

Zusammenfassung

Dr. Klaus Wortmann

geb. 1959, Studium der Psychologie in Kiel, Diplom 1987, Promotion Dr. phil. 1991, seit 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Forschungsgesellschaft für umweltschonende Energieumwandlung und -nutzung mbH, Kiel, dort tätig z. B. im Bereich der Evaluationsforschung, Akzeptanz neuer Technologien und Techniken, Social Marketing, Lebensstilforschung, Institutionsberatung, Kommunikation und Moderation.

Dipl. Psych. Kai Schuster

geb. 1966, Studium der Psychologie in Eichstätt, Göttingen und Heidelberg, seit 1995 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Forschungsgesellschaft für umweltschonende Energieumwandlung und -nutzung mbH, Kiel, Arbeits- und Interessenschwerpunkte: Lebensstilforschung, Social Marketing, Evaluationsforschung, Institutionsberatung und Motivation zum Klimaschutz.

In einer „Klimaschutzstadt“ wird Klimaschutz nicht als Konglomerat zufälliger und isolierter Einzelaktionen gesehen, sondern als Aufgabe, dieses Themenfeld politisch legitimiert in alle wichtigen (kommunalen) Tätigkeitsfelder zu integrieren. Im Mittelpunkt stehen deshalb weniger technisch-fachliche Expertisen, sondern die Gestaltung der Kooperation und Kommunikation von Betroffenen, die dadurch zu Beteiligten werden. „Klimaschutz“ wird unter dieser Perspektive eine psychologische Aufgabe. Die Autoren sind im Auftrag des Umweltdezernenten mit der Realisierung von Schritten zur Umsetzung dieser Idee betraut. Das beinhaltet eine enge Verzahnung von Forschungs- und Beratungsaktivitäten im Sinne der Aktionsforschung. Ein sich am klassischen klinisch-psychologischen Dreischritt „Anamnese-Diagnose-Intervention“ orientierendes Vorgehen erwies sich dabei als sinnvoller erster Schritt. Neben der Aufarbeitung der „Klimaschutzvorgeschichte“ der Stadt erfolgten Interviews mit Schlüsselpersonen mit Hilfe der Struktur-Lege-Technik sowie moderierte Diskussionen mit verschiedenen Teilnehmerkreisen. Bei jedem Arbeitsschritt wird auf maximale Transparenz der Ergebnisse geachtet, indem diese den Beteiligten zurückgespiegelt werden. Trotz schwieriger Ausgangsbedingungen wurde im Verlauf der Projektentwicklung 1996 eine „Gemeinschaftsinitiative Energietechnische Gebäudesanierung“ von Kieler EntscheidungsträgerInnen initiiert, die von den Projektbearbeitern koordiniert wird. Aus der Arbeit der Gemeinschaftsinitiative heraus konstituierten sich thematische Arbeitsgruppen, um einzelne Aufgaben konkret weiter zu bearbeiten. Die Projektbearbeiter stehen als Institutionsberater allerdings selbst immer wieder vor genau dem Problem, das durch dieses Projekt gezielt vermieden werden soll: Der „Deponierung“ des Umweltgedankens bei speziellen Handlungsträgern anstatt der angestrebten Integration ins Handeln aller Akteure. Um an diesem Ziel festzuhalten, müssen die Berater ständig ihre Rolle im Prozeß reflektieren und ggf. modifizieren.

Abstract

The basic idea of the „Climate Protection Town“ aims at convincing municipal decision makers to include psychological knowledge and experience into their climate protection strategies. A project in Kiel conducted by the authors of this article is described requiring a close connection between research- and consulting activities in the sense of an action research approach. Process and results of the first two years of the project are summarised. The approach of climate protection town includes the classical clinical steps anamnesis – diagnosis – intervention. During the diagnosis-step a specific dialogue-consensus-method has been successfully applied. Despite difficult starting conditions, a partial success has been reached – a community initiative with respect to thermal insulation of buildings, leading to working groups dealing with different aspects of the problem. The institutional consultants, however, are during the process concerned with just the problem, which is to be solved by the project: To understand climate protection only as a specific task of pro-environmental-actors in the town instead of an integration of this idea into the actions of all actors including decision makers. Therefore, the central issue for the consultants is to reflect always their role with respect to this central goal of the whole project.

„Klimaschutzstadt Kiel“

1

Die Kommune als Setting für Klimaschutz: Die Idee einer Klimaschutzstadt

Klimaschutz ist ein abstrakter Begriff, der wegen seiner Handlungsferne und zeitlich/räumlichen Globalität auf individueller Ebene das Gefühl der Hilflosigkeit fördert. Um demgegenüber konkretes Handeln für den Klimaschutz zu erleichtern, ist die Einbettung der abstrakten Thematik in reales (Alltags-)Handeln gefragt. Dies gilt für private Haushalte gleichermaßen wie für EntscheidungsträgerInnen in Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Als geeignetes Setting für auch den sozialen Aspekt einbeziehende Umweltinterventionen (hier Klimaschutz) eignet sich die Stadt bzw. Kommune aus vielerlei Gründen: In der Bundesrepublik leben heute über 85% der Bevölkerung in Städten. In Städten entsteht sozialer Wandel, wachsen neue soziale Bewegungen. Hier verwirklicht sich der einzelne Mensch, ist gleichzeitig aber auch in soziale Netze eingebunden. Städte sind ein Ort für Gewohnheiten und deren Veränderung, liefern Heimat, sind „identitätsstiftend“ (vgl. zur Genese und Funktion von Stadt und Stadtplanung Fischer, 1995).

In Anlehnung an das schweizer Energiestadt-Konzept (vgl. Graf, 1995) ist die Grundidee der „Klimaschutzstadt“ folgende: Eine Stadt verpflichtet sich zunächst durch einen Stadtrats-Beschluß politisch, dann in konkreten Aktionsplänen selbst, die Idee des Klimaschutzes auf kommunaler Ebene umzusetzen. Es braucht zunächst einen solchen Beschluß, daß die Stadt Klimaschutzaktivitäten gezielt forcieren will, damit die Einzelheiten der Umsetzung durch die Entscheidungsebene „gedeckt“ sind. Angesetzt wird also zunächst beim städtischen Parlament bzw. der Stadtverwaltung. Hier ist per definitionem das Entscheidungs- bzw. das Ausführungsgremium der Stadt zu finden.

Anschließend wird der weitere Prozeß vor allem durch sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung unterstützt.¹

Klimaschutzstadt darf nicht als Einzelintervention gesehen werden, sondern ist „Dach“ für die Einleitung und Aufrechterhaltung eines Prozesses der Zusammenarbeit/des gemeinsamen Lernens in der Stadt. Ziel ist, den Klimaschutz vom Randthema stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit (z.B. auch der Lokalnachrichten) zu rücken. Der Begriff „Klimaschutzstadt“ könnte z.B. i. S. des Stadtmarketing ein neuer Markenname für eine bestimmte Qualität der Stadt werden. Praktisch gesehen geht es zu Beginn vor allem darum, einen Lernrahmen, ein Setting für Veränderungen zu finden bzw. zu schaffen. Um ihnen die Integration eines neuen, politisch gewünschten Ziels in ihre bisherigen Arbeitszusammenhänge zu ermöglichen, müssen die sich häufig nur als Betroffene wahrnehmenden Träger von Umsetzungsmaßnahmen des Klimaschutzes zu Beteiligten werden.

Daher ist das zentrale psychologische Element an diesem Ansatz die Analyse und „Behandlung“ von Kommunikationsproblemen. Es geht darum, aufbauend auf ein umfassendes Verständnis der Situation in der Stadt Foren für möglichst viele verschiedene AkteurInnen zu kreieren, damit diese an der Gestaltung und Umsetzung von Klimaschutzaktivitäten mitwirken können. Bei diesem Ansatz sind Analyse und Intervention besonders eng miteinander verbunden. Auch die UmweltpsychologInnen müssen sich selbst „mitbewegen“ und -verändern (vgl. Aktionsforschung: Mayring, 1993, Gstettner, 1991 und Kleinmann, 1988).

Gemäß diesen Überlegungen weist das Projekt folgende Charakteristika auf:

- Ansetzen an einer Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen und/-Institutionen in der Kommune

Klimaschutz ist ein abstrakter Begriff, der wegen seiner Handlungsferne und zeitlich/räumlichen Globalität auf individueller Ebene das Gefühl der Hilflosigkeit fördert.

Daher ist das zentrale psychologische Element an diesem Ansatz die Analyse und „Behandlung“ von Kommunikationsproblemen.

¹ Im schweizer Konzept stand demgegenüber die technische Beratung im Vordergrund, die jedoch schon sehr viel stärker als üblich durch sozialwissenschaftliche Analysen und Handlungsvorschläge fundiert bzw. ergänzt wurde.

■ Praxis

- grundsätzliche Offenheit des Prozesses für die Einbeziehung weiterer Schlüsselpersonen und -Institutionen sowie für sich verändernde Konkretisierungen (eine konkrete Thematik, z.B. Gebäudesanierung, kann abgelöst, ersetzt, ergänzt werden durch noch speziellere oder allgemeinere Aufgaben)
- Moderation von Arbeitstreffen, bei denen es um die gemeinsame Erarbeitung eines konkreten Handlungsplanes geht
- konkrete fachliche Beratung (oft nicht psychologisch, d.h., der Ansatz versteht sich als interdisziplinär)

Die fachlich-technische Expertise ist bedeutend leichter vermittelbar als Expertise in der Prozeßgestaltung.

Das neue an diesem Ansatz liegt in der starken Prozeßorientierung durch die externen Berater/Aktionsforscher, bei der das psychologische Wissen im Vordergrund steht, wie im folgenden näher gezeigt wird. In Kiel hat sich jedoch herausgestellt, daß für die Akzeptanz der BeraterInnen gerade auch die konkrete fachliche, im Falle des Klimaschutzes etwa die energietechnische Beratung eine große Rolle spielt. Die fachlich-technische Expertise ist bedeutend leichter vermittelbar als Expertise in der Prozeßgestaltung.

2

Vorgehen, Methoden und Ergebnisse 1995

2.1 Die Anamnese

Um die Motivation zum Klimaschutz aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten, ist es notwendig, bisherige Bemühungen zum Klimaschutz in der Stadt – wie auch immer diese in der Vergangenheit titulierte wurden – zusammenzufassen und transparent zu machen, d.h., die „Klimaschutzvorgeschichte“ der Stadt zu erheben. Außerdem ermöglicht eine solche Erhebung, die Einstellungen und Mitwirkungsmöglichkeiten der Klimaschutzakteure in der Stadt kennenzulernen und auszuloten. Schwerpunkt-mäßig beruhte die in Kiel erarbeitete Zusammenstellung klimaschutzpolitischer Ereignisse auf der Auswertung von Dokumenten, die ergänzt wurde durch Interviews mit leitenden MitarbeiterInnen

In unserem Fall bedeutete dies, die „subjektiven Theorien“ zum Klimaschutz in der Stadt bei den wichtigsten EntscheidungsträgerInnen zu erheben.

der Verwaltung und Selbstverwaltung sowie durch eine Fragebogenaktion bei allen vierzig städtischen Ämtern. Erhoben wurden wichtige Ereignisse ab dem Jahr 1980.

Die Ergebnisse wurden in Form einer Synopse² aller wichtigen klimaschutzpolitischen Ereignisse in Kiel seit 1980 dargestellt (vgl. Wortmann & Schuster, 1996) und zeigten bei allen Akteursgruppen (private Initiativen, Selbstverwaltung, Verwaltung, Versorgungsbetriebe) Aktivposten (Personen bzw. Institutionen) und positive Ereignisse, zum Beispiel das Energiespar-Beratungsprogramm der Stadtwerke, die Klimaschutz-Aktionen „Negawatt statt Megawatt“ und „Nordlicht“, die vom psychologischen Institut der Universität Kiel initiiert wurden sowie diverse energietechnische Maßnahmen wie z.B. die Umrüstung eines Kohlekraftwerkes auf Kraft-Wärme-Kopplung. Diese stehen i.d.R. aber vereinzelt und unkoordiniert nebeneinander. Das führte zwar einerseits dazu, daß ohne große Konflikte neues begonnen werden konnte, andererseits wurden Synergieeffekte zwischen verschiedenen Projekten nicht genutzt. Vor allem fällt der Mangel an Vernetzung der verschiedenen Aktivitäten in der Stadtverwaltung auf.

2.2 Die Diagnose

Für eine erfolgreiche Intervention ist neben Kenntnis und Verständnis der „Lerngeschichte“ der Kommune bezüglich Klimaschutz auch eine Diagnose des gegenwärtigen Standes Voraussetzung. Eine Diagnose soll den momentanen Zustand eines zu verändernden Sachverhalts in Bezug auf eine ausgewählte Fragestellung wiedergeben. In unserem Fall bedeutete dies, die „subjektiven Theorien“ zum Klimaschutz in der Stadt bei den wichtigsten EntscheidungsträgerInnen zu erheben. Als Methode wurde die Strukturlegetechnik nach Scheele & Groeben (1988) eingesetzt. Das erarbeitete Strukturbild wurde – gemäß dieser Methode – den InterviewpartnerInnen vorgelegt und anhand ihrer Kritik und Anregungen gemeinsam validiert („Konsensvalidierung“). Aus den 16 konsensvalidierten Einzelinterviews wurde abschließend eine Modalstruktur, d.h. ein zusammenfassendes

² Alle wichtigen Ereignisse wurden auf einer Zeitachse und aufgegliedert nach verschiedenen Akteursgruppen dargestellt. Alle Ereignisse waren somit auf einer DIN A 3 Seite „auf einen Blick“ erkennbar.

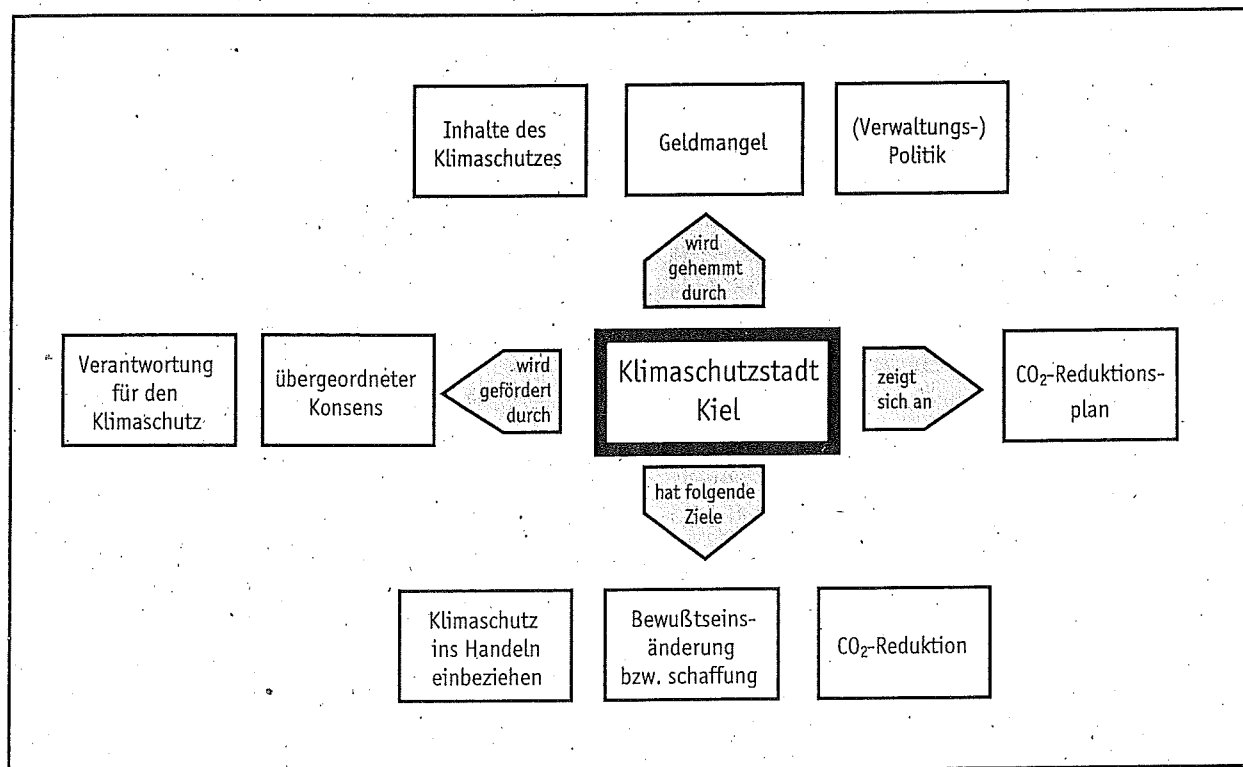


Abbildung 1: Ausschnitt der zusammenfassenden Darstellung der Interviewergebnisse („Modalstruktur“)

Strukturbild, erarbeitet. Abb. 1 zeigt einen Teil der Modalstruktur der 16 Einzelinterviews. Die Auswertung der Interviews ergab in Richtung auf die drei Grundfragestellungen folgendes:

1. Woran zeigt sich die Klimaschutzzstadt Kiel?

Bisher zeigt sich aus der Sicht der Befragten die Klimaschutzzstadt Kiel vor allem am einstimmigen Beschluß der Ratsversammlung (vom 18.5. 1995), den vom Umweltschutzamt erarbeiteten CO₂-Reduktionsplan als Maßnahmenkatalog anzuerkennen.

2. Welche hemmenden und fördernden Bedingungen liegen vor?

Insgesamt wurden doppelt so viele hemmende wie fördernde Bedingungen genannt. Als fördernde Bedingungen wurden insbesondere die „Verantwortung für Klimaschutz“ und der „übergeordnete Konsens“, daß Klimaschutz ein wichtiges kommunalpolitisches Thema sei, gesehen. Als hemmend für den verstärkten Klimaschutz in der Stadt erscheint vordringlich das Agieren des (jeweiligen) politischen Gegners, aber auch die Möglichkeit der unterschiedlichen Definition, was eine effektive Klimaschutzmaßnahme ist. Es fällt auf, daß die fördernden Bedingungen die Einstellungsebene repräsentieren, während die hemmenden Faktoren hauptsächlich auf der täglich erfahrbaren

Handlungsebene der Befragten angesiedelt sind. So wird beispielsweise der Kommunikationsstil zwischen den politischen Seiten als Bremse für den Klimaschutz empfunden.

3. Welche Ziele werden verfolgt?

Aus den Interviews lassen sich drei herausragende Ziele der Klimaschutzzstadt Kiel erkennen:

- Klimaschutz ins Handeln einbeziehen
- Bewußtseinsänderung bzw. -schaffung in der Verwaltung, Politik, Öffentlichkeit und Wirtschaft
- CO₂-Reduktion

Konkrete Klimaschutzprojekte sollen schnell umsetzbar, politisch unstrittig und realistisch sein. Als mögliche inhaltliche Bereiche wurden genannt: der Verkehr, bauliche Maßnahmen, Wirtschaft und Handel, Verwaltungsaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit. Voraussetzung für die Projekte sind aus Sicht der Befragten eine Vernetzung wichtiger AkteurInnen, die Bereitstellung von Geldern und eine Unterstützung der Umsetzung durch die Medien. Die Analyse des gegenwärtigen Status der Kieler Klimaschutzpolitik zeigt dabei ein Problem: Einerseits scheint die schnelle Umsetzung konkreter Projekte konsensfähig zu sein, andererseits schalte sich kein typisches „Konsensprojekt“ heraus. Verwaltung und Politik befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews offenbar selbst erst am

Einerseits scheint die schnelle Umsetzung konkreter Projekte konsensfähig zu sein, andererseits schalte sich kein typisches „Konsensprojekt“ heraus.

Anfang des Meinungsbildungsprozesses über Sinnhaftigkeit und Machbarkeit des kommunalen Klimaschutzes, weshalb der behutsame Aufbau von Kommunikationsstrukturen den ersten Schritt des weiteren Vorgehens darstellen sollte.

2.3 Intervention

Die eigentliche Intervention beginnt (s. Abb. 2) genau genommen bereits beim ersten Kontakt (hier: der Anamnese). Um die nach den Ergebnissen der historischen Analyse und der Interviews unzureichende Vernetzung und Kommunikation zwischen wichtigen AkteurInnen anzuregen, wurden Workshops mit Amtsleitern und einflussreichen Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Öffentlichkeit durchgeführt. Zunächst hatten die Workshops noch vorwiegend informierenden Charakter. Sie dienten als „Türöffner“ für weitere Aktivitäten. Gegen Ende des ersten Projektjahres (1995) erfolgte eine Präsentation der Interviewergebnisse auf einem Workshop zur Ergebnissrückmeldung für die Befragten (die u.a. die politische Spitze der Stadt darstellten). Letzterer Workshop diente als Basis für einen Klimaschutzdialog maßgeblicher Kieler EntscheidungsträgerInnen.

Bei der Ergebnispräsentation der historischen Analyse und Interviews wurde deutlich, daß die AkteurInnen zwar ihre eigene Verantwortung wahrnehmen wollen, andererseits bisher nicht in der Umsetzung aktiv sind. Innerhalb des Work-

shops ging es darum, diese Dissonanz konstruktiv zu wenden, indem Handlungsmöglichkeiten insbesondere im Feld der Kommunikation und Vernetzung erarbeitet wurden. Ziel dieses Vorgehens war zu vermitteln, daß Klimaschutz eine Querschnittsaufgabe ist, die nicht beim Umweltschutzamt oder dem Klimaschutzkoordinator (oder auch den Projektbearbeitern) „schubladisiert“ werden kann.

Beim Ergebnispräsentationsworkshop wurde spontan der Wunsch geäußert, eine konzertierte Aktion zum Thema Klimaschutz und Gebäudesanierung zu starten. Da dieser Vorschlag aus der Gruppe heraus erarbeitet wurde und das Bedürfnis der Gruppe widerspiegelte, das Thema Klimaschutz auf konkreter Ebene weiter zu bearbeiten, hat sich der Schwerpunkt für die Projektbearbeiter von der übergeordneten Arbeitsebene (Magistrat der Stadt) auf eine themenspezifische Arbeitsebene (Gebäudesanierung) verlagert.

3

Die Entwicklung des Klimaschutzstadt-Prozesses 1996

1996 wurde speziell an der „Gemeinschaftsinitiative energietechnische Gebäudesanierung“ gearbeitet. Zunächst wurden wiederum wesentliche Personen und Institutionen nach ihrem Interesse an einer solchen Initiative befragt und anschließend entsprechend ihrem Interesse in eine gemeinsame Runde zu diesem Thema zusammengerufen. Im Laufe dieses Prozesses bildeten sich „von innen heraus“ unterschiedliche Arbeitsgruppen zu den Themen Finanzierungsmodelle, warmmieten-neutrale Maßnahmen, rechtliche Fragen, Marketing und Pilotprojekte, die jeweils eigenständig Arbeiten zu ihrem Themenkreis durchführten (vgl. Wortmann, Schuster & Dittmann, 1997). In der Arbeitsgruppe Pilotprojekte wurde in außergewöhnlich kurzer Zeit ein Förderantrag für eine besonders klimaschützende Gebäudesanierung erarbeitet. Zur Vernetzung der wichtigsten Beteiligten wurden weiterhin zwei größere Foren durchgeführt, die den Informationsaustausch über die Ergebnisse der Arbeitsgruppen, den konstruktiven Gedankenaustausch unter Zurückstellung sonst üblicher (da interesselgebundener) Animositäten (z.B. zwischen dem Mieterbund und einer Wohnungsbau-gesellschaft) und die Übereinkunft über das weitere Vorgehen ermöglichten.

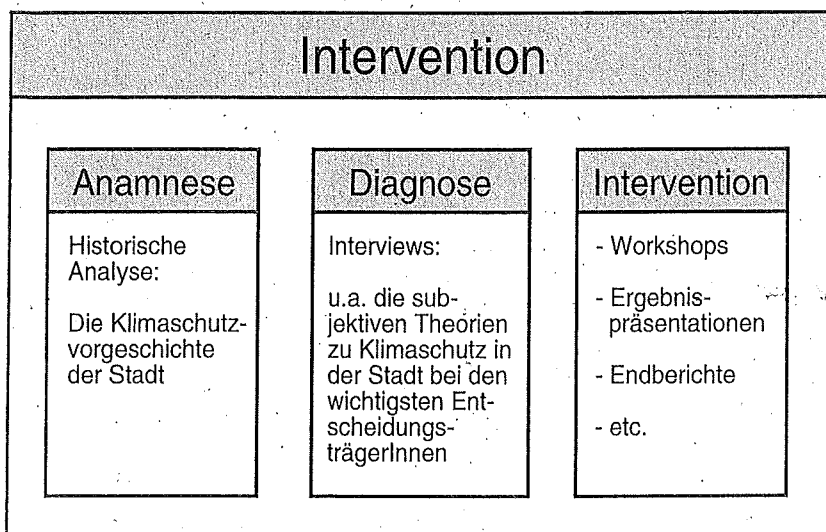


Abbildung 2 faßt das Vorgehen und die Methoden im Projekt Klimaschutzstadt Kiel für das erste Projektjahr zusammen.

Allerdings geriet durch die engere thematische Konzentration der Aktivitäten auf die „energietechnische Gebäudesanierung“ die Entscheidungsebene, die zunächst als Zentrum der Institutionsentwicklung angepeilt wurde, mehr und mehr aus dem Blickpunkt. Das Projekt entfernte sich von seinem ursprünglichen übergreifenden Ansatz und wurde zu einem Klimaschutzprojekt neben anderen in Kiel. Besonders wurde, nachdem die Stadt Kiel im Herbst 1995 einen Klimaschutzkoordinator als Mitarbeiter des Umweltschutzamtes einstellte, eine Neubestimmung der Aufgabe des Projektes notwendig. Zwischen Auftraggebern (Umweltschutzamt) und Projektnehmern entstand ein Konflikt über die Reichweite des Ansatzes, der sich insbesondere in den Strategiegesprächen, die 1995 mit dem Umweltdezernenten bzw. dem Umweltschutzamt geführt wurden, zeigte. Sah der Auftraggeber für das zweite Jahr verstärkt die Notwendigkeit, konkrete Erfolge auch für die Öffentlichkeit vorzuweisen (d.h. konkrete Projekte anzustoßen und auch fachlich zu begleiten), versuchten die Projektbearbeiter, die Grundidee der Einrichtung einer hochrangig besetzten Lenkungsgruppe Klimaschutz voranzubringen. Die unterschiedlichen Grundeinstellungen lassen sich etwa wie folgt einander gegenüberstellen:

„Erst durch viele kleine erfolgreiche Projekte entsteht Bewußtsein und die Basis für eine Vernetzung, ein umfassender Plan ist nicht notwendig und würde auch kaum umgesetzt“ versus „Erst durch eine im Ausgleich verschiedener Interessen von der politischen und Verwaltungsspitze der Stadt erarbeitete Kompromißlinie entsteht die notwendige (wenn auch allein noch nicht hinreichende) Grundbedingung für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung eines kommunalen Klimaschutz-Aktionsplans“.

Die Projektbearbeiter fürchteten im Verlauf der Strategiegespräche mit der Spitze der Umweltverwaltung der Stadt, selbst die Rolle des „Depots“ für Klimaschutz in Kiel zugewiesen zu bekommen. Nach dem ersten Projektjahr, das ausschließlich von der Energiestiftung Schleswig-Holstein finanziert wurde, mußten die Projektbearbeiter, um über-

haupt in der Beraterrolle akzeptiert zu werden und den – jetzt von der Stadt selbst mitfinanzierten – Auftrag zu erhalten, auf die Wünsche der Stadt nach stärker fachlicher oder einzelprojektbezogener Beratung eingehen. Für die Projektbearbeiter bedeutete dies jedoch nicht, den Grundsatz des Klimaschutzstadt-Ansatzes zu verlassen, sondern das grundsätzliche Vorgehen (d.h. vorwiegend die Vernetzung und Kommunikation zu unterstützen, s.o.) wie bei einer russischen Puppe auch auf dieser thematisch eingegrenzten Ebene anzuwenden.

Im jetzigen dritten Jahr des Projektes wird versucht, die positiven Ansätze aus den ersten beiden Jahren durch die Weiterentwicklung der Gemeinschaftsinitiative energietechnische Gebäudesanierung und die Rückgewinnung des Interesses der Entscheidungsträger zu verstärken. Beide o.g. Einstellungen (Einzelprojekte vs. konstruktive Austragung von Konflikten in einer Lenkungsgruppe) reflektieren offenbar jeweils nur die halbe „Wahrheit“. Eine gelungene Balance zwischen beiden Positionen erscheint derzeit als wichtige Erfolgsbedingung für das Gelingen des Projektes.

4

Diskussion des Ansatzes

Die Besonderheit des zuvor skizzierten Projektes läßt sich in erster Linie an der zentralen Rolle psychologischer und sozialwissenschaftlicher Überlegungen in einem sonst stark technisch dominierten Gebiet festmachen. Einen wesentlichen Teil des Klimaschutzes (darauf ist er häufig in den kommunalen Verwaltungen reduziert) bilden Überlegungen zu energietechnischen Verbesserungen. Das Projekt Klimaschutzstadt begann demgegenüber als Versuch, anfangs sogar „rein“ durch sozialwissenschaftlich-psychologische Maßnahmen Klimaschutz zu fördern. Klimaschutz sollte konsequent als soziales und (auch) individuelles Problem (hier speziell der EntscheidungsträgerIn) ernst genommen werden³. Gerade das Neuartige des Ansatzes ließ sich jedoch schwer über die Zeit durchhalten, vielmehr entwickelte sich im zweiten Jahr ein Mix von sozialwissenschaftlicher und technischer Beratung. Ent-

... die Projektbearbeiter [mußten], um überhaupt in der Beraterrolle akzeptiert zu werden und den Auftrag zu erhalten, auf die Wünsche der Stadt nach stärker fachlicher oder einzelprojektbezogener Beratung eingehen.

Klimaschutz sollte konsequent als soziales und (auch) individuelles Problem... ernst genommen werden.

³ Erleichtert wurde diese Innovation neben den bereits erwähnten schweizer Vorarbeiten durch die Finanzierung seitens der Energiestiftung Schleswig-Holstein, die erst ab dem zweiten Jahr auch durch städtische Ko-Finanzierung ergänzt wurde.

■ Praxis

Zu den
Erfolgsmerkmalen
gehört ... die ...
Motivationsförderung
der einzelnen
Akteure, die in vielen
Fällen durch externe
Berater neutraler ...
gelingen kann.

sprechend den auch sonst üblichen Bestrebungen der Forschungsgesellschaft bestätigte sich hier einmal mehr die Notwendigkeit, interdisziplinär an die Problemlösung heranzugehen. Zwar paßte sich das Projekt damit stärker den Realitäten und Erwartungen der Auftraggeber an. Allerdings erhöhte sich in den Augen der Projektbearbeiter auch gleichzeitig die Gefahr der Deponierung des Problems, gerade in demjenigen Projekt, das dieser Gefahr konzeptionell begegnen will.

Als Erfolgsnachweis wird durch die Auftraggeber im Regelfall jedoch erst ein konkretes, der Öffentlichkeit vorzeigbares Projektergebnis anerkannt. Der Prozeß der Zusammenarbeit an sich, der durch den Projektansatz besonders gefördert wurde, stellt (auch für die Presse, zumindest in Kiel) einen noch nicht hinreichenden Klimaschutzserfolg dar. Die AuftraggeberInnen benötigen also tendenziell eher viele kleine Erfolgsbeispiele, um ihre Arbeit legitimiert zu sehen, als daß sie sich gern auf den mühsamen Prozeß des Ausdiskutierens gegensätzlicher Interessenlagen einließen (s. auch bereits die Ergebnisse der Anamnese). So sehr diese Haltung verständlich ist, trägt sie doch andererseits mit dazu bei, daß das Anliegen des Klimaschutzes nicht zur Querschnittsaufgabe anderer städtischer Ämter bzw. Aufgabenbereiche wird, sondern beim Umweltschutzamt, Klimaschutzkoordinator oder den Projektarbeitern deponiert wird bzw. bleibt. Es gibt offenbar starke Tendenzen, dem Hauptanliegen von „Klimaschutzstadt“ entgegenzuwirken. Diese Tendenzen können durchaus im Sinne der psychoanalytischen Theorie als Veränderungswiderstand gedeutet werden. Die Projektbearbeiter müssen bei allem auftragsbedingten Entgegenkommen immer wieder diejenigen Punkte in ihrer Arbeit besonders beachten, die zeigen, daß und warum es notwendig ist, auf hochrangiger Ebene auch die nicht in erster Linie mit Klimaschutz betrauten Personen bzw. Institutionen in die Handlungsplanung und -vorbereitung einzubeziehen. Dies ist notwendig, damit diese die neuen Anforderungen nicht als aufgepropftes Zusatzelement, sondern als Teil der eigenen Aufgabenbearbeitung ansehen. Eine wichtige Aufgabe der Institutionsberater besteht daher im Wachhalten dieses Gedankens über den Prozeß hinweg.

Als erfolgreich auch im Sinne der Auftraggeber erwiesen sich vor allen Dingen die Prozeßgestaltung durch die Aufeinanderfolge der Untersuchung der Vorgeschichte und des aktuellen Status im Rahmen von Fragebogenaktionen und Interviews sowie fortlaufend sorgfältig geplante Moderationen. Zu den Erfolgsmerkmalen gehört auch die konkrete Motivationsförderung der einzelnen Akteure, die in vielen Fällen durch externe Berater neutraler als beispielsweise durch das Umweltschutzamt gelingen kann. Die Rolle der externen Beratung liegt dann in der Hilfe zur Verbreiterung der Basis für Klimaschutzaktivitäten. Ein Erfolgsfaktor, um das Interesse von EntscheidungsträgerInnen, die sonst nur wenig mit der Umweltschutzthematik zu tun haben, zu wecken, war – durchaus zu unserer eigenen Überraschung – die Struktur-lege-Technik. Selbst, daß bei dieser Art des Vorgehens zwei Termine notwendig sind, wurde trotz der Zeitknappheit der Befragten nicht als problematisch angesehen, vielmehr wurde die dadurch vorhandene Korrektur- und Kontrollmöglichkeit vor dem Hintergrund schlechter Erfahrungen, die z.T. mit Journalisten gemacht worden waren, gelobt. Häufig wurden die Struktur-lege-Bilder noch ergänzt oder korrigiert und es wurde offenbar als für den eigenen gedanklichen Klärungsprozeß als hilfreich empfunden, auf diese Weise mehrfach mit der ansonsten im Tagesgeschäft nur beiläufigen Klimaschutzproblematik konfrontiert zu werden. Die Auswertung der Interviews und die daraus gezogenen Schlußfolgerungen ermöglichten auf dem „Rückmeldeworkshop“ eine „value confrontation“ für die Kieler EntscheidungsträgerInnen: Nicht zuletzt aufgrund der dabei entstandenen Ratlosigkeit über die eigenen Handlungsmöglichkeiten wurde der anschließende Auftritt des Klimaschutzkoordinators mit seiner Vorstellung von Handlungsansätzen sehr positiv gewertet und es kam zu einer konkreten Vereinbarung.⁴

Die sozialpsychologische Perspektive des Ansatzes liegt in der gezielten Suche und Zusammenführung möglichst vieler Akteursgruppen. Dazu wird nach Schlüsselpersonen und vorhandenen Netzwerken geforscht, um sie für diesen Prozeß zu gewinnen. Hierbei war die Bereitschaft, an den Befragungen

⁴ Als Erfolgsnachweis des Projektes kann auch gelten, daß sowohl 1996 als auch 1997 die Stadt Kiel einen gewissen Geldbetrag für die Arbeit der Projektbearbeiter beisteuerte (allerdings nicht mehr als 50% der tatsächlichen Kosten).

mitzuwirken, ein wichtiger Indikator zur Erkennung motivierter Schlüsselpersonen. Für die weitere konkrete Prozeßgestaltung bringen Psychologinnen und Psychologen bei entsprechender Spezialisierung in Kommunikationstechniken und -theorien gute Voraussetzungen mit, um durch ergebnisorientierte Diskussion die häufig beklagte Ergebnislosigkeit von Sitzungen zu überwinden und zu gemeinsam getragenen Beschlüssen oder zumindest „nächsten konkreten Schritten“ zu kommen.

Die BeraterInnen in diesem Ansatz sind im Sinne der Innovationstheorie (Rogers, 1995) „Veränderungsagenten“, die einerseits die Erfordernisse des angestrebten Ziels beachten, andererseits die Nähe zu den Personen, von denen Veränderungen erwartet werden, herstellen müssen. Diese Rolle konfligiert oftmals mit der Erwartung der Auftraggeber, die im alltäglichen „business as usual“ für sich vor allem die Arbeitserleichterung durch externe Expertenlösungen erwarten. Die anscheinend bloß formale Rolle eines Moderators ist in diesem Sinne schwer zu vermitteln. Andererseits gehört zum Erfolg der Arbeit die Verweigerung der Expertenrolle im Sinne einer Verantwortungsübernahme für die erreichten Inhalte. Insofern ist die Rolle der Wissenschaftlerin/des Wissenschaftlers der von Therapeuten viel ähnlicher als der von Experten im bisher üblichen Sinn (= „UnterstützerInnen von Veränderungen“ statt „MacherInnen von Ergebnissen“). Dies ist ein Problem vor dem Hintergrund der Frage nach einer möglichen Berufsperspektive im Bereich der Institutionsberatung. Durch die enge Prozeßorientierung des Ansatzes greift ein einfaches, lineares Ursache-Wirkungs-Schema – auch für die Erfolgsbeurteilung der eigenen Aktivitäten – nicht mehr. Es ist somit schwer, Erfolge zu definieren und ggf. nachzuweisen. Hierfür sehen wir derzeit im Kern keine andere Möglichkeit als die kommunikative „Konsensvalidierung“, d.h., daß sich Auftraggeber (Stadt) und beratende sowie forschende WissenschaftlerInnen in enger Kommunikation über die letzten Schritte, deren „Wirkungen“ und die nächsten Schritte auseinandersetzen müssen.

Literatur

- Fischer, M. (1995). *Stadtplanung aus der Sicht der Ökologischen Psychologie*. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.
- Graf, E. O. (1995). *Schritte in der kommunalen Energiepolitik*. Basel: Projekt Energiestadt.
- Gstettner, P. (1991). Handlungsforschung. In: U. Flick, E. v. Kardorff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. München: Psychologie-Verlags-Union, 266-268.
- Kleinmann, P. (1988). *Energiepolitik im ländlichen Raum*. Basel: Birkhäuser.
- Mayring, P. (1993). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden*. Tübingen: Francke.
- Wortmann, K. & Schuster, K. (1996). *Klimaschutzstadt Kiel: Klimaschutz als Aufgabe einer Institutionsberatung für die Stadtverwaltung*. Kiel: Forschungsgesellschaft für umweltschonende Energieumwandlung und -nutzung mbH
- Wortmann, K., Schuster, K. & Dittmann, W. (1997). *Klimaschutzstadt Kiel 1996 - die Arbeit an der Umsetzung der 1995 getroffenen Vereinbarungen*. Kiel: Forschungsgesellschaft für umweltschonende Energieumwandlung und -nutzung mbH

Andererseits gehört zum Erfolg der Arbeit die Verweigerung der Expertenrolle im Sinne einer Verantwortungsübernahme für die erreichten Inhalte.

Es ist somit schwer, Erfolge zu definieren und ggf. nachzuweisen.