



# Klimaschutz als Lernprozess auf kommunaler Ebene

Ansätze zur Reduktion des motorisierten Individualverkehrs in einer Kleinstadt

Andreas Homburg, Thomas Frahm, Wolfgang Irrek, Kora Kristof und Friedemann Prose  
Umweltpsychologie © 1999  
16 Seiten

## Take-aways

- Klimaschutzinitiativen sollten das Handeln der Menschen immer in seinem sozialen und wirtschaftlichen Kontext betrachten.
- Entwickeln Sie gemeinsam mit allen beteiligten Akteuren wirksame Handlungsweisen. Gehen Sie dabei in vier Phasen vor.
- In Phase 1 analysieren Sie den Istzustand und ermitteln alle Akteure und ihre jeweilige Perspektive.
- In Phase 2 bereiten Sie die eigentlichen Aktionen vor und stellen das Kernteam zusammen.
- Phase 3 besteht darin, Zeitpläne und Ziele festzulegen und einfache Massnahmenpakete auf die Zielgruppe zuzuschneiden.
- In Phase 4 evaluieren Sie den Projekterfolg mittels harter und weicher Indikatoren.
- Berücksichtigen Sie Verbesserungsbedarf bei der Entwicklung des nächsten Projektzyklus.
- Öffentlichkeitsarbeit sollte auf praxisnahe und anschauliche Informationen mit Lokalbezug setzen und auch den Wirtschaftlichkeitsaspekt kommunizieren.
- Es gilt, den Austausch und die Vernetzung der Akteure untereinander systematisch zu unterstützen.
- Ziehen Sie externe Experten zur fachlichen und organisatorischen Unterstützung heran.

# Relevanz

## Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: wie ein idealtypischer Prozess zur Umsetzung einer Klimaschutzinitiative verläuft.

## Rezension

Klimaschutzmassnahmen erfolgreich umzusetzen, ist offenbar gar nicht so einfach: In vielen Ländern, die sich der Reduktion von Treibhausgasemissionen verschrieben haben, drohen solche Vorhaben zu scheitern – und zwar nicht an den technischen Lösungen, sondern vor allem an den beteiligten Menschen. Nach Meinung der Autoren, die das Projekt „Mobilisierungs- und Umsetzungskonzepte für verstärkte kommunale Energiespar- und Klimaschutzaktivitäten“ durchgeführt haben, bedarf es zur Realisierung von Klimaschutzmassnahmen eines strukturierten Prozesses, der soziologische, wirtschaftliche und psychologische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt. In ihrem Artikel skizzieren sie einen idealtypischen Prozess dieser Art und reichern ihn mit Vorschlägen aus einer hypothetischen Fallstudie an, die sich mit der Reduktion des Autoverkehrs in einer Kommune beschäftigt. Das Ergebnis: ein Musterbeispiel für Projektmanagement im Klimaschutzbereich.

# Zusammenfassung

*„Das Projekt untersucht die Frage, wie Klimaschutzhandeln auf kommunaler bzw. regionaler Ebene als sozialer Prozess erfolgreich gestaltet werden kann.“*

*„Studien zeigen, dass die Vernachlässigung psychosozialer Faktoren einen wesentlichen Grund für das Umsetzungsdefizit darstellt.“*

## Klimaschutzinitiativen planen und durchführen

Klimaschutzhandeln umfasst alle Aktivitäten, die dazu beitragen, Treibhausgasemissionen zu verringern, beispielsweise die Nutzung energiesparender Geräte oder die Beeinflussung anderer Menschen mit dem Ziel, diese zum Klimaschutzhandeln zu bewegen. Wer Letzteres vorhat, also Menschen zu umweltfreundlichem Handeln bewegen will, sollte den gesamten Kontext dieses Handelns berücksichtigen, vor allem dessen Einbettung in soziale Zusammenhänge. Ein interdisziplinäres Forschungsprojekt, das soziale, wirtschaftliche und psychologische Aspekte berücksichtigte, befragte 46 Akteure von Energiespar- und Klimaschutzprogrammen, um Genaueres über diese Zusammenhänge herauszufinden.

Deutschland hat sich seit Langem der Reduktion von Treibhausgasen verschrieben, und doch reichen die bisher eingesetzten technisch-wirtschaftlichen Lösungen allein nicht aus, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Man muss neue Strategien auf kommunaler Ebene finden: Denn es setzen zwar nationale und internationale Bedingungen den Rahmen, doch die konkreten Schritte werden auf lokaler Ebene getan, und nur hier erfahren die Beteiligten die Auswirkungen ihres Handelns.

Zu den Akteuren, mit denen Sie es im Rahmen von Klimaschutzprojekten zu tun haben, gehören:

- die Initiatoren, die eine Massnahme in die Wege leiten,
- die Organisatoren, die für den Start eines Projekts sorgen und es strukturieren,
- externe Experten, die den Prozess fachlich und organisatorisch, etwa als Moderatoren, begleiten, und
- die Adressaten, also die Zielgruppe einer Massnahme.

Unter den Adressaten können sich Change-Agents, Promotoren und Meinungsführer befinden. Während Change-Agents informierte, aktive Unterstützer des Projekts sind, beteiligen

sich Promotoren ohne Instruktion oder besondere Weiterbildung an dem Projekt. Meinungsführer sind Personen, die eine hohe Reputation bei den anderen Adressaten geniessen; sie sollten daher besonders gut ihr Netzwerk zum Mitmachen motivieren können.

*„In der Praxis wird die Umsetzung nicht idealtypisch verlaufen, sondern eher unvollständig sein und unerwartete Nebeneffekte mit sich bringen.“*

### Ein sozialer Lernprozess

Erarbeiten und verwirklichen Sie Klimaschutzmassnahmen gemeinsam mit den Akteuren mithilfe eines strukturierten Prozesses, der aus vier Phasen besteht. Es handelt sich um einen sogenannten sozialen Lernprozess: Individuen und Gruppen lernen sowohl aus einzelnen Phasen als auch aus dem gesamten Prozesszyklus und ändern damit ihr Verhalten – ein zweiter Zyklus kann so auf den Erfahrungen des vorherigen aufbauen. In der Praxis werden die Prozessphasen natürlich nicht so fein säuberlich eine nach der anderen durchlaufen. Es ist mit Stillstand, Rückschritten und dem Überspringen einzelner Phasen zu rechnen.

*„Zur Erhöhung der Selbstwirksamkeit kann an positive Vorerfahrungen bei der Reduktion des motorisierten Individualverkehrs und an erfolgreiche Konzepte anderer Kommunen angeknüpft werden.“*

### Phase 1: Entwicklung der Handlungsbereitschaft

Zunächst müssen Sie die aktuelle Situation, den Istzustand, analysieren. Befragen Sie wichtige Personen und lernen Sie deren Sichtweisen kennen. Finden Sie alles über den Kenntnisstand der Akteure und die lokalen Kommunikationsstrukturen heraus. Diese Vorbereitung ist entscheidend, um die Beteiligten später gezielt zum Handeln motivieren zu können. Je grösser das Problembewusstsein und der Stellenwert, den der Klimaschutz in den Köpfen der Akteure einnimmt, sind, desto eher werden diese bei ihren Handlungen neben wirtschaftlichen auch soziale Aspekte berücksichtigen. Sie werden sich einbringen, wenn sie das Gefühl haben, die Planung, die Durchführung und die Ergebnisse der Massnahmen tatsächlich beeinflussen zu können. Ausserdem wirken sich sozialer Druck und Erwägungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis des Handelns bzw. Nichthandelns auf die Handlungsbereitschaft aus.

Das Forschungsprojekt hat gezeigt, dass sich Akteure am besten durch ein Bündel von materiellen und immateriellen Anreizen motivieren lassen. Erfolgreiche Beteiligte spüren grosse Eigenverantwortung und haben bereits Erfahrung bei der Umsetzung von Energiesparmassnahmen. Oft sind sie jedoch zu optimistisch, was ihren eigenen Einfluss auf die Realisierung von Massnahmen betrifft.

*„Ein Mittel zur Netzwerkbildung können Kooperationsworkshops sein, bei denen gezielt wichtige Akteure miteinander vernetzt werden, um ihre Erfahrungen, Kenntnisse und Einschätzungen auszutauschen.“*

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde der Lernprozess mittels einer hypothetischen Fallstudie durchgespielt, in der es darum geht, den motorisierten Individualverkehr in der Kommune Nürtingen zu verringern. In Phase 1 wird etwa erhoben, welche Akteure sich bereits dafür engagieren, den Pkw-Verkehr zu reduzieren, welche Unterstützung sie benötigen, ob es schon entsprechende Netzwerke gibt und ob die Kommune positive oder negative Erfahrungen mit diesem Thema gemacht hat. Ausserdem werden die Rahmenbedingungen berücksichtigt, etwa die konkrete Versorgungssituation hinsichtlich des öffentlichen Personennahverkehrs.

### Phase 2: Handlungsentscheidung

In dieser Phase bereiten Sie die Entscheidung zum Handeln vor und leiten sie ein. In der Nürtingen-Fallstudie stellen die Beteiligten ein Kernteam aus lokalen Akteuren und Externen zusammen, sie einigen sich auf eine Rollenverteilung und konkretisieren das gemeinsame Ziel. Mittels eines Kooperationsworkshops wird ein Netzwerk aus Bürgern und relevanten Personen aus Wirtschaft und Verwaltung geschaffen. Die Projektmitglieder versichern sich der Unterstützung durch obere Hierarchieebenen und machen ausserdem Adressaten aus, die gegenüber Vorschlägen zur Verhaltensänderungen zugänglicher scheinen als andere.

*„Sozialer Wandel, der ganze Bevölkerungsgruppen einschliesst, kann mithilfe des ‚sozialen Marketings‘ angestrebt werden.“*

*„Die Auswahl und Operationalisierung der strategischen Handlungsempfehlungen kann nur durch bzw. in Kooperation mit den Akteuren vor Ort erfolgen.“*

*„Erfolgreiche Programme ermöglichen über Durchführungs- und Erfolgskontrolle sowie die Rückkopplungen der Ergebnisse an die beteiligten Akteure die Korrektur und Fortschreibung der Konzepte und Umsetzungsstrategien.“*

*„Für den Erfolg von Klimaschutzmassnahmen hatte phasenübergreifend insbesondere die Anregung von Austauschprozessen zwischen den Beteiligten eine zentrale Bedeutung.“*

*„Unter Vernetzung verstehen wir den Prozess des Vermittelns/Verbindens zwischen mindestens zwei Akteuren oder Organisationseinheiten.“*

### Phase 3: Handlungsplanung und -durchführung

Nutzen Sie nun soziales Marketing und kreieren Sie eine Kampagne aus folgenden Teilschritten: Konzeption, Zielsetzung, Organisation, Gestaltung der Massnahmen, Planung der Ressourcen und Durchführung.

Diese Phase wird von allen vier Phasen am längsten dauern. Legen Sie Zeitpläne fest. Definieren Sie messbare Ziele, die von der obersten Hierarchieebene mitgetragen und verantwortet werden und in denen die unterschiedlichen Motive der Akteure berücksichtigt sind. Entwerfen Sie einfache Massnahmenpakete, die flexibel je nach Zielgruppe variiert werden können. Vergessen Sie nicht, regelmässig den Prozessfortschritt zu überprüfen. Bei alledem helfen klare und kurze Kommunikationswege.

In der Fallstudie werden nun die konkreten Aktionen umgesetzt. Dazu gehören etwa Fahrgemeinschafts- und Carsharingangebote sowie ein Wegekonzept für den Radverkehr. Begleitet wird das Ganze durch Öffentlichkeitsarbeit – hier muss geklärt werden, wie die Mittel dafür aufgebracht werden –, die auf praxisnahe und anschauliche Informationen mit Lokalbezug setzt und auch den Wirtschaftlichkeitsaspekt kommuniziert. Es gilt, Mundpropaganda anzuregen und mittels persönlicher Gespräche die Bekanntheit der Aktionen zu erhöhen. Multiplikatoren, Meinungsführer und neutrale Experten werden dafür eingespannt. Ausserdem versucht man dahin zu wirken, dass Nachbarn oder Stadtteile beginnen, sich miteinander zu vergleichen.

### Phase 4: Rückmeldung und Evaluation

Schliesslich überprüfen Sie den Erfolg einer Massnahme und kommunizieren die Ergebnisse den Projektbeteiligten ebenso wie der Öffentlichkeit über jeweils relevante Medien. Legen Sie Erfolgskriterien bereits in der Planungsphase fest. Das können harte Indikatoren sein, wie Verbrauchsdaten oder Nutzerzahlen, oder weiche, wie Einschätzungsänderungen, Zufriedenheit der Akteure mit dem Ergebnis und dem Prozess sowie Bekanntheit der Massnahmen, die Sie durch Befragung, teilnehmende Beobachtung oder Auswertung von Medienberichten erheben. Wenn die Evaluierung Verbesserungsbedarf in einer der Phasen ergibt, berücksichtigen Sie diesen bei der Entwicklung des nächsten Projektzyklus.

Am besten stellen Sie den lokalen Akteuren ein handhabbares Bündel von Evaluationskriterien und -instrumenten zur Verfügung. Leider wird diese Phase in der Praxis nur allzu häufig übergangen. Nicht so bei der Fallstudie: Hier plant man, die Erfolge über Medienarbeit zu vermitteln und die Erfahrungen mit anderen Kommunen zu teilen.

### So binden Sie alle Akteure ein

Die Akteure tauschen sich idealerweise innerhalb von Kommunen und von Organisationen wie Stadtverwaltung, Schulen, Unternehmen, Verbänden oder Parteien, aber auch zwischen den einzelnen Kommunen aus. Diese Interaktion kann drei Formen annehmen:

1. **Partizipation:** Die Akteure können sich aktiv in Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse einbringen. Mit einseitiger Kommunikation oder Meinungsumfragen ist es also nicht getan.
2. **Kooperation:** Zumindest zwei gleichberechtigte Akteure verhandeln, entscheiden und setzen gemeinsam Lösungen um.
3. **Vernetzung:** Im besten Fall entsteht durch das Verbinden von Akteuren oder Organisationseinheiten ein soziales Netzwerk. Solche Netzwerke sind sehr wichtig, wenn es darum geht, Klimaschutzmassnahmen zu koordinieren, für deren Verbreitung zu sorgen und Unterstützung dafür zu generieren.

Für den Erfolg von Klimaschutzprogrammen ist es entscheidend, den Austausch der Beteiligten in allen Phasen zu fördern. Achten Sie auf eine offene Atmosphäre und auf die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen. Kümmern Sie sich um engagierte Personen und sichern Sie sich den Rückhalt der Entscheidungsträger an der Spitze der Organisationen. Fördern Sie besonders die Vernetzung einzelner Kommunen. So werden Erfahrungen und Informationen ausgetauscht, und gelungene Beispiele wirken als Motivation. Lassen Sie es aber nicht zu einer Informationsflut kommen.

## Über die Autoren

**Andreas Homburg** lehrt Psychologie an der Fresenius Hochschule Idstein. **Thomas Frahm** ist Volkswirt und Regionalwissenschaftler. **Wolfgang Irrek**, ebenfalls Ökonom, lehrt an der Hochschule Ruhr West. **Kora Kristof** ist Wirtschaftswissenschaftlerin und leitet die Grundsatzabteilung des Umweltbundesamts. Der Umweltpsychologe **Friedemann Prose** hat an der Universität Kiel gelehrt.