

## **Handlungsfähig werden durch vernetztes Denken Wirksame Teilkonzepte und Umsetzungspläne für den kommunalen Klimaschutz**

### **Ausgangslage**

Wer kennt das nicht? Die unsichtbar gewordenen Klimaschutzkonzepte und Strategiepapiere. In diskussionsreichen und kraftzehrenden Sitzungen entwickelt, lange in verschiedenen Ressorts abgestimmt, teilweise verworfen und mit einem Minimalkonsens verabschiedet. Dennoch macht sich Erleichterung breit, weil man jetzt die Umsetzung anpacken möchte. Aber letzteres bleibt aus. Plötzlich gibt es doch personelle und finanzielle Engpässe, die man nicht beachtet hatte, zudem bröckelt der Rückhalt in der Bürgerschaft oder auch bei den Behörden. Nicht selten bleibt die Klimaschutzinitiative so im Alltag stecken; die zu Beginn noch motivierten Akteure bleiben frustriert und ratlos zurück.

### **Das Ziel**

Unser Ziel ist es, diesen Zustand zu durchbrechen und die Kommunen bezüglich ihrer Klimaschutzziele handlungsfähig und erfolgreich zu machen. Elementarer Bestandteil unseres Ansatzes ist die Aktivierung aller Betroffenen und die Schaffung einer größtmöglichen Verbindlichkeit. Dadurch, dass am Ende des konzeptionellen Prozesses alle an einem Strang ziehen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass zügig konkrete Ergebnisse erreicht werden, deutlich höher als mit dem oben beschriebenen, herkömmlichen Prozess.

### **Der Weg**

Der Weg zu diesem Ziel ist das vernetzte Denken. Durch diese vitalisierende Methode werden alle Beteiligten aktiviert; es werden von allen Betroffenen akzeptierte, verbindliche Umsetzungsmaßnahmen entwickelt. Voraussetzung ist das Zusammenbringen von Akteuren mit möglichst unterschiedlichen Interessen und fachlichen Backgrounds: politische und behördliche Entscheidungsträger, BürgerInnen und lokale Experten verschiedenster wirtschaftlicher, ökologischer und planerischer Fachbereiche. Mit dieser Meinungsvielfalt und mit dieser breiten fachlichen Basis werden in einem moderierten Prozess folgende Aufgaben gemeistert:

- Vermittlung des vernetzten Denkens anhand des Strategiespiels ecopolicy
- Formulierung einer gemeinsamen Leitfrage für das Klimaschutzkonzept bzw. -teilkonzept, um eine gemeinsame Blickrichtung sicherzustellen
- Ermittlung von Einflussgrößen auf das Leitthema
- Darstellung von Wirkungszusammenhängen und Rückkopplungen
- Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen

### **Die wissenschaftliche Grundlage**

Das Malik Sensitivitätsmodell<sup>©Prof.Vester</sup> bildet die wissenschaftliche Grundlage dieser Herangehensweise. Es trägt dem Umstand Rechnung, dass nahezu jedes Vorhaben unserer Zeit von etlichen Faktoren beeinflusst wird, die sich wiederum untereinander beeinflussen. Diese Vielzahl von Einflussgrößen zu identifizieren, sich dabei gegenseitig zu verstehen, ihre Wechselwirkung punktgenau einzuschätzen und daraus Handlungskonzepte für die Realität zu entwickeln, ist die große Leistung des Sensitivitätsmodells. Das vielleicht auf den ersten Blick abstrakt erscheinende Vorgehen wird im moderierten Workshop mit Software-Unterstützung klar und konkret. Durch die erstmals mögliche fundierte Darstellung der Zusammenhänge werden die relevanten Kriterien deutlich – diese Aha-Effekte motivieren die Beteiligten enorm. Zudem erhalten diese Zugang zu einer zukunftsorientierten Vorgehensweise für Planung, Wirtschaft und Politik.

### **Der Rahmen**

Projektgruppen von circa 25 TeilnehmerInnen durchlaufen drei zweitägige Workshops. Die Schwerpunkte sind dabei folgendermaßen gesetzt:

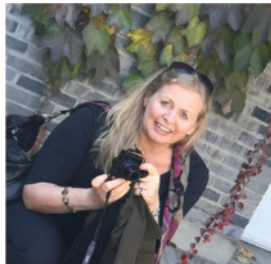
- (1) Grundlagen-Workshop: Problemdefinition und Wahl der Einflussgrößen
- (2) Aufbau-Workshop: Zusammenhang der Einflussgrößen definieren und Umsetzungsvorschläge entwickeln
- (3) Abschluss-Workshop: Konkretisierung und Festlegung der Umsetzungsmaßnahmen

Je nach Wunsch kann auch ein vierter Workshop durchgeführt werden, der als Kick Off für die Umsetzung fungiert und bei dem Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt werden.

### Das Ergebnis

Ein konkreter Maßnahmenplan ist der Lohn der Mühe und zudem – und das kann nicht stark genug betont werden – die Formung einer Gruppe von motivierten Akteuren, die die Umsetzung des Maßnahmenplans nicht nur gutheißen, sondern selbst aktiv vorantreiben wollen.

### Die Experten: Ihre Berater und Workshopleiter



**Gabriele Harrer-Puchner** ist eine renommierte Expertin für Komplexitätsmanagement und ganzheitliche Systemanalyse. Mit Sitz in St.Gallen, Schweiz, ist sie in vielen Ländern in der Ausbildung, Vermittlung und Beratung von Branchen und Organisationen aller Größenordnungen tätig. Schwerpunkte ihrer Beratungsprojekte sind Energie, Regional- & Stadtentwicklung, Technologie, Automobilindustrie, Mobilität, Risiko, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Partizipation und Bildung. Von 2006 bis 2016 war sie Senior Project Manager bei der Malik Management Zentrum St. Gallen AG, Schweiz, einer führenden Managementorganisation im Bereich Komplexitätsmanagement und systemische Managementansätze. Bis heute arbeitet sie als Associate, freiberufliche Trainerin und Entwicklerin für die Malik Management St. Gallen AG.



**Dr.-Ing. Georg Wagener-Lohse** ist Experte für Erneuerbare Energien im kommunalen Kontext. Nach Studium und Promotion brachte ihn eine Zusatzausbildung zum Energiemanagement an der TU Berlin in die neuen Bundesländer. Seine Erfahrung umfasst unter anderem die Beratung von Kommunen und Stadtwerken bei der Sanierung von Fernwärmenetzen, dem Aufbau von Stadtwerken und der Erarbeitung von Energiekonzepten. Von 1992-2003 Geschäftsleitung der Brandenburger EnergiesparAgentur. Leitung des Aufsichtsrats der Stadtwerke Schönebeck/Elbe seit 1993. Seit 2009 ist Herr Dr. Wagener-Lohse selbständig im Bereich Energieconsulting tätig. Darüber hinaus ist er Vorstandsvorsitzender der Fördergesellschaft Erneuerbare Energien e.V. (FEE), Vorstandsmitglied im Bundesverband Bioenergie seit 2004 und Vorstandsmitglied im Bundesverband Erneuerbare Energien seit 2015.

### Referenzprojekte: das vernetzte Denken im kommunalen und behördlichen Kontext

Gemeinde Murg		Entwicklung eines Mobilitätskonzeptes als Bestandteil der kommunalen Klimaschutzstrategie (2017, Harrer)
Fachverband Biogas e.V.		Zukunftsstrategie auf Basis einer Systemanalyse. (2016-2017, Harrer/Wagener-Lohse)
Bundesverband Erneuerbare Energien e.V.		Wirkungsanalyse zur Strategieentwicklung (2016-2017, Harrer/Wagener-Lohse)
Stadt Potsdam		Badwerkstatt. Beteiligungsprojekt für den Schwimmbad-Bau (2012, Malik/Harrer)
Kanton Schaffhausen		Wirkungsanalyse der Politikfelder und Entscheidungen (2002-2004, Vester/Harrer)
EU-Projekt Future Forest		Forstwirtschaft und Klimawandel (sieben EU-Länder (2009-2011) Malik/Harrer/Wagener-Lohse)

**Kontakt:** Fördergesellschaft Erneuerbare Energien e.V. | Kristina Hermann, Geschäftsstellenleiterin  
Invalidenstraße 91, 10115 Berlin | T: 030 84710697-1 | E: kristina.hermann@fee-ev.de