen eine konservative Mentalität mit eher geringem Willen zur Veränderung. Die Verantwortlichkeit für das Handeln im Klimaschutz wird beim Staat gesehen.

---

## Klimaschutz vor Ort trifft auf förderliche Rahmenbedingungen

---

-  Eine engagierte Landespolitik motiviert Kommunen mit Finanzierungshilfen für Energie- und Klimaschutzmaßnahmen.
-  Lokale Standortressourcen wie Heißwasser für geothermische Nutzung oder besondere Windenergiepotenziale erschließen neue finanzielle Vorteile für die lokale Wirtschaft und machen bestimmte Klimaschutzmaßnahmen durch lokale Wertschöpfung zum Selbstläufer.
-  Aktive engagierte Personen in der Bevölkerung und aufgeschlossene Medien sind mit Informationsangeboten gut erreichbar.
-  Eine aktive Wirtschaftsförderung erkennt die Chancen von Klimaschutz für die lokale Wirtschaft und unterstützt den Prozess in ihrem Zuständigkeitsbereich.
-  Die mittelständische Wirtschaft ist lokal stark ausgeprägt und aufgeschlossen für die Zusammenarbeit im Klimaschutz.
-  Eine Kommune ist finanziell gut ausgestattet und kann sich die Zusatzaufgabe Klimaschutz leisten.

---

## Einschränkungen des lokalen Handlungsspielraums

---

-  Rechtliche und gesetzliche Regelungen auf europäischer, Bundes- oder Landesebene (z.B. Gesetzgebung Erneuerbare Energien/Kraft-Wärme-Kopplung, Abstandsregelungen Windenergie) führen zu Planungsunsicherheit, Verzögerungen oder Verhinderung von Projekten.
-  Die Kommune hat kaum Einflussmöglichkeiten auf den lokalen Energieversorger, da sie keine Mehrheitsanteile hält.
-  Die Haushaltslage bzw. finanzielle Situation der Kommune (z. B. Haushaltssicherungskommune) ist schwierig.
-  Zur Finanzierung von nicht-städtischen Maßnahmen werden Fördermittel oft zurückhaltend eingesetzt, da ihre Antragstellung als zu aufwändig empfunden wird oder die Inanspruchnahme nur mit Einschränkungen möglich ist.
-  Häufige Personalwechsel z.B. der BürgermeisterIn oder OberbürgermeisterIn verhindern, dass ein kontinuierlicher Prozess aufgebaut werden kann. Vorgaben zum Personalabbau in der Verwaltung machen die Einrichtung von Klimaschutzzuständigkeiten kaum umsetzbar. Wichtige Stellen wie z.B. die Umweltamtsleitung bleiben lange unbesetzt.

## 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### LOKALE KLIMASCHUTZPROZESSE MITHILFE VON SCHLÜSSELAKTEUREN UND NETZWERKEN GESTALTEN

Nachdem nun die Projektergebnisse und Beispiele aus der Praxis zum Wirken von Schlüsselakteuren im lokalen Klimaschutz vorgestellt wurden, folgen in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen und Tipps zur Anwendung in Ihrer Kommune.

#### 5.1 Handlungsempfehlungen: Schlüsselakteure finden und einbinden

---

##### Erfolgsfaktoren

---

- ✓ Lokale Klimaschutzprozesse sind erfolgreich, wenn verschiedene Akteure mit ihren Fähigkeiten eine Dynamik des Wandels und Handelns gestalten.
- ✓ Für die Prozessdynamik ist es wesentlich, die vier Rollen der ImpulsgeberIn, InitiatorIn, BeschleunigerIn und UnterstützerIn zu besetzen.
- ✓ Erfolgreiche Klimaschutzprozesse brauchen Kontinuität. Ein Erfolgsfaktor dafür ist Kontinuität in den prozestreibenden Personen bzw. eine gute Übergabe bei personellen Wechseln.
- ✓ Es bedarf einer oder mehrerer prozestreibender Personen, um den Prozess in Gang zu setzen und weiter zu entwickeln.
- ✓ Die Rollen von Schlüsselakteuren werden in jeder Kommune von unterschiedlichen Personen in unterschiedlichen Konstellationen übernommen. Wichtig ist, dass alle Prozessrollen (T<sub>0</sub>-, T<sub>1</sub>-, T<sub>2</sub>-, T<sub>3</sub>-Akteure) ausgefüllt werden.
- ✓ Im Prozessverlauf kann es Rollenwechsel, Mischrollen und lokal spezifische Akteurskonstellationen in der Zusammenarbeit geben.
- ✓ Besonders wichtig ist eine vorbereitende Analyse der Akteure vor Ort. Mit guter Recherche und Vorbereitung finden sich aktive und potenzielle Schlüsselakteure in jeder Kommune und die Zusammenarbeit kann gezielt unterstützt werden.

## Checkliste 1: Wie finde ich (aktive und potenzielle) Schlüsselakteure?

(AKTIVE UND POTENZIELLE) SCHLÜSSELAKTEURE	IN MEINER KOMMUNE SIND DAS FOLGENDE PERSONEN HIER IST PLATZ FÜR IHRE EINTRAGUNGEN*
<p><b>IMPULSGEBERINNEN (T0-AKTEUR):</b>  <b>Wo finde ich fachliche Informationsgeber mit Erfahrung, Charisma und hoher Glaubwürdigkeit?</b>  <i>[gesucht: (meist) ein/e charismatische überzeugende FachexpertIn mit Erfahrung und hoher Reputation]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ProfessorIn oder ForscherIn eines klimaschutzbezogenen Fachbereiches einer Hochschule/Forschungseinrichtung in der eigenen Kommune oder in der Nähe <b>oder</b></li> <li>✓ Erfahrene/r BeraterIn einer mit kommunalen Klimaschutzprozessen beschäftigten Beratung oder einer lokalen/regionalen Energieagentur</li> </ul>	<p><i>ImpulsgeberInnen in meiner Kommune:</i></p>
<p><b>INITIATORIN (T1-AKTEUR):</b>  <b>Wer verschreibt sich selbst dem Thema Klimaschutz und kann durch seine Persönlichkeit, seine Führungsrolle und seine bestehenden Kontakte lokale EntscheiderInnen zum Mitmachen bewegen?</b>  <i>[gesucht: ein/e starke/r EntscheiderIn mit hoher Entscheidungsbefugnis, hoher Ressourcenverfügbarkeit, überzeugendem Charisma und mitreißender Art und sehr guter lokaler (ggf. auch regionaler) Vernetzung]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (Ober-)BürgermeisterIn / Landrat/-rätin oder</li> <li>✓ GeschäftsführerIn / Vorstand eines Unternehmens: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieversorgung</li> <li>• Wohnungsbaugesellschaft / -genossenschaft</li> <li>• Verkehrsbetrieb</li> <li>• Abfallwirtschaftsbetrieb</li> <li>• Abwasser- oder Entsorgungsbetrieb</li> <li>• Industrieunternehmen</li> <li>• GHD-Unternehmen</li> <li>• Kleine oder mittlere Unternehmen (z.B. Handwerk, Landwirtschaft)</li> <li>• Bank/Sparkasse</li> <li>• Unternehmens-/Wirtschafts-/kommunaler Zweckverband</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>InitiatorInnen in meiner Kommune:</i></p>

**BESCHLEUNIGERINNEN (T2-AKTEUR):**

**Welche EntscheiderInnen brauche ich unbedingt in der Kerngruppe und im erweiterten Netzwerk, um in meiner Kommune etwas zu bewegen?**

*[gesucht: mehrere EntscheiderInnen mit hoher Entscheidungsbefugnis und Ressourcenverfügbarkeit und hoher lokaler Vernetzung]*

- ✓ (Ober-)BürgermeisterIn / Landrat/-rätin
- ✓ GeschäftsführerInnen /Vorstände / Personen mit Leitungsfunktion eines Unternehmens:
  - Energieversorgers/-erzeuger
  - Wohnungsbaugesellschaften/ -genossenschaften
  - Verkehrsbetrieb
  - Abfallwirtschaftsbetrieb
  - Abwasser- oder Entsorgungsbetrieb
  - Industrieunternehmen
  - GHD-Unternehmen
  - Kleine oder mittlere Unternehmen (z.B. Handwerk, Landwirtschaft)
  - Bank/Sparkasse
  - EE-(Bürger)energiepark/-anlagenbetreiber
  - lokale/regionale Energieagentur
  - Verband
  - Lokalen Verein
  - Lokalen Stiftung
  - Unternehmen, das selbst schon sehr aktiv im Klimaschutz ist (aber noch nicht vernetzt mit der Kommune und/oder anderen aktiven Unternehmen)
- ✓ ProfessorInnen und/oder ForscherInnen klima-/umwelt-/energie-/ähnlich bezogener Bereiche
- ✓ EntscheiderInnen lokaler gesellschaftlicher Organisationen und Kirchen

*BeschleunigerInnen in meiner Kommune:*

### UNTERSTÜTZERINNEN (T<sub>3</sub>-AKTEUR):

**Wer „brennt“ für das Thema Klimaschutz/Energieeinsparung und kann fachlich, organisatorisch und/oder koordinierend den Prozess (und die Beschleuniger) unterstützen?**

*[gesucht: mehrere UnterstützerInnen mit hoher Eigenmotivation und Sachverstand, guter lokaler Vernetzung, i.d.R. ohne Entscheidungsbefugnis und Ressourcenverfügbarkeit]*

- ✓ In der Kommunalverwaltung/-politik
- ✓ Leiterin der Fachabteilung/Leitstelle für Klimaschutz/Umweltschutz/o.ä.
- ✓ KlimaschutzmanagerInnen, EnergiemanagerInnen
- ✓ andere MitarbeiterInnen der Fachabteilung/Leitstelle Klimaschutz/Umweltschutz/o.ä.
- ✓ AbteilungsleiterInnen
- ✓ Stadträte
- ✓ FraktionsgeschäftsführerInnen und/oder –Mitglieder
- ✓ Aus der Wirtschaft: MitarbeiterInnen im Unternehmen:
  - Energieversorgers/-erzeuger
  - Wohnungsbaugesellschaften/ -genossenschaften
  - Verkehrsbetrieb
  - Abfallwirtschaftsbetrieb
  - Abwasser- oder Entsorgungsbetrieb
  - Industrieunternehmen
  - GHD-Unternehmen
  - Kleine oder mittlere Unternehmen (z.B. Handwerk, Landwirtschaft)
  - EE-(Bürger)energiepark/-anlagenbetreiber
  - Bank/Sparkasse
  - Unternehmens-/Wirtschafts-/kommunaler Zweckverband
- ✓ Aus der lokalen Gesellschaft: engagierte BürgerInnen aus:
  - Bürgerinitiativen
  - Vereinen
  - Verbänden
  - Interessenvertretungen
  - Stiftungen
  - Privatpersonen

*UnterstützerInnen in meiner Kommune:*

\* Optional kann eine Kennzeichnung von bereits aktiven (A) und möglichen (M) Schlüsselakteuren für den Klimaschutz in Klammern hinter den Personennamen ergänzt werden.

---

## Checkliste 2: Wer sind die Richtigen? – Akteursanalyse Schritt für Schritt

---

### 1 Ziele festlegen

- Wer ist bereits eingebunden? Wer nicht? Wen würde ich gerne einbinden?
- Was will ich mit diesen Leuten erreichen? In welcher Phase des kommunalen Klimaschutzprozesses?

### 2 Bereits (klimaschutz-)aktive Personen gezielt ansprechen

(z.B. Personen, die viele Ämter/Ehrenämter inne haben)

- Wer sind diejenigen, die viele (Ehren-)Ämter innehaben?
- Wer ist in vielen Netzwerken vertreten (vgl. Kapitel 4)?

### 3 Den Blick weiten, um bewusst neue Personenkreise zu erschließen

- Wer sind die „üblichen Verdächtigen“, die in der Kommune überall mitmischen?
- Wer ist in klima-/umweltbezogenen Bereichen (auch Netzwerken) engagiert und bewegt dort etwas?
- Wer ist in ganz anderen gesellschaftlichen Bereichen engagiert und bewegt dort etwas?
- Welche bestehenden „lebendigen Arenen“ sind in der Kommune identitätsstiftend? (z.B. Sport, Karneval, Verein/Verband, Fest, Hochschule/Forschung/Bildung, Landschaft/Region)
- Wer ist dort engagiert und bewegt dort etwas?
- Wer verfügt dort über Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielraum?

### 4 Auch „eingeschlafene“ (vormals aktive) Personen reaktivieren und gezielt ansprechen

### 5 Aktive Netzwerke: nicht nur klima- / umwelt- / energiebezogene, sondern aus allen Bereichen in der Kommune auf geeigneten Personen prüfen (vgl. Kapitel 4)

---

## TIPPS: Gute Argumente zur Motivation von Schlüsselakteuren für den Klimaschutz

---

- ▶ Schlüsselakteure möchten im Rahmen der eigenen Möglichkeiten **GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG** übernehmen („Enkeltauglichkeit“), häufig aus persönlicher Überzeugung.
- ▶ Projekte zu Klimaschutz und Energieeffizienz lassen sich als **TEIL DES EIGENEN GESCHÄFTSMODELLS** integrieren und bringen wirtschaftliche Vorteile (z.B. Fördermittel, zusätzliche Gewinne).
- ▶ Das eigene Unternehmen kann im Wettbewerb als **VORREITER** bzw. die eigenen Aktivitäten als **ALLEINSTELLUNGSMERKMAL** positioniert werden.
- ▶ Aktivitäten im Klimaschutz lassen sich gut **ZUR POSITIVEN AUßENDARSTELLUNG** der eigenen Organisation nutzen. Die eigenen **NETZWERKE** können durch die Zusammenarbeit in Klimaschutznetzwerken und Energieeffizienzprojekten erweitert werden.
- ▶ Sie möchten sich und die eigene Organisation als **VERLÄSSLICHER, KONSTRUKTIVER PARTNER** gegenüber den kommunalen EntscheiderInnen ausweisen und ihre Netzwerke zur Kommunalpolitik ausbauen.
- ▶ Eigene Anliegen können in die Agenda der Kommunalpolitik besser eingebracht werden, der eigene **EINFLUSS AUF ENTWICKLUNGEN UND ENTSCHEIDUNGEN** steigt.

## 5.2 Handlungsempfehlungen: Schlüsselakteure ansprechen und lokale Netzwerke nutzen

---

### Erfolgsfaktoren

---

- ✓ **InformationsvermittlerInnen (T0-Akteure):** Erfolgreiche lokale Klimaschutzprozesse brauchen meist zu Beginn einen (manchmal externen) Anstoß, z.B. durch eine/n charismatische/n KlimaforscherIn oder EnergieprofessorIn, der/die einem/r möglichen ProzessinitiatorIn die Folgen des Klimawandels und die Notwendigkeit des eigenen lokalen Handelns erklären und diese/n persönlich überzeugen kann.
- ✓ **InitiatorInnen (T1-Akteure):** Erfolgreiche lokale Klimaschutzprozesse brauchen eine/n starke/n InitiatorIn, um die relevanten EntscheidungsträgerInnen mit seiner/ihrer Überzeugungskraft und Persönlichkeit zu gewinnen. Dessen/deren Macht sollte ausreichen, um mit diesen gemeinsam einen gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess in Gang zu setzen.
- ✓ **InitiatorInnen und BeschleunigerInnen (T1- und T2-Akteure):** Falls ein/e InitiatorIn für den Klimaschutzprozess aktuell nicht in Sicht ist, kann auch „über Bande gespielt“ werden: Mit guten Kontakten zu EntscheiderInnen ggf. aus anderen Institutionen können diese für die (Teil-)Aufgaben der InitiatorInnenrolle gewonnen werden und diese vorübergehend übernehmen.
- ✓ **BeschleunigerInnen (T2-Akteure):** Erfolgreiche lokale Klimaschutzprozesse brauchen gut vernetzte EntscheiderInnen als Promotoren, die weitere Akteure für den Klimaschutz gewinnen können und in ihrem eigenen Handlungsbereich bereits Maßnahmen umsetzen.
- ✓ **UnterstützerInnen (T3-Akteure):** Erfolgreiche lokale Klimaschutzprozesse brauchen überzeugte UnterstützerInnen. Sie stärken den EntscheiderInnen fachlich den Rücken, übernehmen im Klimaschutznetzwerk koordinierende und organisatorische Aufgaben und bringen eigene Ideen ein.
- ✓ **UnterstützerInnen (T3-Akteure):** Schlüsselakteure können den lokalen Klimaschutzprozess besonders gut unterstützen, wenn es in Kommunen bereits engagierte Menschen gibt.
- ✓ **Lokaler Klimaschutz braucht das Zusammenspiel aller Schlüsselakteurstypen** bzw. die Erfüllung aller ihrer Promotorenrollen, um den gesellschaftlichen Wandlungsprozess erfolgreich umzusetzen und am Laufen zu halten.

#### 5.2.1 Erfolgreiche Ansprache von Schlüsselakteuren

Gemeinsame Interessen oder ein ausgeprägtes lokales Wir-Gefühl eignen sich gut, um eine thematische Anknüpfung für den kommunalen Klimaschutz herzustellen („Wir lieben unseren Wald und schützen deshalb das Klima“). Folgende Wege der Ansprache eignen sich besonders:

- ▶ Persönliche Gespräche (bilateral oder kleiner Kreis)
- ▶ Vorträge für ausgewählte Personen
- ▶ Workshops mit ausgewählten Teilnehmenden
- ▶ Gründung von Arbeitsgruppen zur regelmäßigen projektbezogenen Zusammenarbeit mit Einzelpersonen
- ▶ Kooperationsprojekte

---

## TIPPS für die Ansprache von Schlüsselakteuren

---

### ► DIE SPRACHE DER PARTNER TREFFEN

Wie dargestellt, geht es beim Aufbau eines Transition Networks darum, mit einer ausgewählten Gruppe von Akteuren, die sowohl durch ihre fachlichen als auch persönlichen Eigenschaften besonders geeignet sind, den Wandel vor Ort gemeinsam voran zu treiben. Daher ist eine angemessene, zielgruppenspezifische und persönliche Ansprache besonders wichtig. Unpersönliche Standardanschreiben sollten möglichst vermieden werden. Eine bürokratisch klingende Ansprache schreckt Akteure aus der Wirtschaft ab.

*„Da habe ich das Standardschreiben gekriegt, was auch alle möglichen Sachbearbeiter in, was weiß ich wie vielen, 100 anderen Unternehmen kriegen. Es findet keine persönliche Ansprache statt.“ (Interview 38:222)*

### ► ANSPRACHE AUF AUGENHÖHE

EntscheidungsträgerInnen sind meist vielbeschäftigt und schwer direkt erreichbar, insbesondere wenn bisher noch keine Beziehungen zur Person bestehen. Daher ist die Form der Erstansprache dieser Akteure besonders wichtig. Diese sollte auf gleicher Hierarchieebene (Augenhöhe) erfolgen.

Die persönliche bilaterale Ansprache durch den/die (Ober-)BürgermeisterIn findet meist Beachtung. Auch ein offizielles Anschreiben durch den/die (Ober-)BürgermeisterIn verbunden mit einer Einladung zur Beteiligung am Klimaschutzprozess z.B. mit einer feierlichen Auftaktveranstaltung, kann wirksam sein.

*„Ich würde da schon auch jemanden suchen, mit dem man dann was das eigene Unternehmen betrifft auf Augenhöhe sprechen kann.“ (Interview 23:382)*

*„Da muss es von entscheidender Stelle überhaupt mal einzelne Gespräche geben. Ich hätte jetzt erwartet, dass der Bürgermeister hier mal herkommt und mit mir mal eine halbe Stunde über das Thema redet.“ (Interview 38: 218-220)*

Ein **Veranstaltungskonzept für eine lokale Motivationsveranstaltung für Schlüsselakteure** mit Einladungstextmuster und einer Musterpräsentation „Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz“ gibt es unter: [www.schlüsselakteure.de](http://www.schlüsselakteure.de)

### ► GÜNSTIGE GELEGENHEITEN UND PHASEN DES UMBRUCHS NUTZEN

Führungskräfte im Ruhestand oder kurz davor haben eine relativ größere Bereitschaft für das Klimaschutzengagement. Viele Gelegenheiten eignen sich, um neue Schlüsselakteure und Netzwerke für den Klimaschutz zu gewinnen. So bieten sich neue Förderprogramme oder politische Themen ebenso gut an wie auch Großereignisse, die eine wichtige Bedeutung für die Entwicklung der Kommune haben.

*„Wir hatten im Beirat der lokalen Agenda 21 den Geschäftsführer vom Nahverkehr. [Dort] ging es um sowas wie kostenlosen Nahverkehr für Schüler und Jugendliche als soziale und ökologische Komponente. Den hatten wir als Geschäftsführer da und dann sozusagen als scheidenden Geschäftsführer. Zwei unterschiedliche Positionen wurden dort formuliert. Als Geschäftsführer: [das] kostet Geld und wie sollen wir das machen? [...] Wie dann klar war, er ist nur noch ein halbes Jahr da: ‚Gute Idee‘.“ (Interview 42:137)*

*„Und ich sehe schon, dass wir mit der Planung zur international renommierten Messe einen wesentlichen Punkt hatten, durch den Dynamik reingekommen ist [...].Die Messe*

*wurde sehr groß diskutiert, die Anforderungen an den [neuen Stadtteil], die Auflagen, die wir da hatten an den Baustandard. Ich glaube, da ist in der Wohnungswirtschaft eine Stimmung entstanden, was Klimaschutz betrifft. Ich glaube, das war sehr, sehr gut, weil es sich ein bisschen in die Breite entwickelt hat und einige Akteure das Thema für sich dann aufgenommen haben und weiterentwickelt haben.“ (Interview 45:05)*

---

## TIPPS zur Ansprache von Schlüsselakteuren aus der Wirtschaft

---

### ► THEMATISCHE SYNERGIEN NUTZEN

Unternehmen beschäftigen sich oft bereits mit Energieeffizienz und Energiebeschaffung, Nachhaltigkeitsberichte und ökologische Zertifizierungsprozesse (z.B. EMAS). Daher können hier gute thematische Verbindungen zum lokalen Klimaschutz hergestellt werden. Auch die Unternehmensausrichtung kann ein geeignetes Bindeglied sein.

*„Das ist ein ganz herausragend mittelständisches Unternehmen mit [...] hohem Energieverbrauch. Die GeschäftsführerIn weiß, dass sie beim Thema Energieeinsparung riesige Potenziale hat, weil der Energieanteil ein sehr hoher ist. Und insofern macht die von Haus aus, weil sie sehr neugierig ist und weil sie auch sehr pfiffig ist, bei solchen Projekten ziemlich oft mit.“ (Interview 22:91)*

*„Ja, also das Thema Klima spielt ja in vielen Dingen rein, man kann das Thema schwer abgrenzen. Bei neuen Technologien macht das zum Beispiel durchaus Spaß. Zum Beispiel, die Entwicklung von Elektroautos und Ladeinfrastruktur. Also wenn das Thema mit Technik verbunden ist, dann ist das durchaus interessant. Wenn das nicht so abstrakt ist, dann wird das [das Thema Klimaschutz] interessant.“ (Interview 58:149)*

### ► KOMMUNALE BETRIEBE ALS TÜRÖFFNER

Kommunale Gesellschaften sind die erste Adresse für die Umsetzung lokaler Klimaschutzmaßnahmen und gleichzeitig auch Türöffner, um weitere Unternehmen zu gewinnen:

*„Da muss man ja eigentlich sehen, dass man dann Einfluss bekommt auf die städtischen Gesellschaften, auf die Wohnungsbaugesellschaften.“ (Interview 05:235)*

### ► REGIONALEN ENTSCHEIDUNGSSPIELRAUM BERÜCKSICHTIGEN

Als Schlüsselakteure fallen in den Praxisbeispielen besonders die Führungskräfte aus regional agierenden Unternehmen oder Familienunternehmen auf, die im Vergleich zu internationalen Konzernen einen größeren lokalen Entscheidungsspielraum haben.

*„Ich glaube, dass ist immer auch sehr interessensgesteuert bei Leuten, die dann in einer gewissen Position sind und auch eigentlich andere Ziele auf der Agenda haben oder ihre Kernziele auf der Agenda haben. Und das ist bei größeren Unternehmen schwieriger als bei den Mittelständlern, die inhabergeführt sind. [...] Wenn ich jetzt 1000€ für Gimmicks nehme, also für Ad-on-Maßnahmen, dann ist das mein Geld und ich muss mich nicht vor einem Gesellschafter rechtfertigen, der mich [...] dann fragt, was hast du da eigentlich gemacht.“ (Interview 42:137)*

## 5.2.2 Schlüsselakteure und Netzwerke für den Klimaschutz gewinnen

---

### Erfolgsfaktoren

---

- ✓ Wo Schlüsselakteure sich austauschen, werden Entscheidungen getroffen – auch oder gerade bei ohnehin stattfindenden-Zusammenkünften (z.B. am Rande formeller Treffen: Aufsichtsrat, oder informeller Treffen: Gemeindefest)
- ✓ Eine gründliche Recherche der bereits bestehenden Netzwerke vor Ort lohnt sich, am besten im Austausch mit den lokalen EntscheiderInnen aus Kommune, lokaler Wirtschaftsförderung, Energieagentur o.ä. und mit langjährig engagierten Personen.
- ✓ Zivilgesellschaftliche Bewegungen können den Weg für einen Klimaschutzprozess vor Ort bereiten.

### Checkliste 3: Welche lokalen Netzwerke gibt es und über welche Themen und Projekte können deren Mitglieder angesprochen und für den Klimaschutzprozess gewonnen werden? (Art der Ansprache: z. B. durch Vorträge, Workshops, Arbeitsgruppen, Projekte)

Lokale Netzwerke, über die potenzielle Schlüsselakteure zum Klimaschutz angesprochen werden können	Möglicher Nutzen aus Klimaschutzmaßnahmen als Motivation für potenzielle Schlüsselakteure	Relevant in meiner Kommune (Anmerkungen)
Wohnungswirtschaft: Fachausschüsse auf regionaler Ebene, lokale Kooperationen	z. B. Energieeffizienz von Gebäuden, Mietnebenkosten, Wohnen und Mobilität, Wohnqualität	<input type="checkbox"/>
Bildungseinrichtungen, Universitäten, Jugendorganisationen	z. B. Umweltbildung, Nachhaltigkeit, gesund Leben	<input type="checkbox"/>
Landwirtschaftskammer u.a. Branchenverbände	z. B. Co-Benefits, Energieeffizienz	<input type="checkbox"/>
Gewerbevereine, Gewerbeparks	z. B. Co-Benefits, Energieeffizienz, CSR, Klimaschutz-Teilkonzepte	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsförderung, Innenstadtnetzwerke, Netzwerke von Gewerbetreibenden	z. B. Co-Benefits, Energieeffizienz, CSR; energetische Stadtsanierung	<input type="checkbox"/>
Kreishandwerkerschaft, Innungen, Kammern	z. B. Co-Benefits, Berufsausbildung, Energieeffizienz	<input type="checkbox"/>
Stadtplanung / Stadtentwicklung	z. B. energetische Stadtsanierung / Quartiersmanagement	<input type="checkbox"/>
Interessengruppen (IG) mit Klimaschutzbezug, BUND, NABU, Greenpeace lokal u.a.	z. B. Umweltschutz, Umweltbildung, Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>
Fischereiverband, Vogelschutzbund, Naturschutzverbände u.a. mit Klimaschutzbezug	z. B. Umweltschutz, Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>
Weitere Netzwerke in meiner Kommune sind: .....		<input type="checkbox"/>

## Checkliste 4: Identifikation (weiterer) Schlüsselakteure über ihre Netzwerke: Wie können Schlüsselakteure in ihren Netzwerken aufgespürt werden?

SCHLÜSSELAKTEURE IN NETZWERKEN	DIE RICHTIGEN FRAGEN STELLEN	BEISPIELE
Schlüsselakteure als EntscheiderInnen haben häufig in ihren Netzwerken Posten/ Funktionen inne:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wer sagt im Netzwerk, wo es lang geht?</li> <li>▶ Wem hören die anderen zu?</li> <li>▶ Wer plant und organisiert?</li> </ul>	z.B. Vorsitzende, Stellvertretende, Beisitzende, Kassenwarte, Schriftführer, Presse
<i>(Platz für Ihre Eintragungen):</i> Lokale Netzwerke in meiner Kommune: <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	FunktionsträgerInnen in den lokalen Netzwerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
Schlüsselakteure sind häufig nicht nur in einem, sondern in zwei oder mehreren lokalen Netzwerken engagiert (Mehrfachmitgliedschaften/Schnittmengen). Die Netzwerke müssen dabei nicht zwingend Klimaschutzbezug haben:	Wer ist in mehreren lokalen Gruppen/Vereinen/Verbänden aktiv (ggf. auch mit Funktionsträgerschaften)?	z.B. Klimabeirat und BUND; Bürgerwindpark und Agendabeirat; Landfrauen und Gemeinderat; Sportverein und Rotary Club; Gesangverein und Partei
<i>(Platz für Ihre Eintragungen):</i> Lokale Personen (potenzielle Schlüsselakteure): <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	Aktiv in folgenden Netzwerken: <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	

## 5.3 Handlungsempfehlungen: Ein lokales Klimaschutznetzwerk etablieren

Eine gute Netzwerkorganisation ist eine wichtige Grundlage, um TeilnehmerInnen dauerhaft zu binden. Dazu gehören die Schaffung von Handlungsraum sowie auch eine gute Betreuung der Mitglieder. Aber auch die richtige Zusammensetzung der NetzwerkteilnehmerInnen spielt eine wichtige Rolle, damit das Netzwerk auch in der Kommune Gehör findet. TeilnehmerInnen schätzen eine gute Vorbereitung und Dokumentation sowie die Moderation der Treffen.

---

### Erfolgsfaktoren

---

- ✓ Erfolgreiche lokale Klimaschutzprozesse brauchen ein etabliertes attraktives Klimaschutznetzwerk für lokale EntscheidungsträgerInnen mit ausreichend Handlungsspielraum für alle Beteiligten.
- ✓ Die aktive Unterstützung der Verwaltungsspitze ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen erfolgreichen Klimaschutzprozess.
- ✓ Netzwerke sind umso stabiler, je besser sich die Mitglieder betreut fühlen und je mehr sie das Gefühl haben, etwas bewirken zu können.
- ✓ Je stärker kommunaler Klimaschutz durch Netzwerke oder durch die lokale Wirtschaft getragen wird, desto weniger ist das Thema in der Kommune anfällig bei politischen Veränderungen.
- ✓ Ein erfolgreicher Klimaschutzprozess kennzeichnet sich durch Institutionalisierung wie die Schaffung von Arbeits- oder Lenkungsgruppen, die Definition von Zuständigkeiten, die Schaffung neuer Einheiten in der Kommunalverwaltung oder von der Verwaltung unabhängiger Einheiten.
- ✓ Organisationsform und Finanzierung für ein Netzwerk stehen in engem Zusammenhang und sollten zur Ausrichtung des Netzwerks passen.
- ✓ Eine externe Prozessbegleitung kann den Start unterstützen. Kommunen, die am Anfang ihres Klimaschutzengagements stehen, können sich im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative eine Einstiegsberatung fördern lassen.

---

### TIPPS für die Klimaschutzzusammenarbeit und Netzwerkorganisation

---

#### ▶ ERFAHRUNGSUSTAUSCH IN LOKALEN KLIMASCHUTZNETZWERKEN IST GEWÜNSCHT

Die Beteiligung in lokalen Klimaschutznetzwerken stellt – insbesondere bei themenverwandten Netzwerken – einen echten Mehrwert für diese dar.

*„Weil, es gibt mit Sicherheit, weiß ich nicht, Aktivistengruppen, Umweltverbände, die irgendwo in einem Biergarten Pläne schmieden, was man alles besser machen könnte. In dem Moment, wo die kein Mitspracherecht haben und wo es keinen Informationsaustausch wirklich zu der Stadtverwaltung gibt, ist das sinnfrei.“ (Interview 55:115-127)*

*„Ich glaube auch, dass auch wir oder ich mit dem, was wir hier vorhaben, an verschiedenen Stellen einfach auch mal positive Beispiele geben können, wie sowas dann konkret funktionieren kann. Ich glaube auch, dass man an verschiedenen Stellen durch die Verschiedenartigkeit zwischen Unternehmerdenken und Behördendenken, wenn es da tatsächlich mal zu einer gewollt konstruktiven Diskussion kommt, [...] durchaus interessante Gedanken spinnen könnte. Man könnte auch sehr viel von den anderen lernen.“ (Interview 55:130)*

► NETZWERKE SOLLTEN GUT ORGANISIERT UND MODERIERT SEIN UND  
EINE OFFENE GESPRÄCHSATMOSPHÄRE BIETEN

Klimaschutznetzwerke sind sehr unterschiedlich organisiert. Wir finden Netzwerke, die über das Klimaschutzmanagement alleine gesteuert werden. Andere haben die Netzwerkorganisation und -moderation an eine externe Agentur oder an die regionale Klimaschutzagentur vergeben und finanzieren diese aus dem kommunalen Haushalt.

*„Wichtig ist bei den Netzwerken immer, dass man offen miteinander reden kann und nicht nur selbst darstellt, was man alles gut macht [...]. Sondern sich mal in die Karten schauen lässt.“ (Interview 46:216)*

*„Ich würde mich gerne einmal austauschen, vielleicht moderiert, damit jeder auch zeitlich gesehen den Raum erhält, um die Botschaft, die ihm so wichtig ist, auch den anderen mitzuteilen.“ (Interview 26:78)*

► NETZWERKE BRAUCHEN EINE AGENDA UND INPUT,  
Z. B. GUTE BEISPIELE AUS ANDEREN KOMMUNEN ODER AUS UNTERNEHMEN

*„Also, ich glaube, ohne zwei, drei, vier Unternehmer, die sagen "Ich bin da Aktivist der ersten Stunde", wird das nicht funktionieren. Und genauso wenig wird es funktionieren ohne eine Institution, die in der Lage ist, so eine Verbandsarbeit zu verwalten.“ (Interview 55:115-227)*

*„Und dass man vielleicht auch, wenn es um das Thema Vernetzung und Austausch geht, sehr viel stärker nochmal auf den Punkt eingeht, die Kommunen an einen Tisch zu bringen, die schon ein Stück des Weges gegangen sind.“ (Interview 52:76)*

*„Letztendlich sollte so ein Netzwerk über eine städtische Klimaschutzpolitik informiert sein. Also, was will die Stadt an der Stelle? Und was hat sie da auch für konkrete Strategien und vielleicht auch Projekte auf der Pfanne? Und genau an dieser Stelle sollte so ein Netzwerk zumindest beratend tätig sein dürfen.“ (Interview 55:124)*

► NETZWERKE SIND DURCHSETZUNGSFÄHIG, WENN SCHLÜSSELAKTEURE MIT  
HIERARCHISCHEN FÜHRUNGSPPOSITIONEN UND POLITISCHE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER  
ALS T1-AKTEURE VERTRETEN SIND

Wir haben gesehen, dass Stadträte oder einzelne Gremien wesentliche Impulsgeber für einen Klimaschutzprozess sein können. Auch im Prozessverlauf nehmen politische EntscheidungsträgerInnen und Gremien häufig eine wichtige Rolle ein. Sie können die Aktivitäten des Netzwerks unterstützen und als Bindeglied in die kommunale Verwaltung dienen. Die Beteiligung kommunalpolitischer Akteure in ein Akteursnetzwerk kann darüber hinaus dazu beitragen, dass das Handlungsfeld Klimaschutz weiter auf der politischen Agenda bleibt und das Akteursnetzwerk direkten Zugang zur Kommunalpolitik hat und die Chance hat, eine Kontrollfunktion für das Handeln der kommunalen Verwaltung einnehmen kann.

*„Ich würde niemanden zusätzlich an Bord holen. Hier gibt es genug Leute, die das unterstützen. Ich bräuchte nur jemanden, der politisch so stark ist, dass er das durchsetzt. Und da ist ein gewisser Wille notwendig. (-) Und ich denke, wenn ich Bürgermeister wäre, hätte ich acht Jahre Zeit. Vielleicht würde ich es schaffen.“ (Interview 07:402)*

„Das Netzwerk wird stärker, wenn Entscheider stärker da sind, die auch was tun.“  
(Interview 04:282)

„Ohne Politik geht es ja nicht. (-) Also, da bist du eigentlich/also, ich denke die Politik braucht man da IMMER dabei. Und wenn es um VORGABEN geht. Es ist ja das, was die in Paris auch entschieden haben. Es gibt halt allgemeine Vorgaben, an die muss man sich dann sowieso halten.“ (Interview 23:388)

### ► INSTITUTIONS MATTER! KOMMUNALE BESCHLÜSSE UND INSTITUTIONALISIERUNG DES KLIMASCHUTZ-PROZESSES STÄRKEN NETZWERKE

Die Finanzierung der Netzwerke ist eng verbunden mit der jeweiligen Organisationsform. In Netzwerken, die von der Kommune selbst gesteuert werden, kann eine finanzielle Beteiligung der Netzwerkmitglieder zu Konflikten mit der Kommunalaufsicht führen. Zusammenschlüsse außerhalb der Verwaltung sind hier freier und beteiligen die Mitglieder mit entsprechenden Beiträgen. In der kommunalen Praxis können beide Modelle gefunden werden.

„Ich glaube schon, dass die Beschlusslage in [...] und die Gründung der Klimaschutzleitstelle [...] vor 20 Jahren [...] eine Weiche gestellt haben. [...] Jetzt haben wir hier [...] in der Stadt schon eine sehr, sehr lange Tradition der rot-grünen Koalition. Also wir haben ein politisches Gremium, das eher in die grüne Richtung geht und deswegen sicherlich auch noch einiges gepusht hat. [...] Darüber hinaus haben sich in den letzten 20 Jahren hier auch aufgrund dieses Gremiums viele Institutionen gegründet, wie die Klimaschutzagentur, wie [Klimaschutzfonds].“ (Interview 49:14)

## 5.4 Weitere Praxismaterialien für Ihre Umsetzung

Für die praktische Anwendung im Klimaschutz bei Ihnen vor Ort können Sie alle in dieser Handreichung enthaltenen **Arbeitshilfen und Übersichten** als PDF-Dokumente zur weiteren Verwendung unter [www.schluesseakteure.de](http://www.schluesseakteure.de) im Download-Bereich abrufen. Auch die in diesem Dokument lediglich in Auszügen vorgestellten teilpseudonymisierten **Kommunensteckbriefe** der Städte Hannover, Jena, Kempten und Kiel sowie die **Schlüsselakteursporträts** von Katrin Eder (Umweltdezernentin in Mainz), Hans Mönninghoff (Stadtrat a.D. in Hannover), Matthias Stüwe (Abteilungsleiter der Stadtwerke Jena) sowie Kerry Zander (Kordinatorin der Klimaschutzleitstelle in Rostock) sind dort verfügbar. Darüber hinaus finden Sie auf der Internetseite auch einen Konzeptvorschlag für die Gestaltung einer **Motivationsveranstaltung** zur Einbindung Ihrer potenziellen Schlüsselakteure vor Ort. Auch die **wissenschaftlichen Grundlagen** zum Projekt „Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz“ können dort als Grundlagenpapier (Beer et al, 2017) heruntergeladen werden.



Haben Sie Fragen oder  
wünschen Sie weitere Informationen?

**KONTAKT** 4K | Kommunikation für Klimaschutz  
Annerose Hörter  
0511 2608 772  
hoerter@4k-klimaschutz.de

**INTERNET** [www.schluesseakteure.de](http://www.schluesseakteure.de)

## 6 IHR FEEDBACK

Wie hat Ihnen diese Handreichung gefallen? Sind die Inhalte für Ihre Arbeit hilfreich? Senden Sie uns gerne den nachfolgenden Fragebogen ausgefüllt zu. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!

### Evaluation zur Handreichung „Erfolgreicher lokaler Klimaschutz dank Schlüssellakteuren“

**Frage 1:**

**Wie bewerten Sie die Handreichung insgesamt?**

1 2 3 4 5 Skala: 1 = sehr gut/hilfreich; 5= gar nicht gut/hilfreich

**Frage 2:**

**Welche Relevanz hat die Zusammenarbeit mit Schlüssellakteuren für Ihre tägliche Arbeit?**

1 2 3 4 5 Skala: 1 = sehr hoch; 5= sehr gering

**Frage 3:**

**Welche Materialien der Handlungsempfehlungen (Kap. 5) finden Sie besonders hilfreich? Bitte kreuzen Sie an (Mehrfachnennungen möglich):**

[X]		Platz für Ihre Anmerkungen:
	<b>Kap. 5.1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsfaktoren: Schlüssellakteure finden und einbinden</li> <li>• Checkliste 1: Wie finde ich Schlüssellakteure</li> <li>• Checkliste 2: Akteursanalyse</li> <li>• Tipps zur Motivation von Schlüssellakteuren</li> </ul>	
	<b>Kap. 5.2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsfaktoren: Schlüssellakteure ansprechen</li> <li>• Tipps zur Ansprache von Schlüssellakteuren</li> <li>• Erfolgsfaktoren: Schlüssellakteure und Netzwerke</li> <li>• Tipps zur Ansprache von Schlüssellakteuren aus der Wirtschaft</li> <li>• Checkliste 3: Welche lokalen Netzwerke ...</li> <li>• Checkliste 4: Wie können Schlüssellakteure in ihren Netzwerken ...</li> </ul>	
	<b>Kap. 5.3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsfaktoren: Klimaschutznetzwerk ...</li> <li>• Tipps für die Klimaschutzzusammenarbeit ...</li> </ul>	

**Frage 4:**

**Welche Hinweise/Wünsche/Anregungen haben Sie an bzw. für uns?**

### Vielen Dank für Ihre Rückmeldung!

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an Annerose Hörter (4K):

eingescannt per E-Mail an: [hoerter@4k-klimaschutz.de](mailto:hoerter@4k-klimaschutz.de)

oder per Fax an: +49 511 37397282

oder postalisch an:

4K | Kommunikation für Klimaschutz;  
Schierholzstr. 25, 30655 Hannover.

## 7 DANKSAGUNG

Wir bedanken uns bei allen beteiligten Kommunen für die Mitwirkung an diesem Vorhaben, für zahlreiche Ideen und Vorschläge. Insbesondere möchten wir den Städten Hannover, Kempten, Kiel und Jena für die ausführliche Teilhabe und ihre Erlaubnis zur Veröffentlichung ihres Portraits danken.

Besonders bedanken wir uns bei allen InterviewpartnerInnen, die uns ihr Vertrauen entgegengebracht und sich die Zeit für ein Vor-Ort-Interview genommen haben. Sie haben uns aus ihrer jeweiligen Perspektive Einblicke in den speziellen Klimaschutzprozess in ihrer Kommune gegeben und damit den Grundstein für diese Handreichung gelegt. Ohne sie wäre die Erstellung dieser Handreichung nicht möglich gewesen. Ganz herzlich bedanken wir uns bei Hans Mönninghoff, Katrin Eder, Matthias Stüwe und Kerry Zander für die Bereitschaft, sich als Schlüsselakteure aus der Praxis in je einem Kurzporträt vorzustellen.

Wir hoffen, dass alle projektbeteiligten Kommunen und Personen die für sie individuell erstellten Ergebnisdokumente sowie diese Handreichung als eine praktische Unterstützung für ihre Zusammenarbeit mit Schlüsselakteuren vor Ort nutzen können.

Wir bedanken uns bei den Veranstaltern des „Zukunftsforum Energiewende Kassel 2017“ und der „10. Kommunalen Klimakonferenz“ für die Möglichkeit, im Rahmen beider Veranstaltungen je einen Schlüsselakteure-Workshop durchzuführen. Außerdem danken wir dem Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Niedersachsen und Bremen (vdw) für die Möglichkeit, im Rahmen des Jahresauftaktes 2018 dieses Projekt vorstellen zu dürfen.

Mit dem NKI-Projekt „Landkreise in Führung“ haben wir einen regen Erfahrungsaustausch gepflegt und waren auch regelmäßig im Newsletter vertreten. Für die gute Zusammenarbeit bedanken wir uns ganz herzlich bei den ProjektkollegInnen und Projektbeiratsmitgliedern.

Wir bedanken uns bei Jessica Suplie für die unterstützende Begleitung dieses Forschungsprojektes seitens des Bundesumweltministeriums und für ihre wertvollen inhaltlichen Anregungen. Bei Adrian Gleinig, Ron Dohne und Sabrina Borchard vom Projektträger Jülich bedanken wir uns für die stets kompetente und hilfreiche fachliche und administrative Unterstützung als Projektbetreuende.

Abschließend danken wir allen, die dieses Projekt durch ihre Fragen, Anmerkungen und Ideen im persönlichen Austausch mit dem Projektteam bereichert und damit zu dessen Weiterentwicklung und zu dieser Handreichung beigetragen haben.

## 8 LITERATURHINWEIS

Die theoretischen Grundlagen der Europa-Universität Flensburg zu der hier verwendeten Schlüsselakteurs-Typologie und den entwickelten Modellen können im Grundlagenpapier des Projektes nachgelesen werden. Darin finden sich auch Literaturhinweise zur zu Grunde gelegten Theorie der Change Agents, zur Transformationsforschung sowie zum Transition Management.

**Beer, M.; Schirmacher, J.; Bichler, M. (2017):** *Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz – AP 2: Grundlagenpapier zum theoretischen Hintergrund*, abrufbar über [www.schlueselakteure.de](http://www.schlueselakteure.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit



NATIONALE  
**KLIMASCHUTZ**  
INITIATIVE

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages