



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Studiengang Öffentliche Verwaltung

**Potenzielle mitarbeiterbezogene  
Akzeptanzprobleme bei der  
Realisierung von  
Klimaschutzkonzepten in der  
Kommunalverwaltung**

*Bachelorarbeit*

Timo Heibach  
Matrikelnummer 799487

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. Gabriele Buchholz  
Zweitprüferin: Frau Prof. Dr. Petra Gorschlüter

Ausgabedatum: 29.05.2020  
Abgabetermin: 24.07.2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	IV
<b>Zusammenfassung</b> .....	V
<b>Abstract</b> .....	VI
<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Die Prinzipien des Kommunalen Klimaschutzes</b> .....	4
2.1. Vision kommunaler Klimaschutzkonzepte .....	4
2.2. Politische und gesetzliche Rahmenbedingungen .....	5
2.3. Bedeutung von Klimaschutzkonzepten im Kontext der Neo-Ökologie .....	7
2.4. Rollen einer Kommune bei der Realisierung von Klimaschutzkonzepten .....	9
2.5. Funktionen eines Kommunalen Klimaschutzmanagements .....	13
<b>3. Die Grundlagen der mitarbeiterbezogenen Akzeptanz</b> .....	15
3.1. Die organisationstheoretische Dimension – Akzeptanz als Teil der Verwaltungskultur.....	15
3.2. Die soziologische Dimension – Akzeptanz als kontextabhängige Zustimmung .....	17
3.3. Vorstellung der UTAUT-Akzeptanztheorie .....	19
<b>4. Analyse potenzieller mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme bei der Realisation von Klimaschutzkonzepten</b> .....	23
4.1. Vorstellung der Methodik .....	23
4.2. Untersuchung der UTAUT-Akzeptanzprädikatoren .....	25
4.2.1. <i>Leistungserwartung der Mitarbeiter</i> .....	25
4.2.2. <i>Aufwandserwartung der Mitarbeiter</i> .....	27
4.2.3. <i>Einstellung zum Klimaschutz</i> .....	29
4.2.4. <i>Sozialer Einfluss</i> .....	30
4.2.5. <i>Erleichternde Umstände</i> .....	33
4.2.6. <i>Sonstige soziodemografische Faktoren</i> .....	34

<b>5. Ursachen mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Potenzial von Sensibilisierungsmaßnahmen zur Lösung von Akzeptanzproblemen.....</b>	<b>37</b>
<b>7. Fazit .....</b>	<b>41</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>44</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>51</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>67</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die Rolle der Kommunen im Klimaschutz.....	10
Abbildung 2: Aufgaben des Klimaschutzmanagements.....	13
Abbildung 3: Die Verwaltungskultur am Modellbeispiel der Handlungsfelder des New Public Management.....	17
Abbildung 4: Dimensionen der Akzeptanz.....	18
Abbildung 5: Modell der Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT).....	21
Abbildung 6: Die zentralen Problemfelder der Akzeptanz in Kommunalverwaltungen.....	35
Abbildung 7: Grob Ablauf und Kernidee der zielgerichteten Sensibilisierung.....	38
Abbildung 8: Bedeutung der Sensibilisierung innerhalb der zentralen Problemfelder der Akzeptanz in Kommunalverwaltungen.....	40

## Zusammenfassung

Die Realisierung von Klimaschutzvorhaben ist für die Menschheit essenziell. Nach der deutschen Bundesumweltministerin Svenja Schulze handelt es sich beim Klimaschutz sogar um die zentrale Existenzfrage der Menschheit, da die Folgen des Klimawandels das gesellschaftliche Leben gravierend verändern werden. Als unterste Stufe des exekutiven Verwaltungsaufbaus sind die Kommunen mit ihren Mitarbeitern dafür zuständig, dass Klimaschutzkonzepte zur Abmilderung des Klimawandels auf der lokalen Ebene realisiert werden. Vorangehende Forschungen rechtfertigen jedoch die Vermutung, dass mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme innerhalb der Kommunalverwaltung eine adäquate Realisation von Klimaschutzkonzepten behindern.

An diese Vermutung anknüpfend deckt diese Bachelorarbeit potenzielle mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme bei der Realisierung von Klimaschutzkonzepten in der Kommunalverwaltung auf, analysiert die Ursachen und bietet einen Lösungsansatz zur Abmilderung typischer Akzeptanzprobleme.

Um diese Forschungsziele zu erreichen, sind Experteninterviews mit verschiedenen Akteuren durchgeführt worden, die entweder selbst in der Kommunalverwaltung tätig sind oder im Bereich des Klimaschutzes mit kommunalen Akteuren zusammenarbeiten. Zentraler Gegenstand der Interviews waren die Akzeptanzprädikatoren einer angepassten Version der *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* von Venkatesh, Morris, Davis und Davis.

Die Antworten der Interviews zeigen dabei, dass häufig der Aufwand bei Klimaschutzbestrebungen von der Belegschaft als zu groß eingeschätzt wird. Klimaschutz wird als ein Übel ohne Nutzen gesehen. Ebenso spielen Versagensängste, fehlende Kenntnisse beim *Wie* der Realisation und mangelnder vorgelebter Aktionismus eine Rolle. Ursächlich dafür sind interne kulturelle Differenzen, Hemmnisse durch die Politik und Managementschwächen der Verwaltungsführung.

Als Lösungsansatz für die Abmilderung der typischen mitarbeiterbezogenen Akzeptanzprobleme hat sich die Mitarbeitersensibilisierung durch ein starkes integriertes Klimaschutzmanagement herauskristallisiert.

## Abstract

The realization of climate protection projects is essential for humanity. According to the German minister of environment, Svenja Schulze, climate protection is one of the central existential questions, because the consequences of climate change are going to shift the way of social life in a grave way. In this context, the municipalities are the key for an adequate realization of climate protection concepts. As the lowest level institutions of the executive administrative structure, they are responsible for mitigating climate change on local level. But previous scientific research justified the assumption that acceptance problems of the municipal employees hinder an adequate realization of climate protection projects.

The present bachelor thesis will expose potential acceptance problems of the municipal employees related to the realization of climate protection concepts in the local government; will analyze the reasons for them and will offer approaches which are suitable for mitigating the problems described.

To achieve these research goals, different interviews with participants who work in the local government itself or support municipals in the field of climate protection were conducted. The main subjects of these interviews were the acceptance predictors of a modified version of the *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, which was originally developed by Venkatesh, Morris, Davis and Davis.

In relation to this, the conducted interviews show that the workload of climate protection efforts is assessed as too extensive by the employees. Climate protection projects might be seen as unnecessary work without benefits. In addition to that, the employees are prejudiced by the prevailing fear of failures, lack of knowledge concerning the 'how' of realization and lack of exemplified actionism. The reason for those acceptance problems are connected to cultural differences, obstacles by politics and management weaknesses of the municipalities.

As a solution for the conflicts, awareness-raising measures are qualified for mitigating acceptance problems by using the synergies of a strong climate protection management.

## 1. Einleitung

Die Realisierung von Klimaschutzmaßnahmen im Zuge des voranschreitenden Klimawandels ist nicht nur eine politisch-ideologische Frage, sondern die zentrale „Existenzfrage“<sup>1</sup> der Menschheit. Denn die Folgen der klimatischen Veränderungen – ausgelöst durch eine menschengemachte Zunahme der Treibhausgase in der Atmosphäre – treffen jede einzelne Bürgerin und jeden einzelnen Bürger in der Bundesrepublik Deutschland. Es ist nach dem derzeitigen Forschungsstand davon auszugehen, dass extreme Wetterereignisse wie andauernde Hitzewellen, Starkregen und Stürme in einem erheblichen Maße zunehmen werden. Dies hätte nicht nur Konsequenzen für das Ökosystem, sondern auch für das menschliche Zusammenleben und die Integrität des Wirtschaftssystems. Deshalb ist es nach Ansicht der Wissenschaft erforderlich, zum einen bis zum Jahr 2050 die Treibhausgasemissionen bilanziell auf null zu reduzieren und zum anderen den weltweiten Temperaturanstieg insgesamt auf 1,5 °C – 2 °C im Vergleich zum vorindustriellen Niveau zu begrenzen.

Aufgrund dieser Umstände ist es sowohl aus ökologischer, sozialer und ökonomischer Sicht erforderlich, mithilfe von Klimaschutzmaßnahmen präventiv Konzepte zur Verlangsamung des Klimawandels zu entwickeln. Wie das eingangs aufgeführte Zitat der Bundesumweltministerin Svenja Schulze aus dem Jahr 2019 zeigt, haben die bundespolitischen Akteure die Relevanz von klimaschützenden Maßnahmen erkannt. Als Folge dessen wurden das Klimaschutzprogramm 2030 und das am 18. Dezember 2019 in Kraft getretene Bundes-Klimaschutzgesetz verabschiedet, wobei letzteres nationale Klimaschutzziele zu einer verbindlich-umzusetzenden Maßgabe für den Bund gemacht hat.

Damit diese formulierten Klimaziele in Deutschland flächendeckend in adäquater Art und Weise umgesetzt werden können, ist jedoch ein entsprechendes Engagement der Kommunen notwendig. Als unterste Stufe des exekutiven Verwaltungsaufbaus sind sie für die Realisierung von Klimaschutz auf der lokalen Ebene zuständig. Zudem obliegt ihnen das Recht der kommunalen Selbstverwaltung aus Art. 28 Abs. 2 S. 1 GG.

In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass Kommunen den Klimaschutzzielen nicht flächendeckend in angemessener Weise nachkommen.

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, 2019, o.S.

Während Gemeinden mit bestehenden Referenzprojekten die Vorteile der miteinhergehenden Synergieeffekte sehen, scheinen einige Kommunen Vorbehalte gegenüber einer Integration klimaschützender Maßnahmen in die kommunale Wertschöpfungskette an den Tag zu legen. Bei vorangehenden Untersuchungen zu möglichen Hemmnissen von Klimaschutzmaßnahmen stellte sich heraus, dass sich Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeiter<sup>2</sup> u.a. von den Planungs- und Aufwandserfordernissen abgeschreckt fühlen, die mit der Durchführung entsprechender Maßnahmen einhergehen. Dieser Umstand legt die Vermutung nahe, dass Mitarbeiter in den Kommunalverwaltungen ein Akzeptanzproblem hinsichtlich klimaschützender Maßnahmen haben.

An diese Ausgangssituation und Ausgangsvermutung anknüpfend soll diese Bachelorarbeit potenzielle mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme bei der Realisierung von Klimaschutzkonzepten in Kommunalverwaltungen aufdecken und Lösungsmöglichkeiten für potenzielle Akzeptanzhemmnisse präsentieren. Konkret sollen die folgenden drei Leitfragen beantwortet werden:

*F1: Welche mitarbeiterbezogenen Akzeptanzprobleme sind typisch für die Kommunalverwaltungen?* Es geht dabei nicht um eine quantitative Bewertung der momentanen Akzeptanzsituation in den Kommunen. Stattdessen soll auf Basis praktischer Erfahrungen von Experten qualitativ herausgearbeitet werden, welche Akzeptanzprobleme typischerweise und damit potenziell in einer Kommune angetroffen werden können.

*F2: Auf welche Ursachen sind die potenziellen mitarbeiterbezogenen Akzeptanzprobleme zurückzuführen?*

*F3: Mit welchem Lösungsansatz lassen sich die herausgestellten Akzeptanzprobleme ursachenorientiert beheben?*

Um diese genannten Leitfragen zu beantworten, ist die vorliegende Bachelorarbeit in einen theoretischen und einen praktischen Abschnitt aufgeteilt.

Der theoretische Abschnitt beginnt mit einer Auseinandersetzung mit den Prinzipien des Klimaschutzes.

---

<sup>2</sup> In dieser Arbeit wird im Folgenden aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet, wenn es um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung geht. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint.



Zwecks Grundlagenbildung wird so deutlich, mit welchen Visionen sowie politisch-rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die kommunalen Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert werden.

Die Ausführungen zu den Rollen einer Kommune bei der Realisierung von Klimaschutzkonzepten und zum Kommunalen Klimaschutzmanagement geben wiederum Aufschluss darüber, welche prozessbezogenen Anforderungen an die Belegschaft im Arbeitsalltag gestellt werden.

Fortgeführt wird der theoretische Abschnitt mit einer Abhandlung zu den Grundlagen der mitarbeiterbezogenen Akzeptanz. Zwecks einer differenzierten Betrachtung wird sowohl die organisationstheoretische Dimension des Akzeptanzbegriffes als auch die soziologische Perspektive berücksichtigt. Den Abschluss des theoretischen Teils bildet eine Auseinandersetzung mit den Prädikatoren der mitarbeiterbezogenen Akzeptanz. Diese werden aus einer modifizierten Version der UTAUT-Akzeptanztheorie abgeleitet und bilden die Grundlage für den praktischen Teil.

Darauf aufbauend sorgt der besagte praktische Teil für die eigentliche Erkenntnisgewinnung in Bezug auf die aufgestellten Leitfragen: Mithilfe von qualitativen Experteninterviews, die alle relevanten Akzeptanzprädikatoren berücksichtigen, wird eine Analyse der mitarbeiterbezogenen Akzeptanz vorgenommen. Dem Leser wird auf diese Weise aufgezeigt, inwiefern bei den Verwaltungsmitarbeitern potenzielle Akzeptanzprobleme hinsichtlich der Visionen, des Aufwandes oder der notwendigen organisatorischen Veränderungen vorherrschen. Auf der inhaltlichen Ebene wird in diesem Kontext auf jeden Akzeptanzprädikator einzeln eingegangen, um die Leitfrage *F1* zu beantworten.

Im Anschluss daran werden Rückschlüsse gezogen, welche Ursachen den zuvor herausgestellten Akzeptanzproblemen zugrunde liegen (vgl. Leitfrage *F2*).

Bevor ein Fazit die vorliegende Arbeit abschließt, wird auf Basis der Kapitel 4 und 5 untersucht, welches Potenzial Sensibilisierungsmaßnahmen zur ursachenorientierten Abmilderung der ermittelten Akzeptanzprobleme haben (vgl. Leitfrage *F3*).

## 2. Die Prinzipien des Kommunalen Klimaschutzes

Um mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme aufdecken zu können, ist es zunächst notwendig, die Hintergründe zu Kommunalen Klimaschutzkonzepten zu erfassen. Schließlich geben diese Grundprinzipien gleichzeitig die Rahmenbedingungen vor, mit denen die Verwaltungsmitarbeiter im Alltag konfrontiert werden.

### 2.1. Vision kommunaler Klimaschutzkonzepte

Von grundsätzlicher Bedeutung für die Rahmenbedingungen vor Ort ist die Vision, die einem Klimaschutzkonzept zu Grunde liegt. Als oberste Maxime innerhalb der Zielhierarchie beschreibt sie die richtungsweisende Grundposition, die eine Kommune zukunftsorientiert annehmen und gestalterisch ausfüllen muss.<sup>3</sup> Klimaschutzkonzepte müssen diese Vision aufnehmen und mithilfe ihrer gebündelten Maßnahmen umsetzen.

Der Grundgedanke hinter allen Klimaschutzmaßnahmen ist dabei, den vorherrschenden menschengemachten Klimawandel zu stoppen und so unerwünschte Klimaänderungen zu vermeiden.<sup>4</sup> Erreicht werden soll dieses Ziel mittels zwei zentraler Handlungsfelder: Zum einen soll der Ausstoß klimaschädlicher Treibhausgase wie CO<sub>2</sub> oder Methan, welche für den Klimawandel und seine Folgen ursächlich sind, reduziert werden.<sup>5</sup> Dafür ist es u.a. notwendig, die Nutzung fossiler Brennstoffe zu reduzieren.<sup>6</sup> Zum anderen soll die natürliche Umwelt geschützt werden, damit wichtige bioklimatische Funktionen (z.B. der Austausch von Luftmassen durch eine große Zahl von Grünflächen) dauerhaft erhalten bleiben.<sup>7</sup> Insgesamt betrachtet dienen Klimaschutzkonzepte also vorrangig der Verwirklichung ökologischer Interessen als Teil des Umweltschutzes.<sup>8</sup>

Von Klimaschutzmaßnahmen wiederum abzugrenzen sind Klimaanpassungsmaßnahmen, die die Empfindlichkeit natürlicher und menschlicher Systeme gegenüber eintretenden Klimaänderungen verringern.<sup>9</sup> Während Klimaanpassungsmaßnahmen nachträglich das Leben mit den Folgen des Klimawandels erleichtern, zielen Klimaschutzmaßnahmen präventiv auf eine Abschwächung des Klimawandels ab.

---

<sup>3</sup> vgl. Gleich u. Schentler, 2010, S. 43

<sup>4</sup> vgl. Dudenredaktion, o.J., o.S.

<sup>5</sup> vgl. Birkmann u.a., 2013, S. 13 f.

<sup>6</sup> vgl. Europäische Kommission, o.J., o.S.

<sup>7</sup> vgl. Birkmann u.a., 2013, S. 14

<sup>8</sup> vgl. Deutscher Bundestag, 2011, S. 4

<sup>9</sup> vgl. Pachauri; Reisinger u. Kernautorenteam, 2007, S. 86

Im Hinblick auf die Wirkung von Klimaschutzkonzepten sollte darüber hinaus nicht außer Acht gelassen werden, dass sie nachhaltige Entwicklungen innerhalb der eigenen Gebietskörperschaft fördern können:

Unter dem Begriff der Nachhaltigkeit ist die Schaffung einer inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit zu verstehen.<sup>10</sup> Alle momentan und zukünftig lebenden Menschen dürfen durch das Handeln der aktuell lebenden Generation nicht in ihrer freien Selbstbestimmung beeinträchtigt werden. Indem Klimaschutzmaßnahmen nicht nur den Klimawandel und seine langfristigen Folgen generationenübergreifend abmildern, sondern auch regionale Wirtschaftsakteure (z.B. durch Aufträge oder Kooperationen) unterstützen und so langfristig neue Arbeitsplätze schaffen, werden Ökologie, Ökonomie und Soziales – als gleichberechtigte Dimensionen der Nachhaltigkeit - gleichermaßen berücksichtigt.<sup>11</sup> Auf diese Weise können kommunale Klimaschutzvisionen zu einem Motor nachhaltiger Transformationsprozesse werden, wenn sie von den ausführenden Mitarbeitern akzeptiert und in Aktionen übersetzt werden.

Selbstredend sind die konkreten Ziele eines kommunalen Klimaschutzkonzeptes, welche aus den eben genannten Grundprinzipien eines nachhaltigen Klimaschutzes abgeleitet werden, von Gebietskörperschaft zu Gebietskörperschaft unterschiedlich. Denn für die konkrete Ausgestaltung vor Ort sind nicht zuletzt die vorherrschenden politischen Rahmenbedingungen maßgeblich.

## **2.2. Politische und gesetzliche Rahmenbedingungen**

Die politischen Rahmenbedingungen haben für die Ausgestaltung kommunaler Klimaschutzkonzepte eine große Bedeutung: Da für eine adäquate Realisierung von Klimaschutzkonzepten ein Ratsbeschluss erforderlich ist, sind die Kommunen bei der Gestaltung kommunaler Klimaschutzkonzepte an politische Entscheidungen gebunden.<sup>12</sup> Die Prinzipien des Klimaschutzes und die Interpretation seiner Visionen stehen also in einem unmittelbaren Abhängigkeitsverhältnis zu den politischen Entscheidungsträgern.

---

<sup>10</sup> vgl. Bielitz-Mimjähner, 2007, S. 28

<sup>11</sup> vgl. Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz, 2018, S. 3

<sup>12</sup> vgl. Hertle u.a., 2018, S. 286

Maßgeblich hierbei ist, dass Klimaschutzmaßnahmen trotz vereinzelter gesetzlicher Bestimmungen (z.B. im BauGB oder der Energiesparverordnung (EnEV)) keine kommunale Pflichtaufgabe darstellen.<sup>13</sup>

Der Grund dafür liegt darin, dass es an einem formellen Gesetz mangelt, welches die Kommunen zur Erstellung sowie Umsetzung ganzheitlicher Klimaschutzkonzepte verpflichtet. Denn ein formelles Gesetz mit einer entsprechenden Bestimmung ist die Voraussetzung dafür, dass Klimaschutz als kommunale Pflichtaufgabe eingeordnet werden kann.<sup>14</sup>

Zwar haben inzwischen acht von 16 Landesregierungen ein Landesklimaschutzgesetz verabschiedet; allerdings ist die Existenz eines solchen Gesetzes allein kein Indikator dafür, dass Klimaschutz zu einer kommunalen Pflichtaufgabe geworden ist.<sup>15</sup> Die Konstruktion der Gesetze ist entscheidend: Das Klimaschutzgesetz NRW beispielsweise spricht den Kommunen als öffentliche Stellen nach § 5 Abs. 1 S. 1 u. 2 i.V.m. § 2 Abs. 2 zwar eine Vorbildfunktion beim Klimaschutz zu und hält fest, dass Gemeinden die Aufgabe zukommt, Klimaschutzkonzepte aufzustellen.<sup>16</sup> Eine Verpflichtung zum Klimaschutz ist diese Passage dennoch nicht, weil nach § 5 Abs. 1 S. 3 Klimaschutzgesetz NRW die Landesregierung erst eine entsprechende Rechtsverordnung erlassen muss, die das Aufstellen und Realisieren von Klimaschutzkonzepten zu einer verbindlichen Aufgabe erklärt. Eine solche Rechtsverordnung wurde bis heute jedoch nicht verabschiedet. In den anderen sieben Bundesländern, welche ein Landesklimaschutzgesetz aufweisen können, bedingt die Konstruktion der entsprechenden Gesetze das identische Ergebnis. Es besteht rechtlich gesehen keine Verpflichtung für Kommunen, ganzheitliche Klimaschutzkonzepte aufzustellen und zu realisieren. Als somit freiwillige Aufgabe im eigenen Wirkungskreis liegt nicht nur das *Wie* des Klimaschutzes, sondern auch die Entscheidung über das *Ob* allein im Ermessen der Kommune.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> vgl. Kuhn u. Jurisch, 2018, S. 309

<sup>14</sup> vgl. Deutscher Bundestag, 2011, S. 7 f.

<sup>15</sup> vgl. Stiftung Umweltenergierecht, 2019, o.S.

<sup>16</sup> vgl. Klimaschutzgesetz Nordrhein-Westfalen in der Fassung vom 08.06.2020, [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_text\\_anzeigen?v\\_id=10000000000000000574](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=10000000000000000574) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

<sup>17</sup> vgl. Deutscher Bundestag, 2011, S. 6.

Daraus folgt ein zentrales Hemmnis für die Umsetzung von Klimaschutzprinzipien: Kommunen, die ihren Haushalt nicht ausgleichen können oder Einsparungen vornehmen wollen, stellen in der Verwaltungspraxis den Umfang freiwilliger Ausgaben – u.a. Aufwendungen für Klimaschutzmaßnahmen – auf den Prüfstand, da die Erfüllung pflichtiger Aufgaben Vorrang hat.<sup>18</sup> Erschwerend kommt hinzu, dass eine große Konkurrenzsituation unter den einzelnen freiwilligen Aufgaben vorherrscht. Kommunen wollen schließlich nicht nur klimaschützende Vorhaben planen, sondern auch andere Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft (z.B. den Betrieb von Sportstätten, Bau und Pflege von Kultur- und Freizeiteinrichtungen) realisieren.<sup>19</sup> In der Theorie besteht dadurch die Gefahr, dass die Ratsmitglieder, die Verwaltungsleitung oder sogar die Verwaltungsmitarbeiter Klimaschutzmaßnahmen nicht als eine Kernaufgabe der kommunalen Wertschöpfung erachten, da sie in der Masse an freiwilligen Aufgaben untergehen.

Im Angesicht der vorherrschenden gesellschaftlichen Transformationsprozesse sollten die Prinzipien des Klimaschutzes aber bundesweit als Kernaufgabe der kommunalen Leistungserstellung von den Verwaltungsmitarbeitern betrachtet werden.

### **2.3. Bedeutung von Klimaschutzkonzepten im Kontext der Neo-Ökologie**

Die Beantwortung der Frage, welcher Auslöser für die zunehmende Bedeutung von Klimaschutzmaßnahmen auf kommunaler Ebene verantwortlich ist, findet ihren Ursprung im Megatrend der Neo-Ökologie. Klimawandel und Klimafolgen führen dazu, dass die Gesellschaft einem verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt eine besondere Bedeutung beimisst; schließlich droht bei einem falschen Umgang mit den natürlichen Ressourcen eine ökologische, wirtschaftliche und soziale Katastrophe.<sup>20</sup> Diese Umstände werden in die Denkweise der Menschen integriert und führen zu tiefgreifenden Veränderungen in den Umweltsphären, in die die Verwaltung eingebettet ist<sup>21</sup>:

---

<sup>18</sup> vgl. Niedersächsischer Landesrechnungshof, 2017, S. 11 ff.

<sup>19</sup> vgl. Gleich u. Schentler, 2010, S. 27

<sup>20</sup> vgl. Papasabbas, o.J., o.S.

<sup>21</sup> Im Folgenden werden die für diese Arbeit wichtigsten Umweltsphären vorgestellt (vgl. Ritz u. Thom, 2019, S. 39)

- 1) *Gesellschaftliche Sphäre*: Der Wertewandel in der Bevölkerung sowie eine emotionale Debatte in den Medien führen dazu, dass die Bürger eine Erwartungshaltung gegenüber der Politik und der Kommunalverwaltung aufbauen. Exemplarisch wird dies durch die Popularität der Fridays-for-Future-Bewegung deutlich. Das Thema Klimaschutz ist kein Nischenthema mehr, sondern bestimmt, welche (kommunalen und politischen) Handlungsweisen als gesellschaftlich richtig oder falsch bzw. gut oder schlecht angesehen werden.<sup>22</sup>
- 2) *Ökologische Sphäre*: Die ökologische Sphäre ist geprägt von den Auswirkungen des Klimawandels. Grundsätzlich ist zu vermuten, dass extreme Wetterphänomene zunehmen werden, die durch Überflutungen und Dürren zu einer Beeinträchtigung des öffentlichen Lebens sowie des Ökosystems führen werden.<sup>23</sup> Aus ökologischer Sicht besteht deshalb eine unausweichliche Notwendigkeit für kommunale Klimaschutzkonzepte als bereits zitierte Existenzfrage der Menschheit.
- 3) *Politisch-rechtliche Sphäre*: Klimaschutz und Klimawandel können nicht losgelöst von der Politik betrachtet werden, schließlich beruhen kommunale Klimaschutzkonzepte auf einer politischen Entscheidung (s.o.). Dabei sorgt der gesellschaftliche Wandel auch für eine Veränderung in der politischen Denkweise: Die Bundesregierung hat sich durch Erlass des Bundesklimaschutzgesetzes zur Einhaltung der auf der Pariser Klimarahmenkonvention vereinbarten Klimaziele verpflichtet. Die Grünen wiederum haben bei der Europawahl 2019 Rekordergebnisse erzielt.<sup>24</sup> Dies belegt, dass das Thema Klimaschutz zu einem Hauptthema der politischen Willensbildung geworden ist und im Zuge politischer Wahlen an Bedeutung gewinnt. Als Exekutive der Bundesrepublik Deutschland werden die Kommunen deshalb zwangsläufig mit der Umsetzung der politischen Klimamaßgaben auf der lokalen Ebene betraut werden.

Alles in allem befindet sich die Kommunalverwaltung aufgrund dieses Umfeldwandels in einer Drucksituation. Jede Veränderung im Verwaltungsumfeld hat Auswirkungen auf den Erfolg der kommunalen Leistungserstellung.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> vgl. Papasabbas, o.J., o.S.

<sup>23</sup> vgl. Grömling u. Haß, 2009, S. 42

<sup>24</sup> vgl. Papasabbas, o.J., o.S.

<sup>25</sup> vgl. Ritz u. Thom, 2019, S. 39

Verwaltungshandeln ist immer kontextorientiert zu sehen und muss sich gesellschaftlichen Transformationsprozessen anpassen.<sup>26</sup> Als Konsequenz dessen ist die Realisierung eines kommunalen Klimaschutzkonzeptes im Zuge der Neo-Ökologie als Kernaufgabe der Verwaltungstätigkeit anzusehen. Die mit dem Megatrend einhergehenden unvermeidbaren Transformationsprozesse müssen von den Kommunen und ihren Mitarbeitern akzeptiert und mitgestaltet werden, damit die Kommunalverwaltung langfristig erfolgreich sein kann.

#### **2.4. Rollen einer Kommune bei der Realisierung von Klimaschutzkonzepten**

Die bisherigen Abschnitte sind darauf eingegangen, mit welchen Rahmenbedingungen und Prinzipien die Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung konfrontiert werden. Über diese Erläuterungen hinaus lässt sich festhalten, dass der Bereich des kommunalen Klimaschutzes ein breites Spektrum potenzieller Handlungsfelder bietet.<sup>27</sup>

Schematisch darstellen lässt sich dieses Spektrum mithilfe des Modells, welches von *Kern u.a.* entwickelt und von *Link u.a.* modifiziert wurde. Es zeigt, welche vier funktionellen Rollen eine Kommune bei der Realisation von Klimaschutzmaßnahmen einnehmen kann und gibt damit einen Überblick über die Dimensionen, die ein umfassendes Klimaschutzkonzept berücksichtigen sollte.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> vgl. Ritz u. Thom, 2019, S. 638

<sup>27</sup> vgl. Kern u.a., 2005, S. 11

<sup>28</sup> Die nachfolgenden Ausführungen zum Rollenmodell sind – sofern keine andere Quelle genannt wird – eine Zusammenfassung der Erkenntnisse von: *Kern u.a., 2005, S. 11 ff.* und *Link u.a., 2018, S. 23*



**Titel: Die Rolle der Kommunen im Klimaschutz**

**Quellenangabe:** Abb.1: Link u.a., 2018, S. 23

- 1) *Die Kommune als Verbraucherin und Vorbild:* Eine Kommune agiert dann als Vorbild für Klimaschutzmaßnahmen, wenn sie ihre verwaltungsinternen Abläufe an die vorherrschenden Transformationsprozesse anpasst, indem sie Mitarbeitern Job-Tickets ausstellt, Dienstfahräder zur Verfügung stellt oder ein Energiemanagement für ihre kommunalen Liegenschaften einrichtet. Sie nimmt dadurch eine Vorbildrolle ein, dass sie öffentlichkeitswirksam mit ihren Mitarbeitern die Realisierung von Klimaschutzmaßnahmen vorlebt. Für die Verwaltungsmitarbeiter hat dies den Vorteil, dass sie von einer Effizienzsteigerung am Arbeitsplatz oder anderweitigen Vorzügen (z.B. alternative Mobilitätskonzepte) profitieren können. Zwar wird auf verwaltungsferne Akteure bei dieser strategischen Ausrichtung kein unmittelbarer Einfluss ausgeübt; dennoch sorgt das eigene Vorleben innerbetrieblicher Klimaschutzprinzipien für eine gesellschaftliche Legitimation bei anderen Vorhaben. Die Kommunalverwaltung geht als Vorbild mit gutem Beispiel voran.



- 2) *Planerin und Reguliererin*: Als Kontrast zum vorherigen Punkt sollten Kommunen ihre Klimaschutzziele nicht nur nach innen, sondern auch nach außen richten. Dementsprechend zielt die Rolle als Planerin und Reguliererin darauf ab, durch Ge- und Verbote das Verhalten externer Akteure zu einer den Klimaschutz fördernden Handlungsweise zu bewegen. Mittels Maßnahmen wie mengenabhängiger Abfallgebühren werden umweltfreundliche Verhaltensweisen belohnt bzw. verschwenderische Wirtschaftsweisen bestraft. Durch die Festlegung energetischer Standards bzw. die Ausweisung von Vorranggebieten für Erneuerbare-Energien-Anlagen wird die Grundlage dafür geschaffen, dass einerseits eine Reduktion klimaschädlicher Emission verbindlich umgesetzt wird und andererseits Dritte mit innovativen Energiekonzepten gefördert werden.
- 3) *Versorgerin und Anbieterin*: Hier konzentriert sich der Handlungsspielraum für Klimaschutzvorhaben auf Maßnahmen der kommunalen Daseinsvorsorge.<sup>29</sup> Unter dem Begriff der sozialstaatlichen kommunalen Daseinsvorsorge sind solche Tätigkeiten zu verstehen, die der Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Gütern und Dienstleistungen dienen.<sup>30</sup> Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels ist es nun die Aufgabe einer Kommune, ihre Güter und Dienstleistungen wirkungs- und kundenorientiert an die gesellschaftlichen Transformationsprozesse anzupassen. Dazu gehören beispielweise der Ausbau und die klimafreundliche Gestaltung des ÖPNV, die Entwicklung energiesparender Baukonzepte sowie die klimafreundliche Erzeugung von Energieträgern mittels zusätzlich errichteter Erneuerbarer-Energien-Anlagen. Der Vorteil auf diesen Handlungsgebieten ist, dass die Kommune über ein hohes Maß an Steuerungsmöglichkeiten verfügt, zumal bestehende kommunale Unternehmen für eine klimafreundliche Gestaltung des Angebots eingebunden werden können.
- 4) *Kommune als Beraterin und Promoterin*: Insbesondere in den Bereichen, wo die Realisierung von Klimaschutzmaßnahmen an das Verhalten von Wirtschafts- oder Privatakteuren gekoppelt ist, verfügen Gemeinden nur über begrenzte Gestaltungsmöglichkeit.

---

<sup>29</sup> vgl. Schäfer, 2014, S. 8

<sup>30</sup> vgl. Deutsches Institut für Urbanistik, 2012, o.S.

Trotzdem kann eine Kommune über indirekte und motivierende Anreize sowie über Beratungsangebote die Bürger für Klimaschutzmaßnahmen sensibilisieren. Dazu gehören die Einrichtung für Energieberatungsstellen für unterschiedliche Zielgruppen, die Erstellung von Potenzialkatastern oder das Anbieten von Förderprogrammen für eine energieeffiziente Altbausanierung.

Wie das Modell zeigt, sind Klimaschutzmaßnahmen auf unterschiedlichen Handlungsfeldern möglich. Aufgrund der Diversität der verschiedenen Zielgruppen und Wirkungen sollten kommunale Mitarbeiter sich aller Rollen bewusst sein. Ein ganzheitlicher Klimaschutzansatz ist auch deswegen zu empfehlen, weil Klimaschutz eine Querschnittsaufgabe darstellt.<sup>31</sup> Zwischen den Zielen der einzelnen Verwaltungsbereiche existieren zahlreiche Schnittstellen, sodass Klimaschutzbestrebungen ressortübergreifend betrachtet werden müssen. Allein bei der Realisation von Energiemanagementmaßnahmen können je nach Verwaltungsaufbau bis zu 14 potenzielle Schnittstellen zu anderen Ressorts vorliegen.<sup>32</sup> Folgerichtig müssen Klimaschutzbelange flächendeckend von der Belegschaft mitgedacht werden. Nur so können nachhaltige Transformationsprozesse angestoßen werden, die den ökologischen, ökonomischen und sozialen Anforderungen der Neo-Ökologie gleichermaßen gerecht werden.

Gleichwohl bedingt diese Mehrdimensionalität der Rolle einer Kommune im Kontext des Klimaschutzes auch Herausforderungen. So liegt eine Hauptschwierigkeit für die Kommunen in der vorherrschenden Diskrepanz zwischen dem mit einem ganzheitlichen Konzept verbundenen Aufgabenvolumen und den vorhandenen Aufgabenkapazitäten: Einige Kommunen arbeiten bereits jetzt - insbesondere aufgrund von (Personal-)Einsparungen nach der Wiedervereinigung Deutschlands und wegen des demografischen Wandels - am Limit ihrer vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen.<sup>33</sup> Als Folge dessen leidet bei den betroffenen Kommunen die Dienstleistungsqualität.

Für die Mitarbeiter stellt die Integration und Umsetzung eines mehrdimensionalen Klimaschutzkonzeptes im Kontext dieser angespannten Situation einen zusätzlichen Aufwand dar. Damit trotzdem eine hohe Produktivität der Mitarbeiter gewährleistet werden kann, ist es erforderlich, bestehende Prozesse zu verbessern bzw. den ausgelasteten Mitarbeitern einen kompetenten Partner zur Verfügung zu stellen.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> vgl. Arbeitskreis kommunaler Klimaschutz u. Deutsches Institut für Urbanistik, 2017, S. 1

<sup>32</sup> vgl. Arbeitskreis kommunaler Klimaschutz u. Deutsches Institut für Urbanistik, 2017, S. 5

<sup>33</sup> vgl. Institut für den öffentlichen Sektor, 2016, S. 6 ff.

<sup>34</sup> vgl. Institut für den öffentlichen Sektor, 2016, S. 11

Oder anders formuliert: Kommunen benötigen ein starkes Management, das die notwendigen Veränderungs- sowie Realisationsschritte steuert und die damit verbundenen Lernprozesse bzw. Netzwerkstrukturen unterstützt.<sup>35</sup>

## 2.5. Funktionen eines Kommunalen Klimaschutzmanagements

Auf Basis dieser Anforderungen hat sich in der Praxis das Kommunale Klimaschutzmanagement als ein kompetenter, interner Partner etabliert. Allgemein setzt es sich ressortübergreifend mit allen zentralen Fragestellungen des Kommunalen Klimaschutzes auseinander und erfüllt wichtige organisatorische Funktionen, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht:



**Titel: Aufgaben des Klimaschutzmanagements**

**Quellenangabe:** Abb. 2: Link u.a., 2018, S. 28

Die Mitarbeiter der Verwaltung werden entlastet, indem durch strukturelle Neubildungen und Veränderungen Klimaschutzbestrebungen zentral koordiniert werden.<sup>36</sup> Das Klimaschutzmanagement übernimmt dabei die zentralen Steuerungsaufgaben im Sinne des phasenstrukturierten Managementkreislaufes.<sup>37</sup>

Es befasst sich also mit der *Planung* von Klimaschutzzielen, der *Entscheidung und Realisation* von Klimaschutzmaßnahmen/ -konzepten sowie der *Zielkontrolle* mittels Erfassung und Auswertung relevanter Daten. Auf diese Weise trägt es nicht nur dafür Sorge, dass die strategischen Wirkungsziele (z.B. die Steigerung des Einsatzes erneuerbarer Energien um einen festgelegten Prozentsatz) erreicht werden, sondern es fungiert für alle relevanten internen und externen Akteure auch als Ansprechpartner. Zusammengefasst ist das Kommunale Klimaschutzmanagement damit der koordinierende Mittler zwischen den Mitarbeitern aller Fachressorts, die Klimaschutz als Querschnittsaufgabe wahrnehmen müssen.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit u.a., 2015, S. 4

<sup>36</sup> vgl. Hauptfunktionen eines Managements nach: Kirk, 2008, S. 5

<sup>37</sup> vgl. Managementkreislauf nach: Kirk, 2008, S. 6

<sup>38</sup> vgl. Arbeitskreis kommunaler Klimaschutz u. Deutsches Institut für Urbanistik, 2017, S. 2

Folglich hat das Klimaschutzmanagement zwar eigenständige Entscheidungsbefugnisse; für eine adäquate Realisation der Querschnittsaufgabe Klimaschutz ist es allerdings auf die Mitwirkung der anderen Verwaltungsmitarbeiter angewiesen. Somit stellt sich die Frage, wie das Klimaschutzmanagement in die bestehende Verwaltungsstruktur implementiert werden sollte. Grundsätzlich gibt es hierfür keine standardisierte Erfolgsformel, da jede Kommune über unterschiedliche strukturelle und ressourcenbezogene Voraussetzungen verfügt.<sup>39</sup> Kleinere Kommunen müssen unter Umständen andere Veränderungskonzepte in Betracht ziehen als größere Kommunen mit mehr Kapazitäten. Aus der Praxis heraus haben sich folgende Lösungsansätze als sinnvoll erwiesen, die von *Link u.a.* zusammengetragen wurden:

1. Das Klimaschutzmanagement wird innerhalb eines Fachamtes – meist im Bau- oder Umweltamt – angesiedelt. Der Vorteil besteht darin, dass die Prinzipien des Klimaschutzes unmittelbar in der Verwaltung angesiedelt werden können und die Mitarbeiter in einem stetigen Austausch zueinanderstehen. In der Theorie denken die Mitarbeiter dadurch klimaschützende Aspekte bei der Erledigung des Tagesgeschäftes häufiger mit, sodass eine ganzheitliche Realisation von Klimaschutzmaßnahmen erleichtert wird. Es sollte jedoch beachtet werden, dass Klimaschutz weiterhin eine Querschnittsaufgabe darstellt, die verschiedene Fachbereiche und Sektoren des Verwaltungshandelns berührt. Um eine ressortübergreifende Sensibilisierung für die Bedeutung von Klimaschutz zu schaffen, sollte deshalb die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit sichergestellt werden.
2. Alternativ bietet es sich an, Klimaschutzbestrebungen im Rahmen einer Stabsstelle oder einer gesondert eingerichteten Klimaschutzleitstelle zu realisieren. Auf diese Weise wird nicht nur eine ämterübergreifende Koordination der einzelnen Fachressorts ermöglicht, sondern es wird zusätzlich durch die direkte Anbindung an die Verwaltungsspitze die Wichtigkeit des kommunalen Klimaschutzes hervorgehoben. Maßnahmen können mit mehr Durchsetzungsvermögen realisiert werden.

---

<sup>39</sup> vgl. Link, 2018, S. 29 f.

3. Als weitere Möglichkeit besteht die Option, die Koordinierung des Klimaschutzes an kommunale Unternehmen oder Klimaschutzagenturen auszulagern. Auf der einen Seite können gerade kleinere Kommunen mit Kapazitätshemmnissen durch einen externen Partner von dessen Expertenwissen und Ressourcen profitieren; auf der anderen Seite ist das Abschieben einer Kernaufgabe der Verwaltung als kritisch zu sehen, weshalb diese Variante nicht zu empfehlen ist.

Maßgeblich für den Erfolg der genannten Strukturveränderungskonzepte ist in jedem Fall eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ressorts. Ziel- oder Interessenskonflikte können diese erschweren oder verhindern. Mitarbeiter müssen also nicht nur die Prinzipien eines nachhaltigen Klimaschutzes an sich akzeptieren, sondern sie müssen auch dazu bereit sein, in Zusammenarbeit mit einem kommunalen Klimaschutzmanagement Schnittstellensynergien durch eigene Aktionen auszunutzen.

### **3. Die Grundlagen der mitarbeiterbezogenen Akzeptanz**

Nach der Betrachtung der Hintergründe und Rahmenbedingungen, mit denen sich die Belegschaft auseinandersetzen muss, folgt nun eine vertiefende Betrachtung der mitarbeiterbezogenen Akzeptanz. Allgemein wird unter dem Akzeptanzbegriff die *Zustimmung* oder *Befürwortung* einer Sache oder Person durch einen Dritten verstanden.<sup>40</sup> Die nachfolgenden Erläuterungen dieses Kapitels beschreiben - von dieser Grunddefinition ausgehend - die verschiedenen Dimensionen der Akzeptanz. Durch diese mehrdimensionale Betrachtung ist es möglich, bei der späteren Analyse potenzieller Akzeptanzprobleme sowohl die organisationstheoretische als auch die soziologische Perspektive adäquat zu berücksichtigen.

#### **3.1. Die organisationstheoretische Dimension – Akzeptanz als Teil der Verwaltungskultur**

Versucht man potenzielle mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme zu erfassen, ist es zunächst notwendig, die Akzeptanz innerhalb des Organisationsgefüges zu lokalisieren. Ein Ansatzpunkt stellt in diesem Kontext die vorherrschende Verwaltungskultur dar.

Unter dem Begriff der Verwaltungskultur ist allgemein die Gesamtheit des Gelebten innerhalb der Verwaltung zu verstehen.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> vgl. Müllerteile, 2019, S. 15

<sup>41</sup> vgl. Schedler u. Proeller, 2011, S. 283

Es handelt sich hierbei um eine von den Mitarbeitern geschaffene Sinnwelt, die Wertvorstellungen, Überzeugungen und Ängste enthält und sowohl nach innen als auch nach außen sichtbar wird.<sup>42, 43</sup> Geprägt wird sie durch den Umgang der Verwaltungsmitarbeiter untereinander. Als Konsequenz dessen ist die Organisationskultur keinesfalls homogen, sondern individuell und in unterschiedliche Sub-Kulturen untergliedert.<sup>44</sup> Auf die Einführung eines Klimaschutzmanagements und die Realisation von Klimaschutzmaßnahmen übertragen bedeutet das: Die Mitarbeiter haben implizite Vorstellungen darüber, wie die Verwaltung als System aufgebaut sein soll.<sup>45</sup> Sie haben dementsprechend auch eine Haltung dazu, welche Rolle Klimaschutzbestrebungen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld einnehmen sollten. Somit kann es passieren, dass Klimaschutzbestrebungen der Politik oder der Verwaltungsleitung diesen Grundvorstellungen zuwiderlaufen. Es entsteht ein Akzeptanzkonflikt zwischen der gelebten Verwaltungskultur der Mitarbeiter und den kommunalen Klimaschutzvorhaben. Erst wenn die Mitglieder von dem Sinn und Zweck einer Maßnahme überzeugt sind - sie also ihre Grundeinstellung den neuen Gegebenheiten angepasst haben - können Klimaschutzbestrebungen erfolgreich sein.<sup>46</sup>

Im Umkehrschluss bedeutet das: Die Folgen von Akzeptanzproblemen können nicht nur die verwaltungsinterne Zusammenarbeit behindern, sondern auch den Gesamterfolg kommunaler Klimaschutzvorhaben negativ beeinflussen.

---

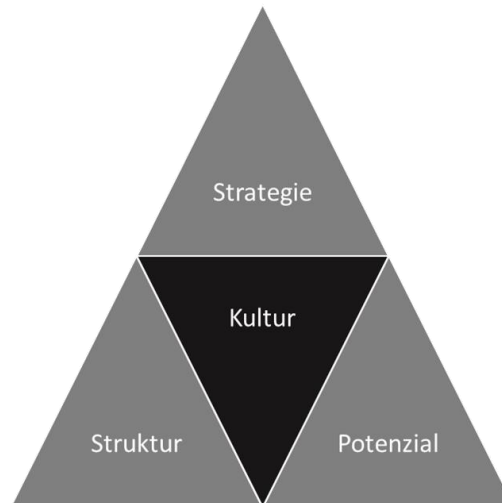
<sup>42</sup> vgl. Wicher, 2010, S. 338

<sup>43</sup> vgl. Schedler u. Proeller, 2011, S. 283

<sup>44</sup> vgl. Ritz u. Thom, 2019, S. 365

<sup>45</sup> vgl. Schedler u. Proeller, 2011, S. 286

<sup>46</sup> vgl. Steffen, 2015, S. 74 f.



**Titel: Die Verwaltungskultur am Modellbeispiel der Handlungsfelder des New Public Management**

**Quellenangabe:** Abb. 3: eigene, vereinfachte Darstellung nach Schedler u. Proeller, 2011, S. 22

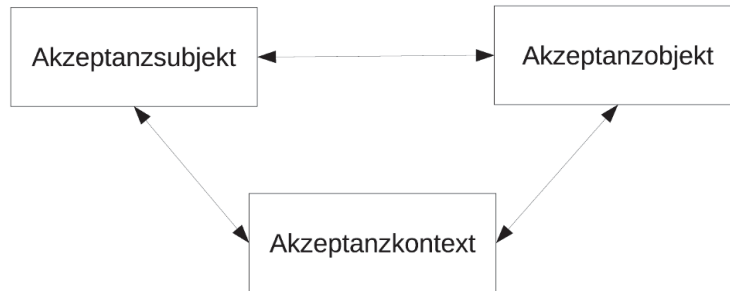
Wie Abb. 3 zeigt, ist die Verwaltungskultur das Bindeglied zwischen den strategischen Elementen (Visionen und Ziele), den strukturell-formellen Aspekten (Aufbau- und Ablauforganisation) und dem personal- bzw. ressourcenbezogenen Potenzial der Verwaltungsorganisation. Es finden dabei kontinuierliche Austauschprozesse zwischen den äußeren formellen Handlungsfeldern und der informellen Kultur statt.<sup>47</sup> Jede Veränderung der Struktur oder der strategischen Ausrichtung wird mit der Grundhaltung und dem Wertemuster der Akteure innerhalb der Organisation abgeglichen. Kommt es im Zuge dieser Wechselbeziehungen zu Disharmonien zwischen den formellen und informellen Vorstellungen, besteht die Gefahr, dass von den Mitarbeitern nicht akzeptierte formelle Strukturen in der Praxis unterlaufen werden. Eine hohe mitarbeiterbezogene Akzeptanz innerhalb der Kultur ist folglich unabdingbar, um den Erfolg kommunaler Klimaschutzbestrebungen zu gewährleisten. Akzeptanz hat immer eine kulturelle Dimension.

### **3.2. Die soziologische Dimension – Akzeptanz als kontextabhängige Zustimmung**

Im Vergleich zur organisationstheoretischen Dimension stellt die soziologische Perspektive nicht die betrieblich vorherrschende Verwaltungskultur in den Vordergrund, sondern beschreibt die dynamische Beziehung zwischen dem Akzeptanzsubjekt, -objekt und -kontext:

---

<sup>47</sup> vgl. Schedler u. Proeller, 2019, S. 23



**Titel: Dimensionen der Akzeptanz**

**Quellenangabe:** Abb. 4: Müllerleie, 2019, S. 16

Das *Akzeptanzobjekt* ist der Bezugspunkt der Akzeptanz. Es gibt an, welches Personenverhalten oder welche strategische Entscheidung von dem *Akzeptanzsubjekt* als akzeptierende Person gebilligt wird.<sup>48</sup> Wie bei der Verwaltungskultur ist die Konformität zwischen Objekt und Subjekt von wechselseitigen Bewertungsprozessen abhängig, die einerseits rationale Einsichten und andererseits subjektive, individuelle Überzeugungen enthalten.<sup>49</sup> Entscheidend für das Ergebnis dieser individuellen Bewertung ist der *Akzeptanzkontext*. Sowohl das Akzeptanzsubjekt als auch das Akzeptanzobjekt sind in einen Kontext eingebettet. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass Akzeptanzobjekte (z.B. Klimaschutzziele) im privaten oder gesellschaftlichen Kontext befürwortet werden; sie im betrieblichen Kontext aufgrund der Angst vor einem persönlichen Mehraufwand aber abgelehnt werden. Damit hat der Kontext einen großen Einfluss auf die (Nicht-)Akzeptanz.

Im Hinblick auf die mitarbeiterbezogene Akzeptanz von Klimaschutzbestrebungen sollte zudem berücksichtigt werden, dass es zwei Ebenen der Akzeptanz gibt: Auf der einen Seite existiert die *Einstellungsakzeptanz*. Diese umfasst die Grundeinstellung des Akzeptanzsubjektes zum Akzeptanzobjekt, welche sowohl rationale als auch subjektive Vorstellungen umfasst.<sup>50</sup> Der Mitarbeiter verinnerlicht die klimaschutzbezogenen Visionen und Veränderungen in der Organisation und baut im Idealfall eine positive Grundhaltung dazu auf. Auf der anderen Seite sorgt erst die *Verhaltensakzeptanz* dafür, dass ein Verwaltungsmitarbeiter die Visionen auf seinem Arbeitsplatz durch beobachtbares Verhalten umsetzt.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> vgl. Krebber, 2015, S. 23

<sup>49</sup> vgl. Müllerleie, 2019, S. 16 f.

<sup>50</sup> vgl. Burghardt u.a., 2008, S. 2

<sup>51</sup> vgl. Burghardt u.a., 2008, S. 3



Innerhalb der soziologischen Akzeptanzforschung existieren unterschiedliche Ansätze und Modelle darüber, ob eine positive Einstellung im Sinne der Einstellungsakzeptanz zwingend dazu führt, dass das Akzeptanzsubjekt auch ein aktives Verhalten gemäß der Verhaltensakzeptanz an den Tag legt.<sup>52</sup> Aufgrund der Bedeutung der Verhaltensakzeptanz für den Erfolg betrieblicher Prozesse wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass eine positive Einstellungsakzeptanz nicht zwingend zu einer Verhaltensakzeptanz führt. Schließlich gehört es zu einer Kernaufgabe einer Organisation, bei einer Anpassung der betrieblicher Strukturen und Prozesse die Mitarbeiter über Änderungen ausreichend zu informieren.<sup>53</sup> Den Mitarbeitern muss im Zuge einer Sensibilisierung nicht nur aufgezeigt werden, welche Ziele die Anpassungen verfolgen, sondern auch *wie* sie diese Anpassungen (zur Herstellung einer Verhaltensakzeptanz) bewältigen können. Folgerichtig kommt der Verhaltensakzeptanz aus der organisationstheoretischen Perspektive eine zentrale Bedeutung zu, die nicht gemindert werden darf. Hinsichtlich potenzieller Akzeptanzprobleme im Bereich des Klimaschutzes muss also unterschieden werden, ob in den Kommunalverwaltungen Hemmnisse auf der Ebene der grundlegenden Einstellungsakzeptanz oder auf der Ebene der Verhaltensakzeptanz gegeben sind.

### **3.3. Vorstellung der UTAUT-Akzeptanztheorie**

Für die Analyse potenzieller mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme muss nun ein Modell entwickelt werden, welches nicht nur die organisationstheoretische Dimension der Akzeptanz berücksichtigt, sondern auch die soziologische. Zu diesem Zweck wird für diese wissenschaftliche Arbeit auf eine modifizierte Form der UTAUT-Akzeptanztheorie zurückgegriffen. Die *Unified Theorie of Acceptance and Use of Technology* von Venkatesh, Morris, Davis und Davis ist eine allgemeingültige Akzeptanztheorie. Sie trifft Aussagen über die Akzeptanzprädikatoren von Angestellten und fasst acht vorhergehende Akzeptanzmodelle in einem Modell zusammen, sodass sie für eine differenzierte Betrachtung mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme geeignet ist.<sup>54, 55</sup>

---

<sup>52</sup> vgl. Schmalz, 2018, S. 33

<sup>53</sup> vgl. Bergmann u.a., 2016, S. 713

<sup>54</sup> vgl. Wagner, 2016, S. 53

<sup>55</sup> Es existiert eine Erweiterung der UTAUT-Akzeptanztheorie (UTAUT2). Diese spielt für die vorliegende Arbeit jedoch keine Rolle, da sie sich auf den Consumer-Kontext bezieht; vgl. Wagner, 2016, S. 64

Die Grundannahme der UTAUT-Akzeptanztheorie ist, dass das mitarbeiterbezogene Nutzungsverhalten von einer Verhaltensabsicht (Nutzungsabsicht) bedingt wird.<sup>56, 57</sup> Auf diese Weise trägt die UTAUT den Dimensionen der Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz Rechnung. Zum besseren Verständnis erfolgen diesbezüglich Erläuterungen:

Das *Nutzungsverhalten* in seiner ursprünglichen Form der UTAUT bezieht sich auf das aktive Nutzen neuer technologischer Systeme durch Mitarbeiter. Da in der vorliegenden Arbeit jedoch weniger Technologien, sondern vielmehr strukturelle, prozessuale und strategische Aspekte im Hinblick auf die Realisation von Klimaschutzmaßnahmen im Fokus stehen, muss für die vorliegende Untersuchung die Definition für das Nutzungsverhalten angepasst werden. Statt auf die Nutzung technologischer Systeme bezieht sich das Nutzungsverhalten hier auf die aktive Mitgestaltung des Kommunalen Klimaschutzes und die Nutzung der Möglichkeiten eines Kommunalen Klimaschutzmanagements. Die Mitarbeiter müssen die in Kapitel 2 erläuterten Grundsätze akzeptieren und auf ihrem Arbeitsplatz umsetzen bzw. aktiv nutzen. Das Nutzungsverhalten spiegelt damit die Dimension der Verhaltensakzeptanz wider.

Die *Verhaltensabsicht* wiederum wird allgemein als der Grad verstanden, zu dem ein Mitarbeiter beabsichtigt, eine bestimmte Handlung durchzuführen.<sup>58</sup> Als Bedingung für ein positives Nutzungsverhalten müssen die Mitarbeiter überhaupt beabsichtigen, Klimaschutzziele aktiv mitzugestalten und die Möglichkeiten des Kommunalen Klimaschutzmanagements zu nutzen. Die Verhaltensabsicht kann folgerichtig mit der Einstellungsakzeptanz gleichgesetzt werden, da ein Mitarbeiter zwar noch kein aktives Verhalten an den Tag legt, aber bereits eine positive Grundhaltung aufgebaut hat.

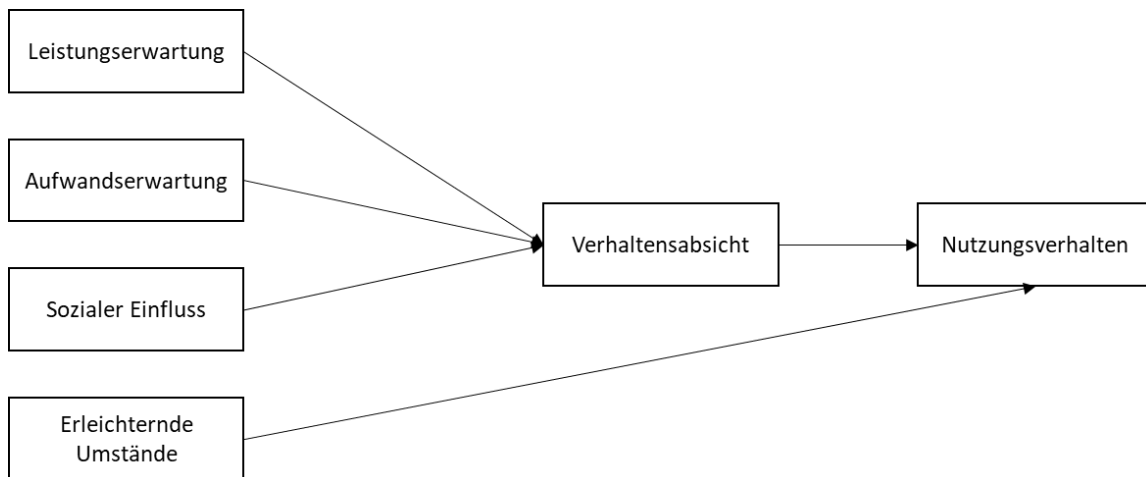
Bedingt werden das Nutzungsverhalten und die Verhaltensabsicht durch verschiedene Prädikatoren, wie die nachfolgende schematische Darstellung zeigt:

---

<sup>56</sup> vgl. Wagner, 2016, S. 53

<sup>57</sup> vgl. Venkatesh et al., 2003, S. 427

<sup>58</sup> vgl. Wagner, 2016, S. 19 u. S. 53



**Titel: Modell der Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)**

**Quellenangabe:** Abb. 5: eigene, vereinfachte Darstellung nach Wagner, 2016, S. 58 u. Venkatesh et al., 2003, S. 447

Die *Leistungserwartung* beschreibt den Grad, zu dem ein Individuum glaubt, dass das Nutzen eines Systems ihm zu einer Steigerung seiner Produktivität verhilft.<sup>59</sup> Ein Mitarbeiter muss also davon überzeugt sein, dass die strategischen und strukturellen Änderungen im Bereich des Klimaschutzes für ihn einen Nutzen haben. Ist dies der Fall, beabsichtigt er sich aktiv zu beteiligen.

Demgegenüber bezeichnet die *Aufwandserwartung* den Grad des Aufwandes, den ein Individuum mit der Nutzung eines Systems verbindet.<sup>60</sup> Empfindet ein Mitarbeiter beispielsweise die Integration der Prinzipien des Klimaschutzes auf seinem Arbeitsplatz als zu aufwendig, hat dies negative Auswirkungen auf seine Verhaltensabsicht.

Unter dem *sozialen Einfluss* ist der Grad zu verstehen, inwiefern andere wichtige Bezugspersonen die Nutzung eines Systems als vorteilhaft erachten.<sup>61</sup> Führungskräfte als Autoritäts- und Bezugsperson haben im Rahmen der Mitarbeiterführung einen großen Einfluss auf die Einstellung und Verhaltensabsicht ihrer untergebenen Mitarbeiter. Demzufolge ist es für eine positive Verhaltensabsicht der Mitarbeiter entscheidend, dass die Vorgesetzten Klimaschutzbestrebungen befürworten.

Als einziger Prädiktor haben lediglich *die erleichternden Umstände* im Umfeld der Mitarbeiter einen direkten Einfluss auf das Nutzungsverhalten. Sie umfassen den Grad, zu dem ein Individuum glaubt, dass die notwendigen technischen und organisatorischen Ressourcen vorhanden sind, um ein System adäquat zu nutzen.<sup>62</sup>

<sup>59</sup> vgl. Venkatesh et al., 2003, S. 447

<sup>60</sup> vgl. Venkatesh et al., 2003, S. 450

<sup>61</sup> vgl. Venkatesh et al., 2003, S. 451

<sup>62</sup> vgl. Venkatesh et al., 2003, S. 453

Demnach ist es für ein positives Nutzungsverhalten der Mitarbeiter notwendig, dass die Kommunalverwaltung ausreichend Wissen und Ressourcen zur Realisierung von Klimaschutzmaßnahmen bereitstellt. Die Mitarbeiter müssen davon überzeugt sein, dass sie mit den vorhandenen Mitteln Klimaschutzmaßnahmen umsetzen können.

Diese genannten Faktoren bilden die Kernprädikatoren, die von *Venkatesh et al.* in das Modell der UTAUT übernommen wurden. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung wird darüber hinaus ein weiterer Faktor als relevant angesehen:

Als Modifikation der UTAUT wird zusätzlich die *Grundeinstellung* der Mitarbeiter untersucht. Darunter fällt die emotionale Grundeinstellung, die ein Individuum in Bezug auf die Nutzung eines bestehenden Systems hat, wobei hier die allgemeine Einstellung zum Klimaschutz gemeint ist.<sup>63</sup> Ursprünglich als ein Prädikator der Akzeptanz gesehen wurde die Grundeinstellung nicht in die finale UTAUT übernommen, da es Unstimmigkeiten hinsichtlich der tatsächlichen Auswirkungen auf die Verhaltensabsicht der Akzeptanzsubjekte gegeben hat. Entscheidend für diese wissenschaftliche Ausarbeitung ist die MitarbeiterEinstellung dennoch: Wie bereits im Rahmen der Verwaltungskultur erläutert finden regelmäßig Abwägungsprozesse zwischen der formalen Organisationsgestaltung (Strategie, Struktur, Potenzial) und den Wertenannahmen innerhalb der informell gelebten Kultur statt (s.o.). Im Kontext dieser Austauschprozesse kommt der Grundeinstellung zum Klimaschutz eine große Bedeutung zu, weil sie als Teil der gelebten Werte darüber entscheidet, ob strategische Visionen oder strukturelle Änderungen innerhalb der Verwaltungskultur akzeptiert werden. Folgerichtig wird aus der organisationstheoretischen Perspektive heraus die UTAUT um den Prädikator der Grundeinstellung ergänzt.

---

<sup>63</sup> vgl. Wagner, 2016, S. 55 f.

## **4. Analyse potenzieller mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme bei der Realisation von Klimaschutzkonzepten**

### **4.1. Vorstellung der Methodik**

Um potenzielle mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme bei der Realisation von Klimaschutzkonzepten aufzudecken, wurden mit folgenden vier Experten, die entweder selbst in der Verwaltung tätig sind oder im Bereich des Klimaschutzes mit Verantwortlichen aus Kommunen zusammenarbeiten, Experteninterviews durchgeführt:

- mit dem *stellvertretenden Leiter des Referates 54 für Klimaschutz, Klimawandel und Nachhaltigkeit im Nds. Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz*. Durch seine Arbeit bedingt arbeitet er mit Akteuren der Kommunalverwaltung zusammen und kann dementsprechend potenzielle Akzeptanzprobleme adäquat einschätzen.
- mit der *Leiterin der Klimaschutzleitstelle der Region Hannover*. Sie koordiniert verwaltungsintern die Umsetzung der Klimaschutzmaßnahmen in der Regionsverwaltung und unterstützt die Regionalkommunen durch strategische Ansätze in der flächendeckenden Realisation von Klimaschutzmaßnahmen.
- mit einer *Mitarbeiterin der Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen (KEAN)*, welche über große Expertise im Bereich des Kommunalen Klimaschutzes verfügt. In ihrem Zuständigkeitsbereich arbeitet sie eng mit kommunalen Akteuren zusammen und führt z.B. entsprechende Beratungsangebote durch.
- mit dem *amtierenden Bürgermeister des Flecken Steyerberg*. Als Leiter einer Masterplan-Kommune im Bereich des Klimaschutzes konnte er zahlreiche Erfahrungen sammeln, wo potenzielle Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern liegen und wie diese abgebaut werden können.

Die Auswahl der Experten erfolgte aufgrund ihrer Expertise nach dem Prinzip der bewussten Auswahl. Die Erkenntnisse der Interviews sind qualitativ und dienen dazu, neue Erkenntnisse auf dem Gebiet potenzieller mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme im Kontext kommunaler Klimaschutzkonzepte zu gewinnen.

Bezüglich des methodischen Vorgehens wurde mit allen Interviewpartnern gleichermaßen verfahren: Nach einer ersten Kontaktaufnahme wurde ein Termin für ein 30-45-minütiges Telefoninterview vereinbart. Dieses Interview wurde anhand eines vorgefertigten, einheitlichen Fragebogens strukturiert, der den Interviewpartnern im Vorfeld per Mail zugesandt und während des Gespräches eingehalten wurde. Mögliche Fragen konnten so bereits im Vorfeld geklärt werden, sodass spätere Gesprächsinterventionen durch den Interviewer auf ein Minimum reduziert werden konnten.

Hinsichtlich des Aufbaus der Fragebögen ist zu sagen, dass diese aus zwei Abschnitten bestanden.<sup>64</sup> Der erste, kürze Fragenteil mit Nachforschungen zu den Hintergründen kommunaler Klimaschutzbestrebungen diente dazu, den Akzeptanzkontext zu erfassen. Der zweite, sieben Fragen umfassende Abschnitt bezog sich auf die Prädikatoren der UTAUT-Akzeptanztheorie. Mittels der Expertenantworten, die sich auf die aktuelle mitarbeiterbezogene Akzeptanzsituation innerhalb der Kommunalverwaltung beziehen, konnten Rückschlüsse gezogen werden, wo potenzielle Akzeptanzprobleme liegen.

Die Vereinheitlichung der Fragebögen wiederum ermöglichte eine maximale Vergleichbarkeit der Antworten. Um diese zu dokumentieren, wurden auf Grundlage der Fragebögen die Antworten der Interviewpartner zunächst stichpunktartig sowie handschriftlich notiert und umgehend nach Beendigung des Interviews in einem Word-Dokument aufbereitet. Missverständnisse, unbeabsichtigte Veränderungen der Aussagen oder eine Unterschlagung relevanter Aspekte konnten dadurch ausgeschlossen werden, dass das aufbereitete Interviewprotokoll den Interviewpartnern zur Durchsicht bzw. Korrektur übermittelt wurde. Erst nachdem diese – ggf. unter der Maßgabe einzelner Optimierungen – ihr Einverständnis gegeben haben, wurden ihre Aussagen für diese Untersuchung verwendet.

Die anschließende Auswertung der Erkenntnisse orientierte sich an den Prädikatoren der Akzeptanztheorie: Dadurch, dass jeder Fragebogen im zweiten Abschnitt auf den Akzeptanzprädikatoren der UTAUT fußt, konnten die einzelnen Aussagen innerhalb einer Prädikatoren-Gruppen miteinander verglichen werden. Auf Grundlage der Akzeptanz Erfahrungen, die die Interviewpartner gesammelt und im Interview vermittelt haben, konnten anschließend die wesentlichen mitarbeiterbezogenen Akzeptanzprobleme abgeleitet werden.

---

<sup>64</sup> vgl. Anhang 2

## 4.2. Untersuchung der UTAUT-Akzeptanzprädikatoren

Im Folgenden werden nacheinander die Expertenantworten zu den einzelnen Indikatoren der UTAUT (inklusive des Prädikators der Grundeinstellung) analysiert und in den Zusammenhang eingeordnet. Die daraus resultierenden Erkenntnisse liefern die Antwort auf *Leitfrage F1*.

### 4.2.1. Leistungserwartung der Mitarbeiter

Hinsichtlich der Leistungserwartung wurden die Interviewpartner befragt, inwiefern Verwaltungsmitarbeiter glauben, dass die Realisation von Klimaschutzmaßnahmen und die Durchführung der notwendigen Strukturanpassungen eine Steigerung ihrer individuellen oder der organisatorischen Produktivität ermöglicht.

Als positiv von den Mitarbeitern wahrgenommen werden die Synergieeffekte, die die Implementation der Klimaschutzprinzipien in die betrieblichen Prozesse bedingt.<sup>65</sup> Innerbetriebliche Maßnahmen wie die Einführung einer Green-IT-Landschaft, die Gestaltung verbrauchssparender Druckerkonzepte oder die Realisierung einer E-Akte bieten den Mitarbeitern dahingehend einen unmittelbaren Nutzen, dass Arbeitsprozesse in einem zeitlich verkürzten Rahmen abgeschlossen werden können. Einzelne Teilprozesse (z.B. das Ausdrucken vieler Dokumente) werden verkürzt oder fallen weg, sodass die Verwaltungskräfte von einer Prozesserleichterung profitieren. Ebenfalls mit einem individuellen Nutzen verbunden werden Anreize wie Job-Tickets oder Dienstfahrräder, die die Belegschaft zur Nutzung alternativer Mobilitätsformen anregen.<sup>66</sup> Es sollte jedoch trotz der motivationssteigernden Wirkung hinterfragt werden, ob für die Mitarbeiter der aktive Klimaschutz bei der Nutzung dieser Vorteile eine Rolle spielt oder nur der persönliche Mehrwert.<sup>67</sup>

Daneben wird der individuelle Nutzen von den Mitarbeitern als hoch eingeschätzt, wenn sie eigene Ideen im Bereich des Klimaschutzes entwickeln können.<sup>68</sup> Im Flecken Steyerberg konnten die Mitarbeiter beispielsweise Prozessoptimierungen vorgeschlagen, wie umweltschädliche Materialien innerhalb der Wertschöpfungskette durch klimafreundliche Alternativen ersetzt werden können. Der gestalterische Freiraum ermöglichte es den Mitarbeitern, sich aktiv einzubringen und eine eigene Motivation für das Thema Klimaschutz zu entwickeln.

---

<sup>65</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 4)

<sup>66</sup> vgl. stellv. Leiter Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 4)

<sup>67</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 4)

<sup>68</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 4)

Es ist zu beobachten, dass die Verfolgung grundlegender Klimaschutzbestrebungen (z.B. eine ökologische Ausrichtung des Beschaffungswesens) von einem guten Dienstherrn erwartet wird.<sup>69</sup> Verwaltungsmitarbeiter fühlen sich bei einem Arbeitgeber, der sich für ökologische Belange einsetzt, tendenziell wohler.<sup>70</sup> Dies liegt daran, dass der eigenen Arbeit ein tieferer Sinn beigemessen wird.

Als Zwischenfazit kann auf Basis der Expertenaussagen festgestellt werden, dass die Produktivität dann als positiv empfunden wird, wenn die Mitarbeiter bei den Organisationsveränderungen berücksichtigt werden. Dies kann über individuelle Effizienzgewinne, eine Partizipation bei Prozessoptimierungen oder über Anreize erfolgen.

Entgegen dieser positiven Leistungserwartung ist die flächendeckende Meinung der Mitarbeiter hinsichtlich der Produktivität von Klimaschutzbestrebungen als gespalten zu bewerten.<sup>71</sup> Mitarbeiter, die die Prinzipien des Klimaschutzes bereits im Vorfeld begrüßt haben, werden ebenso einen ganzheitlichen Ansatz in der Kommunalverwaltung befürworten. Im Umkehrschluss messen Mitarbeiter, die Klimaschutzbestrebungen von vornherein ablehnen, einer ganzheitlichen Implementation keine Bedeutung bei. Bei ungenügender Beteiligung der Mitarbeiter besteht hier die Gefahr, dass die Anpassungen der Prozesse und Strukturen als ein notwendiges Übel empfunden werden. Für diese Mitarbeiter wirken Klimaschutzmaßnahmen als von außen aufgezwungen. Mögliche Produktivitätsgewinne werden nicht deutlich, da sie sich nicht mit den Klimaschutzprinzipien identifizieren können. Im subjektiven Empfinden des jeweiligen Mitarbeiters haben die organisatorischen Änderungen keinen Nutzen; stattdessen werden Klimaschutzbestrebungen als ein unerwünschter Mehraufwand wahrgenommen. Als Folge dessen wird eine negative Verhaltensabsicht gefördert, da im Zuge des individuellen Abwägungsprozesses dem potenziellen Aufwand kein adäquater Nutzen entgegengestellt werden kann. Insgesamt besteht ein potenzielles Akzeptanzproblem also darin, dass der Nutzen eines Klimaschutzkonzeptes und der einhergehenden Veränderungen nicht erkannt wird.

---

<sup>69</sup> vgl. stellv. Leiter des Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 4)

<sup>70</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 4)

<sup>71</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 4)



Aus Sicht des Bürgermeisters von Steyerberg ist es entscheidend, dass die Prinzipien des Klimaschutzes in der gesamten Verwaltung vorgelebt werden.<sup>72</sup> Wenn die Verwaltungsleitung in Person des Hauptverwaltungsbeamten als Vorbild agiert, würden die Untergebenen den Sinn und Zweck der Maßnahmen leichter erkennen. Die letztendliche Leistungserwartung der Mitarbeiter kann folglich durch das Verhalten der Führungskräfte und der Verwaltungsleitung gefördert werden.

#### **4.2.2. Aufwandserwartung der Mitarbeiter**

Mithilfe der Frage, wie Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen den Aufwand einschätzen, der bei der Realisation von Klimaschutzmaßnahmen und Schaffung der dafür notwendigen Strukturen bewältigt werden muss, wurden Aussagen zum Prädikator der Aufwandserwartung erhoben. Als ein grundlegendes Problem hat sich dabei herauskristallisiert, dass der Realisierungsaufwand oft höher eingeschätzt wird, als er eigentlich ist.<sup>73</sup>

So bedingt ein ganzheitlicher Klimaschutzansatz, dass die Mitarbeiter sich mit neuen Prozessstandards auseinandersetzen müssen. Beispielsweise wurden in Steyerberg die Beschaffungsrichtlinien unter ökologischen Gesichtspunkten angepasst.<sup>74</sup> Als Folge dessen mussten die Mitarbeiter im Bereich der Zentralen Dienste lernen, die neuen ökologischen Beschaffungskriterien umzusetzen. Obwohl dies objektiv gesehen eine positive Prozessveränderung darstellt, können hier subjektive Vorbehalte wie Versagensängste und eine Beharrlichkeit auf alten Gewohnheiten überwiegen.<sup>75</sup> Diese fördern eine negative Grundhaltung der Mitarbeiter, indem der Aufwand als unüberwindbare bzw. unerwünschte Hürde wahrgenommen wird.

Zwar ist es naheliegend, dass eine organisatorische Schwerpunktverlagerung hin zum Klimaschutz eine Innovation darstellt, bei der zunächst Vorbehalte abgebaut werden müssen. Dennoch sollte berücksichtigt werden, dass Klimaschutz ein Querschnittsthema und kein spezielles Sonderthema (mehr) ist.<sup>76</sup> Die Mitarbeiterin der KEAN weist sogar darauf hin, dass für die Kommunen eine Vielzahl an Praxishilfen und Anleitungen existieren, die den Aufwand klimaschützender Maßnahmen erleichtern.<sup>77</sup>

---

<sup>72</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 4)

<sup>73</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

<sup>74</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

<sup>75</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

<sup>76</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

<sup>77</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

Allerdings werden diese Hilfestellungen nicht auf breiter Basis in Anspruch genommen, da diese den Abnehmern nicht konkret genug sind.

Dieser Umstand lässt den Schluss zu, dass sich einige Mitarbeiter in den Kommunen - trotz vorhandener Hilfestellungen - nicht dazu in die Lage versetzt fühlen, konkrete Klimaschutzziele oder neue Prozessstandards in die Praxis umzusetzen. Die Frage des *Wie* scheint in den Kommunalverwaltungen nicht ausreichend kommuniziert zu werden. Als Folge dessen schätzt die Belegschaft den Aufwand im Rahmen des akzeptanzbezogenen Abwägungsprozesses höher ein, als er eigentlich ist. Dies kann innerbetriebliche Vorbehalte gegen die Umsetzung eines Klimaschutzkonzeptes und folglich eine negative Verhaltensabsicht fördern.

Außerdem hängt das Aufwandsempfinden davon ab, ob kommunale Mitarbeiter Klimaschutzkonzepte rein intern oder mit externer Hilfe bewältigen müssen.<sup>78</sup> In der Praxis sind insbesondere dann Akzeptanzprobleme zu beobachten, wenn Kommunen ohne zusätzliche Hilfe an der Realisation von Klimaschutzmaßnahmen arbeiten; die Mitarbeiter also auf sich alleine gestellt sind. Während größere Kommunen den Arbeitsaufwand über zusätzliche Ressourcen abfedern können, haben kleinere Kommunen diese Möglichkeit oftmals nicht.<sup>79</sup> Besonders die bereits erläuterte Diskrepanz zwischen dem zu bewältigenden Aufgabenvolumen und den vorhandenen Aufgabenkapazitäten kommt hier zum Tragen. Als Konsequenz besteht die Gefahr, dass der Arbeitsaufwand eine abschreckende Wirkung auf die Mitarbeiter hat.

Des Weiteren hat es einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung des Aufwandes, ob etwaige Maßnahmen auf freiwilliger oder gesetzlich verpflichtender Basis in den Arbeitsalltag integriert werden.<sup>80</sup> So wird z.B. der Anfertigung von Energieberichten oder der Einrichtung eines Energiemanagements häufig dann mit Abwehrreaktion begegnet, wenn diese Aufgaben aufgrund einer verbindlichen Maßgabe wahrgenommen werden müssen. Wird die Maßnahme hingegen auf freiwilliger Basis realisiert, sind die Mitarbeiter eher dazu bereit, sich mit dem vorhandenen Aufwand auseinanderzusetzen. Dieser Umstand lässt den Schluss zu, dass die Frage der Realisation von Klimaschutz auch eine Frage des *Wollens* und der Bereitschaft zur fachlichen Auseinandersetzung damit ist, den bestehenden Aufwand adäquat zu bewältigen.

---

<sup>78</sup> vgl. stellv. Leiter Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

<sup>79</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

<sup>80</sup> vgl. stellv. Leiter Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 5)

### **4.2.3. Einstellung zum Klimaschutz**

Die Frage nach der Einstellung zum Klimaschutz zielt darauf ab, die subjektive Grundeinstellung der Mitarbeiter zur Realisation von Klimaschutzkonzepten in Erfahrung zu bringen. Die durch die Interviews ermittelte Grundprämisse ist, dass sich die Grundeinstellung der Mitarbeiter je nach Akzeptanzkontext unterscheiden kann.

Im *sozial-gesellschaftlichen Kontext* ist eine positive Grundeinstellung zu beobachten. Vermehrt auftretende Starkregenereignisse oder Dürreperioden bestätigen die Mitarbeiter in dieser Beurteilung.<sup>81</sup> Sie erleben in ihrem eigenen Umfeld, welche Auswirkungen und Gefahren der Klimawandel mit sich bringt, sodass sich ein Grundverständnis für die Notwendigkeit aufgebaut hat.<sup>82</sup> Zu einer verstärkten Sensibilisierung haben zudem die Auseinandersetzungen in der öffentlichen Debatte geführt.

Im *betrieblichen Arbeitskontext* hingegen zeichnet sich ein gespaltenes Bild ab. Während sich Mitarbeiter in den umweltnahen Bereichen (z.B. Umweltamt, Klimaschutzleitstelle usw.) für die Realisation klimaschützender Maßnahmen nachhaltig einsetzen, sind die Mitarbeiter in den umweltfernen Ressorts tendenziell weniger aufgeschlossen.<sup>83</sup> Es kann partiell auch die Haltung beobachtet werden, dass die Grundprinzipien des Klimaschutzes zwar befürwortet werden; letzten Endes aber lieber an Bestehendem festgehalten wird. Sinngemäße Mitarbeiteraussagen wie „Klimaschutz ja, aber nicht bei uns“ sind die Folge.<sup>84</sup> Zur Verdeutlichung wird diese Problematik anhand der geschilderten typischen Einwände einiger Haushaltsreferate vertiefend dargestellt:

Für Mitarbeiter in den Haushaltsbereichen der Kommunen stellt sich gerade im Zusammenhang mit einer angespannten Haushaltslage die Frage nach der Wirtschaftlichkeit geplanter Vorhaben.<sup>85</sup> Investive Klimaschutzmaßnahmen sind in der Regel wirtschaftlich, weisen aber eine längere Amortisationsdauer auf. Die Relevanz von einer langfristigen und nachhaltigen Haushaltsplanung scheint jedoch noch nicht flächendeckend verinnerlicht worden zu sein, sodass kurzfristig denkende Haushaltsbereiche dem Thema Klimaschutz keine hohe Bedeutung beimessen.

---

<sup>81</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 6)

<sup>82</sup> vgl. stellv. Leiter Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 6)

<sup>83</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 6)

<sup>84</sup> Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 6)

<sup>85</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 6)

Von der Sichtweise ähnlich ist die Argumentation, dass Klimaschutz keine pflichtige, sondern nur eine freiwillige kommunale Aufgabe darstellt. Im Zuge der Haushaltskonsolidierung kann es aufgrund dieser Sichtweise passieren, dass Ansätze für den Klimaschutz gestrichen werden, um die Finanzierung der pflichtigen Aufgaben sicherzustellen.

Diese Problematik, dass zwischen den umweltnahen und umweltfernen Bereichen Disharmonien vorherrschen, ist auf unterschiedliche Sub-Kulturen innerhalb der Kommunalverwaltungen zurückzuführen. Die Belegschaft in umweltnahen Bereichen setzt sich - der Natur ihres Zuständigkeitsbereiches wegen - bereits mit ökologischen Fragestellungen auseinander, sodass die Relevanz vom Klimaschutz in die Grundannahmen und Wertemuster der Mitarbeiter integriert wurde. Dementgegen stehen umweltferne Bereiche, die schwerpunktmäßig fachfremde Themen bearbeiten und dementsprechend im betrieblichen Kontext weniger Möglichkeiten gehabt haben, ökologische Werte in ihre Sub-Kultur zu implementieren. Dies kann zu Zielkonflikten führen: Wird es beispielsweise in den Haushaltsbereichen als relevant angesehen, dass sich investive Maßnahmen in kurzer Zeit amortisieren müssen, widerspricht die langfristige Betrachtungsweise beim Klimaschutz diesen etablierten Vorstellungen. Zudem sollte hinterfragt werden, wie erfolgreich in der Vergangenheit Sensibilisierungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern durchgeführt worden sind oder überhaupt stattgefunden haben. Die Mitarbeiterin der KEAN hat nahegelegt, dass in Zukunft ein größerer Fokus auf die Mitarbeitersensibilisierung gelegt werden sollte.<sup>86</sup> Dies scheint auch deshalb sinnvoll zu sein, da einige Angestellte die Notwendigkeit für ein generationengerechtes Handeln, welches im Sinne der Nachhaltigkeit das Fundament des Klimaschutzes bildet, nicht verinnerlicht haben.<sup>87</sup>

#### **4.2.4. Sozialer Einfluss**

Eine Befragung der Interviewpartner danach, wie wichtige Bezugspersonen der Verwaltungsmitarbeiter (z.B. Führungskräfte, Verwaltungsleitung, politische Führung) zu der Realisation von Klimaschutz und der Schaffung der dafür notwendigen strukturellen Veränderungen stehen, hat folgende Erkenntnisse geliefert:

---

<sup>86</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 6)

<sup>87</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 6)

Von allen Akzeptanzprädikatoren wird dem sozialen Einfluss eine übergeordnete Rolle zugesprochen. Das liegt daran, dass Führungskräfte durch einen ganzheitlichen und aktiven Einsatz für Klimaschutzbelange eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter einnehmen.<sup>88</sup> Deren Aktionismus und Motivation färbt auf die Mitarbeiter ab, sodass potenziellen Akzeptanzproblemen entgegengewirkt werden kann.<sup>89</sup>

Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis haben gezeigt, dass – wenn das Thema Klimaschutz im Sinne einer Querschnittsaufgabe als Stabstelle der Verwaltungsleitung wahrgenommen wird – die Akzeptanz in der Belegschaft sehr groß ist. Im Umkehrschluss bedingt eine Mitarbeiterführung, die Klimaschutzkonzepte nicht entschieden fördert und nicht nachdrücklich in die Wertschöpfungsprozesse integriert, zusätzliche Akzeptanzprobleme.

Im Hinblick auf die momentane Situation kann gesagt werden, dass die Haltung der Führungskräfte und der Verwaltungsleitung sehr unterschiedlich ist. Nur eine Minderheit der Verwaltungsleitungen brennt für die Realisation von Klimaschutzkonzepten und lebt die entsprechenden Prinzipien vor.<sup>90</sup> Denn nur weil ein Klimaschutzkonzept existiert, bedeutet dies nicht, dass die dort verankerten strategischen Ziele mit Nachdruck realisiert werden.

Ein Grund dafür liegt in der Abhängigkeit zu den politischen Entscheidungen der Räte. Es ist zu beobachten, dass im politischen Willensbildungsprozess neben den Belangen des Klimaschutzes auch die Wählerinteressen entscheidend berücksichtigt werden.<sup>91</sup> Dies kann zur Folge haben, dass Kommunalpolitiker Klimaschutz nicht ganzheitlich verfolgen, sondern kleinteilig-maßnahmenorientiert agieren. Je nachdem wie groß die Kongruenz zwischen der Zielgruppe eines geplanten Vorhabens und der Schnittmenge zu den eigenen Wähler ist, wird im Einzelfall entschieden. Die Wählerorientierung und das Interesse an einer eigenen Wiederwahl können in solchen Fällen verhindern, dass Klimaschutz mit Nachdruck flächendeckend umgesetzt wird.

Exemplarisch hierfür ist der Umgang mit Repressalien: In ihrer Rolle als Reguliererin kann eine Kommune im Ordnungsrecht tätig werden und beispielsweise Bußgelder verhängen.

---

<sup>88</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 7)

<sup>89</sup> vgl. stellv. Leiter Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 7)

<sup>90</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 7)

<sup>91</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 7)

Allerdings wird der Umgang mit ordnungsrechtlichen Maßnahmen wie Bußgeldern zwischen den einzelnen Parteien kritisch diskutiert, sodass Interessenskonflikte eine konsequente Durchsetzung der Klimaschutzprinzipien nach außen erschweren.<sup>92</sup>

Es sollte zudem erwähnt werden, dass die Wirtschaftlichkeit klimaschützender Maßnahmen von der Kommunalpolitik häufig nicht erkannt wird.<sup>93</sup> Bei investiven Maßnahmen wird fälschlicherweise nicht der gesamte Lebenszyklus einer Anlage betrachtet, sondern nur das Amortisationspotenzial in einem Zeitraum von sieben bis acht Jahren. Folglich vertreten einige politische Akteure die Ansicht, dass Klimaschutzbestrebungen den Haushalt belasten würden, da sie sich nicht innerhalb des Zeitraumes amortisieren.

Diese Streitigkeiten innerhalb der Politik, aber auch zwischen der Politik und der Verwaltungsleitung, können dazu führen, dass die Verhaltensabsicht der Mitarbeiter negativ beeinflusst wird. Auseinandersetzungen und Unstimmigkeiten erschweren eine positive Einstellung der Mitarbeiter, da die politische und verwaltungsbezogene Führung keinen motivierenden Aktionismus an den Tag legt, an dem sich die Mitarbeiter ein Beispiel nehmen können. Klimaschutz steht nicht mit Nachdruck auf der öffentlichen Agenda. Dementsprechend liegt ein potenzielles Akzeptanzproblem darin, dass die Prinzipien des Klimaschutzes aus (politischen) Eigeninteressen nicht ganzheitlich vorgelebt werden. Mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme werden in diesen Fällen durch Akzeptanzprobleme auf Ebene der Politik und/ oder der Verwaltungsleitung bedingt.

Als Folge der Abhängigkeit zur Politik kann es zudem vorkommen, dass die Kommunikations- und Organisationswege innerhalb der Verwaltung von oben nach unten erfolgen.<sup>94</sup> Die politischen Vorgaben werden als strikte Vorgabe der oberen Leitungsebenen an die nachgeordneten Bereiche weitergegeben. Es entsteht so der Eindruck, Mitarbeiter werden in der Verwaltungspraxis nicht ausreichend beteiligt und haben nicht immer Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Verwaltungsorganisation. Problematisch daran ist, dass die Mitarbeiter nicht selbstständig eigene Ideen entwickeln und individuelle Abwägungsprozesse initiieren können, sondern dass ein vorgegebenes Zielkonstrukt in die heterogene Verwaltungskultur gepresst wird.

---

<sup>92</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 7)

<sup>93</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 7)

<sup>94</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, Anhang 2 (Frage 7)

Gleichwohl kann es auch vorkommen, dass engagierte Mitarbeiter eigene Ideen an die Verwaltungsspitze tragen. Es sollte auf Basis der vorhergehenden Erkenntnisse jedoch hinterfragt werden, ob dies der Regelfall ist. Denn für eine grundlegende Akzeptanz – insbesondere in umweltfernen Bereichen – ist eine ausreichende Sensibilisierung der Mitarbeiter notwendig, für deren Umsetzung die Führungskräfte verantwortlich sind. Diese Sensibilisierung durch die Führungskräfte scheint jedoch nicht in ausreichender Weise zu erfolgen (s.o.). Deswegen kann eine negative Akzeptanz der Mitarbeiter häufig auf Managementprobleme der Verwaltungsspitze zurückgeführt werden.<sup>95</sup>

#### **4.2.5. Erleichternde Umstände**

Mithilfe der Frage zu dem Prädiktor der erleichternden Umständen wurden die Interviewpartner nach ihrer Einschätzung dazu befragt, ob die Kommunen über genügend Wissen und Ressourcen verfügen, um Klimaschutzmaßnahmen zu realisieren und die notwendigen Veränderungsprozesse adäquat zu verwirklichen.

Die momentan vorherrschende Situation kann als ambivalent eingestuft werden: Auf der einen Seite gibt es kleinere Kommunen, die überzeugende Klimaschutzkonzepte vorweisen können. Auf der anderen Seite schätzen einige Kommunen ihre eigenen Möglichkeiten als zu gering ein.<sup>96</sup> Dabei kann diese subjektive Empfindung zu Akzeptanzproblemen der Mitarbeiter führen: Wenn die eigenen Möglichkeiten und Ressourcen als zu gering eingestuft werden, besteht die Gefahr, dass der zu realisierende Aufwand als nicht schaffbar wahrgenommen wird. Im Rahmen des akzeptanzbezogenen Abwägungsprozesses führt dies zu einem negativen Nutzungsverhalten. Die fehlende interne Unterstützung hat eine motivationslähmende Wirkung auf die Mitarbeiter, ihre bereits vorhandene positive Grundeinstellung in konkrete Aktionen zu übertragen.

Im Kontrast dazu liegen potenzielle Akzeptanzprobleme auch in objektiven, strukturellen Missständen. So sind in kleineren Kommunen die Mitarbeiter eher Generalisten als Spezialisten.<sup>97</sup> Ihnen fehlen die spezifischen Fachkenntnisse für Klimaschutzbelange, was ein Anzeichen für einen Mangel an Ressourcen und Wissen ist.

---

<sup>95</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, Anhang 2 (Frage 7)

<sup>96</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, Anhang 2 (Frage 8)

<sup>97</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 8)

Als Konsequenz dessen ist es für die Mitarbeiter schwierig, den anfallenden Aufwand zu kompensieren. Generell kann gesagt werden, dass die Beantwortung dieser Frage davon abhängt, welche Größe und welche personellen Kapazitäten eine Kommune tatsächlich zur Verfügung stehen. Insbesondere kleinere Kommunen weisen ein erhöhtes Potenzial dafür auf, klimaschutzbezogene Akzeptanzprobleme zu entwickeln, weil die verfügbaren Kapazitäten der Belegschaft bereits ausgelastet sind.<sup>98</sup>

Widersprüchlich in diesem Kontext ist, dass genügend Informationsmöglichkeiten (sowohl auf Kommunal-, als auch auf Landes- und Bundesebene) für die kommunalen Verwaltungskräfte existieren, um einen potenziellen Wissensmangel auszugleichen.<sup>99</sup> Kommunen aus der Region Hannover erhalten beispielsweise die Möglichkeit, über die eigens eingerichtete Klimaschutzleitstelle oder über die Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen unterstützende Dienstleistungen zu beziehen.<sup>100</sup> Eine funktionierende Vernetzung zwischen den Beratungsakteuren und den Kommunen ist nach der Einschätzung des Bürgermeisters von Steyerberg ebenfalls gegeben.<sup>101</sup> Insgesamt erhält also jede Kommune und jeder Mitarbeiter die Chance, sich über Realisationswege zu informieren. Es scheitert jedoch am Willen und der Bereitschaft, das bestehende Angebot wahrzunehmen.<sup>102</sup>

#### **4.2.6. Sonstige soziodemografische Faktoren**

Ergänzend zu den Akzeptanzprädikatoren wurde ebenfalls untersucht, welchen Einfluss sonstige soziodemografische Faktoren (z.B. Alter) auf die einzelnen Prädikatoren der Akzeptanz haben. Ein eindeutiges Ergebnis hat die Untersuchung nicht ergeben. Beispielsweise wurde von den Interviewpartnern betont, dass eine geringerer thematische Aufgeschlossenheit zum Klimaschutz bei älteren Verwaltungsmitarbeitern nicht pauschal bestätigt werden kann.<sup>103</sup> Eher ist es ein Vorteil, dass erfahrene Mitarbeiter vernetzter denken und somit Klimaschutzbelange ganzheitlich mitdenken. Bei jüngeren Mitarbeitern hingegen kann es passieren, dass sie mangels berufspraktischer Erfahrungen Klimaschutzbelange nicht immer im Altersgeschäft mitdenken.

---

<sup>98</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 8)

<sup>99</sup> vgl. stellv. Leiter Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 8)

<sup>100</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 8)

<sup>101</sup> vgl. Bürgermeister Steyerberg, 2020, Anhang 2 (Frage 8)

<sup>102</sup> vgl. stellv. Leiter Ref. 54, 2020, Anhang 2 (Frage 8)

<sup>103</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 9)



Während die Leiterin der Klimaschutzleitstelle der Region Hannover angemerkt hat, dass junge Verwaltungskräfte dem Thema häufig sehr aufgeschlossen sind, wendet die befragte Mitarbeiterin der KEAN ein, dass es auch jungen Mitarbeitern an Offenheit mangeln kann.<sup>104, 105</sup>

Insgesamt entsteht aufgrund dieser Ergebnisse der Eindruck, dass soziodemografische Faktoren wie das Alter nicht zwangsläufig einen unmittelbaren Effekt auf das Empfinden der einzelnen Akzeptanzprädikatoren haben.

## 5. Ursachen mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme

Wie die Auswertung der Experteninterviews gezeigt hat, existieren in den Kommunalverwaltungen verschiedene Arten mitarbeiterbezogener Akzeptanzprobleme. Versucht man diese nach den Ursachen (im Sinne der *Leitfrage F2*) zu kategorisieren, können drei zentrale Problemfelder der Akzeptanz ermittelt werden: kulturelle Differenzen, politische Hemmnisse sowie Schwächen der Verwaltungsführung.



**Titel:** Die zentralen Problemfelder der Akzeptanz in Kommunalverwaltungen

**Quellenangabe:** Abb. 6: eigene Darstellung

- 1) Die *kulturellen Differenzen* beziehen sich dabei auf die Heterogenität der gelebten Sub-Kulturen und die Abhängigkeit vom Akzeptanzkontext. Während Mitarbeiter aus umweltnahen Bereichen Klimaschutzmaßnahmen mit Nachdruck realisieren, weisen umweltferne Bereiche eher Akzeptanzschwierigkeiten auf. Die Prinzipien des Klimaschutzes führen zu Zielkonflikten mit den eigenen Kernaufgaben, sodass im Zweifelsfall die eigenen gelebten Werte über die Klimaschutzprinzipien gestellt werden. Dies zeigt symptomatisch die Reaktion der Haushaltsbereiche (s.o.). Zudem bedingt eine Akzeptanz im gesellschaftlich-sozialen Kontext nicht zwingend eine Akzeptanz im betrieblichen Kontext.

<sup>104</sup> vgl. Mitarbeiterin KEAN, 2020, Anhang 2 (Frage 9)

<sup>105</sup> vgl. Leiterin Klimaschutzleitstelle, 2020, Anhang 2 (Frage 9)

Die Bedeutung des Klimaschutzes muss aber kontextunabhängig in die (Sub-)Kultur integriert werden, um eine positive Einstellungsakzeptanz bei der Belegschaft zu erreichen. Das Kernproblem liegt demzufolge darin, dass das Thema Klimaschutz ressortübergreifend keinen hohen Stellenwert in der Verwaltungskultur innehat.

- 2) Unter die Kategorie der *politischen Hemmnisse* fällt der Umgang politischer Entscheidungsträger mit dem Thema Klimaschutz. Akzeptanzprobleme können dann entstehen, wenn Klimaschutzkonzepte nicht ganzheitlich, sondern nur maßnahmenorientiert verwirklicht werden, weil politische Eigeninteressen über den Klimaschutz gestellt werden. Ein Hemmnis ist dies dahingehend, als dass die Politik über ihre Beschlüsse die Richtung des lokalen Klimaschutzes vorgibt. Unstimmigkeiten hinsichtlich eines ganzheitlichen Vorgehens verhindern, dass sich die Belegschaft an einem inspirierenden Aktionismus der Politik ein Beispiel nehmen kann. Gefördert wird durch diese ausbleibende Vorbildwirkung eine negative Einstellungsakzeptanz.
- 3) In Anlehnung an die politischen Hemmnisse ist es ebenso möglich, dass eine mangelnde Mitarbeiterakzeptanz auf *Schwächen der Verwaltungsführung* zurückzuführen ist. Schließlich haben die kommunalen Führungskräfte mit der Politik zusammen die Aufgabe, Aktionismus und Motivation beim Klimaschutz vorzuleben. Die Expertenaussagen weisen jedoch darauf hin, dass dies nicht flächendeckend der Fall ist. Darüber hinaus muss aus Gründen der Mitarbeitermotivation und -akzeptanz eine ausreichende Partizipation der Belegschaft gewährleistet sein. Eine strikt hierarchische Implementation der Klimaschutzprinzipien von oben nach unten kann hingegen kulturelle Differenzen bedingen. Schwächen der Verwaltungsleitung müssen aber nicht nur zu einer negativen Einstellungsakzeptanz führen. Sie können auch eine negative Verhaltensakzeptanz fördern, wenn der Belegschaft nicht ausreichend Möglichkeiten an die Hand gegeben werden, wie sie Klimaschutzziele operativ in die Praxis umsetzen können.

Die Besonderheit zwischen den Problemfeldern 1) – 3) ist, dass sie in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen. Dies kann mit dem folgenden Beispiel verdeutlicht werden: Wenn die Verwaltungsführung ein von der Politik verabschiedetes Klimaschutzkonzept nicht innerbetrieblich vorlebt, kann dies zu kulturellen Differenzen zwischen den einzelnen Fachbereichen führen.

Und schlussendlich beeinträchtigen diese intern vorherrschenden Akzeptanzkonflikte den Erfolg des politischen Konzeptes. Ein Klimaschutzkonzept kann folglich nur dann mit größtmöglichem Erfolg realisiert werden, wenn auf der Ebene der Verwaltungskultur, der Politik und der Verwaltungsführung eine gemeinsame Akzeptanz vorherrscht. Mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme sind – wie das angeführte Beispiel verdeutlicht – dabei meistens nur die Folge von Hemmnissen innerhalb eines oder mehrerer der genannten Problemfelder. Die Konsequenz daraus lautet: Um mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme präventiv oder im Nachhinein beseitigen zu können, ist es erforderlich, dass die problembehafteten Handlungsfelder von einer Kommune ausgemacht werden.

## **6. Potenzial von Sensibilisierungsmaßnahmen zur Lösung von Akzeptanzproblemen**

Die abschließend zu klärende Frage ist nun, wie Kommunen vorherrschende Akzeptanzprobleme ursachenorientiert lösen können (vgl. *Leitfrage F3*). Der im Rahmen dieser Arbeit verfolgte Ansatzpunkt nimmt die Verwaltungsführung in die Pflicht: Die ganzheitliche Integration von Klimaschutzkonzepten stellt eine komplexe Aufgabe dar. Und eine erfolgreiche Realisation komplexer Aufgaben – insbesondere unter den Gesichtspunkten einer bereichsübergreifenden positiven Akzeptanz – erfordert ein starkes integratives Management.<sup>106</sup> Folgerichtig ist es eine Grundvoraussetzung, dass die Verwaltungsführung mithilfe von Steuerungsinstrumenten Akzeptanzproblemen entgegenwirkt und ihre zuvor erläuterten Führungsschwächen ablegt. Der Schlüssel hierfür lautet: *Mitarbeitersensibilisierung*.

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Experteninterviews sind dabei folgende Hauptanforderungen an eine Sensibilisierung der Mitarbeiter zum Thema Klimaschutz zu stellen: Zunächst einmal muss verhindert werden, dass Klimaschutzbestrebungen als ein notwendiges Übel betrachtet werden. Es ist wichtig, den Mitarbeitern den individuellen und organisatorischen Produktivitätsgewinn vor Augen zu führen, damit sie den Nutzen der jeweiligen Veränderungen erkennen. Die Erfahrungen des Bürgermeisters aus Steyerberg haben diesbezüglich gezeigt, dass der individuelle Nutzen der Mitarbeiter dann als hoch eingeschätzt wird, wenn der Belegschaft ausreichende Partizipationsmöglichkeiten gewährt wurden (s.o.).

---

<sup>106</sup> vgl. Steinle, Eggers u. Ahlers, 2008, S. 39

Dabei tragen die initiierten Austauschprozesse dazu bei, dass der Klimaschutzaufwand nicht mehr höher eingeschätzt wird, als er eigentlich ist. Der Schlüssel liegt darin, den Mitarbeitern das *Wie* der Realisation näher zu bringen. Es müssen Wege und Möglichkeiten vermittelt werden, wie strukturelle und prozessbezogene Änderungen mit den vorhandenen Ressourcen bewältigt werden können. Oder anders formuliert: Die Belegschaft muss motiviert und qualifiziert werden.<sup>107</sup>

Gerade ein integriertes Klimaschutzmanagement kann die Verwaltungsführung hierbei entlasten und die Mitarbeitersensibilisierung vorantreiben, wie eine Betrachtung des Sensibilisierungsprozesses zeigt:



**Titel: Grobablauf und Kernidee der zielgerichteten Sensibilisierung**

**Quellenangabe:** Abb. 7: Eigene, vereinfachte Darstellung nach Weber, Schütz u. Fertig, 2019, S. 21

Nach dem oben aufgeführten Modell besteht der Prozess der Mitarbeitersensibilisierung aus vier Schritten. In der *Ausgangsphase* ist es zunächst einmal von Bedeutung, überhaupt zu erkennen, dass Akzeptanzprobleme die Realisation von Klimaschutzmaßnahmen behindern. Gerade ein länger andauernder Widerstand von Teilen der Belegschaft zeigt an, dass die Voraussetzungen für eine reibungslose Integration neuer Veränderungen nicht vorliegen.<sup>108</sup>

In der nachgelagerten *Analysephase* geht es darum, die Gründe für eine mangelnde Mitarbeiterakzeptanz zu analysieren. Als Orientierung können die Kernfragen der UTAUT-Akzeptanztheorie dienen: Mittels gängiger Methoden zur Erhebung des Ist-Zustandes (z.B. einem Interview) werden die Akzeptanzprädikatoren untersucht. Auf diese Weise können mögliche Vorbehalte und Ängste der Verwaltungskräfte kontextbezogen ermittelt werden. Flankierend sollte bei der Interpretation der Ergebnisse darauf geachtet werden, ob die erhobenen Aussagen auf Einzelfälle hindeuten oder möglicherweise kulturelle Differenzen zwischen mehreren Fachbereichen offenbaren.

---

<sup>107</sup> vgl. Steffen, 2015, S. 72

<sup>108</sup> vgl. Steffen, 2015, S. 74

Je nach Bewertung des Ist-Zustandes besteht das Ziel der *Umsetzungsphase* darin, situativ akzeptanzfördernde Maßnahmen zu ergreifen, die den vorherrschenden Problemen entgegenwirken. Hier bietet sich die Gelegenheit, die Kompetenzen eines Klimaschutzmanagements akzeptanzfördernd zu nutzen: Das Klimaschutzmanagement könnte - z.B. im Rahmen von Klimaschutz-Workshops - den Mitarbeitern die einzelnen Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ämtern aufzeigen.<sup>109</sup>

Auch sollten die in Kapitel 2 dargestellten Prinzipien den Mitarbeitern nähergebracht werden – von den Auswirkungen der Neo-Ökologie und der Drucksituation für die Verwaltung bis hin zu den Rollen, die eine Kommune bei der Realisation von Klimaschutzkonzepten einnehmen muss. Den Mitarbeitern wird so die Möglichkeit geboten, sich aktiv zu beteiligen. Sie können im Rahmen der Workshops potenzielle Vorbehalte gegen das Thema Klimaschutz und die Umsetzung offen kommunizieren. Das Klimaschutzmanagement wiederum kann mithilfe seiner Ressourcen und Kompetenzen auf die Bedenken der Mitarbeiter eingehen und so eine Abmilderung der kulturellen Differenzen erreichen.

Mittel- bis langfristig sollte es das Ziel sein, alle relevanten Akteure für die Prinzipien und Anforderungen des Klimaschutzes zu sensibilisieren.<sup>110</sup> Im Idealfall findet die Berücksichtigung des Klimaschutzes ab einem gewissen Punkt selbstständig und ohne eine Beteiligung des Klimaschutzmanagements statt. Bis es jedoch soweit ist, sollte die Mittler-Funktion des Klimaschutzmanagements auch während des Arbeitsalltags betont werden. Die Mitarbeiter müssen bei offenen Fragen stets Unterstützung erhalten, wie sie die Klimaschutzanforderungen in die Praxis umsetzen können.

Gleichzeitig wird durch das Klimaschutzmanagement die Führungsebene entlastet, sodass möglichen Schwächen der Verwaltungsleitung entgegengewirkt werden kann. Ein starkes Klimaschutzmanagement kann die Leitungsebene dabei unterstützen, die Belange des Klimaschutzes im betrieblichen Alltag vorzuleben. Ebenso kann das Klimaschutzmanagement die Führungskräfte sowie die Verwaltungsleitung themenbezogen sensibilisieren, indem es entsprechende Kommunikationsprozesse initiiert.

Mit Blick auf die politischen Hemmnisse wäre es innerhalb der Umsetzungsphase erforderlich, dass die Kommunen ihre Aufgabe als Vorbereiter der Politiker in den Fokus nehmen:

---

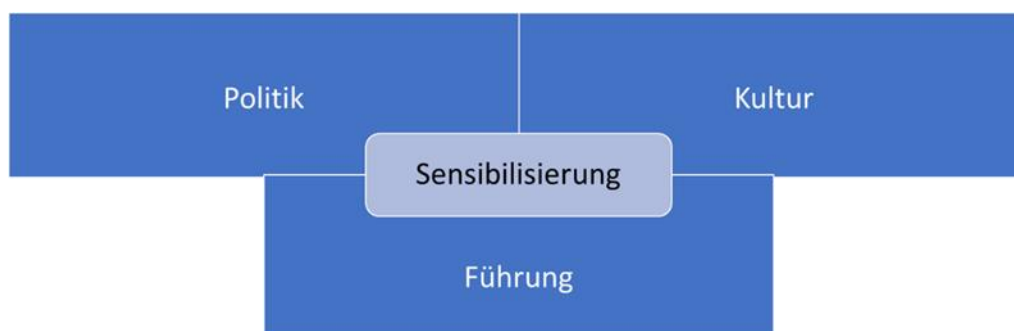
<sup>109</sup> vgl. Arbeitskreis kommunaler Klimaschutz u. Deutsches Institut für Urbanistik, 2017, S. 2

<sup>110</sup> Arbeitskreis kommunaler Klimaschutz u. Deutsches Institut für Urbanistik, 2017, S. 2

Politische Akteure sind auf die Informationen und fachliche Unterstützung der Verwaltung angewiesen.<sup>111</sup> Folgerichtig muss die Bedeutung des Klimaschutzes den politischen Entscheidern kontinuierlich verdeutlicht werden. Es geht also darum, die Politik zur Verwirklichung eines ganzheitlichen Klimaschutzansatzes zu sensibilisieren. Und auch hier bietet sich das Potenzial, das Klimaschutzmanagement – aufgrund der fachlichen Expertise – als Mittler einzubinden.

Am Ende der verschiedenen Sensibilisierungsmaßnahmen steht schließlich das *Ergebnis*. Im Idealfall sind alle relevanten Akteure sensibilisiert worden. Nichtsdestotrotz sollte durch dauerhafte Kommunikation überprüft werden, ob weiterhin Akzeptanzprobleme vorliegen und ob ein zusätzliches Nachsteuern von Seiten der Verwaltungsführung bzw. des Klimaschutzmanagements notwendig ist.

Als ursachenbezogener Lösungsansatz ist die Durchführung von Sensibilisierungsmaßnahmen folglich der Schlüssel dafür, um Akzeptanzprobleme innerhalb der Kommunalverwaltung zu beseitigen.



**Titel:** Bedeutung der Sensibilisierung innerhalb der zentralen Problemfelder der Akzeptanz in Kommunalverwaltungen

**Quellenangabe:** Abb. 8: eigene Darstellung

Im Rahmen des phasenstrukturierten Sensibilisierungsprozesses können alle Problemfelder zielgerichtet angesprochen werden, sodass ein positiver Effekt auf Seiten der Mitarbeiterakzeptanz zu erwarten ist. Grundvoraussetzung dafür ist, dass potenzielle Sensibilisierungsmaßnahmen den Adressatenbezug berücksichtigen. Je nachdem ob politische Hemmnisse, Schwächen der Führung oder kulturelle Differenzen die Ursache für mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme sind, müssen andere Maßnahmen innerhalb des Sensibilisierungsprozesses ergriffen werden.

---

<sup>111</sup> Schedler u. Proeller, 2011, S. 25

## 7. Fazit

Die Planung und Realisation von nachhaltigen Klimaschutzkonzepten wird in Zukunft eine Kernaufgabe der Kommunalverwaltung sein. Auch wenn Klimaschutzbestrebungen formal gesehen nur eine freiwillige Aufgabe darstellen, sprechen die Auswirkungen des Klimawandels und das gesellschaftlich-politische Umdenken im Zuge der Neo-Ökologie eine andere Sprache. Die Verwaltung befindet sich des Umfeldwandels wegen in einer Drucksituation. Der Erfolg der kontextorientierten kommunalen Wertschöpfung kann nur dann sichergestellt werden, wenn die Mitarbeiter die vorherrschenden Transformationsprozesse annehmen und aktiv mitgestalten.

Dies setzt voraus, dass Klimaschutzprinzipien von den Verwaltungsmitarbeitern ganzheitlich mitgedacht werden, da eine Kommune mehrere funktionale Rollen bei der Realisierung von Klimaschutzmaßnahmen einnehmen muss. Als Querschnittsaufgabe müssen bei einem ganzheitlichen Ansatz unterschiedliche Zielgruppen bedient und verschiedene Wirkungen erzielt werden. Damit die Aufstockung des Aufgabenvolumens für die Mitarbeiter realisierbar bleibt, benötigen Kommunen ein Kommunales Klimaschutzmanagement, welches als koordinierender Mittler dafür sorgt, dass Klimaschutzprinzipien ressortübergreifend mitgedacht werden. Gerade die Implementation eines solchen Managements als Stabsstelle ist durch das erhöhte Durchsetzungsvermögen empfehlenswert. Die zentrale Erfolgskomponente ist jedoch, dass diese strategischen und strukturellen Veränderungen innerhalb der informell gelebten Verwaltungskultur akzeptiert werden.

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit war es dahingehend, mithilfe der UTAUT-Akzeptanztheorie potenzielle mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme bei der Realisierung von Klimaschutzkonzepten in der Kommunalverwaltung aufzudecken. Durch die Erkenntnisse aus den qualitativen Experteninterviews lassen sich die zuvor aufgestellten Leitfragen nun folgendermaßen beantworten:

*F1: Welche mitarbeiterbezogenen Akzeptanzprobleme sind typisch für die Kommunalverwaltungen?* Potenziell kann es passieren, dass die Anpassungen der Prozesse und Strukturen als ein notwendiges Übel empfunden werden. Die Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit den Klimaschutzprinzipien und sehen folglich keinen Nutzen in ihnen, sondern nur einen subjektiven Mehraufwand. Generell ist es problematisch, dass der Aufwand oft höher eingeschätzt wird, als er objektiv eigentlich ist.

Verstärkt wird dieses Akzeptanzproblem dadurch, dass Mitarbeiter in der Praxis dazu tendieren, sich im Kontext organisatorischer Veränderungen an Vorbehalte und Versagensängste zu klammern. Dies gilt gerade dann, wenn das *Wie* der Realisation nicht ausreichend kommuniziert wurde: Die Verwaltungsmitarbeiter fühlen sich nicht in die Lage versetzt, konkrete Klimaschutzziele ohne externe Hilfe mit den vorhandenen Ressourcen in die Praxis umzusetzen.

Eine weitere Grundprämisse liegt darin, dass sich die Akzeptanz je nach Kontext und Nähe zu Umweltthemen des eigenen Ressorts unterscheidet. Es haben sich verschiedene Sub-Kulturen herausgebildet, die dem Thema Klimaschutz eine unterschiedliche Bedeutung beimessen. Ähnlich problematisch ist es, wenn die Politik und die Verwaltungsführung aus Eigeninteressen die Ganzheitlichkeit des Klimaschutzes untergraben. In der Folge haben die Mitarbeiter keine Führung, an deren Aktionismus sie sich orientieren können.

*F2: Auf welche Ursachen sind die potenziellen mitarbeiterbezogenen Akzeptanzprobleme zurückzuführen?* Die unter *F1* beschriebenen Akzeptanzprobleme werden im Wesentlichen durch die folgenden drei Faktoren hervorgerufen:

- durch kulturelle Differenzen, also durch (Ziel-)Konflikte zwischen den Klimaschutzprinzipien und der heterogenen Verwaltungskultur
- durch politische Hemmnisse, also Unstimmigkeiten bei den politischen Entscheidungsträgern, die aus Eigeninteressen einen ganzheitlichen Klimaschutzansatz ablehnen und somit ihrer Vorbildwirkung nicht gerecht werden
- durch Schwächen der Verwaltungsführung, welche zum einen das Thema Klimaschutz nicht vorlebt und zum anderen keine ausreichende Partizipation der Belegschaft ermöglicht

Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich die drei Problemfelder der Akzeptanz gegenseitig verstärken können. Mitarbeiterbezogene Akzeptanzprobleme sind dabei meist nur die Folge von tiefgreifenderen Dissonanzen innerhalb eines oder mehrere Problemfelder.



*F3: Mit welchem Lösungsansatz lassen sich die herausgestellten Akzeptanzprobleme ursachenorientiert beheben?* Als ein ursachenorientierter Ansatzpunkt hat sich die vierphasige Mitarbeitersensibilisierung herauskristallisiert. Mit Unterstützung des Klimaschutzmanagements können den Mitarbeitern nicht nur die notwendigen Qualifikationen vermittelt werden, sondern sie können auch offen ihre Vorbehalte und Ängste kommunizieren. Das Klimaschutzmanagement wiederum kann mit seinem Wissen auf diese Vorbehalte eingehen und eine Abmilderung der kulturellen Differenzen erreichen. Die Mitarbeiter werden adressatengerecht motiviert und qualifiziert. Flankiert werden sollten diese Maßnahmen von einer Betonung der Mittler-Funktion: Bei offenen Fragen, die insbesondere das *Wie* des Klimaschutzes betreffen, sollte die Belegschaft stets konkrete Unterstützung erhalten. Auf diese Weise kann ein starkes Klimaschutzmanagement zusätzlich die Verwaltungsleitung beim Vorleben der Klimaschutzprinzipien im Arbeitsalltag unterstützen. Die Führung wird entlastet und kann ihre eigenen Schwächen ablegen. Aufgrund der Kompetenzen des Klimaschutzmanagements wäre es auch möglich, politische Hemmnisse aus dem Weg zu räumen, indem es bei der Vorbereitung politischer Beschlüsse beratend mitwirkt und so die Politik sensibilisiert.

Trotz alledem sollte zum Abschluss noch einmal betont werden, dass die Frage der Akzeptanz vom jeweiligen Kontext abhängig ist. Zum Zeitpunkt der Anfertigung dieser Bachelorarbeit wird die Welt von den Auswirkungen der Corona-Pandemie in Atem gehalten. Es wäre im Hinblick auf zukünftige Forschungen wichtig zu untersuchen, inwiefern sich die Akzeptanz von Klimaschutzbestrebungen in den Kommunen durch diese Krise verändert hat. Denn auch wenn der Akzeptanzkontext ein anderer ist, weil der wirtschaftliche Wiederaufbau im Vordergrund der öffentlichen Covid-19-Diskussion steht: Klimaschutz ist und bleibt die Existenzfrage der Menschheit, die insbesondere von den Mitarbeitern - aber auch von der Politik und der Verwaltungsführung - als solche akzeptiert werden muss.

## Literaturverzeichnis

**Arbeitskreis kommunaler Klimaschutz u. Deutsches Institut für Urbanistik [Hrsg.]**

**(2017):** Klimaschutz – Schnittstellen und Synergien innerhalb der

Kommunalverwaltung. Verfügbar unter:

[https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/Difu\\_Impulspapier\\_Schnittstellen\\_Synergien\\_Klimaschutz.pdf](https://www.klimaschutz.de/sites/default/files/Difu_Impulspapier_Schnittstellen_Synergien_Klimaschutz.pdf) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Bergmann, A.; Giauque, D.; Kettiger, D.; Lienhard, A.; Nagel, E.; Ritz, A. u.**

**Steiner, R. [Hrsg.] (2016):** Praxishandbuch Public Management. Zürich. Weka

**Zit.:** Bergmann u.a.

**Bielitza-Mimjähner, R. (2007):** Kommunaler Klimaschutz als Instrument einer nachhaltigen Energieversorgung unter den Bedingungen von Globalisierung und Liberalisierung? Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Akteure Kommune und Stadtwerke. Universität Osnabrück. (Diss.). Verfügbar unter:

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:700-2008041619> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Birkmann, J.; Böhm, H. R.; Buchholz, F.; Büscher, D.; Daschkeit, A.; Ebert, S.; Fleischhauer, M.; Frommer, B.; Köhler, S.; Kufeld, W.; Lenz, S.; Overbeck, G.; Schanze, J.; Schlipf, S.; Sommerfeldt, P.; Stock, M.; Vollmer, M.; Walkenhorst, O.**

**(2013):** Glossar Klimawandel und Raumentwicklung. 2. überarbeitete Fassung.

Hannover. Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Verfügbar unter:

[https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper\\_der\\_arl\\_nr10.pdf](https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper_der_arl_nr10.pdf) [letzter Zugriff:

10.07.2020]

**Zit.:** Birkmann u.a.

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit; Nationale Klimaschutzinitiative; Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz u. Deutsches Institut für Urbanistik [Hrsg.] (2015):**

Erklärung von Hannover – Kommunen gestalten die Zukunft. Hannover. International Conference on Climate Action (ICCA2015). Verfügbar unter:

[https://www.umwelt.niedersachsen.de/startseite/themen/klima/klimaschutz/klimaschutz\\_in\\_niedersachsen/internationale\\_klimakonferenz\\_icca\\_2015/icca-2015-134444.html](https://www.umwelt.niedersachsen.de/startseite/themen/klima/klimaschutz/klimaschutz_in_niedersachsen/internationale_klimakonferenz_icca_2015/icca-2015-134444.html) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Zit.:** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit u.a.

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2019)**

[Hrsg.]: IPCC-Sonderbericht belegt dramatische Risiken des Klimawandels für die Landressourcen der Erde. Verfügbar unter: <https://www.bmu.de/pressemitteilung/ipcc-sonderbericht-belegt-dramatische-risiken-des-klimawandels-fuer-die-landressourcen-der-erde/> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Bürgermeister des Flecken Steyerberg (2020):** Telefoninterview [13.05.2020; 09:00 Uhr] Hannover

Zit.: Bürgermeister Steyerberg

**Burghard, L.; Hackethal, K.; Liebner, N.; Mau, M.; Michalak, C; Nikou, G. u.**

**Zimmermann, J. (2008):** Nutzung und Akzeptanz von E-Learning. Universität Hildesheim (Institut für Psychologie). Verfügbar unter: [https://www.uni-hildesheim.de/media/fb1/psychologie/Arbeitsgruppen/Paedagogische\\_Psychologie/NutzungundAkzeptanzE-Learning.pdf](https://www.uni-hildesheim.de/media/fb1/psychologie/Arbeitsgruppen/Paedagogische_Psychologie/NutzungundAkzeptanzE-Learning.pdf) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

Zit.: Burghardt u.a.

**Deutscher Bundestag [Hrsg.] (2011):** Klimaschutz als kommunale Pflichtaufgabe. Verfügbar unter:

<https://www.bundestag.de/resource/blob/412400/b0aee5c634e5e4b2fc7c306c19c7bc70/WD-3-118-11-pdf-data.pdf> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Deutsches Institut für Urbanistik [Hrsg.] (2012):** Glossar. Was ist eigentlich Öffentliche Daseinsvorsorge? Begriffe aus der kommunalen Szene – einfach erklärt. Verfügbar unter: <https://difu.de/publikationen/difu-berichte-12012/was-ist-eigentlich-oeffentliche-daseinsvorsorge.html> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Deutsches Institut für Urbanistik; Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg u. Klima-Bündnis [Hrsg.] (2018):** Klimaschutz in Kommunen.

Praxisleitfaden. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Verfügbar unter: <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/248422> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Dudenredaktion (o.J.):** „Klimaschutz“ auf Duden online. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/node/79577/revision/79613> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Europäische Kommission [Hrsg.] (o.J.):** Ursachen des Klimawandels. Verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/clima/change/causes\\_de](https://ec.europa.eu/clima/change/causes_de) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Gleich, R. u. Schentler, P. (2010):** Strategische und operative Planung in Kommunen. Koordination, Steuerung, Budgetierung. In: Müller, S. u. Schaefer, C. [Hrsg.] (2010): Kommunale Verwaltungssteuerung. Band 6. Berlin. Erich Schmidt Verlag

**Grömling, M u. Haß, H.-J. (2009):** Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie. In: Analysen. Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Nr. 47. Verfügbar unter:

[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd. 47 Globale Megatrends.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd. 47 Globale Megatrends.pdf) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Hertle, H.; Dünnebeil, F.; Rechsteiner E. u. Gugel, B. (2018):** Entwicklung von Klimaschutzkonzepten. In: Deutsches Institut für Urbanistik; Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg u. Klima-Bündnis [Hrsg.] (2018): Klimaschutz in Kommunen. Praxisleitfaden. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. S. 159 – 304. Verfügbar unter: <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/248422> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Zit.:** Hertle u.a.

**Institut für den öffentlichen Sektor [Hrsg.] (2016):** Weniger Mitarbeiter bei wachsenden Anforderungen – ist die Produktivität der Schlüssel? In: Public Governance. Zeitschrift für öffentliches Management. Ausgabe Winter 2016/ 2017. S. 6 – 11. Verfügbar unter:

[https://publicgovernance.de/media/PG\\_Winter\\_1617\\_Schwerpunkt\\_Produktivitaet.pdf](https://publicgovernance.de/media/PG_Winter_1617_Schwerpunkt_Produktivitaet.pdf) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Kern, K.; Niederhafner, S.; Rechlin, S. u. Wagner, J. (2005):** Kommunaler Klimaschutz in Deutschland – Handlungsoptionen, Entwicklung und Perspektiven. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Discussion Paper SP IV 2005-101) Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-196722> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Zit.:** Kern u.a.

**Kirk Wolfgang (2008):** Public Management. Organisation und Entscheidung. In: Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb. Band 2. Norderstedt. Books on Demand GmbH

**Krebber, F. (2015):** Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation. Infrastrukturprojekte und der Wandel der Unternehmenskommunikation. Universität Leipzig (Diss.). In: Bentele, G. [Hrsg.] (2016): Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement. Wiesbaden. Springer VS

**Kuhn, C. u. Jurisch, K. (2018):** Kommunale Handlungsfelder im Klimaschutz. In: Deutsches Institut für Urbanistik; Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg u. Klima-Bündnis [Hrsg.] (2018): Klimaschutz in Kommunen. Praxisleitfaden. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. S. 305 – 454. Verfügbar unter: <https://leitfaden.kommunaler-klimaschutz.de/> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Leiterin der Klimaschutzleitstelle der Region Hannover (2020):**

Telefoninterview [11.05.2020; 14:00 Uhr] Hannover

**Zit.:** Leiterin Klimaschutzleitstelle

**Link, G.; Krüger, C.; Rösler C.; Bunzel, A.; Nagel, A. u. Sommer, B. (2018):**

Initiierung, Integration und Begleitung der kommunalen Klimaschutzaktivitäten. In: Deutsches Institut für Urbanistik; Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg u. Klima-Bündnis [Hrsg.] (2018): Klimaschutz in Kommunen. Praxisleitfaden. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. S. 7 – 158. Verfügbar unter: <https://leitfaden.kommunaler-klimaschutz.de/> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Zit.:** Link u.a.

**Mitarbeiterin der Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen im Bereich des Kommunalen Klimaschutzes (2020):** Telefoninterview [22.04.2020; 11:00 Uhr] Hannover

**Zit.:** Mitarbeiterin KEAN

**Müllerleile, T. (2018):** Prozessakzeptanz. Theoretische und empirische Untersuchung der Akzeptanz und Ablehnung betrieblicher Prozesse. Technische Universität Ilmenau (Diss.). In: Nissen, V.; Bankhofer, U.; Stelzer, D. u. Straßburger, S. [Hrsg.] (2019): Forschung zur Digitalisierung der Wirtschaft. Wiesbaden. Springer Gabler

**Niedersächsischer Landesrechnungshof [Hrsg.] (2017):** Praxishilfe. Pflichtaufgabe oder freiwillige Leistung? Abgrenzung und Handlungsoptionen. Verfügbar unter: <https://www.lrh.niedersachsen.de/kommunalpruefung/weitere-veroeffentlichungen-134849.html> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Niedersächsisches Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz [Hrsg.] (2018):** Nachhaltigkeitsstrategie für Niedersachsen. Verfügbar unter: <https://www.umwelt.niedersachsen.de/themen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie-fuer-niedersachsen-111080.html> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik [Hrsg.] (o.J.):** Nachhaltiger Klimaschutz. Ökologische, ökonomische und soziale Dimension von Klimaschutzmaßnahmen. Wien. Verfügbar unter: [https://www.nachhaltiges-bauen.jetzt/wp-content/uploads/2015/04/nachhaltiger-klimaschutz\\_%c3%96GUT.pdf](https://www.nachhaltiges-bauen.jetzt/wp-content/uploads/2015/04/nachhaltiger-klimaschutz_%c3%96GUT.pdf) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Pachauri, R. K.; Reisinger, A. u. Kernautorenteam (2007):** Klimaänderung 2007. Synthesebericht. Bericht des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaänderungen (IPCC). Verfügbar unter: <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/08/IPCC2007-SYR-german.pdf> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Papasabbas, L. (o.J.):** Der wichtigste Megatrend unserer Zeit. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/der-wichtigste-megatrend-unserer-zeit/> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Ritz, A. u. Thom, N. (2019):** Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen. 6. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler

**Schäfer, R. (2014):** Herausforderungen des Klimaschutzes für Kommunen. Impulsvortrag auf der Fachkonferenz „KlimaPartnerschaften – Städtepartner übernehmen Klimaverantwortung“. Rheine. Verfügbar unter: [http://www.schaefer-bergkamen.de/Klimakonferenz\\_Rheine-25-06-2014.pdf](http://www.schaefer-bergkamen.de/Klimakonferenz_Rheine-25-06-2014.pdf) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Schedler, K. u. Proeller, I. (2011):** New Public Management. 5. Auflage. Bern. Haupt Verlag

**Schmalz, I. M. (2018):** Akzeptanz von Großprojekten. Eine Betrachtung von Konflikten, Kosten- und Nutzenaspekten und Kommunikation. Universität Hildesheim (Diss.). In: Brettschneider, F.; Vetter, A. u. Bächtiger, A. (2019): Politik gestalten – Kommunikation, Deliberation und Partizipation bei politisch relevanten Projekten. Wiesbaden. Springer VS

**Steffen, K.-H. (2015):** New Public Management. 2. Auflage. Dänischenhagen. Richter-Verlag

**Steinle, C.; Eggers, B. u. Ahlers, F. (2008):** Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen. Mit Fallbeispielen. In: Steinle, C. [Hrsg.] (2008): Schriften zum Management. Band 30. Mering. Rainer Hampp Verlag

**Stellvertretender Leiter des Referates 54 für Klimaschutz, Klimawandel und Nachhaltigkeit im Nds. Ministerium für Umwelt, Energie, Bauen und Klimaschutz in Hannover (2020):** Telefoninterview [21.04.2020; 15:15 Uhr] Hannover  
**Zit.:** Stellv. Leiter Ref. 54

**Stiftung Umweltenergierecht [Hrsg.] (2019):** Studie über Klimaschutzgesetze der Länder. Landesklimaschutzgesetze als Vorbilder für ein mögliches Bundesklimaschutzgesetz. Verfügbar unter: <https://stiftung-umweltenergierecht.de/e-letter/e-letter-juni-2019/studie-klimaschutzgesetze/#:-:text=Den%20Anfang%20machten%20hier%20schon,deshalb%20aus%20der%20Untersuchung%20ausgeklammert> [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Venkatesh, V.; Morris, M. G.; Davis, G. B. a. Davis, F. D. (2003):** User acceptance of Information Technology: Toward a Unified view. MIS quarterly. Vol. 27, No. 3. pp. 425 – 478. Verfügbar unter: [https://www.jstor.org/stable/30036540?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/30036540?seq=1#metadata_info_tab_contents) [letzter Zugriff: 10.07.2020]  
**Zit.:** Venkatesh et al.

**Wagner, M. (2016):** Entwicklung und Überprüfung eines konsolidierten Akzeptanzmodells für Lernmanagementsysteme. Ein Vergleich zwischen Lehrkräften und Studierenden. Ludwig-Maximilians-Universität München (Diss.) Verfügbar unter: [https://edoc.ub.uni-muenchen.de/19810/1/Wagner\\_Maximilian.pdf](https://edoc.ub.uni-muenchen.de/19810/1/Wagner_Maximilian.pdf) [letzter Zugriff: 10.07.2020]

**Weber, K.; Schütz, A. E.; Fertig, T. (2019):** Grundlagen und Anwendung von Information Security Awareness. Mitarbeiter zielgerichtet für Informationssicherheit sensibilisieren. Wiesbaden. Springer Vieweg

**Wicher, H. (2010):** Organisationsmanagement. Gestaltung, Führung und Entwicklung betrieblicher Organisationen. Mainz. Verlag Mainz



# Anhang

## 1. Interviewplan

Interviewpartner/in	Termin	Ort
Leiterin der Klimaschutzleitstelle	11.05.2020; 14:00 Uhr	Hannover
Bürgermeister Steyerberg	13.05.2020; 09:00 Uhr	Hannover
stellv. Leiter Ref. 54	21.04.2020; 15:15 Uhr	Hannover
Mitarbeiterin KEAN	22.04.2020; 11:00 Uhr	Hannover

## 2. Skript zu den durchgeführten Interviews

### Fragenteil I

<p>Frage 1:</p> <p>Inwiefern existieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ökonomische</li> <li>- ökologische</li> <li>- soziale Gründe</li> </ul> <p>für Kommunalen Klimaschutz?</p>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b></p> <p>Grundsätzlich haben Kommunen bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen eine große Bedeutung durch ihren Bezug zu den lokalen Begebenheiten. Im ökonomischen Sinne bieten Kommunale Klimaschutzmaßnahmen deshalb die Möglichkeit, regionale Wirtschaftsakteure (z.B. das Handwerk) mittels Förderungen (z.B. in energetische Sanierungen) zu unterstützen.</p> <p>Im sozialen Sinne spielen gesellschaftliche Bewegungen (wie Fridays for Future) eine große Rolle. In Folge der Demonstrationen ist in vielen Kommunen der Antrag auf Ausrufung des Klimanotstandes gestellt und diskutiert worden. Es entsteht zudem der Eindruck, dass die Politik sich durch die Aktivitäten der Fridays for Future-Bewegung in die Pflicht genommen fühlt und sich als „Macher“ profilieren möchte. Konkrete Klimaschutzmaßnahmen müssen zudem die soziale Dimension stets mitberücksichtigen, indem die Adressaten definiert werden: Gilt eine Förderung für Hausbesitzer/ Mieter/ Sozialschwache usw.?</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b></p> <p>Kommunen müssen die Fakten zum Klimawandel anerkennen. Dies erfordert, Klimaschutz in alle kommunalen Handlungsfelder zu integrieren, um die nationalen und europäischen Klimaziele zu erreichen. Nicht zuletzt ist Klimaschutz auch von entscheidender Bedeutung für die Kommunale Daseinsvorsorge. Weiterhin muss Klimaschutz in die langfristige Planung der Kommunen integriert werden. Ab 2035 sollen schließlich keine fossilen Energieträger mehr verwendet werden.</p>
---	--

Gesellschaftliche Bewegungen (Umweltverbände, Fridays for Future etc.) üben auch Druck auf die Verwaltung aus

---

**Stellv. Leiter Ref. 54:**

An 1. Stelle: ökologische Gründe zum Schutz des Klimas

An 2. Stelle: ökonomische Gründe. Klimaschutzmaßnahmen haben durch Effizienzgewinne und Energieeinsparungen eine entlastende Wirkung auf den kommunalen Finanzhaushalt

An 3. Stelle: soziale Gründe. Durch gesellschaftliche Bewegungen (Fridays/ Students for Future) herrscht eine Erwartungshaltung auch unter den MA vor, dass sich die Kommunen für den Klimaschutz einsetzen. Auch potenzielle Arbeitnehmer in der Verwaltung machen sich bei der Arbeitgebersuche Gedanken über das Engagement der favorisierten Kommune.

---

**Bürgermeister Steyerberg:**

Der zentrale Grund für Klimaschutz ist Generationengerechtigkeit. Klimaschutzmaßnahmen tragen dazu bei, dass für zukünftige Generationen ein lebenswerter Planet erhalten bleibt. Schlussendlich ist dies eine Existenzfrage, da es nur einen Planeten gibt. Wir brauchen die Erde zum Überleben, aber die Erde nicht uns.

In diesem Kontext bietet sich auch eine ökonomische Chance zur Veränderung unseres Wirtschaftens an: Krisenhafte Situationen (wie die Corona-Krise, Klimakrise) führen der Gesellschaft vor Augen, dass Wirtschaftswachstum nicht unendlich und ohne Folgen forciert werden sollte. Ökonomische, soziale und ökologische Belange sollten stattdessen zusammen gedacht werden.

<p>Frage 2:</p> <p>Wie bewerten Sie die Lage für Kommunalen Klimaschutz? Entwickeln Kommunen in adäquater Weise Klimaschutzkonzepte oder herrscht Nachholbedarf?</p>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b>  In der Region Hannover weisen 20 v. 21 Kommunen ein Klimaschutzkonzept auf. In der Umsetzung der Konzepte herrschen jedoch große Unterschiede vor. In unterschiedlichem Maße werden Klimaschutzmaßnahmen unterstützt, verstetigt, ausgelagert oder von einem Klimaschutzmanager unterstützt.</p> <p>Darüber hinaus existiert für die Region Hannover ein ganzheitliches Masterplankonzept.</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b>  Die Situation ist von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich. Hinsichtlich der Situation in Niedersachsen sieht die Situation folgendermaßen aus:</p> <p>Von 450 Kommunen (inklusive der Landkreise) haben gut über 100 Kommunen ein vollständiges Klimaschutzkonzept entwickelt. Der Trend geht in Richtung der 1/3. Somit herrscht auf der anderen Seite Nachholbedarf für die Kommunen, die noch kein ganzheitliches Klimaschutzkonzept entwickelt haben.</p> <p>Die Kommunalrichtlinie (KRL) des BMUB ist <u>das</u> Förderprogramm für den Kommunalen Klimaschutz. Stand Ende 2018 wurde die KRL von 84 % der nds. Kommunen in Anspruch genommen, d.h. lediglich 16 % der nds. Kommunen haben aus diesem Förderprogramm noch keine Klimaschutzmaßnahme finanziert.</p> <hr/> <p><b>Stellv. Leiter Ref. 54:</b>  Sowohl als auch. Oftmals hängt die adäquate Realisierung von den vorhandenen Ressourcen und der Größe der Kommune ab.  Ein weiterer Faktor bildet die politische Willensbildung vor Ort. Je nachdem ob die Verwaltungsleitung/ der Bürgermeister konservativ oder offen dem Thema gegenübersteht.</p> <p>Grundsätzlich existieren viele Möglichkeiten, kommunale Klimaschutzkonzepte selbst zu erstellen oder mit der Unterstützung von regionalen Energie- und Klimaschutzagenturen zu realisieren.</p>
--	--

	<p>Dazu gibt es zahlreiche Fördermöglichkeiten für Kommunalen Klimaschutz (Klimaschutzmanager werden zum Beispiel vom Bund zu 80% bezuschusst), auch weil zum anderen Klimaschutz politisch erwünscht ist.</p> <p>Für kleinere Kommunen hingegen ist es oft aus Kapazitätsgründen ein Problem, sich um Klimaschutzbelange zu kümmern.</p> <hr/> <p><b>Bürgermeister Steyerberg:</b> In vielen Bereichen herrscht noch Nachholbedarf, da einige Kommunen das Thema Klimaschutz nicht als zentralen Punkt in ihre Agenda aufgenommen haben.</p> <p>Die Realisierung von Klimaschutzmaßnahmen wird zum Teil von der Ausgestaltung der Klimaschutzkonzepte aufgehalten: Um Fördertöpfe abrufen zu können, ist es notwendig, Klimaschutzkonzepte als Nachweis zu verschriftlichen. Diese Formalitäten können den Realisationsprozess auch aufhalten, da man nur damit beschäftigt ist, das Konzept für die Förderung zu Papier zu bringen.</p> <p>Ebenso herrscht Nachholbedarf bei der Betrachtungsweise im Zusammenhang mit Kommunalen Klimaschutzmaßnahmen: Einige Kommunen richten ihr Handeln nach den Treibhausgasbilanzen im Vergleich zu vergangenen Jahren aus. Die Handlungen sollten aber an der Zukunft ausgerichtet werden. Für effektiven Klimaschutz muss definiert werden, welche Zielzahlen zukünftig (z.B. hinsichtlich des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes) nicht überschritten werden dürfen. Nur so kann gewährleistet werden, dass in Zukunft der Abgrund zu unumkehrbaren Klimaschäden nicht überschritten wird</p> <p>Außerdem wird in einigen Fällen die Ökonomie der Ökologie vorgezogen.</p> <p>Darüber hinaus wurde die Ganzheitlichkeit des Klimaschutzes noch nicht flächendeckend in den Klimaschutzkonzepten verankert. Die ausschließliche Schaffung von Blühwiesen ist beispielsweise alleine keine adäquate Realisation von Kommunalem Klimaschutz.</p>
--	--

<p>Frage 3:</p> <p>In Bezug auf die vorherige Frage: Welche Indikatoren sprechen für/gegen eine Realisation von Klimaschutzmaßnahmen in adäquater Weise?</p>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b>  Der erste entscheidende Punkt ist, ob überhaupt ein Klimaschutzkonzept existiert und dieses politisch verabschiedet wurde. In einem ersten Schritt kann hier die Umsetzung von einzelnen Maßnahmen als allgemeiner Indikator herangeführt werden.</p> <p>Andere Faktoren wie eine CO2-Bilanz sind schwierig zu interpretieren, da nicht jede Klimaschutzmaßnahme unmittelbare Auswirkungen auf den Verkehr oder andere Emissionen verursachende Faktoren hat. Stattdessen spielen Faktoren wie die Sensibilisierung der Bevölkerung/ Mitarbeiter oder die Möglichkeiten alternativer Fortbewegungsmittel/ Energien (Anzahl der Radwege, Anzahl der Windkraftanlagen usw.) eine tragende Rolle</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b>  Siehe vorherige Frage (Zahlen zu Klimaschutzkonzepten, Förderprogrammen)</p> <hr/> <p><b>Stellv. Leiter Ref. 54:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CO2-Bilanzierung</li> <li>- Treibhausreduktionen</li> <li>- Vorhandensein von Klimazielen und die Messung bzw. Auswertung der einzelnen Daten</li> <li>- Anteil erneuerbarer Energien</li> </ul> <p>Energieverbrauch (sinkt, wenn Energieeffizienzmaßnahmen ergriffen werden, die letztendlich auch dem Klimaschutz dienen)</p> <hr/> <p><b>Bürgermeister Steyerberg:</b>  Entscheidend ist die Wirkungsüberprüfung. Problematisch hierbei ist, dass Maßnahmen wie die Durchführung von Beratungen/ Gesprächen schlecht messbar sind, aber gleichzeitig das grundlegende Bewusstsein für Klimaschutz schafft. Die Herausforderung besteht darin, geeignete Wirkungsindikatoren zu entwickeln und Projekte auch wirklich zu realisieren bzw. die erzielte Wirkung zu messen. Dies machen Kommunen jedoch noch nicht flächendeckend.</p>
--	--

## Fragenteil II

<p>Frage 4:</p> <p><u>Leistungserwartung der Mitarbeiter:</u></p> <p>Inwiefern glauben die Mitarbeiter der Verwaltung, dass</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- die Realisation von Klimaschutzmaßnahmen und</li><li>- die Durchführung der dafür notwendigen Strukturanpassungen</li></ul> <p>eine Steigerung der individuellen oder organisatorischen Produktivität ermöglichen?</p>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b></p> <p>Durch die Fridays for Future Bewegung wurde dem Thema Klimaschutz mehr Aufmerksamkeit zuteil und es hat sich in dem Bewusstsein der Mitarbeiter verankert.</p> <p>Grundlegend für eine erfolgreiche Realisation von Klimaschutz ist es, Klimaschutz ganzheitlich zu sehen und mitzudenken. Wenn z.B. eine Schule geplant wird, muss das zuständige Fachamt bei der Planung klimaschutzrelevante Aspekte (z.B. Ausstattung mit PV-Anlagen) mitberücksichtigen.</p> <p>Hinsichtlich der Produktivität ist die Meinung der Mitarbeiter gespalten. Mitarbeiter, die von den Prinzipien des Klimaschutzes bereits im Vorfeld überzeugt waren, werden diese Ganzheitlichkeit aufgrund des tieferen Sinnes der Arbeit begrüßen.</p> <p>Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter das ganzheitliche Mitdenken von Klimaschutzmaßnahmen als ein „notwendiges Übel“ erachten.</p> <p>Individuelle, auf den Mitarbeiter bezogene Maßnahmen, wie z.B. Job-Tickets können eine positive Wirkung haben. Es sollte dennoch hinterfragt werden, ob der Klimaschutz bei diesen Maßnahmen für die Mitarbeiter im Vordergrund steht</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b></p> <p>Gefühlter Eindruck:</p> <p>Die Mehrheit der Arbeitnehmer (und damit Verwaltungsmitarbeiter) fühlt sich bei einem Arbeitgeber wohl, der sich für soziale sowie ökologische Belange einsetzt und „auf der Höhe der Zeit“ ist. Auf diese Art und Weise bekommt die Arbeit einen tieferen Sinn.</p> <p>Aussagen, dass Klimaschutz keinen Sinn macht, sind eher Einzelfälle.</p>
--	---

**Stellv. Leiter Ref. 54:**

Ein individueller Nutzen ist z.B. durch Job-Tickets gegeben. Dies kann auch dazu führen, dass die Mitarbeiter mit einer anderen Einstellung ihre Arbeit wahrnehmen.

Dies schafft eine positive Verbindung zum Arbeitgeber und ist motivationssteigernd.

Themen wie eine Beschaffung unter ökologischen Gesichtspunkten (Energiebeschaffung, Materialbeschaffung usw.) können sowohl die Einsatzbereitschaft der MA und somit die Effektivität der Verwaltung und damit die Produktivität der Organisation verbessern. Gleichwohl erwarten viele Mitarbeiter heutzutage solche grundlegenden Klimaschutzmaßnahmen bereits.

---

**Bürgermeister Steyerberg:**

Entscheidend ist, dass Klimaschutz vorgelebt wird. Wenn der HVB als Vorbild fungiert, erkennen Mitarbeiter den Sinn und Zweck von Klimaschutzmaßnahmen leichter.

Hinsichtlich der Produktivität werden insbesondere die Synergien der Digitalisierung geschätzt: Der Flecken Steyerberg hat sowohl eine E-Akte eingeführt, als auch die IT-Infrastruktur zu einer Green-IT-Landschaft weiterentwickelt. Inzwischen konnte der Papierverbrauch um 50% gesenkt werden.

Die Einführung der Green-IT im Zusammenhang mit Maßnahmen des Gesundheitsmanagements (z.B. neues Druckerkonzept, andere Bildschirme für die Mitarbeiter) wurde als Produktivitätsgewinn wahrgenommen. Gerade durch die Synergien zur Digitalisierung geht die Arbeit schneller und es werden Arbeitsprozesse (z.B. das Ausdrucken vieler Dokumente) gespart.

Des Weiteren machen sich die Mitarbeiter mehr Gedanken darüber, wie Müll bei der Wahrnehmung der Arbeitsaufgaben vermieden werden kann. Beispielsweise wurde versucht, klassisches Zellophan für Verpackungen durch umwelt- und klimafreundliche Alternativen zu ersetzen. Diese Idee dafür stammt sogar von Mitarbeitern. Wenn Mitarbeiter eigene Ideen einbringen und entwickeln können, sorgt dies für eine größere Akzeptanz.

<p>Frage 5:</p> <p><u>Aufwandserwartung der Mitarbeiter:</u></p> <p>Wie schätzen die Mitarbeiter der Kommunalverwaltung den Aufwand ein, der</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei der Realisation von Klimaschutzmaßnahmen und</li> <li>- der Schaffung der dafür notwendigen Strukturen bewältigt werden muss?</li> </ul>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b></p> <p>Klimaschutz ist kein Sonderthema, sondern muss stets ganzheitlich mitgedacht werden. Der Aufwand muss sich nicht zwingend erhöhen, da im Alltagsgeschäft Standards abgearbeitet werden. Die bestehenden Standards müssen lediglich so erweitert werden, dass Aspekte wie Klimafreundlichkeit als Selbstverständlichkeit mitgedacht werden.</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b></p> <p>Grundsätzlich bedeutet eine Fokussierung auf Klimaschutz etwas Neues, dem sich die Mitarbeiter stellen müssen.</p> <p>Jedoch zeigt sich in der Praxis in vielen Fällen die Beharrlichkeit von Gewohnheiten: Es herrschen anfangs Versagensängste und Vorbehalte vor dem nötigen Aufwand vor. Somit liegt die Problematik darin, wie konkrete Ziele in die Praxis überführt werden können. Dies erfordert Hilfestellungen. So gibt es beispielsweise für die umweltfreundliche Beschaffung jede Menge Anleitungen und Praxishilfen für die Ausschreibung, die das Verfahren und damit den Aufwand erleichtern. Dennoch wird diese Hilfestellung nicht auf breiter Basis in Anspruch genommen. Da müsste man über konkretere Hilfestellungen nachdenken.</p> <p>Daneben besteht die Möglichkeit, über verpflichtende Regelungen und gesetzliche Vorgaben (z.B. Verpflichtung im Nds. Klimaschutzgesetz, dass Kommunen Energieberichte angefertigt werden müssen) die Mitarbeiter*innen zu verpflichten, bestimmte neue Aufgaben wie z.B. die Energieberichterstattung zu erledigen. Das ist ein sehr effizienter Hebel, um Verhaltensänderungen zu erreichen. Und somit auch das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen.</p> <p>Als Fazit kann gesagt werden, dass der Aufwand oft höher eingeschätzt wird, als er tatsächlich ist.</p> <hr/>
--	---



**Stellv. Leiter Ref. 54:**

Das hängt von mehreren Faktoren ab:

1. Handelt es sich um eine interne oder um eine externe Maßnahme?  
Insbesondere wenn die Klimaschutzmaßnahme komplett aus eigener Kraft (intern) realisiert werden soll, wird der Aufwand als sehr hoch wahrgenommen
2. Handelt es sich um eine freiwillige oder um eine verpflichtende Maßnahme? Wenn gesetzlich eine bestimmte Maßnahme wahrgenommen werden MUSS (z.B. Energieberichte, Einrichtung eines Kommunalen Energiemanagements), ist eine Abwehrhaltung von den Mitarbeitern zu beobachten. Die Maßnahme wird als aufgezwungen empfunden. Wird die Maßnahme hingegen von der Verwaltungsführung oder den Mitarbeitern freiwillig wahrgenommen, sind die Mitarbeiter eher motiviert, diesen Aufwand zu bewältigen.

**Bürgermeister Steyerberg:**

Wenn eine Kommune sich Klimaschutz auf die Fahne schreibt, muss sie über die notwendigen Personalressourcen verfügen. In Steyerberg wurde beispielsweise eine Vollzeitstelle für einen Klimaschutzmanager geschaffen. Diese Stelle ist auch ausgelastet, sodass ein gewisser Aufwand zweifelsfrei vorhanden ist. Allerdings wird der Klimaschutzaufwand in der Breite nicht unbedingt größer wahrgenommen als der Aufwand, der mit der Erfüllung des normalen Alltagsgeschäftes einhergeht. Der Grund dafür ist, dass der Grundgedanke des Klimaschutzes verinnerlicht und in die Arbeitsprozesse integriert wurde. Beispielsweise müssen die Mitarbeiter der Zentralen Dienste bei der Beschaffung berücksichtigen, dass die Beschaffungsrichtlinie (welche Maßgaben zum Klimaschutz umfasst) eingehalten wird. Für die Mitarbeiter wird dieser Aufwand, die eigenen Aufgaben hinsichtlich der Relevanz für Klimaschutzbelange zu hinterfragen, mit der Zeit als Automatismus wahrgenommen.

	<p>In Steyerberg wird ca. 10% der Arbeitszeit in der Kernverwaltung in Klima- und Umweltschutz investiert. Gerade für kleinere Kommunen entsteht also ein größerer Arbeitsaufwand. Größere Kommunen können die Aufwendungen über zusätzliche Ressourcen anders abfedern.</p>
<p>Frage 6:</p> <p><u>Einstellung zum Klimaschutz:</u></p> <p>Wie ist die affektive Reaktion (=emotionale Grundeinstellung) der Mitarbeiter zum Thema „Realisation von Klimaschutz“ im Allgemeinen?</p>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b> Die Einstellung ist unterschiedlich. In den Klimaschutzstellen brennen die Mitarbeiter meist für das Thema. In anderen Organisationseinheiten hingegen, die eigentlich das Thema Klimaschutz mitdenken müssten, ist dies nicht immer der Fall. So wird in Haushaltsbereichen von Kommunen häufiger die Wirtschaftlichkeit von Klimaschutzmaßnahmen hinterfragt. Ebenso wird manchmal angemerkt, dass Klimaschutzmaßnahmen keine pflichtige, sondern lediglich eine freiwillige kommunale Aufgabe darstellen.</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN</b> Sofern Mitarbeiter ihr Verhalten nicht ändern müssen, ist die Grundeinstellung zum Klimaschutz durchweg positiv. Wenn es jedoch an die Umsetzung geht, ist die Grundeinstellung anfangs eher negativ. Es werden Gegenargumente gebracht, die auf dem Aufwand, der eigenen Unerfahrenheit, den unzureichenden Ressourcen oder den Kosten („zu teuer“) aufbauen. Zudem herrscht immer eine Grundangst vor Veränderungen.  In einigen Fällen ist die sinngemäße Haltung zu beobachten: „Klimaschutz ja, aber nicht bei uns“. Der notwendige Aufwand und die Kosten sind die erste große Hürde bei der Umsetzung.</p> <hr/> <p><b>Stellv. Leiter Ref. 54:</b> Durch die gesellschaftliche Diskussion und die Wahrnehmung des Themas Klimaschutz in der Öffentlichkeit in den letzten Jahren hat sich auch die Grundeinstellung zum Positiven entwickelt. Jeder Bürger (und Mitarbeiter der Verwaltung) bekommt die Auswirkungen des Klimawandels zu spüren, so dass das Verständnis größer ist als je zuvor. Deshalb ist die Grundeinstellung der MA als sehr positiv zu bewerten.</p>

	<p><b>Bürgermeister Steyerberg:</b> Größtenteils haben die Mitarbeiter eine positive Einstellung zum Klimaschutz. Insbesondere Starkregenereignisse oder Dürreperioden infolge des Klimawandels bestätigen die Mitarbeiter in ihrer Ansicht.</p> <p>Mitarbeiter, die Klimaschutzmaßnahmen nicht so eine große Bedeutung beimessen, sehen den Zweck für ein generationengerechtes Handeln nicht. Im Sinne einer egoistischen Handlungsweise wollen sie sich nicht in ihren eigenen Lebensmöglichkeiten beschneiden.</p>
<p>Frage 7:</p> <p><u>Sozialer Einfluss:</u></p> <p>Wie stehen wichtige Bezugspersonen der Mitarbeiter (z.B. Führungskräfte, Verwaltungsleitung usw.) zu der</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realisation von Klimaschutzmaßnahmen und</li> <li>- der Schaffung der dafür notwendigen strukturellen/prozessualen Veränderungen?</li> </ul>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b> Die Rolle der Verwaltungsspitze ist als hoch einzustufen. Wenn ein Bürgermeister sehr aktiv im Bereich des Klimaschutzes ist, dann hat dies eine Vorbildfunktion, die auf die Führungskräfte und die Mitarbeiter abfärbt. Ansonsten kann es Akzeptanzschwierigkeiten geben.</p> <p>Nicht zu unterschätzen ist auch die Rolle der Kommunalpolitik, die u.a. die Erstellung von Klimaschutzkonzepten sowie die Umsetzung von Maßnahmen beschließen muss. Hier erfolgt eine hilfreiche Steuerung/Unterstützung für den Klimaschutz, die den Mitarbeitenden den Rücken stärkt. Vereinzelt Diskussionen von Klimaleugnern werden eher vernachlässigt.</p> <p>Im Hinblick auf den politischen Willensbildungsprozess wird zudem beobachtet, dass zusätzlich zum Klimaschutz auch die Wählerinteressen berücksichtigt werden. Gerade bei Repressalien (im Sinne von Bußgeldern) werden auf kommunal-politischer Ebene kritische Diskussionen geführt.</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b> Die Haltungen der Führungskräfte und der Verwaltungsleitung sind sehr unterschiedlich. Nur eine Minderheit der Verwaltungsleitungen brennt für den Klimaschutz und lebt das Thema vor. Generell bedeutet die Entwicklung eines Klimaschutzkonzeptes auch nicht, dass dieses mit Nachdruck realisiert wird. Denn häufig hängt die eigentliche Umsetzung von politischen Beweggründen des Bürgermeisters und des Rates ab.</p>

Gerade in solchen Fällen erfolgen die Kommunikations- und Organisationswege von oben nach unten in der Hierarchie.

Es kann natürlich auch passieren, dass die Mitarbeiter die Verwaltungsspitze mit neuen Ideen zum Klimaschutz dazu bewegen, sich stärker mit dem Thema Klimaschutz zu befassen und die Ideen der Belegschaft umzusetzen.

Andrerseits ist es wichtig, die Mitarbeiter für das Thema Klimaschutz ausreichend zu sensibilisieren, um eine grundlegende Akzeptanz herzustellen.

Häufig sind Akzeptanzprobleme auch gleichzeitig Managementprobleme der Verwaltungsspitze.

---

**Stellv. Leiter Ref. 54:**

Führungskräften und der Verwaltungsleitung sowie der Politik kommen eine Schlüsselrolle zu.

Beispiel Hannover: In Hannover hat - was vor wenigen Jahren noch unvorstellbar war - überraschend ein verhältnismäßig unbekannter Politiker die OB-Wahl gewonnen und dabei konkrete Klimaschutzmaßnahmen, wie z.B. die Sperrung der Innenstadt für den Autoverkehr, gezielt in den Mittelpunkt des Wahlkampfs gestellt.

Erfahrungen in Kommunen, die in Sachen Klimaschutz Vorreiter sind, zeigen, dass überall dort, wo das Thema durch Beschlüsse der Räte eine hohe politische Priorität hat und/oder der (die) Bürgermeister/Landrat (-in) sich das Thema zu eigen machen, dies auf die Mitarbeiterschaft ausstrahlt und dafür sorgt, dass diese den strukturellen Wandel mitgehen und mitgestalten. Gerade wenn das Thema Klimaschutz eine Stabsstelle des Bürgermeisters wird und damit als Querschnittsaufgabe wahrgenommen wird, ist die Akzeptanz in der Belegschaft als groß zu bewerten.

Grundsätzlich sind die politischen Entscheidungsträger und die Verwaltungsleitung maßgeblich.

---

	<p><b>Bürgermeister Steyerberg:</b></p> <p>In Steyerberg stimmen die Führungskräfte und die Politik bei der Wichtigkeit des Kommunalen Klimaschutzes überein. So konnten sogar in Kindergärten Fortbildungsangebote zum Thema Klimaschutz realisiert werden.</p> <p>In anderen Regionen und bei anderen Parteien ist das Thema jedoch noch nicht flächendeckend angekommen. Häufig wird dort die Geldfrage gestellt. Klimaschutzmaßnahmen würden den Haushalt belasten und sich nach 7-8 Jahren nicht rechnen, sind die häufigsten Gegenargumente. Allerdings sind diese Ansichten zu kurz gedacht: In Verbindung mit Klimaschutzmaßnahmen muss der Lebenszyklus (z.B. bei einer Anschaffung) betrachtet werden. Die Klimaschutzgegner begehen den Fehler und Denken nicht nachhaltig und langfristig, sondern kurzfristig.</p> <p>Eine Maxime sollte lauten: Global denken und lokal handeln.</p>
<p>Frage 8:</p> <p><u>Erleichternde Umstände:</u></p> <p>Haben die Kommunen genug Wissen und Ressourcen, um</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klimaschutzmaßnahmen zu realisieren</li> <li>- die notwendigen Veränderungsprozesse adäquat zu verwirklichen?</li> </ul>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b></p> <p>Die Situation ist ambivalent. Es gibt insbesondere kleine Kommunen, die überzeugende Klimaschutzkonzepte und auch Umsetzungen aufweisen können, und es gibt kleine Kommunen, die ihre eigenen Möglichkeiten als gering ansehen („wir sind zu klein dafür“) und nur langsam voran kommen. Grundsätzlich ist die Umsetzung immer eine Frage des Willens und der Schwerpunktsetzung.</p> <p>Unterstützungsangebote sind vorhanden. In Bezug auf die Region Hannover bieten die Klimaschutz- und Energieagentur sowie die Klimaschutzleitstelle Beratungsangebote an. Diese Förderer des Klimaschutzes sind zudem gut untereinander vernetzt, sodass Kommunen von dem Netzwerk profitieren können.</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b></p> <p>Das ist abhängig von der Größe der Kommunen und der Anzahl der verfügbaren Fachkräfte. Gerade in kleineren Kommunen sind die Mitarbeiter eher Generalisten, die verschiedene Aufgaben wahrnehmen.</p>

	<p>Dadurch fehlt ihnen das spezifische Fachwissen. Kleinere Kommunen haben also eher weniger die notwendigen Ressourcen und das notwendige Wissen.</p> <p>Auch deshalb gibt es einen großen Bedarf an Qualifizierungen, Beratungen und Know-how-Vermittlung.</p> <hr/> <p><b>Stellv. Leiter Ref. 54:</b> Grundsätzlich haben die Kommunen genügend Wissen. Es gibt zahlreiche Informationsmöglichkeiten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Und auch am Beratungsangebot hinsichtlich der Umsetzung mangelt es nicht.</p> <p>Wer sagt, es gebe nicht genügend Informationen, „will keinen Klimaschutz“</p> <hr/> <p><b>Bürgermeister Steyerberg:</b> In Steyerberg kann diese Frage bejaht werden. Die Klimakommunen sind sehr gut vernetzt, sodass das Wissen potenziell vorhanden ist.</p> <p>Eher sind die Ressourcen das Problem: Wenn bei kleineren Kommunen eine Klimaschutzmanagerin fast 10% des Personalkörpers ausmachen soll, dann stößt dies bei den Verantwortlichen häufig auf Verwunderung. Zudem sind die Kapazitäten häufig bereits ausgelastet.</p>
<p>Frage 9:</p> <p>Sehen Sie hinsichtlich der Akzeptanz einen Unterschied zwischen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jüngeren und älteren</li> <li>- erfahreneren und unerfahreneren</li> <li>- weiblichen und männlichen</li> </ul> <p>Verwaltungsmitarbeitern?</p>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b> Junge Mitarbeiter sind häufig dem Thema gegenüber sehr offen, aber sie haben relativ wenig Erfahrung in der Verwaltung. Aufgrund dessen denken sie Klimaschutz nicht immer im Alltagsgeschäft mit.</p> <p>Ältere Mitarbeiter denken vernetzter durch ihre Erfahrung und können Klimaschutz meist mitdenken. Eine geringere thematische Aufgeschlossenheit kann nicht pauschal bestätigt werden.</p> <hr/>

	<p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b> Nein. Es gibt auch jüngere Mitarbeiter, denen es an Offenheit für das Thema mangelt. Es kann also nicht pauschal gesagt werden, dass eine bestimmte Gruppe eher Akzeptanzprobleme aufweist.</p> <p>Eventuell könnte jedoch der Qualifizierungs- bzw. Bildungsgrad der Mitarbeiter einen Unterschied machen und zwar unabhängig von Geschlecht und Alter.</p> <hr/> <p><b>Stellv. Leiter Ref. 54:</b> Ja, insbesondere jüngere Mitarbeiter sind affiner bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen und der Gestaltung der notwendigen Veränderungsprozesse.</p> <p>Auffällig ist, dass insbesondere weibliche Verwaltungsmitarbeiterinnen sich für Klimaschutz engagieren und nicht selten Klimaschutzpositionen bei den Verwaltungen innehaben (z.B. Klimaschutzmanagerinnen).</p> <hr/> <p><b>Bürgermeister Steyerberg:</b> Es kann in Steyerberg kein Unterschied festgestellt werden</p>
<p>Frage 10:</p> <p>Inwiefern herrschen Ihrer Meinung nach Akzeptanzprobleme vor, die die Realisation von Klimaschutzmaßnahmen in den Kommunen hemmen?</p>	<p><b>Leiterin Klimaschutzleitstelle:</b> Die Kommunen befinden sich auf einem guten Weg. Die Akzeptanzprobleme haben im Vergleich zur Vergangenheit bereits abgenommen. Doch gerade Veränderungen im Verwaltungsumfeld (z.B. Corona-Krise) sorgen dafür, dass Klimaschutz nicht immer ganz oben auf der Agenda steht</p> <hr/> <p><b>Mitarbeiterin KEAN:</b> Allgemein ist der Klimaschutz akzeptiert. Wenn es aber an die Realisierung geht und der Bezug zu sich selber und die eigenen Möglichkeiten hergestellt werden soll, ist diese nicht zwangsläufig gegeben.</p> <p>Deshalb sollte ein Fokus auf der Mitarbeitersensibilisierung liegen.</p> <hr/>

**Stellv. Leiter Ref. 54:**

Generell ist die Akzeptanz von der Vorreiterrolle des Bürgermeisters/Landrats abhängig. Sofern dieser das Thema Klimaschutz aktiv vorantreibt und die Mitarbeiter inspiriert, rechtfertigt der Nutzen (Gutes tun für die Umwelt) den hohen Aufwand.

Im Vergleich zur Vergangenheit ist mittlerweile auch die Rolle des Klimaschutzes in der Gesellschaft eine andere.

---

**Bürgermeister Steyerberg:**

In Steyerberg sind keine Akzeptanzprobleme festzustellen. In anderen Kommunen scheint dies jedoch der Fall zu sein: Im Kontext der Fridays for Future Bewegung wurde in einigen Fällen die Botschaft der Demonstranten nicht erkannt. Stattdessen sah man sie als Schulschwänzer.

Aller Voraussicht nach wird die Corona-Krise Akzeptanzprobleme begünstigen, da die Auswirkungen auf die Wirtschaft in das Zentrum der öffentlichen Beobachtungen rücken.

In Zukunft ist es aber erforderlich, dass Klima- und Umweltschutz sowie Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnen. Gerade die Wirtschaft muss ökologisch vertretbar werden.



## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche einzeln kenntlich gemacht. Es wurden keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift