

LENA – Landsberger Energie-Agentur

LEITBILD

Plan zur Durchführung und Änderungsbegleitung

Umsetzung des 50% CO₂-Reduktionsziel

Wie kann LENA die Bevölkerung im Landkreis Landsberg erreichen, zum Mitmachen aktivieren und zu Teilhabern werden lassen?

Von Dr. Ingo Werner

Fachgruppenleiter der FG IV (Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung, Klimaschutzmanagement und Finanzierung)

“VERÄNDERUNG IST ÜBERDENKEN WAS WIR TUN” (Vogel, 2010).

Einleitende Zusammenfassung

Dieser Plan beschreibt die Änderungen und strategischen Nachverfolgungen die von Lena bearbeitet werden müssen um die Beschlüsse der Landsberger Klimaschutzkonferenz dargelegt im Klimaschutzkonzept (KSK, 2013) umzusetzen und zu dem Ziel zu kommen, den CO₂-Ausstoss bis 2030 auf 50% des Wertes von 2011 zu reduzieren.

Der Fokus wird hierbei auf das Ziel der Erreichung der Massnahmen gelegt. Die Massnahmen an sich sind im Klimaschutzkonzept detailliert geregelt. Dieses geht vom Energie-Dreisprung: **Vermeiden – Einsparen – regenerativ Erzeugen** aus.

Wir wollen aktiv die Bevölkerung zu erreichen, mit der Bevölkerung die Ziele umzusetzen, sie zu aktiven Teilhabern der Energiewende zu machen. Energiewende bedeutet die Wende hin zu umweltverträglichen und erneuerbaren CO₂-freien Energien.

Diese Änderungen von LENA sind lokal notwendig, um mitzuhelfen, dem globalen Klimawandel entgegenzutreten. Der Klimawandel wird unter den momentan wissenschaftlich vorhersehbaren Bedingungen kommen und er ist auch für jeden schon erfahrbar. Die Mitglieder von LENA sind sich dabei der Verpflichtung einer lebenswerten Zukunft gegenüber nachfolgender Generationen bewusst und wollen ihre Heimat bewahren.

Besonders betont wurde bei der Gründungsversammlung, dass die Erreichung der Bevölkerung und die Umsetzung im Kommunal-Verband grundlegende Erfolgskriterien sind und über diese gesamte Laufzeit verfolgt werden müssen.

Strukturelle Änderungen müssen verankert werden um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Bisherige Projekte im Landkreis haben starke Kontroversen hervorgebracht, hier ist eine schnelle gut geplante Kommunikation an die Betroffenen nötig und für die Zukunft zu planen, um die Veränderungen nachhaltig zu verankern.

Inhaltsverzeichnis

Einleitende Zusammenfassung.....	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungen.....	3
1 Grundlagen und Umfang der Herausforderung der Umsetzung/ Änderung	4
2 Bewertung bisheriger Änderungen.....	5
3 Empfohlener Ansatz um die Energiewende im Landkreis koordiniert einzuläuten	6
.....	6
3.1 <i>Organisations-Änderung</i>	6
3.2 <i>Änderungs-Design:</i>	9
3.3 <i>Evaluierung des vorgeschlagenen Ansatzes</i>	13
4 Stärken des Teams.....	16
5 Referenzen.....	16
6 Anhänge.....	17
Anhang A: Abkürzungen.....	17
Anhang B: SWOT.....	17

Abbildungen

Abbildung 1: Zeitschiene der Ereignisse:.....	5
Abbildung 2: Igel-Konzept.....	6
Abbildung 3: Energiezustände der Beteiligten.....	8
Abbildung 4: Lernphasen bei Veränderungen.....	12
Abbildung 5: Kulturnetz vor LENA.....	13

1 Grundlagen und Umfang der Herausforderung der Umsetzung/ Änderung

Dieser Plan beschreibt das organisatorischen Vorhaben, die Bevölkerung für die Aufgaben des Klimaschutzkonzeptes (KSK) zu gewinnen und einzubinden. Ein zweiter Fokus ist auf die Durchführung des Planes gerichtet, hin zu einem ganzheitlichen Klimaschutzmanagement.

In Bayern haben sich seit den bundesweiten Förderungen schon viele Kommunen / Gemeinden zusammengeschlossen um gemeinsam auf lokaler Ebene die Energiewende voranzubringen (Wende hin zu umweltverträglichen und erneuerbaren/ CO₂-freien Energien). Dies geschieht z.B. in Vereinen, Bürger-Genossenschaften etc. mit dem Ziel der regionalen Energieerzeugung und der Erhaltung der Wertschöpfung im Landkreis.

In unserem Landkreis Landsberg gibt es schon einige Projekte (Windpark Fuchstal, BioWärme Kaufering, St. Ottilien,), aber keine übergeordnete, koordinierte Struktur. LENA hat die Notwendigkeit erkannt, diese Maßnahmen zu strukturieren, um z.B. das Energieangebot bedarfsgerecht bereitzustellen.

2 Bewertung bisheriger Änderungen

Dezentral wurden vom Landkreis schon mehrere Aktionen durchgeführt um die Energiewende einzuleiten (genauerer siehe KSK-Ergebnisse).

Die Mission dahinter ist, dass wir Energie benötigen, aber auch eine intakte, moderne Welt mit geringem Klimawandel und Atomrisiko.

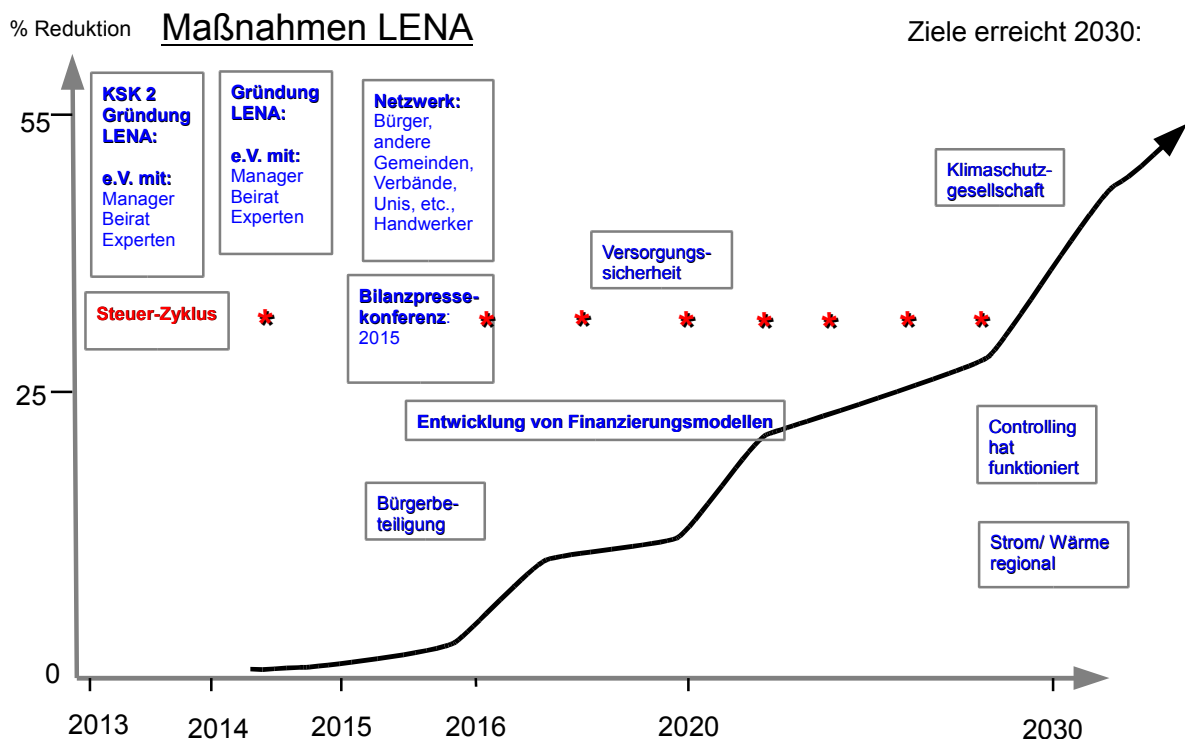
Eine Vision ist seit der Zeit des KSK vorhanden: 50% CO₂-Reduktion bis 2030 (gegenüber 2011). Pro Kopf bedeutet das von einem bundesweit überdurchschnittlichen Verbrauch von 11,9t CO₂/ Einwohner (Ew) auf 6 t CO₂/ Ew zu kommen.

Ziel ist der Energie-Dreisprung: Vermeidung, Effizienz und Ersatz.

Die Strategie dies zu erreichen ist über Bürgerbeteiligung und auf kommunaler Ebene.

Die Taktiken sind als über 150 Einzelmassnahmen in der KSK beschrieben. Ein Zeitstrahl wurde auch entworfen wie er Abbildung 1 zeigt.

Abbildung 1: Zeitschiene der Ereignisse:



3 Empfohlener Ansatz um die Energiewende im Landkreis koordiniert einzuläuten

Der erste Teil (3.1) konzentriert sich auf den Kontext der Veränderung, der zweite (3.2) fokussiert mehr auf die Durchführung und das Management.

3.1 Organisations-Änderung

Zeit

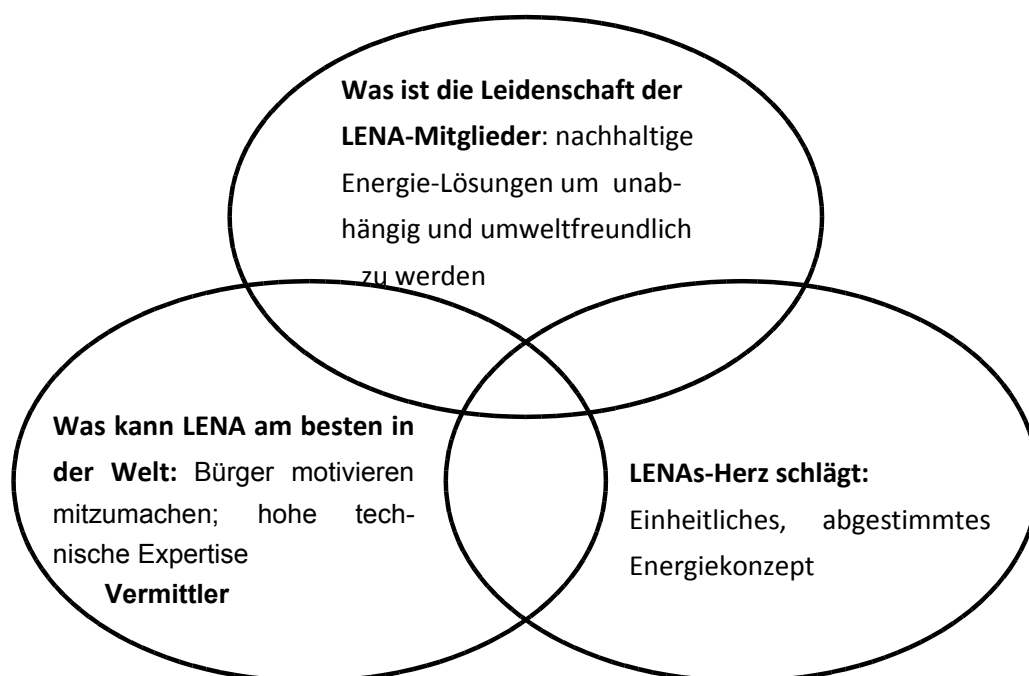
LENA muss schnelle Werbung für das Projekt machen und die am ehesten sensiblen Bürgergruppen mit den Vorteilen ansprechen. Danach folgen weitere Bevölkerungsschichten und langfristige Projekte.

Schnelle Vorteile sind z.B. einfache Einsparmassnahmen und das Vorbild der gemeindeeigenen Liegenschaften; Argument: Kostenersparnis.

Umfang

Ein differenzierter Blick mit einer Stärke-Schwäche-Analyse SWOT (siehe Anhang B) führt zu einem Konzept "Was können wir im Landkreis am besten" und erlaubt LENA externe Risiken zu bannen und eigene Stärken und Neigungen zu erkennen:

Abbildung 2: Igel-Konzept¹



¹Angepasst von Collins (2007:43)

Der Hauptfokus der Veränderung muss auf der Bürgerbeteiligung liegen und nicht in der Veränderung selber. Die Haltung "Bitte nicht vor unserer Haustüre" oder "Der Klimawandel ist weit weg" muss sich ändern durch schrittweises Heranführen und Überzeugen, dass ein schrittweises Umdenken auf Energiegewinnung mittels erneuerbaren Energien oder neu entwickelnde Energiemöglichkeiten/-lieferanten mit einem gleichzeitigen Abbau der konventionellen Energielieferanten wichtig und zukunftsweisend ist. Energie muss auch in Zukunft bezahlbar bleiben ohne Folgeschäden für unsere Umwelt.

Es muss klar dargelegt werden, was verändert werden muss und welche Vorteile es für alle hat, in ganzer Breite.

Bewahrung

Bisherige Änderungen und positive Beispiele müssen erhalten werden, wenn z.B. auch kurzfristige Renditeziele dagegen sprechen. Die technische Möglichkeiten müssen klar gemacht werden und die langfristigen Einsparungen am Beispiel von bereits realisierten Projekten. Aus Fehlern muss gelernt werden, mit dem Hinweis auf die Neuartigkeit dieser Projekte und dass jede neue Technologie erst einmal Fehler beinhalten kann. Letztendlich führen solche Fehler bei konsequenter Verbesserung zu technischem Fortschritt.

Es muss jedoch auch klar herausgearbeitet werden, dass Technologien wie die CO₂-Speicherung aus Kohlekraftwerken / Atommüllendlagerung oder Fracking keine Bewahrung ist, sondern nur einer trickreichen Kohlekraftwerkslaufzeitverlängerung etc. dient – unterirdische Speicherstätten sind thermodynamisch nicht sicher.

Andere Zeiten haben andere Lösungen. Neue Technologien lösen alte ab, z.B. am Beispiel der Schreibmaschine. Wer würde heute noch eine kaufen?

Vielfalt

Lena will die vielfältigen Interessen der Bürger erkennen, verstehen und ansprechen. Es gibt unterschiedliche Gruppen, die auf unterschiedlichen Wegen angesprochen werden müssen.

Die Vielfalt der Technologien ist klar in der KSK beschrieben. Eine Koordinierung ist hier Pflicht. Z.B. ist eine Koordinationsmöglichkeit, dass z.B. Biogasanlagen laufen, wenn kein Wind und keine Sonne für die Stromproduktion vorhanden sind. Gasspeicherkapazitäten oder Wärmespeicher etc. müssen dann auch vorhanden sein.

Möglichkeiten

LENA hat die Möglichkeit Bürger zu informieren. Hierbei können die Mitglieder von LENA genau beraten, welche Massnahmen in welchem Zusammenhang möglich, wirtschaftlich und sinnvoll sind.

Kapazität

Die FG 1-3 sind mit genügend Experten besetzt, die viel Erfahrung haben.

Die FG 4 konzentriert sich auch auf die Umsetzung des Projektes und die Öffentlichkeitsarbeit.

- Welche Abläufe haben Priorität?
- Wer kann mit zur Umsetzung herangezogen werden?
- Wo werden Rückmeldeschlaufen eingebaut?

Eine Klimaschutzmanagerin ist frisch eingestellt.

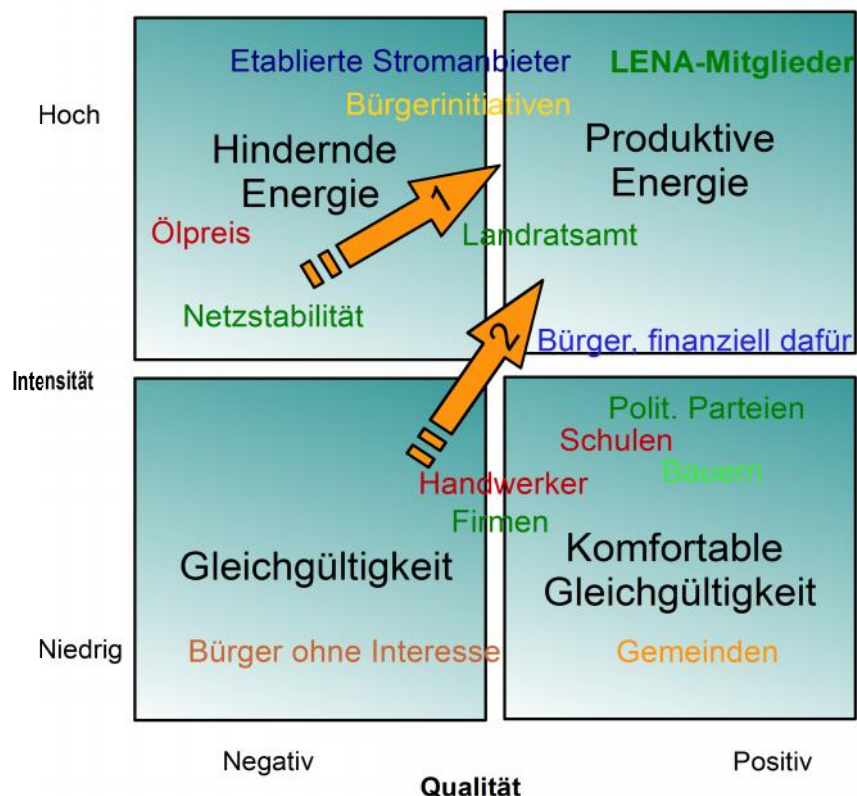
Bereitschaft

Alle LENA Mitglieder arbeiten ehrenamtlich und gemeinnützig. Auch hier ist Priorisierung wichtig, um vor Überlastung zu schützen.

Macht

Das Machtgefüge der Betroffenen muss mit den strukturellen Energiezuständen (von offiziellen Stellen, Beteiligten etc.) in Abbildung 3 in Einklang gebracht werden.

Abbildung 3: Energiezustände der Beteiligten



Um die 'Hindernde Energie' einzubinden und zu gewinnen müssen Einwände sofort adressiert werden, durch positive Erfahrungen und der Einführung einer Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit durch Kommunikation (Pfeil 1).

Pfeil 2 führt dazu Unbeteiligte wachzurütteln, durch eine überzeugende und unwiderstehliche Vision die sich jeder wünscht.

Wichtig ist hierbei die Flankierung durch machbare Finanzierungskonzepte mithilfe der involvierten Banken, in denen sich die Beteiligten wiederfinden können.

Kritiker – die oft auch Machbarkeitsgrenzen aufzeigen - müssen durch rechtzeitige Einbindung Gehör finden.

3.2 Änderungs-Design:

Um den Ablauf Herausforderung zu beschreiben, wird Kotter's 'Acht-Schritte Modell'² verwendet, das dann mit Leben und Aktion ausgefüllt wird.

Es gilt zu einer Vision für die zu überzeugenden Bürger zu kommen, die mit schnellen Umsetzungen zu einer nachhaltigen Veränderung führt.

Schritt 1: Dringlichkeit erzeugen

Ein schneller Achtungserfolg als Start muss erzielt werden. Geeignet dazu ist der Energiesparwettbewerb. Das Klimadorf ist hier auch sehr gut geeignet um die Idee in die Schulen und Familien hineinzutragen. Dann müssen konkrete Projekte zu regenerativen Energien und Aufklärung zum Energiesparen angegangen werden.

Eine andere Möglichkeit ist, die Szenarien darzulegen, was denn passiert, wenn nicht gehandelt wird.

Dabei muss klar dargelegt werden, welche kurzfristig weiteren Investitionen nötig sind, die zu realistischen Erlösen in der Zukunft führen, d.h. eine finanzielle Kosten-Nutzen-Analyse. Finanzielle Renditen sollten von nicht finanziell zu beziffernden Aspekten wie Umweltschutz und eine lebenswertere Zukunft getrennt werden. Gut ist es jedoch, mögliche Szenarien (positiv als auch negativ) für den einzelnen Bürger herunter zu

²(Kotter, 2007)

brechen, welche Kosten auf ihn durch die negativen Folgen des Klimawandels zukommen können. Z.B. sind Sturmschäden finanziell bezifferbar.

LENA hat ein klares Konzept zur Durchführung und Abstimmung der Einzelmassnahmen.

Ein Wachrüttel über die Homepage aller Fachgruppen und nützliche Links sind als Auftakt auch geeignet.

Dabei muss eine offene Diskussionskultur herrschen, damit Kritik frühzeitig eingebunden werden kann, v.a. im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit (akt. Bsp. AKWs werden aufgrund finanzieller Wirtschaftlichkeit früher abgeschaltet und es wird damit bewusst die Versorgungssicherheit in Bedrängnis gebracht?).

Schritt 2: Eine kraftvolle Führungsmannschaft zusammenstellen

Um Änderungsrollen auszufüllen müssen freiwillige, aktive, formelle und informelle treibende Bürger mit einer Stimme sprechen und vernetzt sein.

Schritt 3: Eine Vision bearbeiten

“..Heimat bewahren – Zukunft gestalten..”

das ist unser Motto um Vertrauen zu schaffen.

Im Fokus ist hier das lokale Landkreismodell, durch 50% regenerative Energien bis 2030 mit Bürgerbeteiligung Versorgungssicherheit zu erreichen.

Es stellt sich z.B. die Frage:

Wo wären wir heute, wenn wir vor 50 Jahren angefangen hätten Windräder zu bauen anstelle der deutschen Innovationskraft in AKWs zu stecken? Wären diese in der Landschaft überhaupt noch sichtbar und hörbar?

Schritt 4: Die Vision kommunizieren

Der Anfangsschwung mit der Gründung von LENA muss genutzt werden um die Vision und die Ziele der KSK auf breiter Basis bekannt zu machen. Dabei muss verständlich gemacht werden, dass die Kombination der Einzelmassnahmen zum Ziel führt, und diese Kombination unter Mitarbeit der Bürger/ Gemeinden und weiteren Beteiligten stattfinden muss. Es muss auch klar gemacht werden, dass Steuerungszyklen eingebaut werden, damit bei unvorhergesehenen Ereignissen bei solch einem komplexen Projektes mit vielen Beteiligten rasch reagiert und eine Lösung gefunden

werden kann.

Wenn in der Bevölkerung ein unternehmerischer Geist erzeugt werden kann, ähnlich wie bei den Hausdach-PV-Anlagen-Förderung, werden alle sich ihres Beitrages bewusst werden, und es wird klar, dass die Energiewende von allen gesteuert und gemeistert werden kann. Es kann hilfreich sein, die direkten Bedürfnisse der verschiedenen Bürger anzusprechen.

Hierfür benötigt das LENA-Team eine Steuerungsliste und einen Fahrplan.

Schritt 5: Andere als Mitstreiter gewinnen

Das LENA-Team muss die Werte und das Verhalten der Beteiligten (= fast aller) mit der Vision, den Zielen und Einzelmaßnahmen verknüpfen, um den Zweck klarzumachen. Hierbei muss auf Brainstorming und Rückmeldungen geachtet werden, um andere Sichtweisen sofort miteinbinden zu können und dadurch die Bürger/ Gemeinden zur Mitarbeit zu gewinnen.

Schritt 6: Kurzfristige Erfolge

Unbeteiligte können über das Aufzeigen der Option "Was passiert wenn wir nichts tun" überzeugt werden, dass es sich lohnt mitzumachen.

Dies muss mit einer Kosten- und Erfolgskontrolle begleitet werden. Diese kurzfristigen Erfolge müssen klar beworben werden.

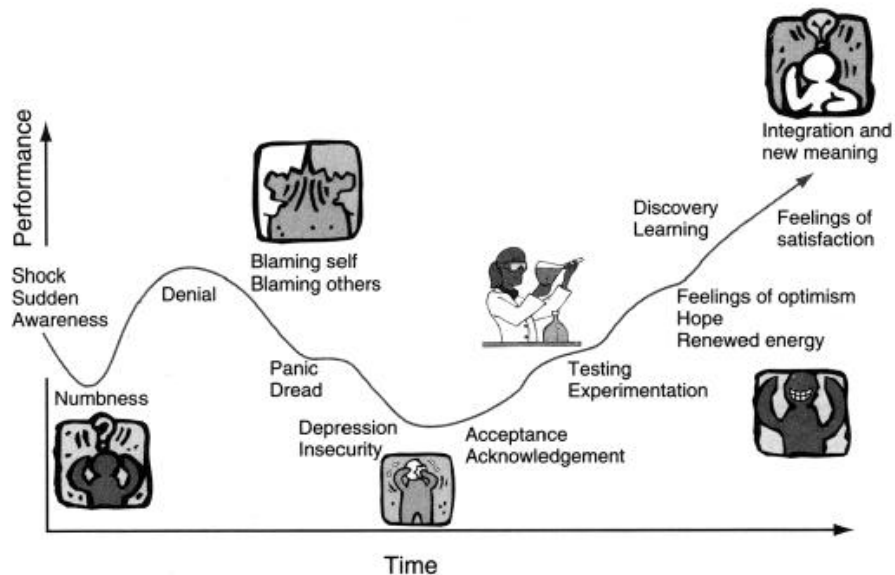
Beispiele hierfür sind der Stromsparcheck, der Stromsparwettbewerb und das Klimadorf.

Dinge die nicht so wie vorhergesehen laufen oder neue Herausforderungen darstellen müssen mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprogramm geradegezogen werden (Industriell: 'KAIZEN').

Schritt 7: Verbesserungen zusammenfassen und für weiteren Änderungsschwung nutzen

Wenn die Beteiligten bemerken, dass Anfangserfolge möglich sind (s. Abbildung 4), wird sich die Beteiligung hin zur aktiven Mitarbeit richten.

Abbildung 4: Lernphasen bei Veränderungen



Source: Green (2007)

D.h. neue Ideen kommen hinein und sollten dazu führen, dass sich keine Fronten, wie wir sie momentan gehäuft sehen, aufbauen können.

Einzuführende Aufgaben:

- Agenden mit aktuellen Themen,
- regelmäßige Treffen (FG, etc.)
- ein Projekt Management System (PMS)
- ein Risiko-Analyse-Schema, um Risiken bei geplanten Projekten rechtzeitig zu erkennen,
- ein Vertretungsschema für Schlüssel-Ansprechpartner (s.FG),
- feste Feedback-Runden von allen Beteiligten,
- Erfolge feiern.

Schritt 8: Neue Ansätze institutionalisieren

Nach den Anfangsarbeiten und -erfolgen müssen diese verstetigt werden. Dies

geschieht mit Agenden der Teamtreffen, die vom Plan, den Meilensteinen und der aktualisierten Situation abgeleitet sind.

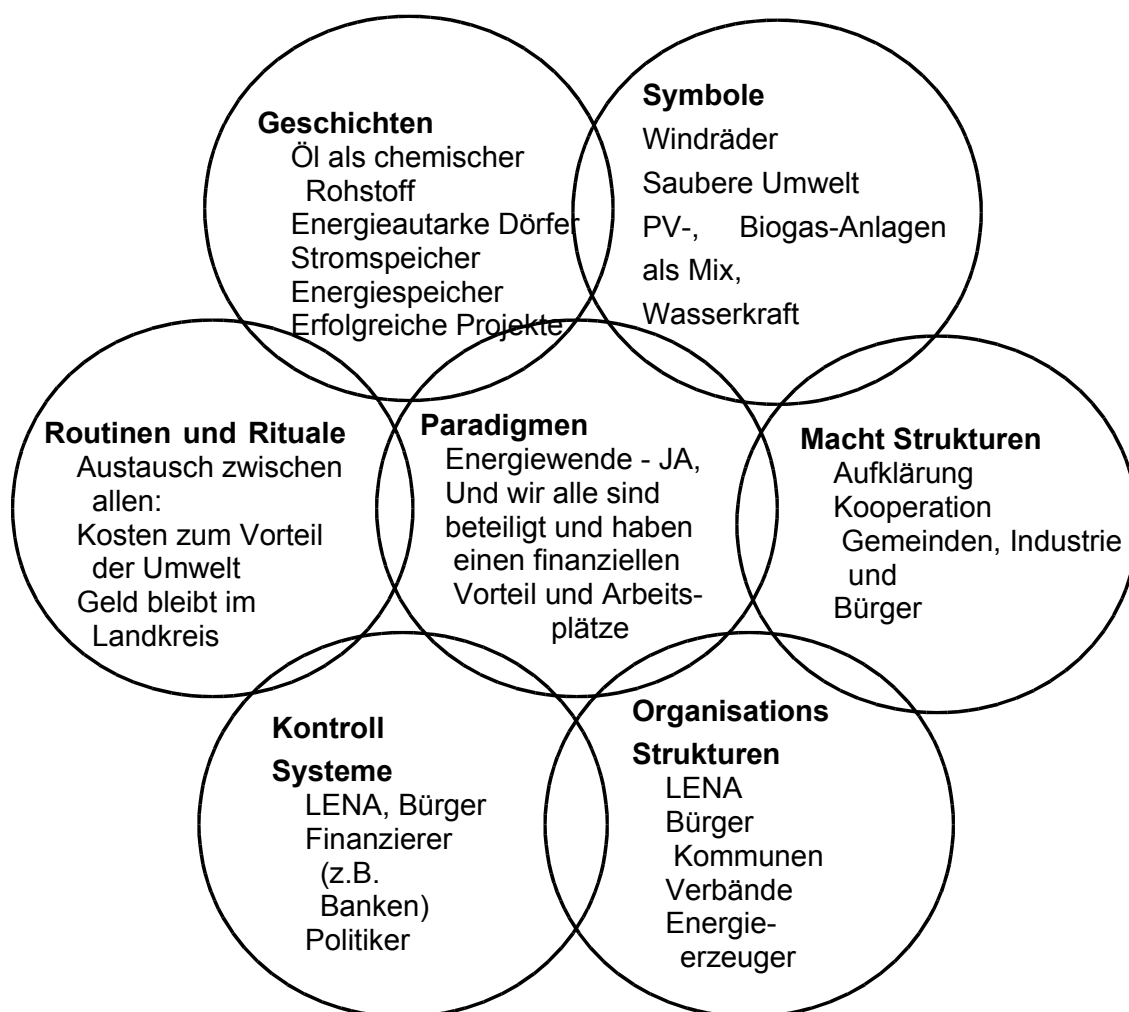
Veränderung muss als ständiges Thema verankert werden.

Von der LENA-Steuerung muss regelmäßig die Zustimmung der Beteiligten beachtet werden, um diese zu erhalten/vergrößern.

3.3 Evaluierung des vorgeschlagenen Ansatzes

Hier wird Johnson's 'Cultural Web' beleuchtet. Dieses dient dazu, dass wir die eingeschlagene Richtung verfolgen und korrigieren können, wenn Abweichungen auftreten.

Abbildung 5: Kulturnetz vor LENA



Adapted from Johnson (1998), cited in Balogun & Hope Hailey (2004)

Geschichten

Wir benötigen die Energiewende um unser modernes Leben aufrecht zu erhalten. Unsere moderne Lebensweise bleibt ohne chemische Produkte und Transportmittel sofort stehen. Wir benötigen täglich Zahnpasta, Strom für den Kaffee, Energie zur Wasserbereitstellung, Öl für die Arznei-, Reinigungsmittel-, Grundstoffsynthese für chemische Produkte und Inhaltsstoffe wie z.B. für Zement, Energie zum Transport von Personen und Gütern. Das Öl wird jedoch in den nächsten 50 Jahren verbrannt sein und bald schon wieder teuer werden. Unsere Kinder werden nichts davon haben, und die Abgase und Rückstände aller fossilen und atomaren Energieträger belasten uns schon heute.

Darum ist es wichtig, unverzüglich mit der Energiewende weiter zu machen um den Umbau auf regenerative Energie und Rohstoffe flüssig hinzubekommen.

Es gibt Geschichten über energieautarke Gemeinden, die Zunahme der regenerativen Energien, und auch über die Grundlast, dass das Licht nicht ausgeht, wenn Nachts keine Sonne scheint. Dies muss klar verdeutlicht werden, um den Bürgern und der Industrie die Angst vor der Versorgungssicherheit zu nehmen. Dazu müssen mittelfristig Puffer (z.B. vernetzte Biogasanlagen) zur Verfügung stehen. Es muss aufgezeigt werden, dass die Bürger sich gefahrlos beteiligen können über Beispiele von z.B. GreenCityEnergy.

Paradigmen

Nach der Gründung von LENA müssen wir den Gesamtnutzen für uns und künftige Generationen klar darlegen. Es müssen die direkten Bedürfnisse der verschiedenen Bürger nach Sicherheit und Bezahlbarkeit angesprochen werden. Eine Win-Win-Situation tritt auf, wenn der Bürger sich gewinnbringend mit minimalstem Risiko daran beteiligen kann.

MACHT und organisatorische Struktur

Die Macht-Zustimmungs-Matrix von Abbildung 3 muss nochmals betrachtet werden. Mächtig sind Bürgerinitiativen die Energieprojekte umsetzen, aber auch die

Zusammenarbeit mit Stromkonzernen, sind jedoch auch Finanzinvestoren, da diese bevorzugte Interessen und eine gesetzlich geschützte Privilegierung haben.

Handwerker müssen für die Energiewende gewonnen werden, da sie Kontakt haben zu Bürgern, Gemeinde und Industrie.

Mächtig sind auch organisierte Kommunen, die auf einen ausgewogenen Energiemix setzten und dadurch die Strom- und Geld-Erträge im Landkreis belassen.

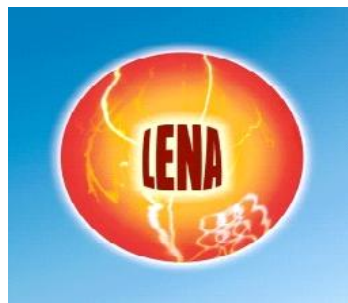
Auf Landkreisebene ist es daher wichtig, dass durch Aufklärung eine Kooperation zwischen Gemeinden, Bürgern und Industrie entsteht. Über Schulen besteht ein starkes Potential, die nachwachsende Generation für die vor uns liegende Energiewende zu sensibilisieren.

Dass die Bevölkerung bis zu 2/3 dafür sein kann wurde evaluiert, siehe:

<http://www.buendnis-buergerenergie.de/>

Symbole

LENA hat sich ein neutrales Symbol voller Energie gewählt um nicht Richtungen zu favorisieren, die nicht geprüft und dauerhaft erfolgreich sind.



Routinen und Rituale

LENA ist die Energiewende weg von Atomstrom und fossiler Energie hin zu regenerativer Energie. Dazu muss es ein Austausch von Interessierten und Betroffenen geben. LENA hat hier schon viel Vorarbeit geleistet mit den internen Sitzungen, Öffentlichkeitsarbeiten, Vorträgen und Besichtigungen für alle. Da LENA ein gemeinnütziger Verein ist, kann er auch seine Strukturen und Abläufe den Erfordernissen anpassen.

Der Kosten-Nutzen Effekt und die Wirkungsgrade sowie die Versorgungssicherheit müssen bei den Projekten im Vordergrund stehen. Es dürfen ausschliesslich Anschub-Finanzierungen zum Vorteil der Umwelt gemacht werden, aber keine dauerhaften Subventionen. Die Wertschöpfung und Arbeitsleistung soll so gut wie möglich im

Landkreis bleiben.

Kontrolle

Kontrolle über die Umsetzung der Energiewende haben die

1. Bürger wenn sie Angebote wie die auslaufende PV-Förderung nutzen,
2. die Politiker, indem sie Rahmenbedingungen für noch unrentable neue Systeme schaffen,
3. die Stromkonzerne über eigene Aktionen, Geschäftsstrategien und Lobbyismus,
4. die Kommunen indem sie die regenerativen Energieträger, die bei ihnen möglich sind, vernetzen,
5. Banken und Geldgeber, indem sie die (zu erwartende) Wirtschaftlichkeit von Projekten auf den Prüfstand stellen.

Wichtig ist, dass Lernzyklen eingebaut sind, wie z.B. die für 2015 vorgesehene Bilanzpressekonferenz.

4 Stärken des Teams

Die Stärken der Fachgruppen ist neben der Öffentlichkeitsarbeit, dass sie das Fortschreiten der über 150 Einzelmaßnahmen aus der KSK in einem jährlichen Rückblick bewerten kann. Dies wird z.B. durch die Bilanzpressekonferenz im Zeitstrahl gezeigt (Abbildung 2).

Dadurch erhält die gesamte LENA den gewünschten Lernzyklus und eine Steuerung um die Maßnahmen der KSK zu verfolgen und gegebenenfalls auf Änderungen innerhalb und der zugrundeliegenden äußeren Bedingungen zu reagieren.

5 Referenzen

- Balogun, J & Hope Hailey, V (2004) Exploring Strategic Change, 2nd ed. Prentice Hall/Financial Times
- Bruch, H, Vogel, B & Morhart, F (2005) Keeping Track of Organisational Energy. How to Harness a Company's Productive Forces. *The Journal of Europe's Centre for Business Leaders*. 65-71. www.criticaleye.net
- Collins, J (2007) Good to great. *Women in Business*, 59 (5), 38–46
- Green, M. (2007), 'Change Management Master Class', London: Kogan Page
- Johnson, G (1998) 'Mapping and Re-mapping organisational culture', in: Ambrosini, V, Johnson, G & Scholes, K (1998) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Hemel Hempstead: Prentice Hall
- Kotter, J P (2007) Leading Change. *Harvard Business Review*, Jan, 85 (1), 96-103
- KSK (2013) Integriertes Klimaschutzkonzept Landkreis Landsberg am Lech, Dr. Martin Demmeler & Matthias

6 Anhänge

Anhang A: Abkürzungen

KSK	KlimaSchutz-Konferenz (des Landkreises Landsberg 2013)
LENA	Landsberger Energie-Agentur
PV	PhotoVoltaik
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats-Framework

Anhang B: SWOT

Stärken	Schwächen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Energiewende von Bürgern für Bürger 2. Nur kostendeckende und langfristig gewinnorientierte Projekte 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kein Unternehmen 2. Nur beratende Funktion (zu Beginn)
Möglichkeiten	Bedrohungen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Beratung der Bürger, Gemeinden, Industrie und in Schulen und konkrete Projekte mit ihnen 2. Beratung zu Energiesparen 3. Beratung zu regenerativen Alternativen 4. Energiewende in einem Guss für den Landkreis 5. Versorgungssicherheit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sinkender Ölpreis 2. mangelndes Interesse

(according to Thompson & Martin, 2006)