



Netzwerkstudie

für die

Klimainitiative Essen

IMPRESSUM

SUSTAINUM – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften

Autoren:

Dr. Matthias Teller Dr. Jörg Longmuß Berlin 2015



INHALTSVERZEICHNIS

1		Vor	wort	4
2 Ge	esa		rsicht zur Netzwerkgestaltung und zu durchgeführten Netzwerkaktivitäten im etzwerk und in den Teilnetzwerken	5
	2.:	1	Aktivitäten im Gesamtnetzwerk	8
	2.2	2	Netzwerkaktivitäten im Bereich 'Energetische Gebäudemodernisierung'	9
	2.3	3	Netzwerkaktivitäten im Bereich ´Mobilität	. 10
	2.4	4	Netzwerkaktivitäten im Bereich 'Erneuerbare Energien und Energieeffizienz'	. 11
	2.	5	Netzwerkaktivitäten im Bereich ´ Stadtentwicklung´	. 13
3		Wir	kungen, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit	. 14
	3.:	1	Wirkungen	. 14
	3.2	2	Erfolgsfaktoren	. 15
	3.3	3	Hemmnisse	. 15
4		Stra	tegien in Essen nach Ende der Projektlaufzeit	. 17
	4.	1	Wie kann die Klimaagentur unter den Essener Bedingungen langfristig aufgestellt sein?	. 17
		Aufl	oau eines Think Tanks	. 18
		Nut	zung des allgemeinen Digitalisierungstrends	. 20
		Ada	ptive und dezentrale Dienste	. 21
	4.7	2	Was sind die strategischen Schritte dahin?	. 22
		Rec	htsform / Struktur der Klimaagentur	. 22
		Leis	tungs-Portfolio der Klimaagentur	. 23
		Veri	netzung mit anderen Akteuren	. 24
		Roa	dmap für eine Entwicklung der Klimaagentur	. 25
5		Leit	faden für die Stadt Essen zur zukünftigen Organisation der Netzwerke	. 33
	5.:	1	Allgemeiner Leitfaden zur Arbeit mit Netzwerken	. 33
		Dim	ensionen der Netzwerkarbeit	. 33
		Net	zwerkaufbau	. 37
		Lan	gfristige Sicherung des Netzwerks	. 42
	5.2	2	Spezifische Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung der Netzwerke	. 43
		Ges	amtnetzwerk	. 44
		Net	zwerk Energetische Gebäudemodernisierung	. 45
		Kon	npetenzteam Mobilität	. 46



	Netzwerk Erneuerbare Energie u	ınd Energieeffizienz	48
	Netzwerk Wirtschaft und Umwe	lt	48
	Kompetenzteam Stadtentwicklu	ng	49
	5.3 Netzwerkarbeit unter Berüc	ksichtigung milieuspezifischer Differenzierung	51
	Das Modell der sozialen Milieus .		52
	Netzwerkarbeit und Lebensstile.		54
6	6 Lessons Learned		59
7	7 Quellennachweis		61



1 Vorwort

Die Stadt Essen hat sich in 2011 an dem BMBF- Wettbewerb "Energieeffiziente Stadt" mit dem Projektkonzept 'Klimainitiative Essen' erfolgreich beteiligt. Das Projekt soll dazu dienen, das stadtgesellschaftliche Ziel zu unterstützen, den CO2-Ausstoß bis 2020 um 40% im Vergleich zum Jahr 1990 zu reduzieren.

Das Konzept ist besonders durch einen ganzheitlichen und partizipatorischen Ansatz sowie durch die Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Finanzierungsmodellen in den Feldern der Gebäudemodernisierung, Mobilität, Erneuerbaren Energien und Stadtentwicklung gekennzeichnet. Zentral ist hierbei die Entwicklung einer neuen Klimakultur, die alle Bürgerinnen und Bürger, die privaten und gewerblichen Investoren, die Entscheider auf betrieblicher Ebene sowie alle beteiligten Organisationen in der "Lebensgemeinschaft Stadt" einbindet. Diese regionale Klimakultur in der Stadt Essen sorgt dann für die effektive Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen durch die aktive Beteiligung von Bürgern, Institutionen, Unternehmen, Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik.

Netzwerkaktivitäten sind in diesem Sinne ein zentrales Element der Klimainitiative Essen. Zu den oben genannten Handlungsfeldern sollen möglichst viele Akteure aus allen gesellschaftlichen Feldern in Netzwerken organisiert werden, um Maßnahmen zum Klimaschutz abgestimmt und auf breiter Basis umsetzen zu können.

Die vorliegende Studie analysiert diese Aktivitäten und nutzt die daraus gewonnenen Erkenntnisse für eine Fortschreibung der Strategie zur Netzwerkentwicklung in Essen.



2 Übersicht zur Netzwerkgestaltung und zu durchgeführten Netzwerkaktivitäten im Gesamtnetzwerk und in den Teilnetzwerken

Die Netzwerkaktivitäten beziehen sich auf vier Handlungsfeldern: energieeffiziente Gebäude, Mobilität, Erneuerbare Energie und Stadtentwicklung.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Rat der Stadt Essen 2009 ein Integriertes Energie- und Klimakonzept (IEKK) verabschiedet hat. Dieses wurde 2013 neu auf das Jahr 2020 ausgerichtet und umfasste zu diesem Zeitpunkt rund 130 Maßnahmen in 6 Handlungsbereichen. In Bezug auf das übergeordnete Ziel der CO2-Einsparung werden die Maßnahmen unterschieden in Treiberprojekte, die von besonderer Bedeutung für die Zielerreichung sind, Basisprojekte und weitere IEKK-Projekte und – Aktionen. Um alle Aktivitäten im Bereich Klimaschutz zu organisieren, aufeinander abzustimmen und zu lenken, wurde eine Organisationsstruktur geschaffen, die sich im Laufe des Prozesses verändert hat (siehe die entsprechenden Ausführungen hierzu im weiteren Text). Anfangs waren die wichtigsten Einheiten für die operative Arbeit die folgenden (s. auch Abb.1):

- Gesamtnetzwerk
- Kompetenzteams
- Managementteam
- Fachnetzwerke
- Klimaagentur

Diese Einheiten können wie folgt charakterisiert werden:

Gesamtnetzwerk

Um die im IEKK erfassten Maßnahmen der Klimawerkstatt Essen mit denen der Klimainitiative koordinieren bzw. harmonisieren zu können, wurde ein Gesamtnetzwerk aufgebaut, das systematisch die relevanten Akteure in einer geeigneten Struktur einbindet (siehe Abb.1).

Das Gesamtnetzwerk kann keine wesentlichen inhaltlichen Arbeiten leisten, sondern dient vorrangig als Sammelbecken für alle Akteure, die sich für die Klimaeffizienz der Stadt Essen engagieren. Teil des Gesamtnetzwerks ist ein hoch angesiedeltes Gremium (Lenkungsgruppe) - gewissermaßen ein Steuerungskreis des Gesamtnetzwerks - in dem die Handlungsziele für Klimaeffizienz verabschiedet werden. Diese Handlungsziele werden in einem dialogischen Prozess zwischen den Fachnetzwerken und der Lenkungsgruppe zu den einzelnen Handlungsfeldern entwickelt.

Eine wichtige Aufgabe der Lenkungsgruppe ist die Gewährleistung von Entscheidungsfähigkeit. Der große Umfang der beteiligten Partner erhöht zwangsläufig die Zahl der Konfliktfälle. Die Lenkungsgruppe ist jene Instanz, die qua Entscheidung Konflikte ggf. aufzulösen hat.

Auf dieser Führungsebene ist es die Rolle der Energie- und Klimaschutzkommission, dafür zu sorgen, in den politischen Fraktionen des Rats der Stadt Essen für eine Akzeptanz und Unterstützung der getroffenen Entscheidungen zu sorgen.



Untersetzt wird das Gesamtnetzwerk durch netzwerkartige Arbeitsstrukturen, welche die konkreten Inhalte bewegen und den verabschiedeten Zielen zuarbeiten bzw. diese inhaltlich ausgestalten.

Von Seiten der Klimawerkstatt und des Lenkungskreises werden Ressourcen bereitgestellt, um in erforderlichem Maße Öffentlichkeitsarbeit zu leisten.

Kompetenzteams

Auf Vorschlag von SUSTAINUM wurden die Kompetenzen für die Steuerung der Aktivitäten in den vier Handlungsfeldern jeweils in einem Kompetenzteam gebündelt. Das Ziel war dabei auch, die Aktivitäten der Klimawerkstadt Essen (KWSE) mit denen des Projekts Klimainitiative Essen (KIE) zusammenzuführen. Nachdem anfänglich die Aktivitäten von KWSE und KIE zum Teil parallel liefen, wurden sie im Laufe des Jahres 2013 unter dem Dach der Klimawerkstadt zusammen geführt. Mitglieder, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Kompetenzteams lassen sich wie folgt charakterisieren:

Aufgaben

- Supervision der Projektlandschaft in einem der oben genannten vier Handlungsfelder (IEKK-Projekte und KIE-Aktivitäten)
- Abstimmung von fachlichen Aktivitäten innerhalb der jeweiligen Handlungsfelder
- Kommunikation von Vorgehen und Ergebnissen an KWSE und KIE sowie an das Team Öffentlichkeitsarbeit und ggf. an das Team Controlling (siehe Abbildung)
- Entwicklung von Vorschlägen für neue Treiber- und Basisprojekte
- Einbindung in die Gestaltung und den Aufbau eines zugehörigen Fachnetzwerks, das im Rahmen des Projekts KIE realisiert werden soll.
- Möglichst viele konkrete Maßnahmen mit möglichst hohem CO2-Reduktionspotenzial in 2012 und 2013 zu starten und umzusetzen.

Kompetenzen

- Einholen von Berichten aus den einzelnen Projekten
- Priorisierung von Aktivitäten und Projekten (in Abstimmung mit dem Managementteam siehe Abbildung)

Verantwortungen

- Priorisierung der Projekte innerhalb des Handlungsfeldes zur Lenkung von Ressourcen
- Sachgerechte, zielorientierte Kommunikation in Richtung der Projekte
- Berichterstattung gegenüber den Fachgruppen in den Fachgruppensitzungen

Zusammensetzung

- Die Kompetenzteams setzen sich zusammen aus Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern des Konzerns Stadt Essen, die sich hierfür beworben haben und von ihren jeweiligen Dienststellen/Führungskräften hierzu abgeordnet wurden, und
- Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter der Projektpartner der Klimainitiative Essen.



• Die Klimaagentur ist in den vier Kompetenzteams vertreten und sichert damit unter anderem die Anbindung des Kompetenzteams Öffentlichkeitsarbeit.

Managementteam

Um die Prozesssteuerung zu erleichtern und um die Fachgruppe nicht zu oft tagen zu lassen, ist ein Managementteam eingerichtet, das die Aufgabe hat, sämtliche Netzwerkaktivitäten mit den übrigen Maßnahmen der Stadtverwaltung in Essen und ihrer Partner zu koordinieren (siehe Abbildung).

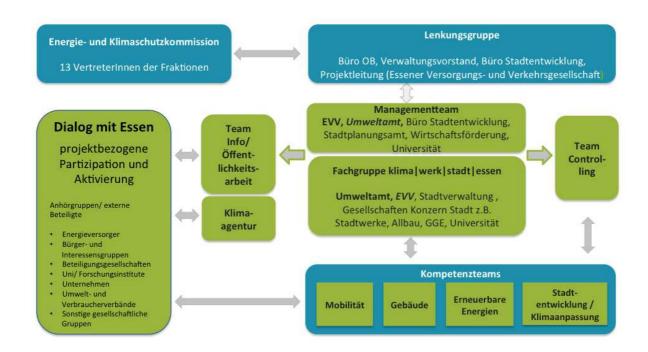


Abb.: Projektorganisation der Klimawerkstadt Essen (Quelle: Schmidt, Drobek 2013)

Fachnetzwerke

Für die einzelnen Handlungsfelder sind ggf. Fachnetzwerke aufzubauen bzw. wurden aufgebaut. In diesen sind die relevante Stakeholder organisiert sind. Je nach Handlungsfeld kann dies alle thematisch Mitglieder der "Lebensgemeinschaft Stadt" einbeziehen, betroffene Bürgerinnen und Bürger, privaten und gewerblichen Investoren, Entscheider auf betrieblicher Ebene und in der Verwaltung und weitere beteiligten Organisationen. Es kann aber auch sinnvoll sein, nur ausgewählte Stakeholdergruppen in ein Fachnetzwerk einzubinden (das Netzwerk Energetische Gebäudemodernisierung ist hierfür ein Beispiel).

Klimaagentur

Die Klimaagentur ist der zentrale Netzwerkknoten in der Klimawerkstadt Essen. Sie ist die Drehscheibe für Kontakte, Informationen, Ideen zum Klimaschutz zwischen Bürgern, Unternehmen, Initiativen und der Stadtverwaltung. Als zentrale und unabhängige Anlaufstelle der Stadt Essen betreut die Klimaagentur das Fachnetzwerk energetische Gebäudemodernisierung und vermittelt Wissen an Verbraucherinnen und Verbraucher, Unternehmen, Handel, Handwerk, Initiativen, Vereine und Kir-



chen. Sie setzt Impulse und fördert Projekte, organisiert Veranstaltungen und Kampagnen. Im Businessplan sind die Aufgaben wie folgt beschrieben:

- Zentrale Anlaufstelle für alle Akteure der Stadtgesellschaft Essen mit Beiträgen zu Klimaschutz und Energieeffizienz
- Förderung vielfältiger Aktivitäten und Veranstaltungsformen zum Klimaschutz
- Bündelung der Umsetzungsaktivitäten Klimainitiative Essen
- Sichtbarkeit und Beteiligung der Umsetzungsaktivitäten für und mit der Bevölkerung
- Angebot und F\u00f6rderung von Dienstleistungen und Beratungen zur energieeffizienten Stadt
- Gründung eines Think-Tank von städtischen Unternehmen, Universität und Stadtverwaltung
- Anbieter f
 ür Wissenstransfer, Qualifizierung und Weiterbildung
- Austausch von Wissenschaft und Praxis
- Koordination aller Umsetzungsbausteine
- Projekt- und Kampagnenentwicklung in den Handlungsfeldern
- Informations- und Netzwerkmanagement
- Mitwirkung beim Monitoring

Im Rahmen ihrer vergleichsweise sehr begrenzten Ressourcen ist es Klimaagentur bisher sehr gut gelungen, die Netzwerkentwicklungen in die Stadtgesellschaft hineinzutragen.

2.1 Aktivitäten im Gesamtnetzwerk

Die Energie- und Klimaschutzkommission, die Lenkungsgruppe und das Managementteam wurden bereits vor den Start des Projekts 'Klimainitiative Essen' im Rahmen der 'Klimawerkstadt Essen' eingesetzt. Die zentrale Instanz im Gesamtnetzwerk ist das Managementteam. Seine Aufgabe ist es, so weit möglich, die Aktivitäten des gesamten Netzwerks aufeinander abzustimmen. Es ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Ursprünglich setzte es sich aus Vertretern der Essener Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft, des Büros für Stadtentwicklung, des Stadtplanungsamts, der Wirtschaftsförderung und der Universität zusammen. Im Rahmen eines Optimierungsprozesses kam es zu Veränderungen gegenüber der Ausgangszusammensetzung. Vertreter der Fachbereiche von Stadtumbau, Geoinformation, Stadtagentur Essen 2030 kamen hinzu. Die Vertretung der Universität muss neu besetzt werden aus dem Bereich Urbane Systeme.
- Als eine sehr regelmäßige und zuverlässige Austauschplattform trifft sich das Managementteam alle 2 bis 3 Wochen.
- Der Arbeitsfokus liegt auf dem Informationsaustausch zu den Projekten und Projektanbahnungen. Projekte kommen dann explizit auf die Tagesordnung, wenn zu diesen besonderen Meilensteine anliegen.
- Als Controllinginstrument wird ein Ampelsystem genutzt.

Die Lenkungsgruppe hat im Frühjahr 2014 ihre Arbeit bis auf weiteres eingestellt. Die Energie- und Klimaschutzkommission ist im Sommer 2014 aufgelöst worden. Hintergrund dürften, soweit dies aus



den Evaluationsergebnissen ersichtlich werden konnte, sich überlagernde politische Konfliktlinien und mangelnde Moderationsunterstützung gewesen sein.

2.2 Netzwerkaktivitäten im Bereich 'Energetische Gebäudemodernisierung'

Das Klimaschutzziel für Essen ist für 2020 gegenüber dem Referenzjahr 1990 mit einer CO₂-Einsparung von 40 % festgesetzt worden. Mit diesem Ziel übertrifft Essen die EU- und Landesziele deutlich und möchte so Vorbild sein. Bis 2050 wird Essen Low-Carbon-City und will die Emissionen um 95%, dies übertrifft die Bundesziele¹. Den größten Anteil an den geplanten 40 % sollen Einspareffekte mit 28 % im Bereich des Energiebedarfs von Gebäuden haben. 9 % sollen im Bereich der Mobilität erzielt werden und 3 % durch Effekte einer neuen Klimakultur (z.B. verändertes Konsumverhalten). Bei dem Erreichen der ambitionierten Klimaziele haben deshalb energieeffiziente Gebäude die wichtigste Rolle. Damit sind Gebäude gemeint, die in Bezug auf den Quadratmeter Fläche wenig Heizenergie benötigen und effiziente Heizungstechnik, möglichst mit Nutzung Erneuerbarer Energien, einsetzen.

Das Fachnetzwerk 'Energetische Gebäudemodernisierung' hat zum Ziel, Sanierungshemmnisse auf Seiten der Immobilieneigentümer abzubauen und damit die Sanierungsrate in Essen signifikant zu erhöhen. Zu diesem Zweck sollen Umsetzungsaktivitäten im Netzwerk gebündelt werden, um eine Komplexitätsreduktion für Immobilienbesitzer zu erreichen. Das Netzwerk soll ihnen einen einfachen Zugang zu kompetenter Beratung und nachfolgend fachgerechter und qualitätsgesicherter Umsetzung bieten. Gleichzeitig dient das Netzwerk der Markterschließung.

Nachfolgend sind die wichtigsten Meilensteine, die zum Aufbau des Netzwerks geführt haben, aufgelistet:

- Auf dem Treffen des Kompetenzteams im Februar 2013 wird der Aufbau eines Netzwerkes zur qualitätsvollen Modernisierung für wichtig befunden und es wurde beschlossen, in 2013 dies als ein Treiberprojekt anzugehen.
- In Vorbereitung auf die Konstituierung des Netzwerks wurde im Juli 2013 ein Treffen mit interessierten Stakeholdern durchgeführt. Auf Einladung der Klimaagentur Essen kamen rund 35 Architekten, Ingenieure, Energieberater sowie Fachleute diverser Handwerksbetriebe aus verschiedenen Gewerken zusammen, um das Konzept und die Organisationsstruktur für den Netzwerkaufbau zu diskutieren.
- Auf diesem Treffen wurde eine Arbeitsgruppe zur Qualitätssicherung im Netzwerk eingerichtet sowie eine Arbeitsgruppe für die Entwicklung des Netzwerk-Leitbildes und der Aufnahmekriterien für Netzwerkmitglieder
- Im Oktober 2013 fand die konstituierende Sitzung des Netzwerks mit ca. 40 Teilnehmern statt.
- Auf ihr wurde ein Koordinationsausschuss berufen, der sich mit der weiteren organisatorischen Ausgestaltung des Netzwerks befasst

9

¹ Bewerbung der Stadt Essen um den Titel "Grüne Hauptstadt Europas 2017", S.8 Netzwerkstudie Klimainitiative Essen



 Der Beschluss der erarbeiteten Netzwerkorganisation erfolgte auf dem nächsten Netzwerktreffen im April 2014 mit 29 akkreditierten Netzwerkpartnern.

Eine zusätzliche Netzwerkaktivität war die Nutzung des Kooperationsprojekts der Stadt Essen mit der RWE Deutschland AG. In diesem Projekt wurde eine Flug-Thermografie für Essen durchgeführt, die die Wärmeabstrahlung der einzelnen Gebäude in Essen erfasste (Wärmebilder der Dächer). Die Bereitstellung dieser Wärmebilder wurde mit dem Angebot einer kostenlosen Beratung verknüpft. Bis Anfang 2014 haben 38.000 Eigentümerinnen und Eigentümer ihr Thermalbild angefordert und es lagen rund 1.800 Anfragen zur individuellen Energieberatung in der Klimaagentur vor

Ein weitere zusätzliche Netzwerkaktivität ist die Beteiligung der Stadt Essen an der Internet-Plattform ALTBAUNEU®. Das Internetangebot ist eine gemeinsame Initiative von Kommunen und Kreisen in Nordrhein-Westfalen. Es unterstützt die teilnehmenden Gebietskörperschaften bei der Beratung ihrer Bürger und Gebäudeeigentümer zur sinnvollen Umsetzung von Maßnahmen der energetischen Gebäudemodernisierung. Es gibt Informationen zu Veranstaltungen und Experten vor Ort (Energieberater, Handwerker, Architekten, Ingenieure), zu Fördermöglichkeiten und Wissenswertes zu energieeffizienten Gebäuden. Es erleichtert Immobilienbesitzerinnen und -besitzern, sich differenziert zu informieren und den Herausforderungen des Klimaschutzes gerecht zu werden. In Kooperation mit der EnergieAgentur.NRW wird die technische Plattform ALTBAUNEU® für das Netzwerk energetische Gebäudemodernisierung genutzt.

2.3 Netzwerkaktivitäten im Bereich 'Mobilität

Wie zu Beginn des voran gegangenen Kapitels ausgeführt, ist die Bedeutung der Mobilität gegenüber der von energieeffizienten Gebäuden zwar nachrangig, allerdings kann auch in diesem Bereich ein bedeutsamer Beitrag zum Klimaschutz geleistet werden. Hinzu kommt, dass Mobilität für die Entwicklung einer neuen Klimakultur eine hohe Relevanz hat. Jede Bürgerin und jeder Bürger nimmt an der Mobilität teil und kann durch ihr/sein Mobilitätsverhalten zum Klimaschutz beitragen. Eine neue Klimakultur steht für die Einsicht, dass der Klimawandel, der bereits stattfindet, von allen eine neue Kultur der Achtsamkeit erfordert. Zwar ist allen bewusst, dass Autofahren eine hohe Umwelt- und Klimabelastung verursacht. Dennoch gibt es viele Situationen im Alltag, wo die Entscheidung gegen eine Nutzung von Bus und Bahn, Fahrrad oder Fahrgemeinschaften fällt. Das Wissen um die Problematik des motorisierten Individualverkehrs entspricht nicht dem individuellen Verhalten – man nutzt dennoch das Auto.

Ein Fachnetzwerk 'Mobilität' hat das Ziel, Wege aufzuzeigen und Aktivitäten zu unterstützen, die einen Ausbau der multimodalen Mobilität, die Verbesserung der Umweltverträglichkeit des motorisierten Individualverkehrs und die Erhöhung der Anteile an Rad- und Fußverkehr zur Folge haben.

In der Anfangsphase der Netzwerkentwicklung bestand eine mangelnde Beteiligungsbereitschaft von den entsprechenden Stadtämtern. Ein verabredetes Klärungsgespräch wurde mehrmals verschoben. Nachfolgend sind die wichtigsten Meilensteine aufgelistet, die zum Aufbau des Netzwerks unter der Federführung der Klimaagentur geführt haben:

Ende 2013 fanden in einer kleinen Expertenrunde zwei Treffen statt, die ein erstes Treffen des Kompetenzteams bezüglich möglicher Handlungsschwerpunkte und Zusammensetzung



des Teams vorbereiteten.

- Im Juni 2014 fand daraufhin die konstituierende Sitzung des Kompetenzteams Mobilität statt. Auf dieser wurde beschlossen, zur Fokussierung und Ausrichtung der Arbeit des Kompetenzteams gemeinsam ein Strategiepapier zu erarbeiten.
- Die Besetzung des Kompetenzteams wurde im Laufe der zweiten Jahreshälfte 2014 zu einem Fachnetzwerk ausgebaut (Vertreter der Verwaltung, der Klimaagentur, der Universität, des ÖPNV, NGOs)
- Bis Herbst 2015 fanden fünf Treffen statt, in denen ein gemeinsames Strategiepapier erarbeitet und verabschiedet wurde.
- Das Netzwerk kooperiert außerdem mit der Mobil-Werk-Stadt in Gelsenkirchen, welche die Mobilitätskampagne 'Gut gemischt Mobil in der Metropole Ruhr' initiiert hat.

Einzelne Mitglieder des Fachnetzwerks / Kompetenzteams Mobilität sind in Projekten aktiv, die ihrerseits einen Netzwerkcharakter haben. Hierzu gehören:

- das von BAUM koordinierte Projekt Mobil.Pro.Fit.®, in dem eine enge Verbindung zwischen kommunalen Klimaschutzstrategien und betrieblichem Mobilitätsmanagement geschaffen wird,
- das neue Gesicht des Netzwerks "Verkehrssicheres NRW". Ab Beginn des Jahres 2015 wird dieses Netzwerk mit vier Koordinierungsstellen die Kommunen bei der Ausrichtung auf eine zukunftsfähige Mobilität beraten,
- die Mobilität-Werk-Stadt, die im Bereich der fünf Städte Bochum, Bottrop, Essen, Gelsenkirchen und Gladbeck aktiv ist und die von April 2015 an über drei Jahre von der Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen eine Förderung der Mobilitätskampagne "Gut gemischt mobil" erhält.

2.4 Netzwerkaktivitäten im Bereich 'Erneuerbare Energien und Energieeffizienz'

In diesem Bereich standen von vorne herein zwei Themen im Fokus, die photovoltaische Nutzung der Sonnenenergie und der Einsatz von Kraft-Wärme-Kopplung.

Photovoltaik ist die im Stadtgebiet von Essen am einfachsten zu nutzende Technologie für erneuerbare Energien. Deshalb sollen Bürgersolarstrom-Anlagen entstehen, an denen sich jeder interessierte Bürger beteiligen kann. Bürgerinnen und Bürger, die kein eigenes oder für die Photovoltaik geeignetes Dach haben, soll die Möglichkeit geboten werden, sich an Bürgersolarstromanlagen zu beteiligen, für die geeigneten Dächern der öffentlichen Hand bereit gestellt werden.

Ziel des Netzwerks 'Erneuerbare Energien und Energieeffizienz' ist es Interessenten - Privatpersonen oder gemeinnützige und gewerbliche Antragsteller – darin zu unterstützen, eine Betreibergemeinschaft oder -gesellschaft zu bilden und einzeln oder gemeinsam zu investieren. Mit der Errichtung und Betreuung einer Photovoltaikanlage werden Fachleute vor Ort beauftragt. Damit wird das örtliche Handwerk gestärkt, werden Arbeitsplätze gesichert oder geschaffen. Interessierte Bürger zahlen einen Betrag in einen Fonds ein und erwerben somit einen Anteil an der Anlage. Über eine Laufzeit von 20 Jahren soll wie bei einem Fonds eine Rendite von etwa vier bis sieben Prozent ausgezahlt



werden. Somit bedeutet ein Engagement für den Umwelt- und Klimaschutz auch die Möglichkeit von den Förderungen und Vergütungssätzen beim Solarstrom zu profitieren.

Nachfolgend sind die wichtigsten Meilensteine aufgelistet, die zum Aufbau von Netzwerken in dem Bereich "Erneuerbare Energie und Energieeffizienz" geführt haben:

- Von 2009 bis 2012 war im oben beschriebenen Sinne eine Solargenossenschaft in Essen aktiv und hat 7 Anlagen mit einer Leistung von rund 250 kWp realisiert.
- Da sich danach durch die Novellierung des EEG und die Strompreisreduzierungen die Ausgangsbedingungen deutlich verändert haben, konnte ein Netzwerkansatz in dieser Form nicht weiter verfolgt werden, da ein genügend starker wirtschaftlicher Anreiz nicht mehr gegeben war.
- Stattdessen zielen Aktivitäten der Klimaagentur seit 2014 darauf ab, das in anderen Städten bereits praktizierte PV-Mieterstrom-Modell² in Essen zu verwirklichen.
- Gegenwärtig laufen Sondierungsgespräche mit Wohnungsbaugesellschaften. Die Solargenossenschaft könnte in solchen Projekten die Rolle des Betreibers übernehmen.
- Parallel hierzu erfolgte durch die Klimaagentur der Aufbau des Netzwerks 'Wirtschaft und Umwelt'. Angelehnt an die Erfahrungen mit Ökoprofit³ wurde Mitte 2014 ein informelles Netzwerk ins Leben gerufen, das mit Impulsveranstaltungen Gewerbe und Industrie adressiert. Die offizielle Auftaktveranstaltung fand am 1.10.2014 im Rahmen der klimametropole RUHR 2022 statt.
- Am Donnerstag, dem 29. Januar 2015 gastierte das Netzwerk Wirtschaft und Umwelt dann beim Ruhrverband. Rund 45 Teilnehmer informierten sich zum aktuellen Stand der Technik, möglichen Einsparpotentialen und öffentlichen Fördermitteln im Bereich der Beleuchtung.
- Bisher waren jeweils 30 bis 60 Teilnehmer aus der Wirtschaft bei vier Veranstaltungen in Betrieben u.a. zu den Themen KWK und energieeffiziente Beleuchtungen.
- Im November 2015 findet die fünfte Veranstaltung zu dem Thema PV und Eigenstromnutzung in Betrieben statt.
- Ziel des Netzwerks ist es, über solche Impulsveranstaltungen mit Best Practice Beispielen Betriebe zur Umsetzung der vorgestellten Maßnahmen zu bewegen und den Netzwerkmitgliedern im Rahmen der Veranstaltung Gelegenheit zur weitergehenden Vernetzung zu bieten.
- Parallel zu diesen beiden Maßnahmen wird weiterhin der Aufbau eines Netzwerks im Bereich KWK angestrebt, indem auf der landesweiten Plattform für Kraft-Wärme-Kopplung⁴ ein Bereich für einzelne Kommunen eingerichtet werden soll, der dort jeweils ansässige Experten und Betriebe für KWK auflistet.
- Hierfür hat sich unter Federführung der Klimaagentur ein informelles Netzwerk gebildet, das in bisher zwei Workshops das Projekt vorantreibt und begleitend zum Ausbau der Plattform auch branchenspezifische Veranstaltungen plant. Anfang November 2015 wurde von dem Netzwerk unter der Marke "kwk-konkret! KWK Marktplatz Essen" eine erste Veranstaltung mit Fachvorträgen und einer begleitenden Ausstellung mit Messecharakter durchgeführt.

² siehe www.Grünstromwerk.de

³ siehe www.oekoprofit-nrw.de

⁴ siehe www.kwk-fuer-nrw.de Netzwerkstudie Klimainitiative Essen



2.5 Netzwerkaktivitäten im Bereich 'Stadtentwicklung'

In diesem Bereich haben die zur Förderung des Klimaschutzes geeigneten Aufgaben ein breites Spektrum. Die Durchmischung der verschiedenen Lebensbereiche, verbunden mit einem klimafreundlichen Mobilitätskonzept steht an erster Stelle. Kompakte Stadtstrukturen, kurze Wege, Funktionsmischung, Verkehrs- und Mobilitätsmanagement, effizienter und energiesparender öffentlicher Nahverkehr, großzügige Freiflächen und wohnortnahes Grün sind wichtige Voraussetzungen zur Abmilderung des Klimawandels. Sowohl die entsprechende Umgestaltung bestehender Siedlungsräume als auch die Errichtung bespielgebender neuer Klimaschutzsiedlungen, der Schutz von Freiflächen durch eine konsequente Innenentwicklung gehören dazu.

Das Netzwerk, das sich dieser Themen und Ziele annimmt ist das Kompetenzteam Stadtentwicklung.

- In monatlichem Abstand treffen sich seit 2012 ca. 15 Teilnehmer (Vertreter aus Verwaltung und Universität) zu einem informellen Austausch bezüglich der Stadtentwicklung.
- Der Informationsaustausch betrifft neue und laufende Projekte der Stadtentwicklung und Feedback zu Arbeitsergebnissen des Projekts Klimainitiative Essen
- Ein im Rahmen des Projekts KIE für die Arbeit dieses Netzwerks entwickeltes Instrument ist der Energieeffizienz-Controller EEC®. Es dient der Bilanzierung des Energiebedarfs und der CO2-Emissionen in den Bereichen Gebäude und Mobilität einer Stadt und kann durch Bilanzierungen auf gesamtstädtischer Ebene oder auf der Ebene der Stadtteile, Quartiere und Einzelgebäude die Effekte im Sinne einer Klimaschutzverbesserung aufzeigen. Es ist sowohl Berechnungssoftware als auch Tool von Beratungsdienstleistungen für die Stadtverwaltung zum Aufbau und zur Pflege eines Energiekatasters. Der EEC® wurde bereits im Bereich der Gebäude für die Pilotstadtteile Altendorf und Rüttenscheid fertig gestellt, d.h. für diese Pilotstadtteile existieren Karten zum Energiebedarf und den CO2-Emissionen. Zurzeit findet eine Integration dynamischer Daten bzw. echter Messwerte verschiedener Gebäude der Klimaschutzsiedlung "Dilldorfer Höhe" (Allbau AG) statt.

_

⁵ Leitfaden für energetisch optimierte Stadtplanung, Stadt Essen, Amt für Stadtplanung und Bauordnung, 2009

⁶ Stadtentwicklung Essen Perspektiven 2015+, Stadt Essen, Amt für Stadtplanung und Bauordnung, 2011



3 Wirkungen, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

3.1 Wirkungen

Bereits im März 2009 wurde das Integrierte Energie- und Klimakonzept (IEKK) mit seinen ca. 160 Einzelmaßnahmen vom Rat der Stadt beschlossen. In diesem Rahmen wurden und werden von der Stadtverwaltung und anderen Akteuren zahlreiche Wirkungen auf unterschiedlichsten Ebenen erzielt. Genauso haben die Projektpartner im 2011 begonnenen, BMBF-geförderten Projekt "Klimainitiative Essen" umfangreiche Ergebnisse schon erarbeitet, weitere sind vor der Fertigstellung. All diese Wirkungen werden gesondert dokumentiert. Hier soll nur dargestellt werden, welche Wirkungen direkt der Netzwerkarbeit zuzuordnen sind.

Die im Rahmen der Klimainitiative und der klima|werk|stadt|essen aufgebauten Netzwerke haben es vermocht, seit Ende 2011 Schlüsselakteure zusammenzubringen, die vorher zum Teil keinen, zum Teil nur sporadisch und informell Kontakt hatten. Waren die ersten Begegnungen etwa zwischen Vertretern von Fachabteilungen und Wissenschaftlern aus den korrespondierenden Fachgebieten bisweilen noch von sehr unterschiedlichen Ansätzen und Vorstellungen zu Handlungsbedarf und Perspektiven geprägt, so stellte sich im Lauf der Arbeit sehr viel mehr gegenseitiges Verständnis ein. Konzepte wurden gemeinsam diskutiert und mit den Erfahrungen anderer Akteure, etwa aus den Unternehmen des Konzerns Stadt Essen, abgeglichen. Es gibt eine sehr konstruktive Vernetzung innerhalb der Verwaltung, innerhalb der Wissenschaft und gemeinsam mit anderen. Das Ergebnis war eine Befruchtung und gegenseitige Stärkung der Ansätze der einzelnen Netzwerkpartner.

Strukturell läuft das Handeln einer (Stadt-) Verwaltung immer Gefahr, sich – mehr als zu wünschen wäre – an den internen Zwängen und Abläufen auszurichten. Dem konnte durch die Netzwerkarbeit in Essen erfolgreich entgegengewirkt werden. Das Verwaltungshandeln konnte sich durch den kontinuierlichen Austausch fachlich und organisatorisch besser auch an dem Wissen, den Erfahrungen und den Bedürfnissen der Stakeholder orientieren. Diese wiederum können besser erkennen, warum Entscheidungen getroffen wurden, die ihnen ansonsten unverständlich gewesen wären – im Fall der Stadt Essen z.B. oft aus extremen Haushaltszwängen heraus.

Durch die Netzwerkarbeit konnte die Öffentlichkeit umfassend und auf sehr vielen Ebenen informiert und mobilisiert werden. Dadurch hat der Klimaschutz in der öffentlichen Diskussion viel Platz eingenommen und einen hohen Stellenwert bekommen. Dies hat sicher stark dazu beigetragen, dass Essen 2015 von der Europäischen Kommission den Titel Grüne Hauptstadt Europas 2017 (englisch European Green Capital 2017) verliehen bekam. Damit soll ausgezeichnet werden, dass es der Stadt in "besonderer Weise gelungen ist, Umweltschutz und wirtschaftliches Wachstum zu einer hervorragenden Lebensqualität ihrer Einwohner zu verbinden." Die Auszeichnung soll Städte dazu anspornen, "anderen europäischen Städten ein Beispiel zu setzen und bewährte Praktiken zu fördern."

⁷ Wikipedia.de; Abfrage: 21.9.2015



3.2 Erfolgsfaktoren

- Bereits vor Beginn der übergreifenden Netzwerkarbeit von klima|werk|stadt|essen und Klimainitiative waren enge Beziehungen und eine vielfach eingespielte Kommunikation zwischen der Stadtverwaltung und den Trägern öffentlicher Dienstleistungen im Konzern Essen vorhanden.
- Durch die Ressourcen und Fragestellungen der Klimainitiative Essen, die stark auf Netzwerkansätze ausgerichtet waren, stand die Initialenergie zur Verfügung, die zur Schaffung komplexer Netzwerke erforderlich ist (Überwindung institutioneller Trägheit und unterschiedlicher Organisationskulturen). So konnte eine nachhaltige Verbindung von Stadtverwaltung,
 Konzern Essen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft geschaffen werden.
- Operativ richtungsweisend war die Bildung der Kompetenzteams, in denen in den vier zentralen Handlungsfeldern Mobilität, Gebäude, Stadtentwicklung und Erneuerbare Energien die
 jeweiligen Fachleute und Stakeholder zusammenkamen, um Maßnahmen gemeinsam zu
 entwickeln, abzustimmen und koordiniert umzusetzen.
- Hilfreich für eine enge Vernetzung ist die Doppelfunktion einer Schlüsselperson als Projektleiter der Klimainitiative und Leiter der Stabsstelle Klimaschutz im Umweltamt. Zur Stabsstelle Klimaschutz gehört auch die städtische Klimaagentur Essen. Damit laufen viele Fäden an einer Stelle zusammen und Bestrebungen in unterschiedliche Richtungen können immer wieder zusammengeführt werden.
- Gestärkt wurde der Netzwerkansatz durch die Anbindung an die Gesamtstrategie der Stadt Essen "Strategieentwicklungsprozess Essen 2030", weil die Netzwerke sich so mit anderen langfristigen Projekten verbinden konnten.
- Breite Einbindung von Akteuren (Handwerkerschaft, Initiativen zur Mobilität etc.)
- Die Neutralität der Klimaagentur, die weder Großsponsoren noch interessegeleiteten Auftraggebern verpflichtet ist. So kann sie sowohl den Bürgern wie den Handwerkern im Netzwerk Gebäudesanierung, den Dienstleistern des Konzerns Essen und anderen Akteuren glaubwürdig gegenübertreten und auch Vertreter divergierender Interessen zusammenbringen.

3.3 Hemmnisse

- Als größtes Hindernis hat sich die angespannte Haushaltslage der Stadt Essen bis hin zur Haushaltssperre erwiesen. Durch die Ressourcenknappheit waren die Handlungsmöglichkeiten der Stadtverwaltung in vieler Hinsicht sehr beschränkt – politisch gewollte Maßnahmen durften nicht finanziert werden.
- Es gab Schwierigkeiten der Personalgewinnung, sowohl wegen haushaltsrechtlicher Probleme (Stellenbewilligungen) als auch weil im Budget der Klimainitiative Gehaltskonditionen für die Mitarbeiter angesetzt waren, die sich unter dem marktüblichen Niveau bewegten.
- Damit einher gingen Verzögerungen im Aufbau der Infrastruktur, etwa der Anmietung eines Ladenlokals für die Klimaagentur, für die auch weniger Mittel budgetiert waren, als für die gewünschte Anmietung in einer 1a-Lage (optimale Sichtbarkeit und Erreichbarkeit für die Bürger) erforderlich gewesen wären.
- Die bisherigen Erfolge (z.B. entwickelte Angebote oder die Schaffung des Netzwerkes Energe-



tische Gebäudemodernisierung) der Klimaagentur sind wenig öffentlich sichtbar, dies hat eine negative Wechselbeziehung mit einer geringen Beteiligung wichtiger Stakeholder. So war auch die institutionelle Anbindung der Klimaagentur an die Dezernate der Stadtverwaltung nicht immer spannungsfrei. Dadurch erfuhr die Klimaagentur nicht immer die politische Unterstützung, die sie sich gewünscht hätte.

- Nach einer Untersuchung zu Energieagenturen sind 3 Vollzeitstellen für diese die Mindestgröße; über 80 % der Energieagenturen müssen langfristig von öffentlicher Hand unterstützt werden.⁸ So ist die Klimaagentur Essen, die im Netzwerkkonzept einen zentralen Platz einnimmt, noch in keiner Weise unabhängig von einer Finanzierung durch die Stadt. Diese ist in Essen aufgrund von Haushaltszwängen aber faktisch nicht in der Lage, von sich aus den Erhalt der Klimaagentur langfristig sicherzustellen. Es konnten bislang auch noch keine unabhängigen Einnahmequellen für die Klimaagentur entwickelt werden, etwa marktfähige Produkte oder Dienstleistungen.
- In diesem Zusammenhang kann die Neutralität der Klimaagentur auch zu einem Hemmnis werden, weil sie das Spektrum möglicher Aufträge und Dienstleistungen einschränkt. Denkbar sind aber solche Dienstleistungen, bei denen die Neutralität gewahrt bleibt (siehe hierzu die Anregungen im nächsten Kapitel).
- Für die Entwicklung einer wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Klimaagentur (was nach den bisherigen Erfahrungen bei allen anderen Klimaagenturen nicht möglich ist) kommt erschwerend hinzu, dass ein Verbot der wirtschaftlichen Aktivität der Kommune außerhalb ihres hoheitlichen Bereichs besteht.

⁸ Teller und Poppe 2013



4 Strategien in Essen nach Ende der Projektlaufzeit

4.1 Wie kann die Klimaagentur unter den Essener Bedingungen langfristig aufgestellt sein?

Die Klimaagentur wird nach Ansicht der Verfasser dieser Studie auf Dauer nur existieren können, wenn sie sich als Dienstleister in der Politik, der Klimaschutzszene und der Stadtgesellschaft etabliert und in diesem Kontext auch wirtschaftlich erfolgreich ist. Sie ist ein Dienstleister und muss als Netzwerkbetreiber eine Neutralität gegenüber jenen Wirtschaftsunternehmen in Essen wahren, die Mitglied in einem ihrer Netzwerke sind oder sein können. Dies schließt aber nicht aus, dass die Klimaagentur finanzielle Erträge mit anderen Dienstleistungen erwirtschaften kann. Welche Dienstleistungen dies sein können, ergibt sich aus den speziellen Implikationen des Klimaschutzes.

Die Entwicklung von Klimaschutz in der Stadtgesellschaft erfordert auf vielfältige Weise eine Transformation der Gesellschaft. Der Begriff Transformation ist insofern angemessen, als dass es sich hierbei tatsächlich um grundlegende Änderungen in der Gesellschaft handelt:

- z.B. die Abkehr vom motorisierten Individualverkehr, hin zu einer multimodalen Mohilität
- z.B. die Abkehr von einer zentralistischen Energieversorgung mit Großkraftwerken, hin zu vernetzten dezentralen Versorgungssystemen, in denen Bürgerinnen und Bürger die Rolle von Energieproduzenten übernehmen
- z.B. durch Einführung bzw. Ausbau neuer Finanzierungsmodelle für die Nutzung erneuerbarer Energien bzw. Energieeffizienzmaßnahmen durch Nutzung des Privatvermögens der bundesdeutschen Haushalte
- z.B. durch Abkehr vom bisherigen Konsumverhalten hin zu einer suffizienteren Lebensweise, die die Möglichkeiten des Teilens und Tauschens von Konsumgütern gezielt ausbaut.

Die Konsequenz hieraus ist, dass es eine Reihe von Handlungsfeldern gibt, die von der Transformation beeinflusst werden⁹:

- Werte und Leitbilder,
- individuelle Verhaltensweisen und Lebensstile,
- soziale und zeitliche Strukturen,
- materielle Infrastruktur,
- Märkte und Finanzsysteme,
- Unterstützung nachhaltiger Produkte und Technologien,
- Ausbau transformativer Forschung und Nachhaltigkeitsbildung
- Einsatz neuer Politikinstrumente und Institutionen, die geeignete staatliche Rahmenbedingungen schaffen

-

⁹ Grieshammer, 2015 Netzwerkstudie Klimainitiative Essen



Um einen größeren Erfolg zu erzielen, empfiehlt zudem die Nachhaltigkeitsforschung, dass zivilgesellschaftliche Gruppen und Organisationen deutlich mehr auf eigene strategische Vergewisserung und Netzwerkbildung achten und bei neuen Formen unterstützt werden¹⁰.

Es sollte die Rolle der Klimaagentur sein, sich in Essen mehr noch als bisher als Leader für diesen Transformationsprozess zu qualifizieren. Als zentrale Institution in Essen für Klimaschutz sollte sie möglichst viele Dienstleistungen, die mit den Transformationen in diesen Handlungsfeldern verknüpft werden können, anbieten. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass die Klimaagentur nicht die Kompetenzen für all diese Handlungsbereiche vorhalten muss, sondern einerseits gewissermaßen als Drehscheibe die Kompetenzen von Kooperationspartnern in geeigneter Weise vernetzt, aber auch vermarktet. Andererseits sollte sich die Klimaagentur aber auch als Berater profilieren, der insbesondere die Kompetenz hat, die Komplexität, die mit dem Thema Klimaschutz verbunden ist, in Gänze zu bewegen und dort, wo es erforderlich ist, Fachkompetenzen einzubinden und zu synthetisieren.

Drei Strategien erscheinen hierfür besonders geeignet:

Ebene	Strategie
Metaebene	Aufbau eines Think Tank unter Federführung der Klimaagentur
Markt	Nutzung des allgemeinen Digitalisierungstrends
Kunde	Bereitstellung adaptiver und dezentraler Dienste

Aufbau eines Think Tanks

Um sich als Berater in Fragen des Klimaschutzes zu profilieren, sollte die Klimaagentur einen Think Tank moderieren. Bereits in dem Businessplan, der in 2011 für die Klimaagentur entwickelt wurde, ist davon die Rede, dass die Klimaagentur einen Think-Tank von städtischen Unternehmen, Universität und Stadtverwaltung aufbauen soll. Wenn auch die im Rahmen des Projekts sichtbar gewordenen Partikularinteressen in der Stadtverwaltung dies eher erschweren, ist im Grundsatz dieser Ansatz nach wie vor als zielführend einzuschätzen.

In der Vergleichsstudie zu regionalen Energie- und Klimaagenturen¹¹ wurde hervorgehoben, dass ein Primärziel für die erfolgreiche Entwicklung einer Klimaagentur die "Local Climate and Energy Leadership" ist. Um diese Rolle einzunehmen, ist die Moderation eines Think Tank eine sehr geeignete

¹⁰ ebenda

¹¹ Teller & Poppe, 2013



Vorgehensweise. Unabhängig von der Projektorganisation der Klimawerkstadt Essen, aber natürlich in enger Kooperation mit dieser, sollte die Klimaagentur ihre bisherigen Initiativen bezüglich ihrer Vernetzung mit den lokalen Akteuren konsequent fortsetzen. Durch den Aufbau bzw. die Federführung bzw. die Mitarbeit

- im Gesamtnetzwerk
- im Netzwerk f
 ür energieeffiziente Geb
 äudesanierung,
- im Netzwerk Wirtschaft und Umwelt
- im Kompetenzteam Mobilität
- im Netzwerk 'Verkehrssicherheit NRW'
- in der Kampagne 'gut gemischt mobil'
- in der Entwicklung von Bürgerbeteiligungen an Erneuerbaren Energie und Energieeffizienz

ist bereits im Projekt KIE eine wertvolle Basis für die Gründung eines Think Tank geschaffen worden. Weitere Schritte sollten jetzt einerseits ein Ausbau der Moderationskompetenzen in der Klimaagentur sein. Andererseits sollten die aus dem Projekt KIE letztendlich resultierenden Fragen für das weitere Vorgehen für mehr Klimaschutz in Essen aufgegriffen und im Rahmen von Round Table Gesprächen zum Thema gemacht werden. Auf dem KIE-Gesamtjahrestreffen 2015 wurden u.a. die folgenden Themen identifiziert:

- Ausweitung des gesamten Fokus auf die nachhaltige Stadtentwicklung
- Ausbau des Konzepts der Change Agents (Einbindungsstrategien, Nutzung von Motiv-Allianzen, Konzepte für Medienallianzen)
- Modelle für mehr Nähe zu den Akteuren (kleinräumiges Vorgehen / quartiersspezifische Strategien, Reallabore als Methode, Visionsarbeit in Stadtteilen)
- Vorteile des Klimaschutzes herausarbeiten
- Kommunikationsstrategien in Richtung Entscheidungsträger
- Einsatz neuer Politikinstrumente (z.B. Ausnahmeregelungen für Experimentierfelder, Sonderregelungen für das Verbot der wirtschaftlichen Aktivität der Kommune außerhalb ihres hoheitlichen Bereiches)

Als Moderator eines Think Tank erscheint es ratsam, dass die Klimaagentur sich nicht den Anspruch setzt, den Fokus gleich auf Handlungsstrategien für die oben genannten Themen auszurichten. Vielmehr wäre es Aufgabe des Think Tank, in einem freien und offenen Austausch, unabhängig von Partikularinteressen, erst einmal zu den wesentlichen Fragestellungen vorzustoßen, die in Bezug auf diese Themen zu stellen sind. Es geht darum, sich von der vorherrschenden politischen Verhaltenskultur, immer Antworten geben zu können, zu lösen und sich einzugestehen, dass für die große Transformation, die in unserer Gesellschaft der Klimawandel und die Nachhaltigkeit erfordern, der Suchprozess nach geeigneten Strategien gerade erst beginnt. Aus einer solchen Haltung heraus ist auch eine Stärkung und inhaltliche Verbesserung der Beratung der Klimawerkstadt Essen durch die Klimaagentur vorstellbar.

Was in der obigen Aufzählung fehlt, ist das Thema Dienstleistungen für Klimaschutz. Der Erforschung von Dienstleistungen, die den Transformationsprozess in Richtung einer klimafreundlichen Gesellschaft unterstützen können, kommt eine besondere Rolle zu. Dies muss ein inhaltlicher Schwerpunkt



des Think Tank sein. Die Klimaagentur sollte gezielt dessen Arbeit auf die Hinterfragung der gegenwärtigen Dienstleistungsangebote in den Bereichen Mobilität, Medienversorgung, Entsorgung, Wohnungsvermittlung, Konsumberatung, Reparaturdienstleistungen, Energieberatung und Facility Management lenken. Hieraus entstehende Innovationsimpulse können in Verbindung mit der Nutzung des Digitalisierungstrends (siehe das nächste Kapitel) auch zu Dienstleistungsangeboten der Klimaagentur führen.

Nutzung des allgemeinen Digitalisierungstrends

Für einen der größten Wandel sorgt gegenwärtig die weiter um sich greifende Digitalisierung. Sie wird künftig alle Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen. Spätestens in zehn Jahren werden mehr als 95 Prozent der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland, Europa und den USA regelmäßig das Internet nutzen. Markant ist in dieser Hinsicht, dass bereits seit 2014 mehr Menschen das Internet über mobile Endgeräte als über stationäre Systeme nutzen. In den kommenden Jahren wird sich die Anzahl der Smartphone-Besitzer rasant steigern bis hin in eine Situation, in der kein Handy ohne Internetanschluss mehr verkauft werden wird.

Die fortschreitende Digitalisierung erfordert v.a. Verständnis für datengetriebene Geschäftsmodelle. Wer den digitalen Zugang zum Kunden hat, wird in der Geschäftswelt von morgen eine gewichtige Rolle spielen. Dies trifft ganz besonders auf die sogenannte Gatekeeperfunktion zu.



GAFA – Google, Amazone, Facebook und Apple schieben sich mit Internetplattformen zwischen Anbieter und Konsumenten. Es entsteht auf diese Weise zwischen Dienstleister bzw. Produzenten und ihren Kunden eine Softwareschicht, die zu besetzen von hoher marktstrategischer Relevanz ist. Ein Beispiel hierfür ist die Plattform Käuferportal¹² Hier wird den Kunden Hilfe angeboten, ihren Bedarf zu präzisieren und sich dazu zu informieren. Der Kunde wird z.B. sachkundig darin unterstützt, seine Wünsche für eine Anschaffung im Bereich Energie zu präzisieren. Hierzu findet zunächst kurzfristig ein Telefonat mit dem Kunden statt in dem sehr versiert erfragt wird, inwieweit das Kundeninteresse ernsthaft und belastbar ist. Anschließend werde diese Information an drei örtliche Dienstleister oder Handwerksbetriebe weitergegeben. Unterbreiten diese dem Kunden ein Angebot, müssen Sie dafür einen Portalgebühr von 50 € zahlen. Ein anderes Beispiel ist die Handwerker-Plattform My Hammer¹³, die im Dienstleistungssektor der Klimaagentur tätig ist. Die Geschäftserfahrungen mit dieser

¹² www.käeuferportal.de

¹³ www.my-hammer.de



Plattform zeigen aber auch deutlich, wie anspruchsvoll eine erfolgreiche Etablierung solcher Angebote sein kann. Ausgehend von einem Umsatz von 15,6 Mio € in 2010 hat sich dieser in den letzten 4 Jahren auf 6,3 Mio € reduziert und es waren umfangreiche Überarbeitungen des Geschäftsmodells erforderlich.

Solche Vorbilder können von der Klimaagentur aufgegriffen und mit einer Hinterfragung der gegenwärtigen Dienstleistungsangebote (siehe das vorherige Kapitel) kombiniert werden, um zu eigenen Dienstleistungen zu kommen. Empfohlen wird hierfür der Einsatz moderner Brainstormingmethoden wie beispielsweise das Design Thinking-Verfahren.

Gleichwohl werden die Präsenz und die Nutzung solcher Plattformen zunehmen. Für den Kunden sind sie die konsequente digitale Erweiterung des Branchenbuchs und bieten einen Zusatzservice mit kurzen Kommunikationswegen (z.B. Angebote online mit einem Klick ordern). In Zeiten, wo die Menschen sich mehr und mehr daran gewöhnen, Informationen zunächst über das Internet einzuholen und über dieses Medium auch den Austausch mit Know How-Trägern zu vertiefen, ist nicht zu erwarten, dass die Mehrheit der potenziellen Kunden in den Räumen der Klimaagentur auftaucht.

Die Klimaagentur muss sich in der digitalen Welt entsprechend positionieren, entweder mit eigenen Webangeboten oder über Kooperationen. Idealerweise würde sie über eine eigene App verfügen, die den interessierten Bürger in punkto Nachhaltigkeit und Klimaschutz mit allem versorgt, was dieser sich wünscht. Am besten wäre in die App ein elektronischer Assistent integriert, der das Nutzerprofil erlernt und dementsprechend spezifische Angebote heranholt bzw. Empfehlungen ausspricht (durchaus unter Wahrung der Neutralität). Möglicherweise sind es diese Aspekte der Digitalisierung, die langfristig in Bezug auf Nutzungs- / Verhaltensänderungen einen Durchbruch erzielen können.

Adaptive und dezentrale Dienste

Ein wesentlicher Effekt der Digitalisierung ist die zunehmende Individualisierung der Produkte und Dienstleistungen. Dies ist nicht nur der Tatsache geschuldet, dass der Kunde weniger als früher mit der Uniformität von Standardprodukten zufrieden ist, die Komplexität unserer Lebensweis erfordert mittlerweile auch in vielen Bereichen eine stärkere Individualisierung. Sogenannte adaptive Produkte sind neben dem individuellen Zuschnitt auch noch situativ auf die jeweilige Situation angepasst. Diese Vorteile von adaptiven Produkten und Dienstleistungen erleben die Menschen inzwischen in verschiedenen Bereichen ihres Lebens und ihrer Arbeit¹⁴. Diese Vorteile erwarten sie insbesondere, wenn es um Veränderungen für mehr Klimaschutz und Nachhaltigkeit geht.

Die Beratungen der Klimaagentur sind deshalb bereits jetzt sehr individuell ausgerichtet. Die Art und Weise wie der Kunde begleitet wird, kann allerdings noch deutlich adaptiver gestaltet werden. Auf der einen Seite gibt es Kunden, die sich über einen längeren Zeitraum schrittweise einer Lösung für ihren Bedarfsfall annähern (der vorsichtige Selbst-Sucher¹⁵). Auf der anderen Seite gibt es Kunden, die eine unkomplizierte Paketlösung suchen (der bequeme Nicht-Sucher¹⁶). Dazwischen gibt es wei-

¹⁴ Janszky, 2014

¹⁵ ebenda

¹⁶ ebenda



tere unterschiedliche Kundentypen. Diesen gilt es mit adaptiven Dienstleistungsformen gerecht zu werden. Den meisten Kunden dürfte gemeinsam sein, dass sie eher nicht den Weg zum Büro der Klimaagentur auf sich nehmen und in Zeiten der Digitalisierung über eine gut beworbene Online-Plattform der Klimaagentur wesentlich besser zu erreichen sind.

Nach einer Untersuchung des Kulturwissenschaftlichen Instituts in Essen¹⁷ ist zudem eine dezentrale Herangehensweise sehr zu empfehlen "Zieht man weitere Studien zu Rate, erscheint eine erfolgreiche Form der Beratung dezentral zu erfolgen." ¹⁸ ¹⁹. Die folgenden Empfehlungen werden gegeben:

- Eigentümer direkt im Objekt beraten
- Mieterspezifische Themen platzieren
- Beratungen im Rahmen von Ohnehin-Maßnahmen durch Handwerker, Ingenieure und Architekten
- Nachbarschafts-Marketing im Umfeld von sanierten Objekten
- Über Eigentümer-Interessensvertretungen Beratungsangebote platzieren
- Beratungsangebote im Kontext von Wohnungseigentümer- versammlungen
- Baumärkte und Immobilienmakler in die Vermittlung des Beratungsangebotes einbinden
- Suchplattformen für Mietwohnungen mit geeigneten Informationen flankieren
- Kooperationen mit anderen Beratungsangeboten vertiefen (z.B. mit EnergieSparService Essen²⁰)

4.2 Was sind die strategischen Schritte dahin?

Für die Klimaagentur ist über das Projekt Klimainitiative Essen eine Grundfinanzierung bis zum 30. Mai 2016 gesichert. Für den Übergang in die anschließende, nicht durch das BMBF geförderte Phase sollten so bald wie möglich erste Maßnahmen und Klärungen erfolgen, die bis zum Ende der Förderperiode und darüber hinaus kontinuierlich verfolgt und ausgebaut werden müssen. Dafür wird hier eine Roadmap entwickelt, die einen Überblick gibt über die erforderlichen Schritte.

Zum Verständnis dieser Schritte und der Roadmap insgesamt sind drei Aspekte von besonderer Relevanz. Diese sind die Rechtsform / die Struktur, welche für die Klimaagentur geschaffen werden muss, das Leistungs-Portfolio sowie die Vernetzung der Klimaagentur mit anderen Akteuren (Promotoren), die wichtige Entwicklungen der Klimaagentur mittragen sollen. Diese drei Aspekte werden zunächst ausgeführt, bevor auf die Roadmap selbst eingegangen wird.

Rechtsform / Struktur der Klimaagentur

Eine grundsätzliche Weichenstellung für die Entwicklung der Klimaagentur ist die Entscheidung über deren Rechtsform. Realistische Optionen hierfür sind:

¹⁸Stieß et al. 2010;

¹⁷ Linnebach, 2014

¹⁹ Deffner et al. 2012

http://www.neue-arbeit-essen.de/index.php?id=215
Netzwerkstudie Klimainitiative Essen



- ein Referat, d.h. die Klimaagentur ist Teil der Verwaltung der Stadt Essen;
- ein gemeinnütziger e.V., in dem die tragenden Organisationen Mitglied sind, z.B. die Stadt Essen, städtische Betriebe, ggf. Organe wie die Kreishandwerkerschaft und die IHK, alle Mitglieder hätten gleiches Stimmrecht;
- eine gemeinnützige GmbH, in der die tragenden Organisationen Gesellschafter sind, wobei im Gegensatz zum Verein einzelne Gesellschafter einen größeren Geschäftsanteil und damit ein stärkeres Stimmrecht haben können; z.B. könnte die Stadt Essen mit einem Gesellschaftsanteil von 51 % eine bestimmende Position haben.²¹

Die Entscheidung für eine der Optionen wird erhebliche Konsequenzen haben für die Struktur, das Leistungs-Portfolio und auch für die erhältliche Finanzausstattung. In der nachfolgenden Roadmap kann deshalb, solange diese Entscheidung nicht abschließend getroffen ist, in dieser Hinsicht nur auf einer abstrakteren Ebene geplant werden. Es ist aber unverkennbar, dass das zügige Schaffen einer Rechtsform für die Absicherung der Klimaagentur von großer Bedeutung ist. Im Zentrum steht dabei die Frage, wer die Träger dieser Rechtsform sein werden, also Mitglieder des Vereins bzw. Gesellschafter der GmbH / gGmbH. Diese Träger können, müssen aber nicht identisch mit den Promotoren (siehe unten) sein.

Leistungs-Portfolio der Klimaagentur

Weiterhin ist die Planung der Roadmap ganz wesentlich davon abhängig, wie zukünftig das Leistungs-Portfolio der Klimaagentur ausgebaut wird. Als eine der zentralen Funktionen der Klimaagentur wird davon ausgegangen, dass sie auf Dauer die Knotenstelle von Netzwerken ist. Dies ist bereits heute der Fall für das Netzwerk zur Gebäudemodernisierung. Zukünftig sollten die Netzwerke für Mobilität und für Bürgerfonds hinzukommen.

Die Klimaagentur muss sich einen festen Platz unter den Akteuren für Klimaschutz in Essen sichern, indem sie Aufgaben übernimmt bzw. wahrnimmt, die von relevanten Marktakteuren erwünscht sind. Wenn die Klimaagentur lediglich Erfüllungshilfe bzw. Sprachrohr für politische Aufgaben des Klimaschutzes ist, wird sie sehr wahrscheinlich auf Dauer keine Existenzberechtigung haben. Auch unter diesem Gesichtspunkt ist der Aufbau eines Think Tank, mit dem sie die "Local Climate and Energy Leadership" übernehmen kann, zentral. Die Agentur würde dann erster Ansprechpartner in Energieund Klimaschutzfragen für die Bevölkerung, öffentliche Stellen und kommerzielle Nutzer sein.

Die Konkretisierung der Maßnahmen zu den einzelnen Dienstleistungen und die Festsetzung der Prioritäten können nur in Abstimmung mit den Trägern erfolgen. Die Klimaagentur sollte hierfür Vorschläge erarbeiten und mit den Trägern sowie mit den Promotoren / Stakeholdern diskutieren. Vorschläge zur Entwicklung adaptiver und dezentraler Dienste (s.o.) sollten dabei eine wichtige Rolle spielen.

-

²¹ Mischformen sind denkbar, z.B. gemeinnütziger e.V. mit einer gemeinnützigen GmbH als Unterorganisation oder ein Förderverein für eine gGmbH. Näheres hierzu siehe Teller & Poppe, 2013



Vernetzung mit anderen Akteuren

Eine große Herausforderung für die Klimaagentur ist die Diskrepanz zwischen einer vergleichsweise dünnen Personaldecke und dem breiten Themenspektrum, das sie bedienen soll. Die Klimaagentur soll in den Handlungsfeldern Stadtentwicklung, Erneuerbare Energien, Mobilität und Gebäude aktiv sein. Es ist unverkennbar, dass dies mit den gegenwärtigen personellen Ressourcen nur sehr bedingt geleistet werden kann. Die Entwicklung von Projekten für den Aufbau eines Bürgerfonds ist längst überfällig, im Handlungsfeld Mobilität beginnt eine positive Entwicklungsdynamik erst und das Handlungsfeld Stadtentwicklung ist noch zu wenig erschlossen.

An dieser Situation kann sich grundlegend nur etwas ändern, wenn die Klimaagentur sich weiter mit anderen Akteuren vernetzt. Dabei kann der Aufbau internetbasierter Kommunikationsformen wie z.B. einer "Klimaagentur-App" (s.o.) eine wichtige Rolle spielen. So gibt es in Essen in den verschiedenen Handlungsfeldern Akteure, mit denen sich im Rahmen einer Vernetzung eine Win-Win-Situation herstellen lässt. Das betrifft z.B. die Unterstützung von Mobilitätsprojekten, die Entwicklung von Projekten für Bürgerfonds, die Bereitstellung von Innovationsimpulsen und auch den Ausbzw. Aufbau von Netzwerken in den Bereichen Gebäudemodernisierung, Mobilität und Bürgerbeteiligung. Im Folgenden werden deren maßgebliche Akteure als Promotoren bezeichnet.

Neben allgemeinen Entwicklungsschritten eines Netzwerks – die in Kapitel 5 ausführlich dargestellt sind – berücksichtigt die Roadmap diese drei Aspekte der Entwicklung der Rechtsform, des Leistungs-Portfolios und der Vernetzung der Klimaagentur. Zusätzlich zur notwendigen Initiierung von neuen Phasen und Projekten ist immer auch die Alltagsarbeit – das Betreuen von Netzwerken, die Verfolgung von Projekten etc. – zu leisten. Dies wird nicht gesondert aufgeführt.

Die Roadmap sollte im Lauf der Entwicklung fortbeschrieben und präzisiert werden. In der vorliegenden Fassung hat die Roadmap für die ersten beiden Quartale der Entwicklung eine größere Planungstiefe. Diese zwei Quartale befinden sich noch innerhalb der Förderperiode, danach kommt der Übergang in die ungeförderte Phase. Der vorgeschlagene Zeitplan ist ambitioniert, aber angesichts des nahenden Endes der Förderperiode die einzige Chance einer gesicherten Überführung der Klimaagentur in die Zeit danach. Um wichtige Zwischenetappen deutlich zu machen, enthält die Roadmap vier gelb markierte Meilensteine.



Roadmap für eine Entwicklung der Klimaagentur

	Maßnahmen		
Quartal	Struktur	Inhalt	Finanzen
I		I-01: Workshops zur Klärung der inhaltlichen Ausrichtung und der langfristigen Ziele (angestrebtes Leistungs-Portfolio) in den Handlungsfeldern Stadtentwicklung, Erneuerbare Energien, Mobilität und Gebäude	
	S-01: Klärung: Wer sind die notwendigen Partner zur Erreichung / Umsetzung der Ziele: Stadtgesellschaft, Eigenbetriebe, Privatunternehmen, Verwaltung, Kammern Welche konkreten Leistungsanforderungen haben diese Partner an die Klimaagentur?		



	Maßnahmen		
Quartal	Struktur	Inhalt	Finanzen
	S-02: Klärung: Welche Organisationsform ist geeignet, um mit diesen Partnern diese Ziele zu erreichen?	 I-02: Roadmap für das Netzwerk Sanierungsdienstleistungen mit den Mitglieder erarbeiten: Interne Strukturen / langfristige Rechtsform Entwicklungsziele für das Netzwerk in Bezug auf Markterweiterung (Auftritte, Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnen), Projektentwicklungen, Innovationskorridore, Art und Umfang der Unterstützung durch die Klimaagentur Finanzierungsplan für das Netzwerk aufstellen Welchen Beitrag (Ressourcen, Finanzen etc.) müssen 	
		die Mitglieder leisten?	
	S-03: Klärung: Wer sind die notwenigen Promotoren zur Umsetzung der Ziele?	I-03: Entwicklungsplan für ein Netzwerk Mobilität I-04: Entwicklungsplan für ein Netzwerk "Bürgerfonds"	
		I-05: Aufbau von Allianzen / Kontaktaufnahme zu Promotoren zur Identifikation von Beteiligungsprojekten I-06: Abstimmungen mit Promotoren zu Arbeitsteilungen in Bezug auf konkrete Entwicklungsprojekte	



	Maßnahmen		
Quartal	Struktur	Inhalt	Finanzen
	S-04: Entscheidung: Wer sind die Träger der Klimaagentur?		
	S-05: Struktur der Klimaagentur abschließend bestimmen Meilenstein 1	I-07: Vorgespräche zur Entwicklung von Angeboten für EigenbetriebeI-08: Übersichtsplanung zum Think Tank: Wer sollte eingebunden sein, was ist ein geeignetes Format?	F-01: Festlegung der Leistungssätze der Klimaagentur
		I-9: Start Netzwerk Mobilität (erstes Treffen mit relevanten Akteuren zwecks Abstimmung der Aktionsfelder und ihrer Prioritäten)	
		I-10: Klimaagentur-Innovationsworkshop zur Identifikation von neuen Projekten (Förderprojekte u.a.) I-11: Sondierung geeigneter Förderprogramme, Erstellung von Projektskizzen	
II	S-06: Installation der Struktur: Gründung von Verein bzw. gGmbH		F-02 : Überschlägige Kalkulation von Finanzbedarf für verschiedene Optionen => "Realitäts-Check"



	Maßnahmen		
Quartal	Struktur	Inhalt	Finanzen
	S-07: Gründungsversammlung: Mitgliederversammlung bzw. Gesellschafterversammlungen, muss spätestens jetzt sein, damit die Klimaagentur formal in der Lage ist, Anträge einzureichen und Aufträge zu bearbeiten! Meilenstein 2	I-12: Treffen des Netzwerks Mobilität und Ermittlung des ersten Entwicklungsprojekts mit den Netzwerkpartnern, Abstimmung eines groben Maßnahmenplans I-13: Kontakte knüpfen und Vorgespräche führen zum Aufbau des Think Tank, organisatorischen Rahmen klären	Da Begutachtung und Bewilligung von Projekten der öffentlichen Hand in der Regel über 1 Jahr dauern: => Förderanträge für öffentliche Gelder so frühzeitig wie möglich stellen
	S-08: Notarielle Beurkundung S-09: Eintrag bei Gericht beantragen (dauert oft mehrere Monate!)	I-14: Die ersten zwei Angebote für Eigenbetriebe ausarbeiten und verhandeln	
	S-10: Klärung der Arbeitsweise nach Ende der Förderphase für die Klimaagentur	I-15: Kontaktaufnahme zu Fördermittelgebern und Vorstellung der ersten Projektskizzen	F-03 : Vertragsabschlüsse für die ersten zwei Aufträge für Eigenbetriebe
III	S-11: Änderungen / Überleitungen der Arbeitsverträge	I-16: Start der Bearbeitung der ersten akquirierten Aufträge Meilenstein 3	F-04: Klärung, welche weiteren Projektideen finanziell sinnvoll bzw. förderfähig sind
	S-12: Rechts- und Organisationsform des Netzwerks Sanierungsdienstleistungen etablieren	I-17: Präzisierung des Maßnahmenplans für das erste Entwicklungsprojekt im Bereich Mobilität I-18: Arbeitsaufnahme des Think Tank	F-05: Mitgliedsbeiträge für das Netzwerk Sanierungsdienstleistungen einziehen



	Maßnahmen		
Quartal	Struktur	Inhalt	Finanzen
IV		I-19: Auswahl weiterer Fördermöglichkeiten Ausarbeitung von dafür geeigneten Projektideen – gemeinsam mit möglichen Partnern.	
		I-20: Identifikation des ersten Projekts, für das ein Beteiligungsfonds aufgesetzt wird, Abstimmungsgespräche hierzu und Ausarbeitung eines Exposees	
V		I-21: Brainstorming zu Kooperations- und Dienstleistungsprojekten mit anderen Partnern, und ggf. Unternehmen I-22: Beginn konkreter Planungen / Verhandlungen, Erarbeitung von Projektskizzen / Exposees / Angeboten	
		I-23: Realisierung der Voraussetzungen für den Aufbau eines ersten Bürgerfonds	
VI		I-24: Vergabeverhandlungen zur Beauftragung von weiteren Dienstleistungen für die Eigenbetriebe	
		I-25: Start des ersten Beteiligungsprojekts für Bürgerfonds	
		I-26: Klimaagentur-interne Evaluation zur Betreuung der laufenden Netzwerke <i>Meilenstein 4</i>	



	Maßnahmen		
Quartal	Struktur	Inhalt	Finanzen
V	S-13: Ausschreibungen zwecks personeller Aufstockung der Klimaagentur		F-06 : Vertragsabschlüsse für die nächsten zwei Aufträge für Eigenbetriebe
			F-07 : Nach Möglichkeit: Erste Einnahmen aus Ko- operationsprojekten
VI	S-14: Überleitung der laufenden Netzwerke in eine neue, dauerhafte, weitestgehend selbstorganisierte Form		
Ziele er- reicht:	Neue Strukturen etabliert und arbeits- fähig	Die Klimaagentur arbeitet an wirkungsvollen Projekten, mit denen Klimaschutz und –anpassung in Essen vorangetrieben werden.	Finanzen für einen ange- messenen Zeitraum hinrei- chend gesichert

Anmerkung: Inwieweit diese Roadmap konform geht mit der Kommunalrichtlinie, muss einer gesonderten Prüfung vorbehalten sein. Gegebenenfalls bedarf es der Verhandlung mit der Aufsichtsbehörde unter dem besonderen Vorzeichen der Dringlichkeit des Klimaschutzes.



Zur einfacheren Orientierung hier noch einmal die vier Meilensteine für den künftigen Aufbau der Klimaagentur im Überblick:

Nr.	Inhalte	Zeitpunkt
1	Die langfristige, formale Struktur der Klimaagentur ist abschließend bestimmt	Ende Q I
2	Die Struktur ist formal eingerichtet, die juristische Umsetzung (notarielle Verträge, Eintragung bei Gericht etc.) ist initiiert	Mitte Q II
3	Start der Bearbeitung der ersten akquirierten Aufträge	Anfang Q III
4	Klimaagentur-interne Evaluation zur Betreuung der laufenden Netzwerke	Ende Q IV

Finanzielle Absicherung der Klimaagentur

Die reife Klimaagentur zeichnet sich durch ein hohes Maß an Expertise und Visionskraft sowie Vertrauen von seinen Stakeholdern und Kenntnis der lokalen Gegebenheiten aus. Dieses nutzt sie, um einen lokalen Markt für Energiedienstleistung und Klimaschutzmaßnahmen zu fördern. Bezüglich der finanziellen Absicherung können die folgenden Bereiche unterschieden werden:

	Aktivität	Umsatzpotenzial für das erste Jahr nach Ende der Förderphase in €
Markt	aufschließende Aktivitäten	
	Plattform für Marktakteure, Netzwerkmarketing (individuelle Kundenbetreuung inkl. Angebote via Klimaagentur-Online- Plattform)	6000,00 (200 Angebotsver- mittlungen a 30 €)
	Standortmarketing, um Essen zu einem Klimaschutz- Kompetenzzentrum auszubauen	25.000,00
	Vermarktung von Werbefläche auf der Klimaagentur-Online- Plattform	2000,00
Öffent	lichkeitsarbeit und Bildungsarbeit	
	Öffentlichkeitsarbeit / Kampagnen zu Klimaschutz	10.000,00 (2 Kampagnen)



Planspiel zur klimagerechten Mobilität (Sponsor Verkehrsbetriebe; Vorbild Klimabündnis Kiel)	15.000,00		
Ausbildungsnetzwerk für Klimaschutz	20.000,00		
Beratungsleistungen	Beratungsleistungen		
Partnerschaften / Unterstützungen zu den CSR-Aktivitäten von	20.000,00		
Unternehmen (z.B. Stadtwerke, Baumärkte, Wohnungsbaugesellschaften u.a.)	(4 Projekte)		
Beratungsleistung auf der Grundlage der Fachkompetenzen und	10.000,00 (5 kleine Be-		
der Moderation des Think Tank	ratungsprojekte)		
innovative Beratungskonzepte (vorrangig Klimaschutz in Unter- nehmen)	20.000,00 (4 Projekte)		
Innovationsleistungen			
Forschungs- /Pilotprojekte (eigene und Beteiligungen)	120.000,00 (2 Projekte)		
Machbarkeitsstudien zu Klimaschutzmaßnahmen	25.000,00 (2 Studien)		
	(= 5:30:5:1)		
Summe der Umsatzpotenziale	273.000,00 €		

Tabelle: Umsatzszenario für die finanzielle Absicherung der Klimaagentur Essen

Bei diesem Umsatzszenario wird von einer Besetzung der Klimaagentur mit drei Vollzeitstellen und einem vergleichsweise geringen Sachmittelbudget (ohne Overheadkosten und Mietkosten) ausgegangen.



5 Leitfaden für die Stadt Essen zur zukünftigen Organisation der Netzwerke

5.1 Allgemeiner Leitfaden zur Arbeit mit Netzwerken

Langfristig erfolgreiche Netzwerkarbeit braucht strategische Klarheit und operative Handlungssicherheit. Dazu ist ein Verständnis der Strukturen nötig, die sich aus den Erfordernissen von Netzwerkarbeit ergeben. Diese sind bei Netzwerken, unabhängig von speziellen Randbedingungen und den Anforderungen im Einzelnen, weitgehend identisch²², also nicht von der unmittelbaren fachlichen Aufgabe abhängig. Als Unterstützung für die Arbeit mit Netzwerken werden hier deshalb im Folgenden

- zuerst die Dimensionen von Netzwerkarbeit vorgestellt, dann
- die üblicherweise erforderlichen Schritte zum Aufbau von Netzwerken und schließlich
- eine Vorgehensweise zur langfristigen Sicherung des Netzwerkerfolges.

Dieser Leitfaden führt bereits vorhandene Texte fort, die für eine vertiefte Beschäftigung mit dem Thema Netzwerkarbeit ebenfalls zu Rate gezogen werden können²³.

Dimensionen der Netzwerkarbeit

Die wesentlichen Aspekte von Netzwerkarbeit lassen sich in sechs Kernfragen zusammenfassen, die auf (fett hervorgehobene) elementare Dimensionen hinführen:

- 1. "Was will das Netzwerk erreichen?", bezieht sich auf die **Ziele**, d.h. die Gesamtheit der Ausrichtung des Netzwerks von übergreifenden Leitbildern bis zu den konkreten Zielen der einzelnen Akteure.
- 2. "Sind dafür die richtigen Personen / Organisationen beisammen?" d.h. ob all diejenigen Akteure beteiligt / eingebunden sind, die für das Erreichen der Ziele erforderlich sind.
- 3. "Wird das Netzwerk gut geleitet?" im Sinne einer aufmerksamen und wirkungsvollen **Steuerung**. Da diese Steuerung andere Anforderungen stellt als die alltägliche Mitarbeit im Netzwerk, wird sie gesondert betrachtet.
- 4. "Arbeiten die Beteiligten konstruktiv und zielgerichtet zusammen?", also die Frage nach der Interaktion zwischen den Akteuren im Netzwerk. Davon hängen unter anderem die Stimmung und die Kultur im Netzwerk ab.

Netzwerkstudie Klimainitiative Essen

33

²² Vergl. z.B. Gajo, Longmuß, Neugebauer, Schönfeld, Sülzer, Teller; Netzwerkanalyse – ein Werkzeug der GIZ; Eschborn 2011

²³ "Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit der Klimaagentur Essen", Sustainum, Berlin 2014

[&]quot;Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit", Sustainum, Berlin 2014;

Teller, M., Longmuss, J.; "Netzwerkmoderation"; Ziel Verlag Augsburg, 2009



- 5. "Werden die gewünschten Ergebnisse erreicht?", um zu prüfen, ob sich ein angestrebter **Nutzen** einstellt. Dies bezieht sich auf den gesellschaftlichen bzw. politischen Nutzen genauso wie auf den Nutzen für die Mitglieder und die Kunden des Netzwerks.
- 6. "Kann das Netzwerk auch langfristig arbeiten?" bezieht sich auf die Nachhaltigkeit, d.h. die langfristige Stabilität und Wirksamkeit des Netzwerks auch nach Auslaufen der externen Förderung.

Diese sechs Dimensionen werden hier näher ausgeführt. Die Merkmale, die bei ihnen jeweils im Vordergrund stehen, können gleichzeitig als Ausgangspunkt für eine systematische Qualitätssicherung (s.u.) genutzt werden.

Ziele

Es gibt ein attraktives **Leitbild**, das von allen Akteuren geteilt wird, und zu den generellen Zielen des Netzwerks passt. Es enthält das Selbstverständnis des Netzwerks, seine gesellschaftliche Vision und den beabsichtigten Umgang miteinander.

Die **strategischen Ziele** sind klar und werden von den Netzwerkmitgliedern wie den politisch Verantwortlichen gemeinsam getragen. Diese Ziele müssen selbst beeinflussbar, messbar, anspruchsvoll, realistisch und termingebunden sein. Die Arbeit des Netzwerks muss auf diese Ziele hin ausgerichtet und durch eine Roadmap nachvollziehbar sein.

Das **Profil** des Netzwerks ist nach innen und außen klar. Für die Akteure wie für Außenstehende ist eindeutig erkennbar, was das Ziel des Netzwerks ist und wer daran beteiligt ist. Damit wird auch deutlich, was vom Netzwerk erwartet werden kann und was nicht.

Es gibt ausreichende Schnittmengen zwischen den Interessen der einzelnen Akteure. Nicht jeder Akteur wird alle Ziele des Netzwerks teilen und hat auch nicht immer dieselben Interessen wie die anderen (z.B. Unternehmen und Verwaltung). Deswegen ist es wichtig, dass die Menge gemeinsamer Interessen hinreichend groß ist. Dies wird durch gemeinsame Workshops, Befragungen der Mitglieder o.ä. abgesichert.

Akteure

Eine **Komplementarität der Akteure** ist gesichert. Damit sind fachliche Schwerpunkte gemeint wie auch organisatorische Qualitäten und politische Einflussmöglichkeiten. Wichtig ist, dass alle benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen ausreichend vorhanden sind und sich gleichzeitig nicht unnötig doppeln.

Die Kompetenzen der Akteure sind gesichert. Damit sind zum einen die fachlichen Kompetenzen gemeint (z.B. ausreichend qualifizierte Handwerker und Berater), um den Anforderungen von außen an das Netzwerk wie den eigenen Ansprüchen zu genügen. Andernfalls kann ein Netzwerk keine guten Resultate erbringen. Zum anderen müssen aber auch ausreichende soziale und kommunikative Kompetenzen für die Netzwerkarbeit vorhanden sein.

Ausreichende Ressourcen (Personen, Zeit, Geld) für das angestrebte Ziel sind vorhanden: Der Aufwand, der für Steuerung, Koordination und Abstimmung, Teilnahme an Treffen einschließlich Vor-



und Nacharbeit, kontinuierliche Kommunikation usw. erforderlich ist, muss realistisch eingeschätzt werden und von den Beteiligten aufgebracht werden können.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Beteiligten sind eindeutig und zielführend definiert und passen zueinander, d.h., dass zu den Aufgaben der einzelnen Akteure jeweils auch eine entsprechende Entscheidungskompetenz gehören muss, sie aber auch in die Verantwortung genommen werden für eine zielführende Bearbeitung dieser Aufgaben.

Angemessene Regelungen zu Konkurrenz sind vorhanden. In Netzwerken ist Konkurrenz zumindest strukturell eine Gefahr. Dies bezieht sich nicht nur auf unmittelbare Verdienstmöglichkeiten / Aufträge, sondern auch auf politische Erfolge, öffentliche Anerkennung und Reputation, gute Kontakte zu wichtigen Personen etc. Um Blockaden frühzeitig zu begegnen, sollte dies bereits zum Netzwerkstart angesprochen werden. Beizeiten sind Kooperationsvereinbarungen zu treffen, die für alle Beteiligten passen.

Netzwerksteuerung

Das **strategische und operative Management** ist schlank und effizient. Es macht das Netzwerk handlungsfähig, ohne es zu dominieren oder unnötige Kosten oder Reibungsverluste zu erzeugen. Es muss stark genug sein, um das Netzwerk voranbringen und Alltagsentscheidungen schnell und im Interesse aller treffen zu können, und darf gleichzeitig nicht die Machtbalance soweit zu Lasten der anderen Akteure verschieben, dass diese keine Verantwortung mehr übernehmen können oder wollen.

Es gibt eine **Netzwerkmoderation**, die für einen allseitig offenen Dialog sorgt und die Entscheidungsfindung transparent macht. Damit sollte eine Person / Institution beauftragt sein, die über eine anerkannt hohe Kompetenz verfügt, unabhängig von institutionellen Zwängen ist und das Vertrauen aller Beteiligten genießt.

Das Netzwerk arbeitet ziel- und wirkungsorientiert. Da es immer wieder vorkommt, dass Beteiligte eines Netzwerks ihre Teilnahme als eine eher unverbindliche Anwesenheit verstehen, die sie zu nichts verpflichtet, ihnen aber im Zweifelsfall Einfluss oder sogar Einnahmen ermöglicht, ist es wichtig darauf zu achten, dass das Netzwerk zielstrebig auf die beabsichtigten Wirkungen hinarbeitet. Wer sich daran nicht beteiligt, sollte auch nicht Teil des Netzwerks sein. Die Zielorientierung im Netzwerk kann z.B. sichergestellt werden, indem auf jedem Netzwerkplenum die Entwicklungs- und Arbeitsziele bis zum nächsten Plenum abgestimmt werden.

Netzwerke müssen intern und, soweit sie öffentlich gefördert werden, auch gegenüber den Auftraggebern und der Öffentlichkeit Rechenschaft über ihre Arbeit ablegen. Daher muss die **Dokumentation** von Entscheidungen, Abrechnungen und Arbeitsergebnissen von Anfang an klar geregelt und transparent durchgeführt werden. Dies kann vom Management alleine umgesetzt werden, aber häufig führt es zu größerer Transparenz, wenn alle wichtigen Akteure verantwortlich eingebunden sind.

Interaktion

Die Netzwerkkultur zeichnet sich durch einen zugewandten und offenen Umgang untereinander aus, der bei den Einzelnen Vertrauen und Motivation schafft und sie ermutigt, den eigenen Beitrag kontinuierlich zu erhöhen. Dies sollte zum Aufbau einer Vertrauenskultur führen. Jeder sollte spüren



können, dass er erwünscht ist: von der Netzwerkkoordination wie von den anderen Akteuren, und dass er selbst und seine Beiträge wertgeschätzt werden.

Eine umfassende **Informationen nach innen und außen** und jederzeitige Transparenz der Vorgehensweisen und des Standes der Ergebnisse für alle Beteiligten ist sichergestellt – sowohl innerhalb des Netzwerks als auch für die politisch Verantwortlichen und die interessierte Öffentlichkeit.

Die Übernahme von **Verantwortung für das Gesamtvorhaben** durch alle Akteure ist sehr ausgeprägt. Dies bedeutet, dass sie die Ziele und die Arbeit des Netzwerks auch insgesamt voranbringen und nicht nur dann aktiv werden, wenn sie einen möglichen eigenen Nutzen erkennen.

Gegenseitigkeit: Es ist ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen vorhanden, und es ist erkennbar, wie jeder Akteur zur Kooperation beiträgt und welchen Nutzen er daraus zieht.

Die Weiterentwicklung der Kooperation wird als eine permanente Aufgabe für die Gesamtheit der Akteure wahrgenommen und mit einem gezielten Organisationsentwicklungsprozess durch die Netzwerk-Steuerung unterstützt. Die vielfältigen Impulse und Veränderungen im Verlauf der Arbeit, aber auch wachsendes Vertrauen und Erfahrungen verändern ein Netzwerk ständig. Dem muss die jeweils aktuelle Form der Kooperation gerecht werden.

Nutzen

Die **Funktionalität des Netzwerks** wird regelmäßig hinterfragt und abgesichert, d.h. die Zweckmäßigkeit der Struktur, des Aufbaus und der Funktionsweise des Netzwerks einschließlich möglicher Untergruppen im Hinblick auf die Erreichung eines Nutzens, der nur durch eine effektive Kooperation zu erreichen ist.

Die **Effektivität**, also der Grad der äußeren Zielerreichung, ist angemessen. Das bedeutet, das Verhältnis von Aufwand und Resultaten *bezüglich der fachlichen Ergebnisse des Netzwerks* (z.B. quantitative und qualitative Zunahme energetischer Modernisierungen, Realisierung neuer Mobilitätskonzepte etc.) zu bewerten ("Tun wir die richtigen Dinge?").

Gleichermaßen wird die **Effizienz der Netzwerkarbeit** kontinuierlich geprüft und gestärkt, also das Verhältnis zwischen dem Aufwand, der *für Organisation und Gestaltung des Netzwerks* betrieben wird, und der Qualität der Arbeit des Netzwerks ("Tun wir die Dinge richtig?").

Der **Emergenzgewinn** ist deutlich. Damit sind die zusätzlichen Wirkungen gemeint, die nur durch das Zusammenkommen und Agieren der Akteure insgesamt entstehen konnten und z.B. durch bilaterale Partnerschaften und Vereinbarungen nicht zu erreichen gewesen wären. Dies sollte an fachlichen Ergebnissen wie an der Atmosphäre im Netzwerk erkennbar sein.

Nachhaltigkeit

Die **Stabilität des Netzwerks** ist gesichert: Ein Netzwerk kann seinen Zweck in aller Regel nur erfüllen, wenn es stabil arbeitet, also weder durch ständig wechselnde Akteure immer wieder in einen Findungsprozess gestoßen wird, noch sich aus anderen Gründen vor allem mit sich selbst beschäftigt.

Die (absehbare) **Konstanz** der Netzwerkarbeit, auch über die Förderphase hinaus, ist gewährleistet. Ob ein Netzwerk nach Ende des geförderten Zeitraums weiter existiert und, wenn vielleicht auch mit



verminderter Energie, weiter arbeitet, ist ein wichtiger Indikator dafür, ob das Netzwerk tatsächlich den Bedürfnissen der Akteure entspricht und einen Mehrwert liefert.

Die Ergebnisse von Netzwerkarbeit wirken über die Beteiligten und die direkten Kunden hinaus und erreichen die Stadtgesellschaft möglichst umfassend. Eine solche **Breitenwirkung** erfordert gezielte Aktivitäten, eine professionelle Kommunikationsstrategie und eine gute Vernetzung nach außen – in die Politik wie in die Medien und in die Zivilgesellschaft.

Netzwerkaufbau

Häufig ist in Netzwerken die Tendenz zu beobachten, sich möglichst wenig zu organisieren. Das ist durchaus verständlich, bedeutet Organisation doch Arbeit und Abstimmungsaufwand. Aber Vorsicht ist dabei geboten, diesem Widerstand gegen Organisation zu viel Raum zu geben. Schon etliche gute Netzwerkansätze sind daran gescheitert, dass nicht wenigstens ein Mindestmaß an Organisation erfüllt wurde.

Zunächst kann ein Netzwerk nur existieren, wenn sich die Mitglieder in hinreichend dichten Abständen treffen, um gemeinsame Aktivitäten zu beraten, zu beschließen und in Angriff zu nehmen. Dieses Netzwerkplenum kann in sehr großen Netzwerken durch ein Treffen von Delegierten ersetzt werden.

Unerlässlich ist darüber hinaus eine "Schaltstelle", z.B. ein Netzwerkbüro, das die Netzwerkpartner informiert und koordiniert. Diese Schaltstelle kann – und wird sehr häufig auch – von einem Netzwerkmitglied wahrgenommen werden. Mitunter übernimmt diese Aufgabe auch eine Institution, die ein auftragsgemäßes Interesse an der Belebung und Entwicklung des Netzwerks hat (z.B. ein Referat in einer Verwaltung, das bestimmte Akteure in der Gesellschaft zusammenführen will). Diese Schaltstelle ist in einem Büro verortet, ist telefonisch (und sei es nur zeitweilig über einen Anrufbeantworter) und per Email erreichbar.

In den darauf folgenden Ausbaustufen sind viele Varianten möglich, aber das Grundmuster ist üblicherweise ähnlich.

Aufbaustufe I: Arbeitsgruppen

Eine erste Aufbaustufe in der Netzwerkorganisation ist in der Regel die Einführung von Arbeitsgruppen, z.B. Leitbildentwicklung, Sachthemen, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit usw. Dies bedeutet, dass eine arbeitsteilige Struktur im Netzwerk aufgebaut wird und die Mitglieder stärker in eine Verantwortlichkeit für die Netzwerkarbeit eingebunden werden. Üblicherweise geht der Impuls hierfür vom Netzwerkplenum aus. Manchmal relativ rasch, manchmal erst nach einem Leidensweg kommen die Mitglieder zu der Einsicht, dass es nicht nötig ist, über alles im Plenum reden zu müssen. Viele Themen können in Arbeitsgruppen entwickelt und anschließend entscheidungsreif dem Plenum vorgestellt werden. Dabei können sich die Mitglieder entsprechend ihrer Kernkompetenzen engagieren, jeder kann dem Netzwerk sein "Bestes" geben.



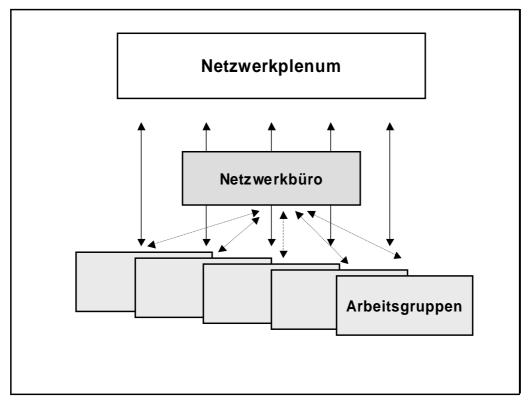


Abb.: Modell einer einfachen Netzwerkorganisation mit Arbeitsgruppen

Aufbaustufe II: Einrichtung von Zuständigkeitsbereichen

Dieser Prozess kann fast nahtlos in eine **zweite Ausbaustufe** der Netzwerkorganisation führen. Anfangs können alle Arbeitsgruppen noch einen improvisierten Charakter haben. Bleiben dann die Mitglieder konsequent bei dem Delegationsprinzip, wird sich im Laufe der Zeit heraus kristallisieren, welche Arbeitsgruppen in welcher Zusammensetzung auf Dauer für das Netzwerk wichtig sind. Daraus entstehen in der Regel feste Netzwerkbereiche mit personellen Zuständigkeiten. Dieser Schritt erfordert, die Zuständigkeitsbereiche und die damit verbundenen Kompetenzen zu klären.

Aufbaustufe III: Einrichtung einer Führungsebene

Bis hierhin sind Netzwerks noch prinzipiell basisdemokratisch. Dieser Ansatz stößt irgendwann an seine Grenzen und die **dritte Ausbaustufe** im Netzwerk geht mit der Einführung einer gestuften Verantwortung einher – es wird eine "Führungsebene" eingezogen. In fast jedem Fall ist eine Führungsfunktion für die strategische Netzwerkentwicklung sinnvoll. Häufig ist es auch erforderlich, dass eine Führungsstelle für die Steuerung von Projekten zuständig ist, ebenso für den weiteren organisatorischen Ausbau des Netzwerks und für das Controlling.

Aufbaustufe IV: Weitere Gestaltung der Organisation

Sollte sich das Netzwerk zu einem Gemeinschaftsunternehmen entwickeln, ist eine **vierte Ausbaustufe** erforderlich und die für eine Rechtsform erforderlichen Organisationsformen (z.B. Vorstand) kommen hinzu. Ein weiterer organisatorischer Ausbau ist dann noch in Richtung eines Beirats möglich, der als Lobby- und Multiplikationshilfe der gedeihlichen Entwicklung des Netzwerks zu Seite steht.



Zusammenfassend sei noch darauf hingewiesen, dass für die Gestaltung des Organisationsprozesses im Netzwerk besonders wichtig ist:

- explizit die erforderlichen Organisationseinheiten im Netzwerk einzurichten,
- · auf die Ausbalancierung von Machtverhältnissen zu achten,
- das Verhältnis der Organisationseinheiten zueinander klarzustellen (diese können linienhierarchisch, konzentrisch oder polyzentrisch sein),
- die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten zu benennen und auszugestalten,
- Verantwortlichkeiten für die Organisationseinheiten klären.

Idealerweise sollten die Organisationsebenen, Zuständigkeiten und Hierarchien in einem Organigramm des Netzwerkes dargestellt werden.

Schritte im Netzwerkaufbau

Einerseits ist Netzwerkarbeit durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Andererseits kann diese aber gerade in den Anfängen mangels Kapazitäten oft nur sehr ungenügend bewältigt werden. Die Netzwerkpartner müssen erst einmal Vertrauen in die Funktions- und Erfolgsfähigkeit des Netzwerks gewinnen, ehe sie bereit sind, größere Investitionen / Kapazitäten bereit zu stellen. Dieser Zeitraum des Warmlaufens kann durchaus bis zu 3 Jahren dauern!

Umso wichtiger ist es, die richtigen Schwerpunkte zu setzen und immer wieder den Nutzen des Netzwerks zu stärken und zugleich Überzeugungsarbeit dafür zu leisten, dass das Netzwerk für seine Realisierung ein gewisses Engagement braucht und die Partner gemeinsam dafür verantwortlich sind. In der Netzwerkentwicklung ist es deshalb entscheidend, sich auf die essentiellen Aktivitäten zu konzentrieren.

Die folgenden acht Schritte sind das Einmaleins der Netzwerkbildung und sollten bei keiner Netzwerkentwicklung fehlen. Sie stellen ein Grundmuster dar, das sich in den meisten erfolgreichen Netzwerkentwicklungen wieder findet und laufen, wie in der Abbildung gezeigt, im Wesentlichen nacheinander ab. Sie sind:

Voraussetzungen prüfen: Besteht ein hinreichend großer Problemdruck bzw. Nachfrage des "Marktes" / der Partner, besteht eine Bereitschaft zu Veränderungen? Sind genügend Partner mit ausreichender Motivation und Kooperationsfähigkeit verfügbar? Ist ein Partner in der Lage und willens, in der Anfangsphase das Netzwerk zu koordinieren / moderieren? Können Nahziele definiert werden, die zu wahrnehmbaren und vorzeigbaren Erfolgen der Netzwerkarbeit führen?

Informelles Netzwerk einrichten: Durchführung von regelmäßigen Treffen reihum bei den Partnern, einander im jeweiligen Kontext kennen lernen, Erwartungen klären, regelmäßiger Austausch von Erfahrungen und Branchenkenntnissen

Handlungsfähigkeit herstellen: Rollenklärung, Verantwortlichkeiten und Aufgabenteilung im notwendigen Umfang, Ressourcenverfügbarkeit abklären: Es kann sehr problematisch sein, wenn ein Netzwerk vorwiegend aus Personen besteht, die kaum verfügbar sind. Diese haben dann meist kaum Möglichkeiten, sich tatsächlich um Netzwerkbelange zu kümmern)



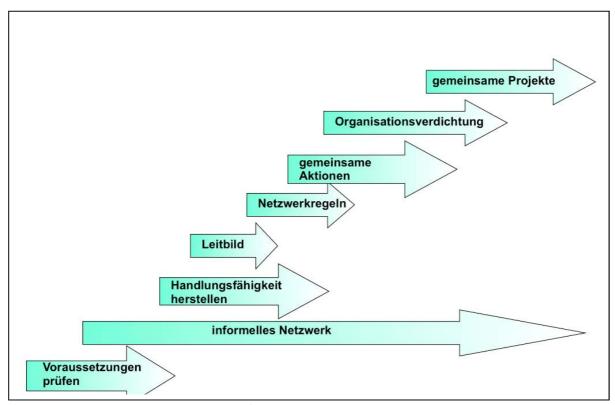


Abb. 3.2: Grundmuster des Netzwerkaufbaus

Formulierung eines ersten gemeinsamen Leitbildes: gemeinsame Abstimmung bezüglich der Entwicklungs- und Leistungsziele des Netzwerks, klare Beschreibung der Nutzen, die das Netzwerk nach außen (den Kunden) und nach innen (den Partnern) bieten soll.

Netzwerkregeln abstimmen: Leitbild, Aufgabenteilung und weitere wichtige Abstimmungen zur Zusammenarbeit werden am besten schriftlich festgehalten. Sie müssen nicht zwingend den Charakter von juristisch einwandfreien Verträgen haben. Bei erheblichen finanziellen Dimensionen und Risiken ist dies allerdings fast immer notwendig.

Durchführung gemeinsamer Aktionen: Will man es nicht bei einem vorwiegend informellen Netzwerk belassen, ist es wichtig, frühzeitig in ein gemeinsames Handeln zu kommen. Es kann mit ganz unterschiedliche Formen begonnen werden: Die Partner können sich z.B. darauf verständigen, gemeinsam einen Event zu gestalten, einen Prototypen zu entwickeln oder anderes. Wichtig ist es, gemeinsam in ein Handeln zu kommen.

Organisationsverdichtung: Mit den vorliegenden Erfahrungen können die Partner jetzt einschätzen, ob ihr derzeitiger Grad an Selbstorganisation ausreicht (reichen die Netzwerkregeln? - brauchen wir eine professionellere Moderation oder mehr Aufgabenteilung oder mehr Ressourcen oder zusätzliche Partner usw.? – stimmt unser Angebotsprofil? - sind wir ausreichend vorbereitet für die Durchführung gemeinsamer Projekte?)

Durchführung gemeinsamer Projekte: Das ist normalerweise die "Nagelprobe" für das Netzwerk. Denn im gemeinsamen Projekt tauchen oft erste ernsthafte Probleme auf. Nun beweist sich, ob das



Netzwerk auch über die nötigen Problembewältigungskompetenzen und einen ausreichenden kulturellen Hintergrund (Vertrauen, Offenheit, Wertschätzung) verfügt.

Diese Reihenfolge der Schritte ist üblich, aber keinesfalls zwingend. Es kommt durchaus vor, dass das gemeinsame Projekt ganz am Anfang steht und alle weiteren Schritte folgen. Allerdings ist für ein voll entwickeltes Netzwerk keiner verzichtbar.

Drei Modelle des Netzwerkaufbaus

Aus Sicht der Autoren gibt es, gewissermaßen als Grenzfälle, die ein Kontinuum an Möglichkeiten einrahmen, zwei grundsätzlich unterscheidbare Modelle, ein Netzwerk aufzubauen:

Zunächst mit einer kleinen Kerngruppe beginnen, die dann nach und nach erweitert wird. Voraussetzungen für den Erfolg dieser Strategie sind, dass die Ziele – zumindest zunächst – auch mit einer kleineren Gruppe erreichbar sind und dass die InitiatorInnen ausreichend Energie bzw. Ressourcen zur Verfügung haben, um die inhaltliche wie organisatorische Netzwerkarbeit zumindest eine Weile allein zu tragen. Chancen des Modells sind, dass ein zügiger Beginn der inhaltlichen Netzwerkarbeit möglich, der Fokus des Netzwerks schon in einem sehr frühen Stadium klar und das Netzwerk ist für Außenstehende jederzeit deutlich erkennbar ist. Risiken können sein, dass die kritische Masse für eine Wirksamkeit des Netzwerks nicht erreicht wird, bei einer Erweiterung viele Fragen immer wieder von neuem diskutiert werden müssen und dass keine stabile Teamsituation zu Stande kommt.

Eine große Anzahl von potentiellen Mitgliedern zum Netzwerkstart zusammenzurufen und mit ihnen zu beginnen, um im Laufe der Arbeit zu klären, wer aktiv mitarbeitet, wer ggf. als stilles Mitglied verbleibt und wer nicht längerfristig Teil des Netzwerks wird. Diese Strategie empfiehlt sich besonders, wenn die Netzwerkidee nicht mit einem kleinen Kreis umsetzbar ist; vielfältige Ideen, Kontakte bzw. Positionen gebraucht werden oder wenn der Fokus noch unklar ist ("man müsste da mal was machen..."). Voraussetzungen sind, dass schon zu Beginn eine ausreichende Zahl von (potenziellen) Interessenten bekannt bzw. identifizierbar ist und genügend Energie und Ressourcen (Geld!?) vorhanden sind, um die Startphase durchzustehen. Die Chance dieses Modells ist, dass gleich am Anfang sehr viele Ideen und Impulse zur Verfügung stehen. Risiken sind, dass die erforderlichen Klärungsprozesse zu Beginn zu viel Zeit und Energie beanspruchen und dass Ziele bzw. Inhalte diffus bleiben, weil kein Mitglied verloren gehen soll.

Ein Sondermodell ist der geförderte Aufbau. In verschiedenen Netzwerken gibt es eine geförderte Startphase, meist von der öffentlichen Hand werden für den Aufbau des Netzwerkes Personal-und/oder Sachmittel zur Verfügung gestellt. Der kritischste Punkt in dieser Variante ist der Übergang in die nicht geförderte Phase. Solange Fördergeld zur Verfügung steht – vor allem, so lange ein "Aufbaumanager" dafür von außen bezahlt wird und mit entsprechend viel Energie den Netzwerkaufbau betreibt – kann ein intensives Kooperationsniveau durchgehalten werden. Viele der erforderlichen Aktivitäten können von diesem Aufbaumanager übernommen werden, für alle anderen Netzwerkmitglieder kann sich der erforderliche Aufwand in relativ engen Grenzen halten.

Verlässt diese Person dann das Netzwerk zum Ende der Aufbauphase bzw. der geförderten Phase schlagartig, bleibt die "Energiezufuhr" aus und für alle Aktivitäten, die der Aufbaumanager bislang übernommen hatte, gibt es zunächst keinen Verantwortlichen mehr. Für jeden stellt sich dann die Frage, ob er jetzt im Netzwerk bleibt (und entsprechend mehr Energie aufbringt), wenn die komfor-Netzwerkstudie Klimainitiative Essen



table Betreuung endet. Wird dieser Übergang nicht sorgfältig vorbereitet, kann das Netzwerk zusammenbrechen. Deshalb ist es wichtig, dass, wenn ein solcher "Abriss" absehbar ist, der Aufbaumanager <u>alle</u> seine Aufgaben rechtzeitig abgibt, auch wenn dann verschiedene Aktivitäten nicht mehr so
durchgeführt werden können, wie er sich das vielleicht wünscht. In den letzten Monaten sollte er vor
allem ein Coach für die Netzwerkmitglieder sein und ihnen helfen, ihren eigenen Rhythmus zu finden.

Langfristige Sicherung des Netzwerks

Netzwerkarbeit bewegt sich in einem sehr komplexen Feld mit vielen Stakeholdern. Für die Klima-Netzwerke in Essen z.B. sind die wichtigsten:

- Die Netzwerkmitglieder selbst (je nach Netzwerk Unternehmen, Zeichner eines Bürgerfonds, Organisationen und Initiativen der Zivilgesellschaft etc.),
- die Stadtverwaltung mit ihren Untereinheiten,
- Unternehmen des "Konzerns Stadt Essen",
- Kammern, Verbände, interessierte Unternehmenspartner etc.,
- die Bürger der Stadt Essen,
- die Medien.

Diese Stakeholder, ihre Sichtweisen und ihre Haltung gegenüber einem Netzwerk haben die gleiche Bedeutung für einen Netzwerkerfolg wie die Qualität der inneren Prozesse, weil Netzwerke in der Regel nach außen gerichtet sind und dorthin wirken sollen. Um zielgerichtet und wirksam handeln zu können, braucht es deshalb Klarheit über den internen Zustand des Netzwerkes (Zufriedenheit und Engagement der Mitglieder, Stand der Arbeit, Entwicklungsperspektiven etc.) wie darüber, wie es nach außen wirkt (Image, Wahrnehmung der Resultate durch Kunden und Außenstehende, Verbindung mit anderen Initiativen etc.). Eine solche umfassende Analyse erforderte eine Triangulation der Perspektiven, d.h. die Verbindung und den Abgleich von Informationen und Rückmeldungen aus verschiedenen Quellen und vor unterschiedlichem Hintergrund. Optionen zur Gewinnung von Informationen sind zum Beispiel:

Zur Innensicht des Netzwerks

- Beobachtung der laufenden Arbeit
- Verfolgung der Ergebnisse (z.B. Zahl und Qualität der zusätzlichen energetischen Sanierungen, Innovationsgrad und Wirksamkeit der Mobilitätskonzepte, etablierte Energiedienstleistungen etc.)
- Gemeinsame Zwischenbilanzen im Netzwerk-Team alle ca. 1-2 Jahre
- Bei größeren Netzwerken: (webgestützte) Befragungen
- Hintergrundgespräche mit Schlüsselakteuren
- ...

Zur Außenansicht

- Befragung von Kunden (z.B. telefonisch nachfragen, zum Projektende einen Fragebogen verschicken, anonyme Feedback-Formulare im Internet etc.) und Kooperationspartnern
- Hintergrundgespräche mit Schlüsselakteuren



- Einrichtung eines Beirats aus Macht- und Fachpromotoren, der die Netzwerkarbeit begleitet
- Zusammenstellung von Veröffentlichungen in Presse, Radio, TV, online-Medien
- ...

Diese Optionen werden im Idealfall alle verfolgt. Üblicherweise gibt es bei einigen Informationen allerdings erhebliche Schwierigkeiten beim Erhalt, außerdem Beschränkungen bei der Zeit und dem Budget, die zur Verfügung stehen. Deshalb sollten diejenigen Quellen und Erhebungsverfahren ausgewählt werden, die ein möglichst umfassendes, vielfältiges Bild ermöglichen und für die der Aufwand gleichzeitig vertretbar ist.

Werden alle zugänglichen Informationen ausgewertet, können diese schnell einen kaum noch zu bewältigenden Umfang haben. Können sie nicht sinnvoll einander gegenübergestellt und abgewogen werden, kommt es leicht zu einen "Aufspringen" auf einige erste oder besonders augenfällige Ergebnisse, wobei dann der Gesamtzusammenhang verloren gehen kann. Deshalb sollten die Informationen mit einem Analyseraster aufbereitet werden, das ein Zusammenfassen, Sortieren, Kombinieren und Vereinfachen erlaubt, ohne Substanz zu verlieren. Die oben beschriebenen Dimensionen können, wie zahlreiche Netzwerkevaluationen durch Sustainum gezeigt haben, eine gute Grundlage für ein solches Analyseraster sein.

Bewährt hat sich, die einzelnen Merkmale jeder Dimension, die oben ausgeführt wurden, systematisch nacheinander anzuschauen und zu prüfen, ob sie erfüllt sind und wo möglicherweise (dringender) Handlungsbedarf besteht. Diese Auswertung wird am besten gemeinsam in einem Workshop vorgenommen – vom Steuerungsteam oder, bei kleinen Netzwerken, auch von den Mitgliedern gemeinsam.

Kontinuierliche Umsetzung der Ergebnisse

Die Erkenntnis alleine, dass und wo Handlungsbedarf besteht, schafft für sich noch keine Verbesserung der Netzwerkarbeit. Dazu ist eine kontinuierliche Verfolgung besonders der kritischen Punkte und der Maßnahmen zu ihrer Verbesserung wichtig. Deshalb muss in einem solchen Auswertungsworkshop zu jedem erkannten Handlungsbedarf geklärt werden, wer an diesem Punkt aktiv wird, was genau zu tun ist und bis wann welche Ergebnisse vorliegen sollen.

Die Umsetzung dieser Aufgabenlisten ist im weiteren Verlauf durch die Netzwerksteuerung kontinuierlich zu überwachen. Parallel können schon weitere Informationen gesammelt und die Analyse sollte in größeren Abständen wiederholt werden. So werden die Auswertungs-Workshops zu einem zentralen Baustein eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und einer langfristigen Sicherung der Qualität der Netzwerkarbeit.

5.2 Spezifische Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung der Netzwerke

Die Netzwerke unterscheiden sich stark in ihrem Entwicklungsstatus und ihrer Zusammensetzung. Von daher fallen die Empfehlungen zu einer strategischen Ausrichtung auch sehr unterschiedlich aus. Einschätzungen von Schlüsselakteuren zur Netzwerkarbeit wurden über einen kurzen Fragebogen und daran anschließende Gespräche mit ausgewählten Akteuren gewonnen. Weiterhin wurden Erkenntnisse aus Moderationen von Treffen der Netzwerke bzw. Kompetenzteams und dem Jahrestreffen der KIE-Projektpartner für die Einschätzungen verwertet.



Generell orientieren sich die Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung der Netzwerke an den nachfolgenden Erfolgsfaktoren, die bereits im Kapitel 5.1.1 unter den Dimensionen der Netzwerkarbeit vorgestellt wurden.

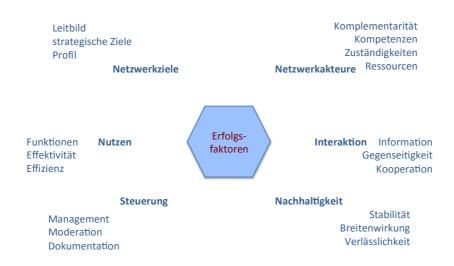


Abb.: Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Hinsichtlich der Empfehlungen wurden die zu den Netzwerken verfügbaren Informationen darauf hin sondiert, inwiefern die Erfüllung einzelner Erfolgsfaktoren besonders defizitär ist. Die folgenden Ausführungen beziehen sich darauf.

Gesamtnetzwerk

Wie in auch in den nachfolgenden Ausführungen zu den einzelnen Netzwerken noch hervorgehoben wird, sind zwei Anforderungen essentiell für die erfolgreiche Arbeit des Gesamtnetzwerks:

Erstens müssen die unterschiedlichen Interessenslagen in einen gut moderierten Austausch miteinander gebracht und so weit wie möglich harmonisiert werden. Dissens, insbesondere auf der politischen Ebene, muss beweg- und verhandelbar sein. Zweitens muss eine Entscheidungsfähigkeit in einem Maße gewährleistet sein, dass die operative Netzwerkarbeit nicht behindert wird. Die Gesamtstruktur der Netzwerke ist gut aufgestellt und die Akteure in den Netzwerken sind engagiert. Durch politische Friktionen kommt es aber bisweilen zu Verhinderungen, was Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit anbelangt. Genau hierfür braucht es eine Instanz auf Entscheidungsebene.

Daraus resultieren die folgenden Empfehlungen für das Gesamtnetzwerk.

 Die Lenkungsgruppe muss ihre Arbeit wieder aufnehmen und den Schwerpunkt insbesondere darauf legen, erforderliche Entscheidungen, die andernfalls zu Projektverzögerungen führen oder die durch Konfliktlagen verhindert wurden, herbei zu führen. Zwecks Sicherung der eigenen Arbeitsfähigkeit sollte sich die Lenkungsgruppe auf Regeln der Zusammenarbeit ver-



ständigen, auf deren Einhaltung von einer neu-tralen Moderation geachtet wird. Es muss allen Beteiligten klar sein – und dies sollte auch in den Regeln zum Ausdruck kommen – dass Klimaschutzziele parteipolitischen Interessen übergeordnet sind.

- Das Managementteam sollte, wie geplant, möglichst rasch um Vertreter der Universität und auch um Vertreter aus der Stadtgesellschaft ergänzt werden. Hier wird insbesondere die Einbindung einer Vertretung des Runden UmweltTisches Essen (RUTE)²⁴ empfohlen. Zwar treffen sich Vertreter von RUTE ca. alle drei Monate mit der Leitung des Dezernats Umwelt. Dies genügt aber nach unserer Einschätzung nicht für eine Harmonisierung der laufenden Projekte und Netzwerkarbeiten und dafür, im Managementteam genügend nah am Puls der Stadtgesellschaft zu sein.
- An Stelle der Energie- und Klimaschutzkommission wird empfohlen, den Umweltausschuss zu nutzen. Er ist der beratende Ausschuss für den Stadtrat und tagt mindestens alle zwei Monate. In ihm sind alle relevanten politischen Fraktionen und die Stadtverwaltung vertreten. Die Ausschussmitglieder, die politische Fraktionen vertreten, müssen es sich zur Aufgabe machen, Anliegen, die vom Managementteam oder von der Lenkungsgruppe an sie herangetragen werden, in ihrer Partei aktiv zu verbreiten und zu vertreten.

Eine weitere Maßnahmen auf der Ebene des Gesamtnetzwerks wäre aus Sicht der Autoren eine mindestens alle zwei Jahre stattfindende Klimaschutzkonferenz der Stadt Essen, die offen ist für alle Akteure, eine Art Fortschrittskontrolle wahrnimmt und mit einem 'Markt der Möglichkeiten', auf dem sich alle Bürgerinnen und Bürger rund um die Themen Energieeffizienz, Ressourcen- und Klimaschutz informieren und auch vernetzen können.

Netzwerk Energetische Gebäudemodernisierung

Die Verstetigung der Arbeit der Klimaagentur ist der zentrale Erfolgsfaktor für dieses Netzwerk. Die Klimaagentur hat die Rolle des Netzwerkknotens inne und damit ist es für die Netzwerksteuerung zuständig. Welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Klimaagentur auf Dauer in Essen als zentralen Akteur für den Klimaschutz zu installieren, wurde bereits in Kapitel 4.1 beschrieben.

Der zentrale Nutzen des Netzwerks ist die Markterschließung bezüglich energetischer Gebäudemodernisierungen und die Reduzierung der damit verbundenen Komplexität. Die Markterschließung muss im Wesentlichen durch die Klimaagentur gesteuert werden. Ressourcen werden die Netzwerkpartner hierfür in der Regel nur bereitstellen, wenn Aussichten auf Erfolg bestehen. Hierzu muss sich die Klimaagentur noch deutlich stärken am Markt positionieren und als One Stop Agency aufstellen. Wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben, wird die Nutzung der Digitalisierung der Dienstleistung hierbei eine besondere Rolle spielen. Die Klimaagentur muss als jener Partner in Essen gut bekannt sein, der weiß, wie ein Sanierungsfall anzupacken ist, der die richtigen Partner dafür hat und den Kunden in allen Fragen effizient an die Hand nimmt.

Insgesamt wird deshalb für den Bereich Gebäudemodernisierung empfohlen:

Netzwerkstudie Klimainitiative Essen

45

²⁴ dies ist die Arbeitsgemeinschaft von mehr als 20 in Essen tätigen Umwelt-, Naturschutz- und Verkehrsverbänden, kirchlichen und Agenda-21-Gruppen sowie Bürgergruppen und -initiativen



- Verstetigung der Arbeit der Klimaagentur
- Ausbau des Local Leadership der Klimaagentur
- Digitalisierung der Dienstleistungen der Klimaagentur (insbesondere ein interaktiver Leitfaden Sanierung, der fallspezifisch als Lotse dient)
- Ausbau des Nutzens für die Netzwerkpartner, indem
 - o die Digitalisierung als bundesweit beispielgebendes Pilotprojekt vorbereitet wird, in dem die Netzwerkpartner möglichst umfassend eingebunden werden,
 - Verbindung der Vorzeigeobjekte in Essen zu einer Green Line mit Informationstafeln und Anbindung an das Internet vor Ort, um Essen als Schaustelle für Energetische Gebäudemodernisierung in Deutschland zu profilieren
 - o gezielt Brainstorming-Veranstaltung mit den Netzwerkpartnern für die Identifikation und Entwicklung weiter Nutzen eingesetzt werden
- Ausbau der Gegenseitigkeit mit der Kreishandwerkerschaft im Kontext der voran genannten Punkte (z.B. Konvoi-Projekt mit der Kreishandwerkerschaft zur Digitalisierung)
- Ausbau des Marketings, was Hand in Hand mit der Digitalisierung gehen sollte
- Ausbau der Verbindungen zu anderen Initiativen

Möglicherweise ist entscheidend für den Fortbestand des Netzwerks ab Mitte 2016, wenn die Förderphase ausläuft, dass es eine finanzielle Beteiligung der Netzwerkpartner gibt. Es wird empfohlen, hierfür den Netzwerkpartnern ein spezifisches Modell vorzuschlagen, das eine intensive Beteiligung der Partner an der Haushaltsführung des Netzwerks ermöglicht. Ein solches Modell kann dazu beitragen, dass sich die Partner als Entrepreneur ihres Netzwerks erleben und gezielt entscheiden, für welche Maßnahmen Geld in die Hand genommen wird.

Gesetzt den Fall, es gelingt über andere Fördermaßnahmen, den Personalstamm der Klimaagentur zu erhalten – idealerweise sogar auszubauen – sollte ein Fonds eingerichtet werden, in den jeder Netzwerkpartner monatlich ein nach Unternehmensgröße gestaffelten Betrag (z.B. 100 − 250 €) einzahlt. Um die Selbstwahrnehmung als Netzwerkentrepreneur der Partner zu stärken, werden die Einzelmaßnahmen der Nutzung dieses Fonds auf Netzwerktreffen vorgestellt bzw. abgestimmt. Ziel muss es dabei sein, durch entsprechend hohe Beiträge den Fonds auch als Rücklage aufzubauen, die größere Handlungsspielräume schafft. Durch den Selbstverwaltungscharakter des Fonds haben die Netzwerkpartner jederzeit die Möglichkeit, diesen auch wieder aufzulösen und umzuverteilen.

Kompetenzteam Mobilität

In dem erarbeiteten Strategiepapier zu Mobilität und Klimaschutz sind die Netzwerkziele klar beschrieben:

- 1. Förderung des Radverkehrs, insbesondere der Ausbau eines Hauptroutennetzes, die Umgestaltung von Straßen und Fahrradabstellmöglichkeiten an Quelle und Ziel
- 2. Sicherung der jetzigen Qualität des ÖPNV, wie auch dessen weitere Entwicklung, vor allem im Rahmen der NVP-Fortschreibung (Angebot und Infrastruktur)
- 3. Ausbau einer intermodalen Mobilität durch die Einrichtung von Mobilpunkten und deren Erprobung



- 4. Zur Verbesserung der Betrieblichen Mobilität zählen die Einführung von Firmen-tickets für eine umweltfreundliche Mobilität der Mitarbeiter, die Ausweitung des Projekts Mobilprofit sowie der Aufbau von Verteilzentren und Pick Points
- 5. Der Stärkung von Gemeinschaftsnutzungen, insbesondere durch Car Sharing
- 6. Für den Ausbau des Fußverkehrs besteht Handlungsbedarf vorrangig in der Entwicklung von Quartierskonzepten
- 7. Bewusste Mobilität der Verwaltung durch den Ausbau der Nutzung von Dienstfahrrädern und der Förderung eine Radnutzung bei der Fahrt zur Arbeit
- 8. Mobilitätsverhaltens von Jugendlichen und Kindern durch Frühförderung einer eigenständigen Mobilität und die Einrichtung von Elternhaltestellen

Um einen starken Nutzen der Netzwerkarbeit zu erreichen, wird empfohlen, zunächst drei Schwerpunkte unter diesen acht Zielen auszuwählen. Auf der Basis einer solchen Prioritätenbildung sollten im weiteren Vorgehen vom Kompetenzteam Handlungsansätze in Bezug auf die Schwerpunktthemen und zugehörige Strategien bestimmt und geeignete Vorgehensweisen erörtert werden. Für die Strategiebildung kann zunächst die Entwicklung von Meilensteinplänen ausreichend sein. Je nach dem, welche Schwerpunktthemen ausgewählt werden, ist weiterhin eine Erweiterung der Zusammensetzung des Kompetenzteams zu empfehlen. Das Team braucht einerseits die Nähe zu den Akteuren in der Praxis, andererseits zu den Entscheidungsträgern. Diese sollten zu Teamtreffen eingeladen werden, wenn die Verabschiedung von Strategien ansteht.

Die Entscheidungsträger müssen frühzeitig eingebunden werden, um die grundsätzliche Schwäche der mangelnden Befugnis dieses Netzwerks auszugleichen. Die Mitglieder des Kompetenzteams haben nicht die Entscheidungskompetenz, Maßnahmen tatsächlich in die Wege zu leiten. Bis dato hat die Arbeit des Teams empfehlenden Charakter. Diese Schwäche muss grundsätzlich behoben werden, indem die Entscheidungsträger sich zum gegebenen Zeitpunkt an der Strategiebildung mit der klaren Absicht beteiligen, die von ihnen dann mitgetragene Strategie auch in die Umsetzung zu bringen.

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass auch hier die Klimaagentur die Rolle des Netzwerkknotens innehat. Insgesamt ergeben sich deshalb die folgenden Empfehlungen:

- Verstetigung der Arbeit der Klimaagentur
- Übernahme der CO2-Mobilitäts-App vom Projekt KIE durch die Klimaagentur
- Ausbau der Rolle der Klimaagentur als Local Leadership für den Bereich Mobilität
- Identifikation von drei Schwerpunktthemen aus dem Zielekatalog des Kompetenzteams
- Einbindung von weiteren Mitgliedern, die im praktischen Bezug zu den Schwerpunktthemen stehen
- Erarbeitung von Strategien zur Entwicklung der Schwerpunktthemen
- Einbindung von Entscheidungsträgern zwecks Verankerung der Umsetzungen der Strategien
- Ausbau der Verbindung zu anderen netzwerkähnlichen Institutionen, z.B. Arbeitskreis Rad, Arbeitskreis ÖPNV



Netzwerk Erneuerbare Energie und Energieeffizienz

Dieses Netzwerk ist noch aufzubauen. Diesbezüglich wird empfohlen, sich Rat und und Unterstützung vom Bündnis Bürgerenergie (BBEn) e.V. zu holen. Das Bündnis versteht sich als offene Plattform, in dem sich lokale, regionale und bundesweit agierende Netzwerke, Organisationen und Unternehmen zusammenschließen. Es vertritt 342 Bürgerenergie-Gesellschaften aus ganz Deutschland.

Die Klimaagentur im Besonderen und die Stadt Essen im Allgemeinen sind darauf angewiesen, durch ehrenamtliches Engagement aus der Stadtgesellschaft und von Bündnissen wie z.B. dem BBEn unterstützt zu werden. Diese Unterstützung muss aktiv akquiriert werden.

Um die Rate der energetischen Sanierung von Wohngebäuden zu erhöhen, sollte auch über innovative Finanzierungslösungen nachgedacht werden. So könnten zögerliche Immobilieneigentümer möglicherweise über einen Fonds gewonnen werden, der ihnen die Risiken der Investition abnimmt und sich aus den Gewinnen der Energieeinsparungen refinanziert. Die Prüfung derartiger Finanzierungsoptionen schlägt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) in einer aktuellen Studie vor²⁵.

Netzwerk Wirtschaft und Umwelt

Das Netzwerk wird gemeinsam von der EWG - Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH, der Industrie- und Handelskammer zu Essen (IHK) sowie der Klimaagentur aufgebaut. Ziel des Netzwerks ist es, über solche Impulsveranstaltungen mit Best Practice Beispielen Betriebe zur Umsetzung der vorgestellten Maßnahmen zu bewegen und den Netzwerkmitgliedern im Rahmen der Veranstaltung Gelegenheit zur weitergehenden Vernetzung zu bieten

Die Erfahrungen zeigen, dass es gut gelingen kann mittels solcher Veranstaltungen Unternehmen für die Thematik Energie- und Ressourceneffizienz zu sensibilisieren und eine Motivationsgrundlage zu schaffen. Die Erfahrungen aus Projekten wie Ökoprofit zeigen allerdings auch, dass es einer intensiven Betreuung und klarer Vereinbarungen hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise bedarf, um eine nennenswerte Anzahl von Unternehmen zu Umsetzungen der empfohlenen Maßnahmen zu bewegen. Von daher werden hier Empfehlungen gegeben, wie die Erfolgsfaktoren Nutzenfunktionen, Effektivität, Verlässlichkeit und Ressourcen gestärkt werden können.

Zuvorderst erscheint es ratsam, den Ausbau des Themas Energie- und Ressourceneffizienz im Netzwerk in einen breiteren Kontext zu stellen und den Teilnehmern zusätzlichen Mehrwert anzubieten, um die Attraktivität des Netzwerks zu stärken. Das Thema Innovation ist hierfür sehr geeignet. Innovation ist gewissermaßen der Partner der Energieeffizienz, denn oft sind Maßnahmen für Letztere sowohl mit technischen als auch mit Prozessinnovation verbunden. Außerdem ist eine systematische Innovationskultur selten in mittelständischen Betrieben anzutreffen. Hier erfüllen Energieeffizienzmaßnahmen längerfristig nur den gewünschten Effekt, wenn sie mit den Menschen im Betrieb auch systemisch verbunden werden. Die handelnden Personen wie auch die Organisation an sich müssen

-

²⁵ C. Michaelsen u.a., 2015



ihre Kompetenzen erweitern. Indem den Mitarbeitern die Möglichkeit der selbtsdisponierten Handlung²⁶ im Betrieb gegeben wird, können diese zur langfristigen Sicherung von Effizienzmaßnahmen und der Verbindung mit Innovation begeistert werden. Den Betrieben sollte mit Hilfe von Fachexperten vermittelt werden, wie ein sinnvoll betriebenes Energieeffizienz-Management auch wichtige Impulse zur Verbesserung der betrieblichen Innovationskultur setzen und zur Mitarbeiterpartizipation genutzt werden kann.

Außerdem ist der Personalmangel ein starker Engpass bei der Umsetzung von Effizienzmaßnahmen in Betrieben. Das Tagesgeschäft hat in der Regel stets Vorrang und es fehlt an fachkundigem Personal, die Umsetzung der Effizienzmaßnahmen zu managen. Deshalb sollte ein Modell zur (Teil)-Finanzierung der Umsetzung von Maßnahmen eingeführt werden, mit dem in den Betrieben ein externes Management auf Zeit eingebunden wird.

Insgesamt wird für das Netzwerk Wirtschaft und Umwelt empfohlen:

- Ausbau der Dienstleistungen der Klimaagentur für Beratungen im Bereich Energieeffizienz und Sondierung der Zweckmäßigkeit, Teilnetzwerke in diesem Bereich zu initiieren (z.B. KWK);
- Energieeffizienzmaßnahmen mit den Themen Innovation und Partizipation zu koppeln;
- den Netzwerkpartnern die Möglichkeit der Befassung mit zusätzlichen Themen ihrer Wahl zu geben;
- den Netzwerkmitgliedern ein Modell vorzuschlagen, wie durch zeitlich begrenzte externe Unterstützung Effizienzmaßnahmen in einem Betrieb umgesetzt werden können.

Kompetenzteam Stadtentwicklung

Die Erfahrung zeigt, dass ein auf die informelle Ebene beschränktes Netzwerk auf die Dauer nur dann eine Anziehungskraft hat, wenn die Informationen einen entsprechend hohen Stellenwert haben. Andernfalls wird es unter mangelnder Beteiligung und geringer Dynamik zu leiden haben. Das scheint nach Auswertung der Evaluationsergebnisse bei dem Kompetenzteam Stadtentwicklung der Fall zu sein.

Die Arbeit des Kompetenzteams sollte über einen rein informellen Austausch hinauskommen. Dies kann durch eine stärkere Leitbildorientierung befördert werden. Das heißt, ausgehend von dem großen Ziel des Klimaschutzes sind für die einzelnen Bereiche, die in dem Kompetenzteam vertreten sind, Leitbildziele zu formulieren, die handlungsanleitenden Charakter haben. Das kann dann auch zum gezielten Einsatz verfügbarer Instrumente wie z.B. dem Energieffizienzcontrolling oder zum Steuern von Investitionen mit dem Low Carbon Index führen.

Die Evaluation hat auch ergeben, dass eine Verbesserung der Netzwerkkultur im Bereich Stadtentwicklung sehr zu empfehlen ist. Explizit gilt dies für die Leitungen der verschiedenen Dezernate der Stadtverwaltung. Es ist dem praktizierten politischen System geschuldet, dass es auf dieser Ebene mitunter schwierig ist, eine kreative, konstruktive und produktive Kooperation zu pflegen. Wenn es

49

²⁶ Kompetenzen sind Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in (zukunfts)offenen Problemund Entscheidungssituationen, in komplexen Systemen (Selbstorganisationsdispositionen) Netzwerkstudie Klimainitiative Essen



um den Klimaschutz geht, müssen politische Partikularinteressen zurück treten. Hier kommt der obersten Leitung (Oberbürgermeister) eine besondere Verantwortung zu.

Für die Leitbildziele mit handlungsanleitendem Charakter kann die Vision für Essen im Jahr 2030, die im Stadtentwicklungsplan für Essen nachgelesen werden kann²⁷, ein Ausgangspunkt sein. Vision beschreibt eine Zukunft in Essen, die wirklich die Herausforderungen des Klimaschutzes angenommen hat: "Viele kritische Wohnungsbestände aus den 1950er bis in die 1970er Jahre werden energetisch saniert und, wo auf Dauer nicht mehr haltbar, zurückgebaut. Der Stadtumbau verbessert in vielen Quartieren die städtebaulichen Strukturen und die Lebensbedingungen. Die heute schon fallende Leerstandsquote verringert sich weiter. Damit geht vielerorts eine soziale Stabilisierung einher. Nach den ersten erfolgreichen Prototypen bauen Investoren eine Vielzahl von Klimaschutzsiedlungen, die die gesetzlichen Anforderungen erheblich übertreffen. Die Klimaschutzziele der Stadt Essen hinsichtlich der CO2- Reduktion werden erfüllt. Unterschiedlichste Mobilitätsformen vom ertüchtigten ÖPNV bis zu Elektroautos und -fahrrädern werden Ausdruck einer von der Bevölkerung verinnerlichten und gelebten Klimakultur. Stadt und RVR bauen das Radwegenetz forciert aus. Die Fahrradautobahn durch das Ruhrgebiet von Duisburg bis Dortmund wird Realität. Eine klimatisch wichtige Vernetzung der Grün- und Freiräume wird erreicht. Die klima|werk-|stadt|essen erzielt eine beachtliche Breitenwirkung."

Jetzt sollte es die Aufgabe des Kompetenzteams Stadtentwicklung sein, diese Vision mit realistischen Leitbildzielen für die nächsten fünf Jahre zu untersetzen und in dem Zusammenspiel der Akteure in Essen eine Transformation herbeizuführen. Eine Transformation, die zeigt, wie durch einen neuen Geist / neue Kultur der Kooperation anspruchsvolle Pilotprojekte der Stadtentwicklung für mehr Klimaschutz realisiert werden können.

Insgesamt ergeben sich deshalb die folgenden Empfehlungen:

- Verstetigung der Arbeit der Klimaagentur
- Unter Leitung des Oberbürgermeisters Herbeiführung eines Commitments auf der Ebene der Dezernats- und Abteilungsleitungen, die Arbeiten zu dem folgenden Fünf-Punkte-Plan und den damit verbundenen Aktionszielen mitzutragen
- Auf Basis der Vision 2030 im Stadtentwicklungsplan und unter Berücksichtigung der Einflussmöglichkeiten der Stadtverwaltung die Entwicklung von Leitbildzielen zur klimafreundlichen Stadtentwicklung in Essen für die nächsten fünf Jahre
- Identifikation der drei aussichtsreichsten Leitbildziele und Untersetzung dieser durch Maßnahmenpläne für Pilotprojekte
- Identifikation der Kooperationspartner für die Umsetzung dieser Maßnahmenpläne
- Einsetzung von Arbeitsgruppen unter Beteiligung der Kooperationspartner
- Umsetzung der Pilotprojekte

²⁷ Stadtentwicklung Essen Perspektiven 2015+, Stadt Essen, Amt für Stadtplanung und Bauordnung, 2011



In Bezug auf den oben angesprochenen neuen Geist / die neue Kultur der Kooperation wird zusätzlich ein Workshop empfohlen, der sich dieses Themas annimmt. Die Möglichkeiten der Einflussnahme der Verwaltung²⁸, das Zusammenwirken von Verwaltung, Bürgerschaft, Institutionen und Wirtschaftsunternehmen sollten unter diesem Blickwinkel beleuchtet werden. Dabei kommt dem Ansatz einer Klimakultur, wie er vom Kulturwissenschaftlichen Institut in Essen verfolgt wird, eine besondere Bedeutung zu. "Das Konzept der Klimakultur geht auf neuere Forschungsergebnisse zu kollektiven Handlungsprozessen zurück, wonach Akteure nicht nur durch rationale Gründe und ökonomische Anreize, sondern ebenso durch soziokulturelle Faktoren und mentale Orientierungen zu nachhaltigen Verhaltensänderungen gebracht werden. Um effektive Dienstleistungs- und Umsetzungsmaßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern zu erreichen, müssen praktische Bereitschaftspotentiale gestärkt werden, die aus dem intelligenten Zusammenwirken von Anreizen, Lebensstilen, Infrastrukturen und Rahmenregeln hervorgehen."²⁹

Hierzu gehören auch die Einnahme und Umgestaltung von öffentlichem Raum auf das Stadtgefüge, die Nutzung von Formaten wie z.B. Stadtteilzellen für lokalen Klimaschutz, nachbarschaftsorientierte Werkstätten, Co-Working-Spaces oder neue Beteiligungsformate, wie z.B. Un-Konferenzen oder Bar-Camps. Dies schafft kommunikative Räume, in denen sich Teilhabende in ihrem kreativen Schaffen ermächtigen, bestehende Handlungsmuster hinterfragen und damit auch alternative Lebens- und Arbeitsformen ausprobieren könnten.

5.3 Netzwerkarbeit unter Berücksichtigung milieuspezifischer Differenzierung³⁰

Erfolgreicher Klimaschutz setzt einen Kulturwandel voraus. Unser Verhalten wird nicht nur von rationalen Überlegungen geprägt, sondern wesentlich von kulturell eingeübten Praktiken und Handlungsweisen. Die Veränderung solcher Handlungsweisen ist ein langwieriger Prozess und benötigt starke Anstöße und vielfältige Anregungen. Diese müssen bewusst und sorgfältig geplant und umgesetzt werden, um eine neue, klimabewusstere und klimafreundlichere Kultur erreichen zu können. Ziel ist eine gesellschaftliche Bewegung, durch die mehr und mehr private und institutionelle Akteure den Klimaschutz als Ziel einer nachhaltigen Entwicklung anerkennen und entsprechend im Alltag handeln. Damit Netzwerkarbeit, die einen solchen Kulturwandel bewirken will, Aussicht auf Erfolg hat, muss sie die Lebenssituation und die Werte der Bevölkerung berücksichtigen. Dies gilt im besonderen Maß, weil eine Mitarbeit in Netzwerken nur freiwillig und aus eigenem Antrieb erfolgen kann.

In den letzten Jahren hat sich mehr und mehr gezeigt, dass eine milieu- und lebensstilspezifische Ansprache für Veränderungen im Alltagshandeln, z.B. energiesparendes Heizen oder Waschen, wie für gesellschaftliches Engagement, z.B. Beteiligung an einer Energiegenossenschaft, eine wichtige Vo-

Netzwerkstudie Klimainitiative Essen

51

²⁸ Regelungsmöglichkeiten für die Stadtentwicklung sind oberhalb der Bebauungsplanung angesiedelt. Die übergeordneten Planungen wie die Flächennutzungs- und Regionalplanung sowie die Fachplanungen besitzen steuernden Einfluss auf eine nachhaltige Stadtentwicklung.

²⁹ http://www.kwi-nrw.de/Projekt Klimainitiative Essen

³⁰ Bei der Beschreibung der Milieus und ihrer Bedeutung für Klimaschutz und Nachhaltigkeit stützt sich dieser Abschnitt auf vor allem auf Kleinhuckelkotten 2012, Linnebach, Wachsmann & Behr 2014, Ahaus 2010 und Klimainitiative Essen 2011



raussetzung ist. In der Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation hat diese gesellschaftliche Differenzierung bisher nur wenig Berücksichtigung gefunden. Die meisten Angebote sind so gestaltet, dass sie hauptsachlich bereits vorsensibilisierte, gut gebildete und in der Regel auch wohl situierte Lebensstil-Gruppen erreichen und kaum über den kleinen Kreis 'Eingeweihter' hinausreichen. An anderen Lebensstil-Gruppen, die beispielsweise einen wichtigen Teil der gesellschaftlichen Entscheider stellen oder in denen unter Umwelt- und Nachhaltigkeitsgesichtspunkten negative Verhaltensweisen verbreitet sind, gehen ihre Botschaften oftmals ungehört vorbei³¹.

Das Modell der sozialen Milieus

Um Wertorientierungen und lebensweltliche Realitäten berücksichtigen zu können, wird ein sozialwissenschaftlich abgesichertes Bild unserer Gesellschaft benötigt, das diese Faktoren einbezieht. Hier bietet sich das Lebensstil-Modell der sozialen Milieus des Sinus-Instituts an. Dies liegt in verschiedenen Varianten vor, hier wird Bezug genommen auf die bereits im Projektantrag der Klimainitiative verwendete Fassung. In diesem Modell sind soziale Milieus Gruppen von Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung, ihren Prioritäten und ihren Verhaltensweisen ähneln. Die Position der Milieus in der Gesellschaft nach sozialer Lage und soziokultureller Grundorientierung veranschaulicht die folgende Grafik: Je höher ein Milieu in dieser Grafik angesiedelt ist, desto gehobener sind Bildung, Einkommen und Berufsgruppe; je weiter rechts es positioniert ist, desto moderner ist die Grundorientierung. Die Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil an der deutschen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren.

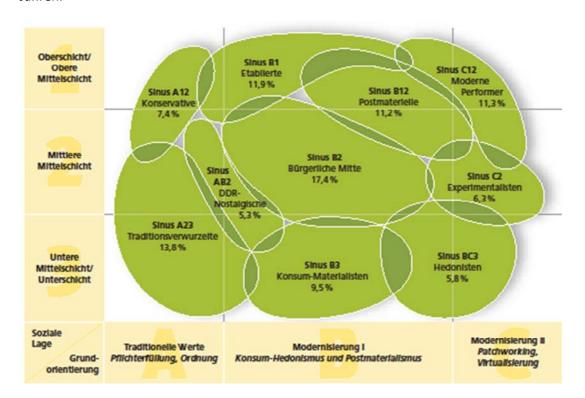


Abbildung: Die Sinus-Milieus in Deutschland (nach Sinus Sociovision)

_

³¹ Kleinhuckelkotten 2012



Es lassen sich vier größere Lebenswelt-Segmente unterscheiden: Gesellschaftliche Leitmilieus, Traditionelle Milieus, Mainstream-Milieus und Hedonistische Milieus. Eine kurzgefasst Beschreibung findet sich in der untenstehenden Tabelle.

Gesellschaftliche Leitmilieus							
Etablierte	Das selbstbewusste Establishment: Erfolgs-Ethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche						
Postmaterielle	Das aufgeklarte Nach-68er-Milieu: Liberale Grundhaltung, postmaterielle Werte und intellektuelle Interessen						
Moderne Performer	Die junge, unkonventionelle Leistungselite: intensives Leben – beruflich und privat, Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimedia-Begeisterung						
Traditionelle Milieus							
Konservative	Das alte deutsche Bildungsbürgertum: Konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen						
Traditionsverwurzelte	Die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegsgeneration- / Nachkriegsgeneration: verwurzelt in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur						
DDR-Nostalgische	Die resignierten Wende-Verlierer: Festhalten an preußischen Tugenden und altsozialistischen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität						
Mainstream-Milieus							
Bürgerliche Mitte Konsum-Materialisten	Der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen Die stark materialistisch geprägte Unterschicht: Anschluss halten an die Konsumstandards der breiten Mitte als						
	Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen						
Hedonistische Milieus							
Experimentalisten	Die extrem individualistische neue Boheme: Ungehinderte Spontaneität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde						
Hedonisten	Die spaßorientierte moderne Unterschicht/untere Mittelschicht: Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft						

Eine besondere Rolle für die Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation spielen dabei die Gesellschaftlichen Leitmilieus, da sich Menschen aus anderen Milieus in vielerlei Hinsicht an ihnen orientie-



ren und sie, vorausgesetzt sie würden ein entsprechendes Vorbild abgeben, zu Promotoren der Nachhaltigkeit werden könnten. Allerdings sind gerade in den Milieus mit überdurchschnittlich hohem Problembewusstsein Verhaltensweisen verbreitet, die eher zu einer schlechten Klimabilanz führen, wie viele und weite Urlaubsreisen und häufige Fahrten mit dem Auto. Diese Personen wohnen zudem häufiger in großen Wohnungen und Häusern und besitzen viele Haushaltsgeräte. Es ist deshalb davon auszugehen, dass ihr Energieverbrauch überdurchschnittlich hoch ist. So werden für Außenstehende häufig gleichzeitig eine klimafreundliche Haltung und ein klimagefährdendes Alltagshandeln sichtbar sein. Es besteht die Gefahr, dass dann Wohlstandsattribute wie großzügiger Wohnraum oder individuelle Mobilität eher angestrebt und imitiert werden als z.B. eine Verwendung sparsamer Geräte oder ökologisch sinnvoller Heizsysteme.

Kritisch anzumerken ist, dass in dieser Einteilung nur die "deutsche Wohnbevölkerung" analysiert und zugeordnet wird. In einer Stadt wie Essen, die einen großen Anteil an Bewohnern mit Migrationshintergrund und häufig ohne deutschen Pass hat, wird dabei ein wichtiger Teil der Bevölkerung ausgeblendet. Zwar gibt es für diesen Personenkreis gesonderte Milieustudien, aber als Zielgruppe für die Entwicklung einer positiven Klimakultur gerät dieser Kreis leicht aus dem Blick.

Netzwerkarbeit und Lebensstile

Studien zeigen, dass es in Deutschland ein hohes Potential für gesellschaftliches Engagement gibt, das bisher nicht ausgeschöpft wird. Neben den 36% der Deutschen, die sich bereits engagieren, sind weitere 37% bereit, sich 'bestimmt' oder 'eventuell' freiwillig zu betätigen (Freiwilligensurvey 2009). Dies sind vor allem Sport, Schule und Kindergarten, Kirche und Religion, Soziales und Kultur. Das Engagement im Umwelt- und Naturschutz ist dagegen geringer.

Ein kontinuierliches freiwilliges Engagement in einem Verein oder Verband setzt neben einem gewissen zeitlichen Spielraum eine hohe Identifikation mit dessen Zielen voraus. Viele Organisationen haben eine vergleichsweise homogene Mitgliedschaft, da viele Menschen am liebsten unter Gleichgesinnten aktiv sind. Viele Gruppierungen im Bereich der Nachhaltigkeit rekrutieren sich beispielsweise nahezu ausschließlich aus dem Postmateriellen und dem Konservativem Milieu. Einige Milieus sind jedoch für kontinuierliches Engagement kaum zu gewinnen: Hedonisten, Experimentalisten und Moderne Performer legen sich nicht gerne auf lange Zeiträume fest und bei Konsum-Materialisten ist die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement insgesamt gering.

Netzwerkarbeit unter Berücksichtigung von Lebensstilen erfordert, diese in die Dimensionen der Netzwerkarbeit aus Kapitel 5.1 – Ziele, Akteure, Steuerung, Interaktion, Nutzen und Nachhaltigkeit – einzubeziehen und die notwendigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Dazu gibt die untenstehende Tabelle zu den Zielgruppen wichtige Hinweise. Zum einen zeigt sie, welche Zielgruppen für eine Verringerung der Klimabelastung in erster Linie wichtig sind, zum anderen macht sie deutlich, welche Milieus zu welchen Themen besonders gut ansprechbar sind.



	Leitmilieus			Traditionelle Milieus		Mainstream- Milieus		Hedonistische Milieus	
	ETB	PMA	PER	KON	TRA	вйм	MAT	EXP	HED
Energiesparendes Verhalten		••		••	••	••		•	
Anschaffung energieeffizienter Geräte	••	••	••	••		••			
Bezug von Ökostrom		••	•	•		•		.•	
Wärmedämmung	••	••		•		•			
Bau von Solaranlagen	••	••		•		•			
Bau energieeffizienter Häuser	•	••	•			•			
Kauf von Bio- Lebensmitteln	•	••	••	••	•	•		•	
Kauf regionaler Lebensmittel	•	••	•	••	••	•		•	

Tabelle: Zielgruppen für Maßnahmen zum Klimaschutz in den sozialen Milieus³²

Erläuterungen

Feld eingefärbt: wichtige Zielgruppe aufgrund hoher Energieverbrauche, weil Handlungsmöglichkeiten bestehen oder wegen der Größe des sozialen Milieus

●● mit dem Thema gut erreichbare Zielgruppe, ● mit dem Thema erreichbare Zielgruppe

ETB Etablierte

PMA Postmaterielle

PER Moderne Performer

BÜM Bürgerliche Mitte

MAT Konsum-Materialisten

EXP Experimentalisten

KON Konservative **HED** Hedonisten

TRA Traditionsverwurzelte

Besonders drei Dimensionen der Netzwerkarbeit sind im Licht dieser Analyse genauer zu betrachten:

• Die strategischen Ziele werden über alle Milieus hinweg unverändert auf Klimafreundlichkeit ausgerichtet. Im Einzelnen wird es aber sinnvoll sein, Kampagnen wie die Gewinnung von Kooperationspartnern an obiger Tabelle auszurichten. So können z.B. in der Begründung, warum Klimaschutz wichtig ist, bewahrende Elemente, die einer konservativen Haltung entgegenkommen, besonders deutlich gemacht werden. Gleichzeitig können in der operativen Untersetzung Schwerpunkte dort gesetzt werden, wo viele Gruppen gleichzeitig angesprochen werden, wie etwa eine stärkere Verbreitung energieeffizienter Geräte.

³² Kleinhuckelkotten 2012



- Als Akteure sollte eine möglichst breite Unterstützung über alle diejenigen Milieus gewonnen werden, bei denen eine grundsätzliche Bereitschaft zu Veränderungen hin zu einem klimafreundlicheren Verhalten vermutet werden kann. Insbesondere sollten die Gruppen der Etablierten, der Bürgerlichen Mitte und der Konservativen verstärkt einbezogen werden, die alle eher für etablierte Werte stehen; zum einen, weil die ersteren zu den Leitmilieus gehören haben, zum anderen, weil Veränderungen bei ihnen durch ihren relativ großen Ressourcenverbrauch besonders wirkungsvoll sind. Politisch halten sie noch oft auf Distanz zu den Postmateriellen, von denen im Klimabereich viele Aktivitäten ausgehen und umgekehrt. Für eine wirksame Änderung der Klimakultur ist hier jedoch eine Zusammenarbeit wichtig. Praktisch bedeutet dies, gezielt auch eher konservativ ausgerichtete Institutionen, z.B. Parteien, aber genauso Kammern etc. anzusprechen und einzubeziehen. Dies ist in Essen besonders wichtig, weil hier "traditionale" Milieus gegenüber dem deutschen Durchschnitt besonders stark repräsentiert sind³³.
- Die Interaktion und hier vor allem Information und Transparenz sollten nach Möglichkeit alle Milieus erreichen, besonders aber diejenigen, bei denen eine Ansprache aussichtsreich ist, und an den Punkten, die ihnen besonders wichtig sind. In den beiden Kästen unten werden besonders wichtige Zielgruppen für die Bereiche Gebäude / Sanieren und Mobilität, die in der Klimaarbeit in Essen einen besonderen Stellenwert haben, detailliert dargestellt³⁴. Ein Ansatzpunkt dabei kann z.B. für das Erreichen von Gruppen mit geringer Bildung die Verwendung einer einfachen Sprache sein, oder Umgangsformen im Netzwerk, die auch Etablierte und Konservative ansprechen. Hilfreich wird es auch sein, Medien anzusprechen, die von Postmateriellen oft kaum wahrgenommen werden, etwa lokale Radiosender aus dem Segment "Dudelfunk" oder kostenlose Zeitschriften. Im Kommunikationshandbuch: Ansätze für eine milieugerechte Kommunikation zum Klimaschutz, das vom Kulturwissenschaftlichen Institut Essen herausgegeben wurde, finden sich zahlreiche weitere Beispiele einer zielgruppengerechten Kommunikation zum Klimaschutz.

Netzwerkstudie Klimainitiative Essen

³³ Linnemann, Wachsmann & Behr 2014, S. 14

³⁴ Für beide Kästen vergl. Linnemann, Wachsmann & Behr 2014, Kleinhuckelkotten 2012



Milieuspezifische Aspekte im Bereich Gebäude / Bauen

Eine besonders wichtige Zielgruppe für einen Klimawandel und eine positive Klimakultur sind die Eigentümer von Immobilien. Sie haben die Möglichkeit, ihren Verbrauch von Wärmeenergie durch Sanierung und den Einsatz energiesparender Gebäudetechnik zu reduzieren. Dies ist von strategischer Bedeutung, weil beim Wärmeverbrauch für Heizung und Kühlung von Gebäuden der größte Anteil der einzusparenden Energie liegt.

Die meisten Menschen, die in ihrem eigenen Haus leben, gibt es in den Milieus der Etablierten und Konservativen. Auch Postmaterielle wohnen häufiger in einer eigenen Immobilie. Einen größeren Anteil an Eigentümern stellen darüber hinaus die relativ großen Milieus der Traditionsverwurzelten und der Bürgerlichen Mitte. Die Investitionsbereitschaft durfte bei Etablierten und Postmateriellen sowie in Teilen der Bürgerlichen Mitte höher sein als in dem verhältnismäßig alten und sparsamen Milieu der Traditionsverwurzelten. Unter Modernen Performern planen vergleichsweise viele, in den nächsten Jahren in die eigenen vier Wände zu ziehen. Sie bilden daher eine wichtige Zielgruppe, wenn es darum geht, energieeffiziente Bauweisen zu bewerben (z. B. Passiv- oder Niedrigenergiehäuser).

Das Potential für Solaranlagen ist bei Etablierten, Konservativen und Postmateriellen am höchsten. Auch im Milieu der Hedonisten beabsichtigen überdurchschnittlich viele Befragte eine Solaranlage anzuschaffen. Hedonisten sind aber aufgrund ihrer lebensweltlichen Orientierungen und ihres oftmals geringen finanziellen Budgets eher nicht als potentielle Käufer einzustufen.



Milieuspezifische Aspekte im Bereich Mobilität

Die Mobilität im Alltag ist in den jungen und urbanen Milieus der Modernen Performer und Experimentalisten am höchsten. Auch überdurchschnittlich viele Angehörige der Milieus Etablierte, Postmaterielle und Bürgerliche Mitte sind mindestens einmal täglich außer Haus unterwegs. In diesen Milieus gibt es einen hohen Anteil Berufstätiger und vergleichsweise viele größere Haushalte mit Kindern. Die Mobilität ist sehr häufig an das Auto gebunden. In den jüngeren Milieus werden auch häufiger Bus oder Bahn genutzt. Moderne Performer fahren zudem öfter als andere mit dem Fahrrad. Der Autobesitz ist in allen genannten Milieus, mit Ausnahme der Experimentalisten, höher als in den übrigen Milieus. Die Zahl der mit dem Auto gefahrenen Kilometer im Jahr liegt in den Milieus Etablierte, Postmaterielle, Modernen Performer und Bürgerliche Mitte ebenfalls über dem Durchschnitt.

Für eine Veränderung der Automobilität zugunsten des Klimaschutzes zeigen sich Etablierte, Postmaterielle und Konservative besonders offen, sie geben überdurchschnittlich häufig an, kraftstoffsparende Fahrzeuge zu kaufen, Autofahrten einzuschränken und auf eine kraftstoffsparende Fahrweise zu achten. Letzteres wird auch vergleichsweise häufig von Angehörigen der Bürgerlichen Mitte genannt. Fahrten überwiegend mit dem OPNV sind bei Postmateriellen und Modernen Performern vergleichsweise verbreitet. In den Milieus der modernen Unterschicht, bei Konsum-Materialisten und Hedonisten, sowie im urbanen Milieu der Experimentalisten werden die genannten Maßnahmen bisher seltener umgesetzt. Insbesondere im Milieu der Hedonisten gibt es aber, wie auch bei den meisten anderen Klimaschutzmaßnahmen, eine erhöhte Bereitschaft, dies in Zukunft zu tun. Die Einschränkung von Autofahrten aus Klimaschutzgründen scheint insbesondere in den jungen und urbanen Milieus der Experimentalisten und Modernen Performer wenig anschlussfähig.



6 Lessons Learned

Die Auswertung der Netzwerkarbeit zum Klimaschutz in Essen bis Ende 2015 lässt sich in den folgenden Stichpunkten zusammenfassen. Diese können sowohl zur Reflexion der eigenen Erfahrungen in Essen genutzt werden, als auch als Hinweise und Anregungen an andere Städte und Kommunen, die sich auf ähnliche Weise im Klimaschutz engagieren wollen.

Ansätze, die sich bewährt haben

Das **Aufbauen einer Netzwerkstruktur als Grundprinzip** von Klimaarbeit zur Einbeziehung und Aktivierung einer möglichst großen Zahl von Stakeholdern, von Politik und Verwaltung über Wissenschaft, Eigenbetriebe und Unternehmen bis zu Verbänden und Zivilgesellschaft.

Das **Einbinden von Klimaschutz in die Gesamtstrategie einer Stadt**, um von Anfang an eine Integration von Klimaschutz und Stadtentwicklung einschließlich der Planung von Mobilität in ein einheitliches Konzept zu erreichen und so mit anderen langfristigen Projekten verbinden.

Schaffen und Aufrechterhalten einer politischen Struktur auf oberster Ebene, in die der Stadtrat bzw. die Gemeindevertretung und die Verwaltungsspitze eingebunden sind und die den Rahmen für die Klimaarbeit bereitstellen, Leitplanken einziehen und ggf. finanzielle und politische Unterstützung gewähren kann.

Einsetzen einer Steuerungsgruppe, die das Gesamtnetzwerk im Blick hat und dabei für die Stadtgesellschaft notwendige Initiativen und Teilnetzwerke starten, operative Entscheidungen treffen sowie Konflikte im Notfall per Machtentscheid lösen kann.

Das **Einrichten von Kompetenzteams**, in denen Fachleute aus Verwaltung, Wissenschaft und Stadtgesellschaft zusammenarbeiten und so einvernehmliche Lösungen austarieren und konstruktiv weiterentwickeln können, die verschiedene Perspektiven, Organisationslogiken und Sachzwänge berücksichtigen

Ein gezieltes **Aufbauen von Fachnetzwerken**, in denen Praktiker an konkreten Sachfragen arbeiten und an denen sich auch kleine und mittlere Unternehmen sowie Einzelpersonen beteiligen können.

Soweit möglich: **Gewinnung von** zusätzlichen Ressourcen und zusätzlicher Motivation durch eine **Förderung von außen**, wie es in Essen durch das Projekt Klimainitiative der Fall war.

Ansätze, die (noch nicht) vollständig umgesetzt wurden

Entwicklung der "Local Climate and Energy Leadership" für eine Klimaagentur, in der operative und auch kommerzielle Aktivitäten der Stadt zur Klimapolitik gebündelt sind und die damit für alle Bürger zur sichtbaren Spitze dieser Klimapolitik wird.

Das **Aufstellen einer "Roadmap"** von Anfang an, in der die Ziele (strukturelle wie inhaltliche) festgehalten und mit einer Zeit- und Ressourcenplanung versehen werden. Diese Roadmap ist dann konsequent zu verfolgen und der Verlauf der Klimaarbeit muss immer wieder mit ihr abgeglichen werden.



Zusätzliche Optionen für zukünftige Arbeit

Die Klimaagentur sollte von Anfang an **in der digitalen Welt präsent** sein, mit eigenen Webangeboten und über Kooperationen. Dies kann unter anderem die Entwicklung einer eigenen App bedeuten, mit der interessierte Bürger ein umfangreiches Angebot zu Nachhaltigkeit und Umweltschutz in Anspruch nehmen können.

Um die eigene Kompetenzen weiterzuentwickeln und gleichzeitig für die gesamte Stadt den Pool an Fachkenntnis und Konzepten für die Klimaarbeit zu erweitern, sollte die Klimaagentur **einen Think Tank aufbauen** und moderieren, in dem sich unter anderem Fachleute aus städtischen Unternehmen, Universität und Stadtverwaltung, aber auch externe Experten beteiligen und austauschen.

... und grundsätzlich ...

Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind ein Top Down- und ein Bottom Up – Prozess. Nur mit der konsequenten und aufmerksamen Verfolgung und Begleitung durch die politischen und wirtschaftlichen Spitzenkräfte in einer Region ist deren Umsetzung möglich, wie auch durch das Engagement eines jeden Haushalts.

Klimaschutz ist als Querschnittsaufgabe in alle Strategieprozesse der städtischen Entwicklung einzubinden (z.B. Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Stadt für Kinder).

In den vorhandenen Strukturen und Mustern werden wir nicht die Wege entdecken, die wirkungsvoll zu erforderlichen Transformationen führen. Es braucht Mut, Entschlossenheit und Entscheidungsmacht für experimentelle Freiräume, in denen diese neuen Wege erkundet werden.

Sich immer wieder klar zu machen, dass für die große Transformation, die in unserer Gesellschaft der Klimawandel und die Nachhaltigkeit erfordern, der Suchprozess nach geeigneten Strategien und Strukturen gerade erst begonnen hat und Stockungen, Umwege und auch Rückschläge dabei unvermeidlich sind.



7 Quellennachweis

Ahaus, B.; Zielgruppen der Klima-Initiative Essen – Working Paper; KWI Essen 2010

Bewerbung der Stadt Essen um den Titel "Grüne Hauptstadt Europas 2017"

Deffner, J., Stieß, I. & Reisenauer, S.; *Neue Wege in der Kommunikation energetischer Sanierung für Eigenheimbesitzer*, ISOE-Studientexte Nr. 19, FfM 2012

Gajo, M., Longmuß, J., Neugebauer, U., Schönfeld, A., Sülzer, R. & Teller, M.; *Netzwerkanalyse – ein Werkzeug der GIZ*; Eschborn 2011

Gensicke, T. & Geis, S.; Hauptbericht der Freiwilligensurvey 2009; TNS Infratest, München 2010

Grieshammer, R. & Brohmann, B.; Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können, IÖW 2015

Janszky, S.G.; Die neuen Kundenzielgruppen der Digital-Ära, 2b.AHEAD, Leipzig 2014

Kleinhuckelkotten, S.; Kommunikationshandbuch: Ansätze für eine milieugerechte Kommunikation zum Klimaschutz; Hrsg. Kulturwissenschaftliches Institut Essen (Behr, F.; Ahaus, B.) 2012

Klimainitiative Essen; Handeln in einer neuen Klimakultur – Umsetzungsstrategie; Essen 2011

Leitfaden für energetisch optimierte Stadtplanung, Stadt Essen, Amt für Stadtplanung und Bauordnung, 2009

Linnebach, P.; Wachsmann, J. & Behr, F.; *Potenziale für energieeffizientes Modernisieren in Essen - Ergebnisse einer Bevölkerungsumfrage*; Hrsg. Kulturwissenschaftliches Institut Essen, 2014

Longmuß, J.; Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit der Klimaagentur Essen; Sustainum, Berlin 2014

Longmuß, J.; Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit; Sustainum, Berlin 2014

Michaelsen, C., Neuhoff, K. & Schopp, A.; *Beteiligungskapital als Option für mehr Investitionen in die Gebäudeenergieeffizienz*, DIW Wochenbericht 19, 2015

Schmidt, J.A. & Drobek, S.; Netzwerkarbeit Klimaagentur Essen, Präsentation August 2013

Stadtentwicklung Essen Perspektiven 2015+, Stadt Essen, Amt für Stadtplanung und Bauordnung, 2011

Stieß, V. van der Land, B. Birzie-Harder, J. Deffner; *Handlungsmotive, -hemmnisse und Zielgruppen für eine energetische Gebäudesanierung*, ISOE FfM 2010, www. energieeffizientsanieren.org/data/Energieeffiziente- Sanierung-von-Eigenheimen.pdf

Teller, M. & Poppe, E.; Regionale Energie- und Klimaagenturen in Deutschland – wer sie sind und wie sie funktionieren, SUSTAINUM Berlin 2013