

Herzlich willkommen zum Webinar Strategisches Klimamanagement!

Webex, 31. März 2022



Bevor es losgeht: **Teilen Sie uns über Mentimeter Ihre Fragen zum Thema mit.**

Scannen Sie hierfür entweder **den angezeigten QR-Code** oder gehen Sie auf **menti.com** und geben den folgenden Code ein: **5910 2670**

Welche Fragen haben Sie zum Thema strategische Steuerung von Klimaschutz?

Wie kann man alle Abteilungen der Verwaltung (und andere Akteure) mitnehmen, sodass sie es nicht nur als Pflichtaufgaben betrachten?

Welche Maßnahmen bringen am meisten? Controlling ohne CO2-Bilanz? Verknüpfung von Maßnahmen mit finanziellen Mitteln, langfristige Planung wegen Anmelden von Haushaltsmitteln

Bei uns im Landkreis steht demnächst die Fortschreibung des Klimaschutzkonzepts, die Aufstellung neuer Ziele und Erarbeitung einer neuen Strategie an. Wie gehen wir da am Besten vor?

Ist diese Art der strategischen Steuerung auch auf andere Organisationen anwendbar (insbesondere soziale Träger)?

Kennen Sie gelungene Beispielstädte/-gemeinden/-landkreise mit denen man sich zu dem Thema austauschen kann, um von deren Erfahrung zu lernen?

Wie kann ich überlastete Kolleg:innen aus Fachämtern motivieren Klimaschutzmaßnahmen umzusetzen (die als freiwillige Zusatzaufgabe empfunden werden) und ggf. an einer regelmäßigen Steuerungsrunde teilzunehmen?

die Struktur der Steuerung: wie baut man die Steuerung auf, so dass sie strukturell und nicht nur für einzelne Maßnahmen wirkt.

- Gibt es gute (kostenfreie/-günstige) Projektmanagement-Tools?

Wie die interne Kommunikation (innerhalb der Verwaltung) am besten angehen/vorantreiben?

Welche Fragen haben Sie zum Thema strategische Steuerung von Klimaschutz?

Projektarbeit oder Grundlagenbeschlüsse

Wann wird das Thema Klimaschutz eine kommunale Pflichtaufgabe ?

Welche Beschlüsse sind Pflicht im ersten Jahr?

Wie geht das? Welche Instrumente haben sich bewährt?

Allgemein Tipps und Infos wie wir den Prozess "Klimaschutzagenda 20XX" eben strategisch und geordnet angehen können und nicht nur in Form von losgelöbten Einzelmaßnahmen

Priorisierung der Aufgaben und Themenfelder

Tools & Tipps für Planung, Umsetzung, Monitoring von Maßnahmen bzw. des Klimaschutzprozesses

Tools & Tipps zur Planung, Umsetzung und Monitoring von Maßnahmen bzw. Klimaschutzprozesses

Ich hoffe auf eine Methode, die verschiedenen Erwartungen der Akteure übersichtlich darzustellen Ich freue mich auf Vernetzung Was könnte man tun, wenn die Verwaltung selbst nicht so mitmacht, wie sie sollte

Welche Fragen haben Sie zum Thema strategische Steuerung von Klimaschutz?

Wie gestalte ich das Klimaschutz-Controlling am besten?
Häufig lassen sich THG-Einsparungen nicht abschätzen.

Agenda

Stimmungsbild

Weshalb braucht kommunaler Klimaschutz strategische Steuerung?

Welche Rolle spielen die verschiedenen Akteure in diesem Prozess?

Was sind die wichtigsten Elemente strategischer Steuerung?

Wie funktioniert strategische Steuerung?

Pause

Wie funktioniert strategische Steuerung?

Wie positioniere ich mich als Klimaschutzmanager:in, um erfolgreich strategisch zu steuern?

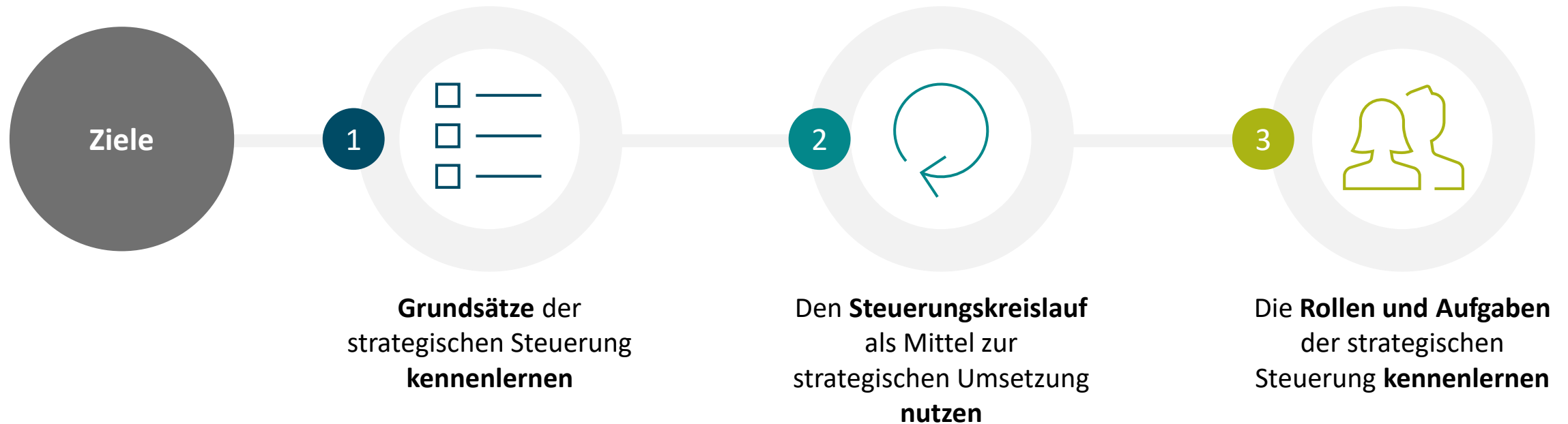
Fragen, Diskussion & Feedback

Stimmungsbild



- Teilnehmende
- Referierende

Ziel des Webinars ist es, strategische Steuerung als Mittel zur wirksamen Umsetzung des kommunalen Klimaschutzes kennenzulernen



Weshalb braucht kommunaler Klimaschutz strategische Steuerung?

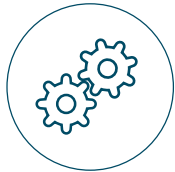
Warum braucht es strategisches Klimamanagement? 1. Um die vielen Dimensionen des Klimaschutzes zu überblicken und wirksam einzusetzen



Langfristigkeit: Klimaschutz und -anpassung brauchen langen Atem, Effekte treten selten kurzfristig ein



Komplexität: Klimaschutz ist komplex, erfordert Veränderung in allen Sektoren und es gibt selten einfache Ursache-Wirkung-Beziehungen



Politisierung: Klimaschutz ist ein politisiertes Thema, das auf Zuspruch, aber auch auf gesellschaftliche und politische Widerstände trifft

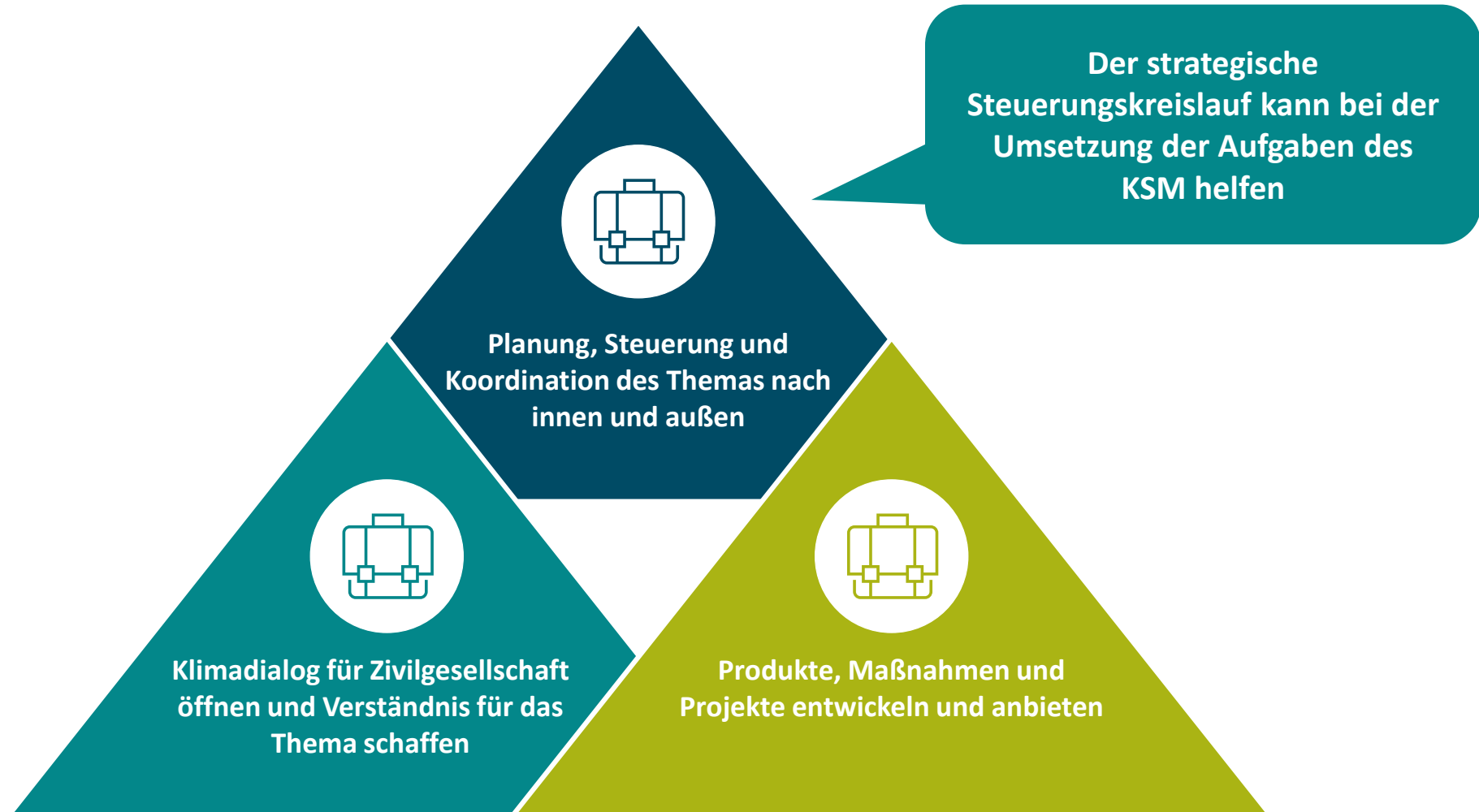


Ressourcenaufwand und Relevanz: Klimaschutz benötigt hohen Ressourcenaufwand und verändert alle bestehenden Strukturen

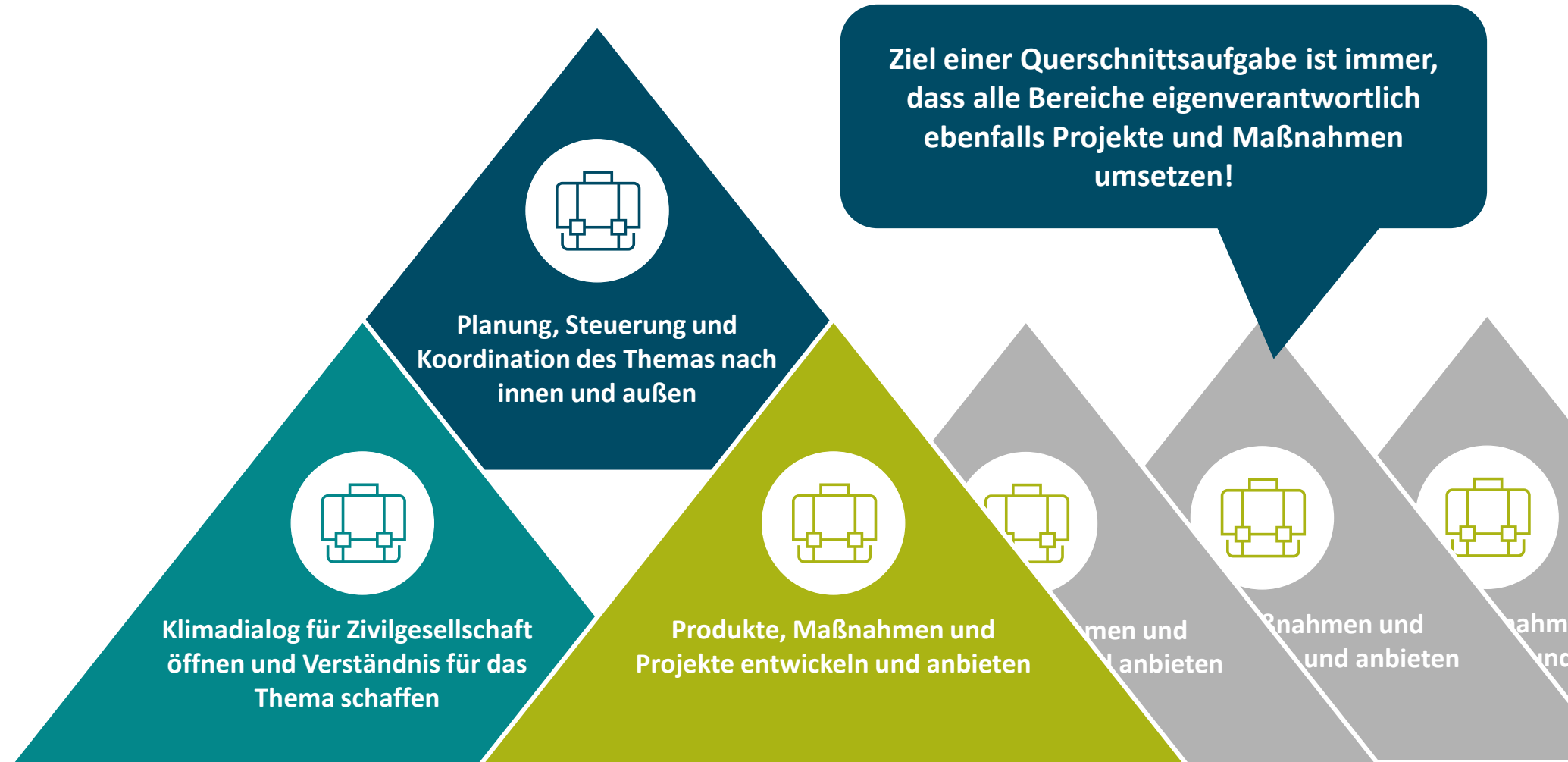


Akteursvielfalt: zum Erfolg braucht es die Zusammenarbeit vieler Akteure und Gruppen/ Institutionen

Warum braucht es strategisches Klimamanagement? 2. Um als Klimamanager:in das Thema zielorientiert voranzutreiben und Erfolge sichtbar zu machen



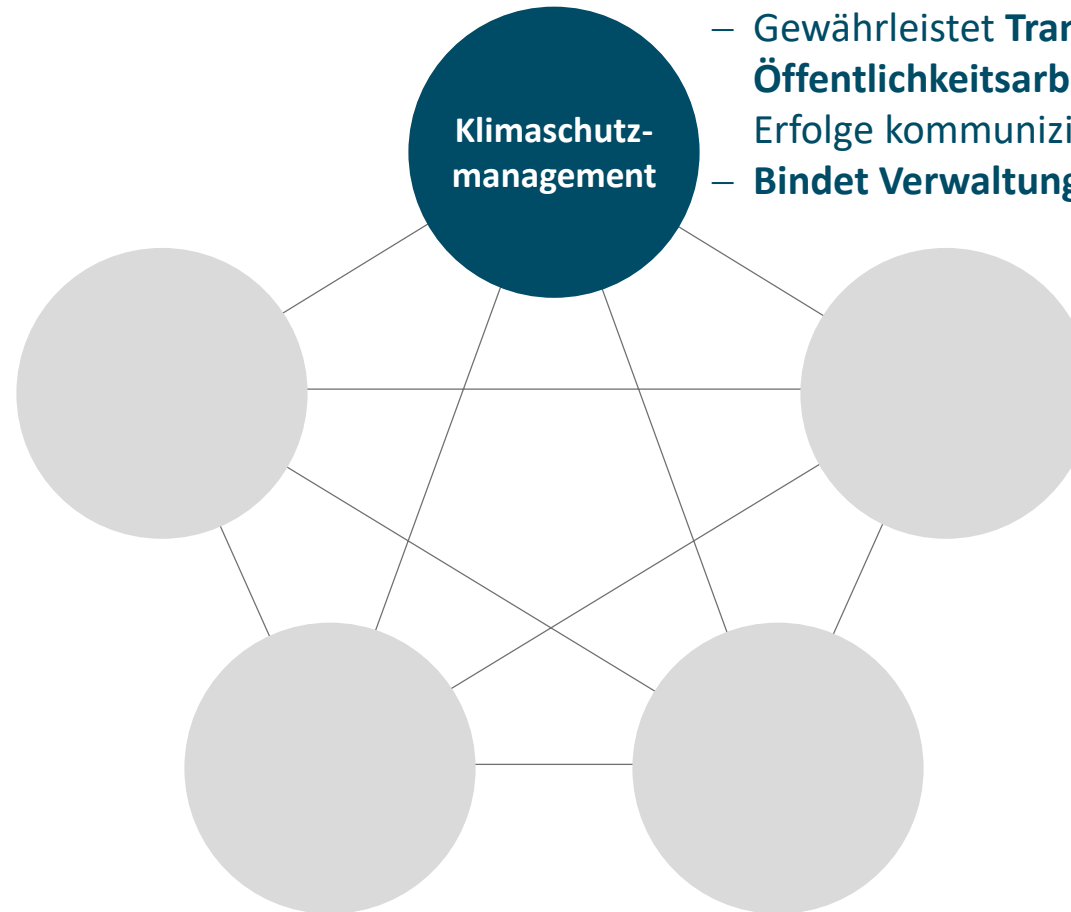
Warum braucht es strategisches Klimamanagement? 3. Um eine Querschnittsaufgabe in der Verwaltung der Kommune zu verankern



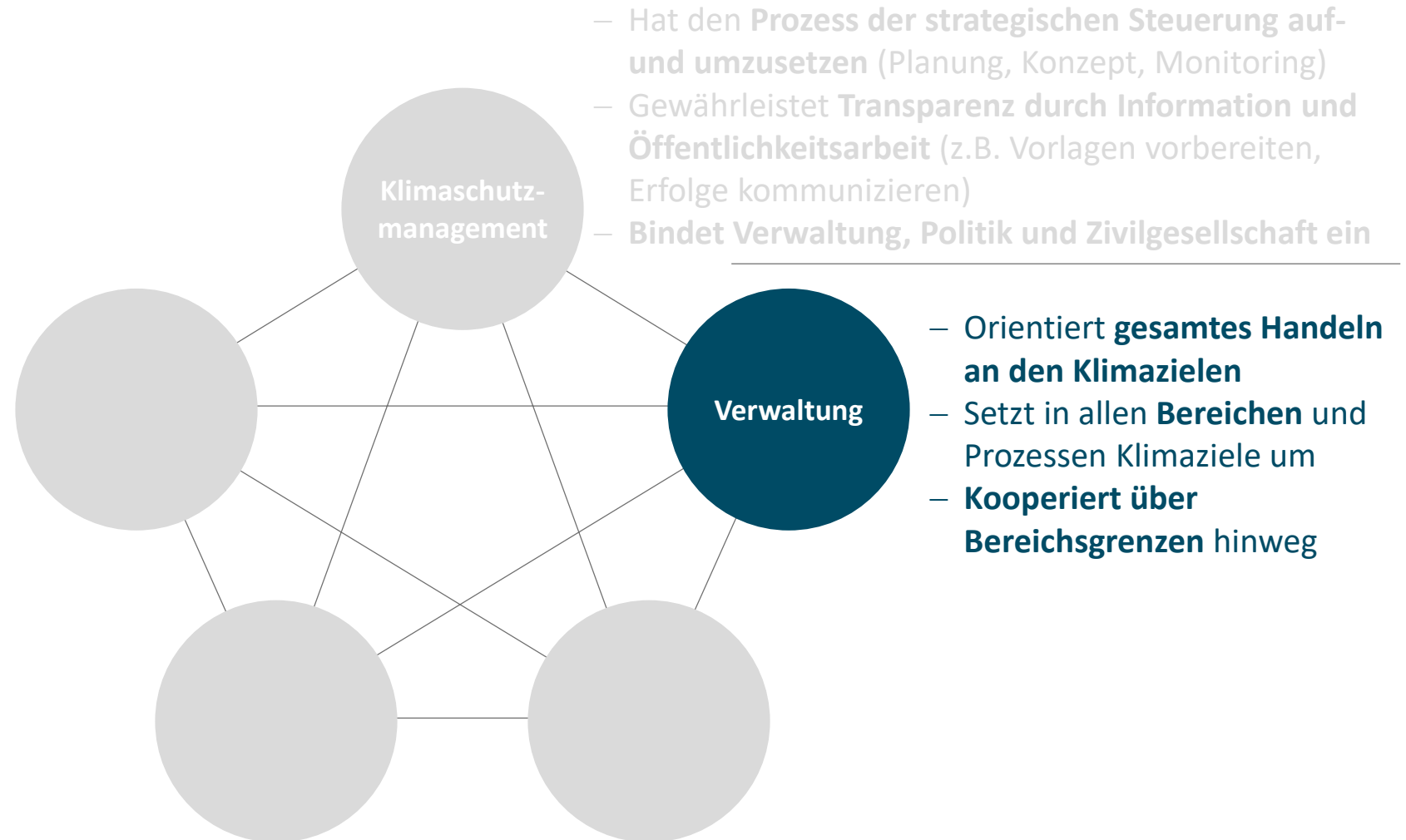
Welche Rolle spielen die verschiedenen Akteure und Akteurinnen in diesem Prozess?

Das Klimamanagement übernimmt die strategische Steuerung

- Hat den **Prozess der strategischen Steuerung auf- und umzusetzen** (Planung, Konzept, Monitoring)
- Gewährleistet **Transparenz durch Information und Öffentlichkeitsarbeit** (z.B. Vorlagen vorbereiten, Erfolge kommunizieren)
- **Bindet Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft ein**



Die Verwaltung setzt die Klimaziele um und kooperiert Bereichsübergreifend

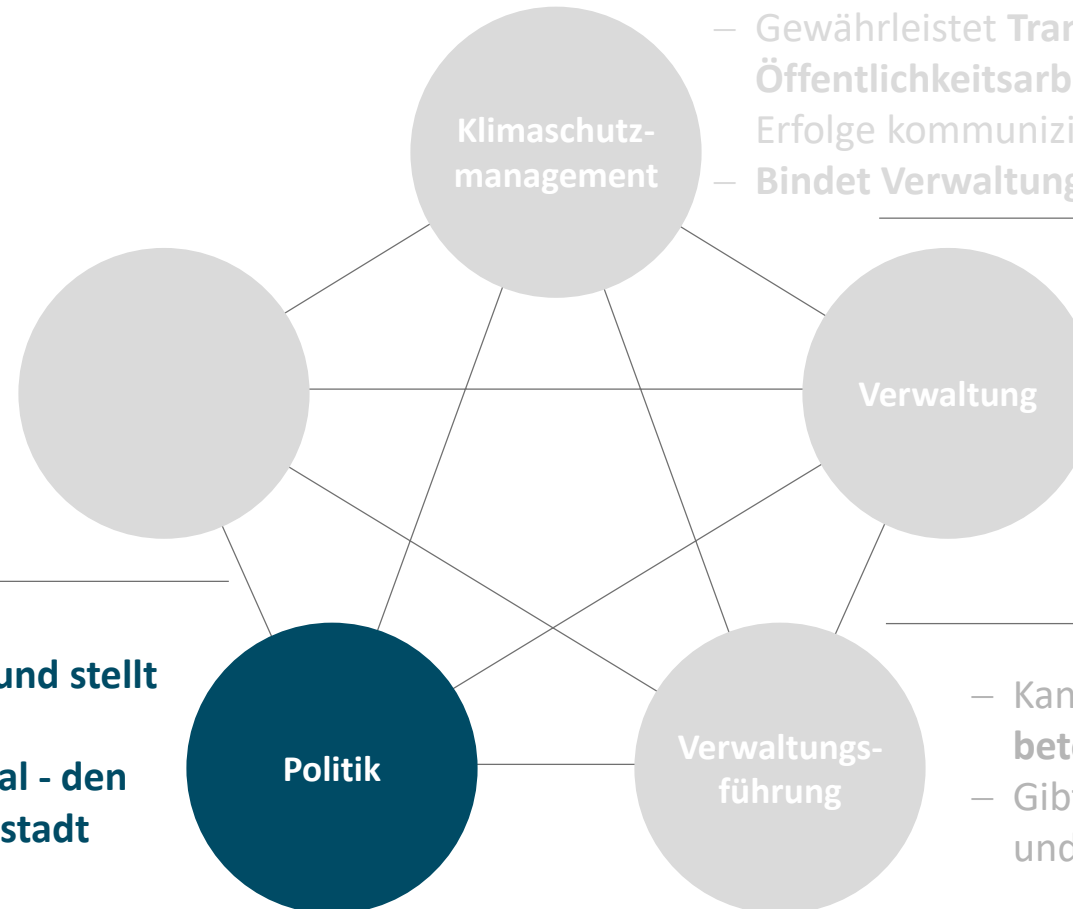


Die Verwaltungsführung schafft eine optimale Organisationsstruktur für die Umsetzung und gibt dem Thema politisches Gewicht durch klar formulierte Ziele



Die Politik gibt den Rahmen vor und stellt Ressourcen für die Umsetzung

- Hat den **Prozess der strategischen Steuerung auf- und umzusetzen** (Planung, Konzept, Monitoring)
- Gewährleistet **Transparenz durch Information und Öffentlichkeitsarbeit** (z.B. Vorlagen vorbereiten, Erfolge kommunizieren)
- **Bindet Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft ein**



- Orientiert **gesamtes Handeln an den Klimazielen**
- Setzt in allen **Bereichen** und Prozessen Klimaziele um
- **Kooperiert über Bereichsgrenzen hinweg**

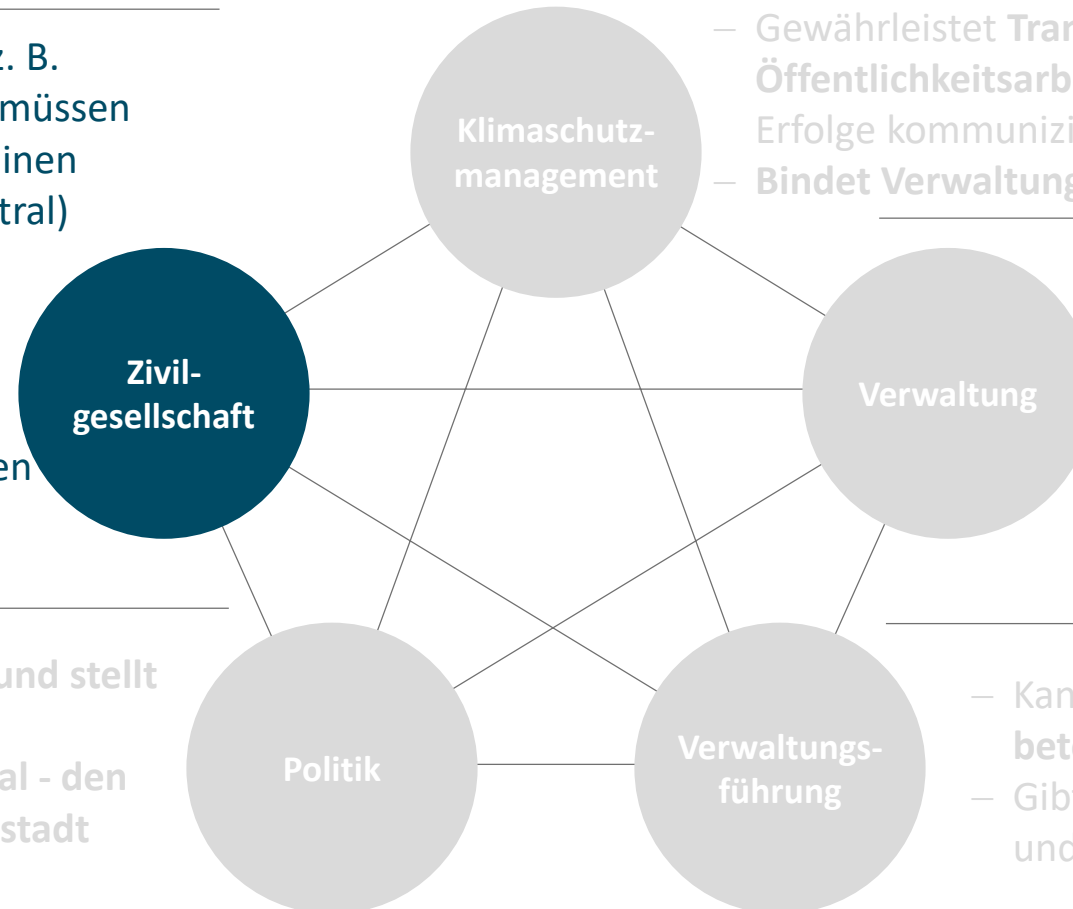
- Der Rat **beschließt Konzepte und stellt Ressourcen bereit**
- **Politik setzt immer - auch lokal - den Rahmen, z.B. autofreie Innenstadt**

- Kann Zivilgesellschaft **einladen und beteiligen**, z.B. in Klimakonferenzen
- Gibt dem Thema **politisches Gewicht** und **managt Konflikte**

Die Zivilgesellschaft besteht aus einer Vielzahl an Akteuren und Multiplikatoren und hat einen aktiven Part für den Klimaschutz zu leisten

- **Alle Akteure der Kommune** (z. B. Bürger:innen, Unternehmen) müssen in ihren **Wirkungsbereichen** einen Beitrag leisten (z.B.: klimaneutral)
- Kann Einfluss auf die Priorisierung der Handlungsfelder nehmen
- **Initiativen, Verbände** und **Netzwerke** sind Multiplikatoren und Innovatoren

- Der Rat **beschließt Konzepte** und stellt **Ressourcen bereit**
- **Politik** setzt immer - auch lokal - den Rahmen, z.B. autofreie Innenstadt



- Hat den **Prozess der strategischen Steuerung auf- und umzusetzen** (Planung, Konzept, Monitoring)
- Gewährleistet **Transparenz durch Information und Öffentlichkeitsarbeit** (z.B. Vorlagen vorbereiten, Erfolge kommunizieren)
- **Bindet Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft ein**

- Orientiert **gesamtes Handeln an den Klimazielen**
- Setzt in allen **Bereichen** und Prozessen Klimaziele um
- **Kooperiert über Bereichsgrenzen hinweg**

- Kann Zivilgesellschaft **einladen und beteiligen**, z.B. in Klimakonferenzen
- Gibt dem Thema **politisches Gewicht** und **managt Konflikte**

„Klimaschutz ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die das Mitwirken Aller in den unterschiedlichsten Bereichen erfordert.“ (NKI)

- **Alle Akteure der Kommune** (z. B. Bürger:innen, Unternehmen) müssen in ihren **Wirkungsbereichen** einen Beitrag leisten (z.B.: klimaneutral)
- Kann Einfluss auf die Priorisierung der Handlungsfelder nehmen
- **Initiativen, Verbände** und **Netzwerke** sind Multiplikatoren und Innovatoren

- Der Rat **beschließt Konzepte** und stellt **Ressourcen bereit**
- **Politik setzt immer - auch lokal - den Rahmen**, z.B. autofreie Innenstadt



- Hat den **Prozess der strategischen Steuerung auf- und umzusetzen** (Planung, Konzept, Monitoring)
- Gewährleistet **Transparenz durch Information und Öffentlichkeitsarbeit** (z.B. Vorlagen vorbereiten, Erfolge kommunizieren)
- **Bindet Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft ein**

- Orientiert **gesamtes Handeln an den Klimazielen**
- Setzt in allen **Bereichen** und Prozessen Klimaziele um
- **Kooperiert über Bereichsgrenzen hinweg**

- Kann Zivilgesellschaft **einladen und beteiligen**, z.B. in Klimakonferenzen
- Gibt dem Thema **politisches Gewicht** und **managt Konflikte**

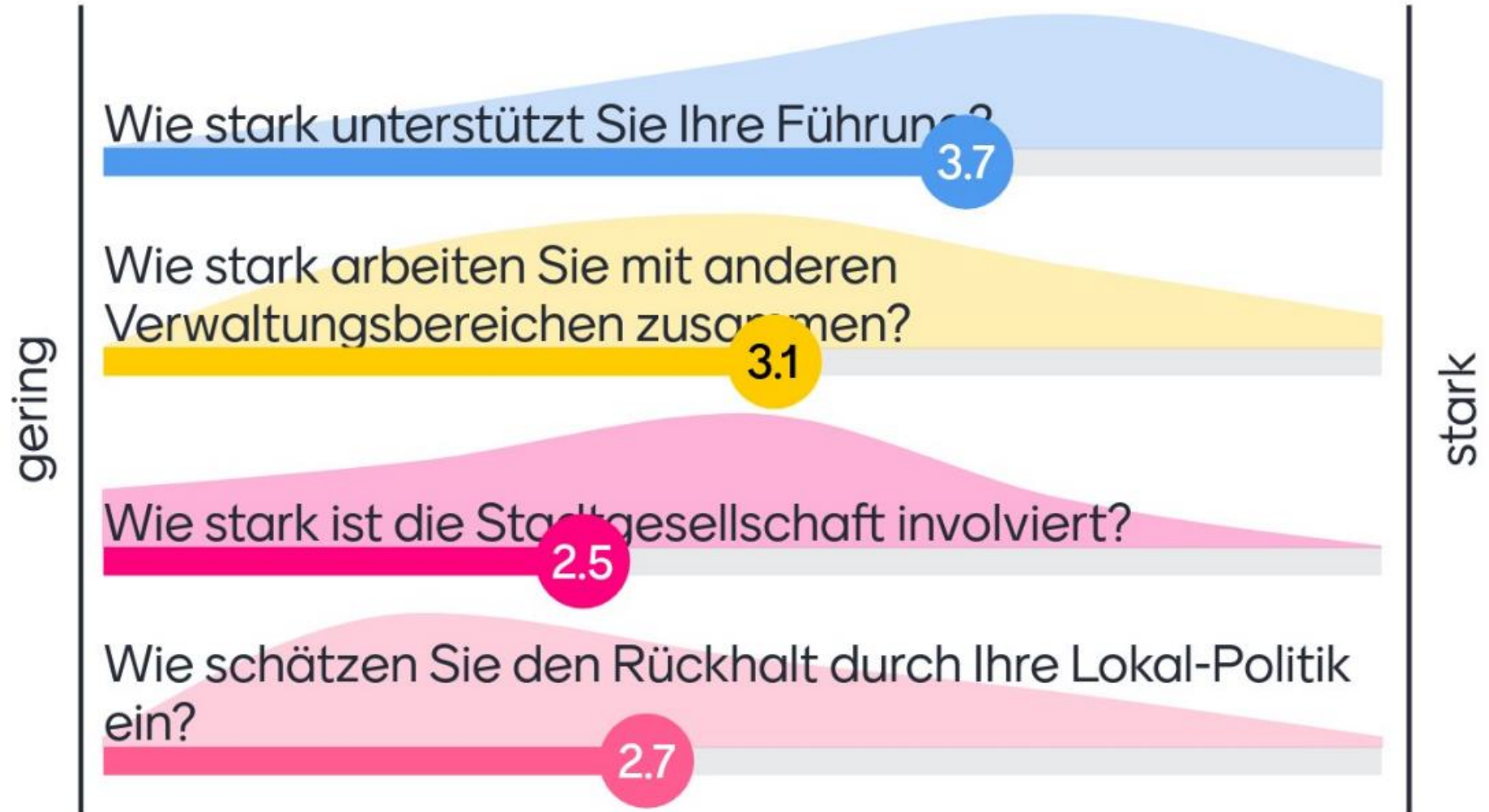
Mentimeter-Abfrage: Wer gibt Rückhalt in Ihrer Kommune für den Klimaschutz?



Ihre Antworten auf diese Fragen, können Sie über [Menti.com](https://menti.com) auf Ihrem Endgerät eingeben.

Code: **4433 5117**

Ihre Einschätzung ist gefragt!



Was sind die wichtigsten Elemente strategischer Steuerung?

Strategisches Klimamanagement braucht Konzepte und Steuerung auf der Grundlage von vernetztem und wirkungsorientiertem Denken



Strategisches Klimamanagement beginnt im Kopf

Strategisches Denken und Wirkungsorientierung

“Mein Ziel ist es, einen
Beitrag zum
Klimaschutz meiner
Kommune zu leisten.”



Vernetztes Denken deckt die
Kausalzusammenhänge auf.
Das eröffnet neue Spielräume
und Optionen.
“Ich muss nicht alles selbst tun
– ich steuere den Prozess.”

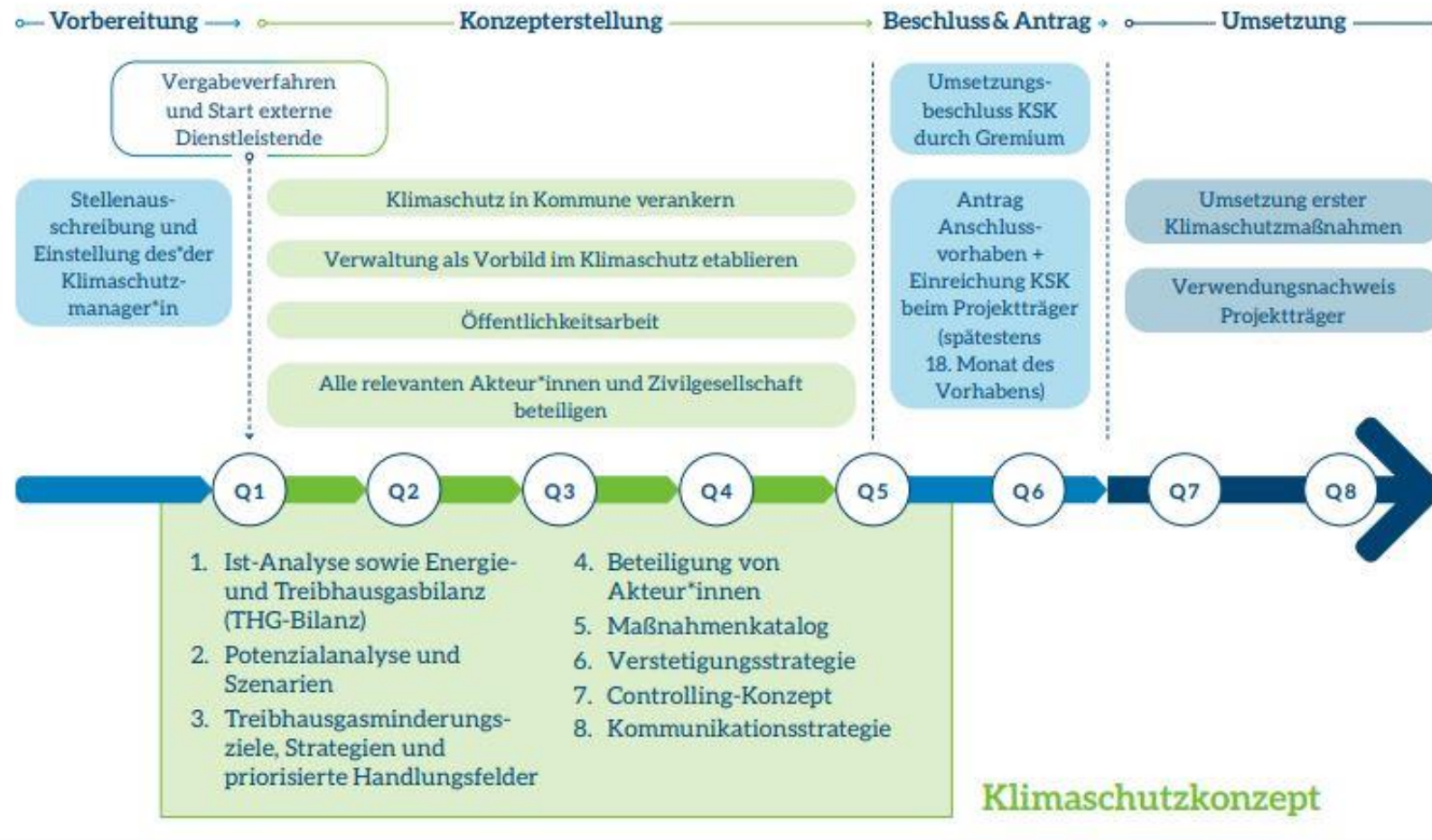
Der Prozess endet am Anfang
– und startet von Neuem.

Das Klimaschutzkonzept erfasst einen Status Quo – wichtig ist dessen Überführung in einen strategischen Steuerungskreislauf



Kommunalrichtlinie des BMU:

Erstellung eines Klimaschutzkonzepts (KSK) im Rahmen des Erstvorhabens (ab 2019)



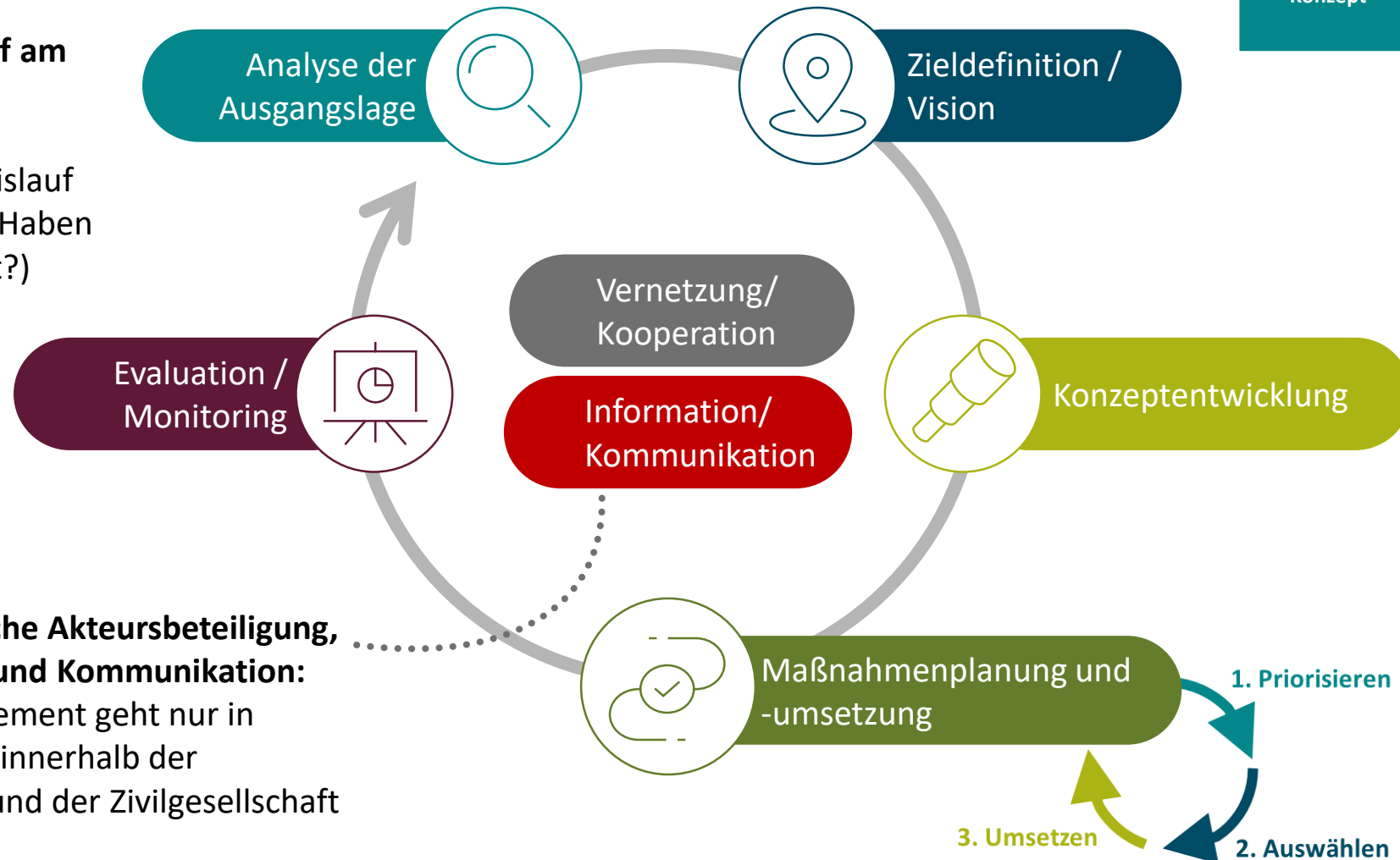
...und die Einbettung in die übergreifende Strategie der Kommune

Zur Umsetzung des Konzepts: der strategische Steuerungskreislauf

Strategische Steuerung



Steuerungskreislauf am Ziel orientiert:
jährlich neu aufzusetzender Kreislauf
(Wo sind wir jetzt? Haben wir das Ziel erreicht?)

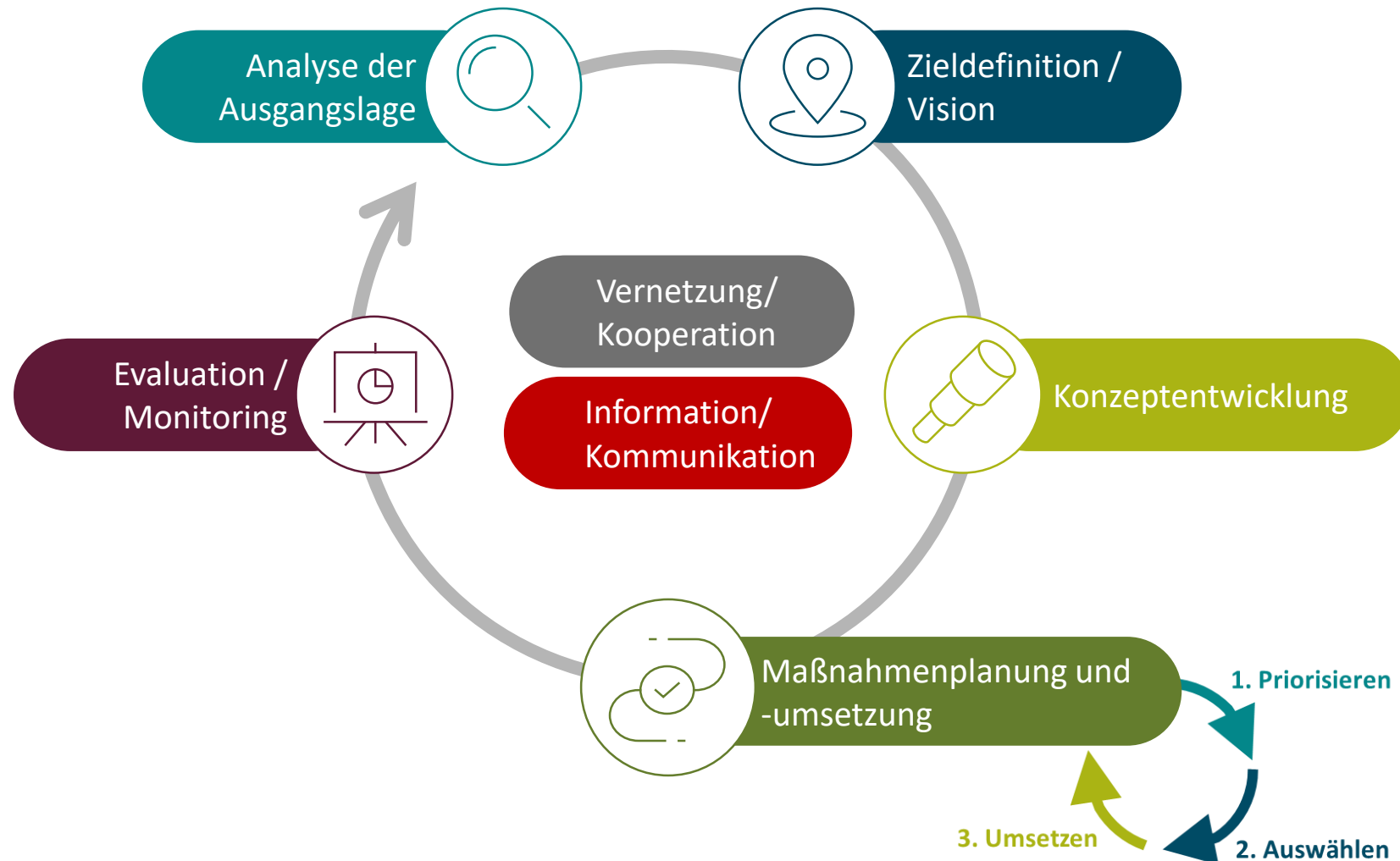


Kontinuierliche Akteursbeteiligung, Vernetzung und Kommunikation:
Klimamanagement geht nur in Kooperation innerhalb der Verwaltung und der Zivilgesellschaft

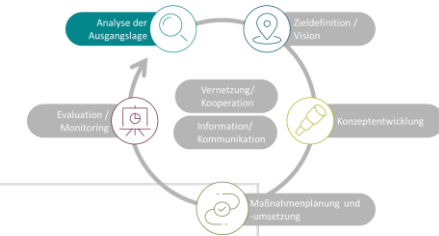
Wie funktioniert strategische Steuerung?

Phasen im Steuerungskreislauf kommunales Klimamanagement

Es stehen für jede Phase erprobte Instrumente zur Verfügung

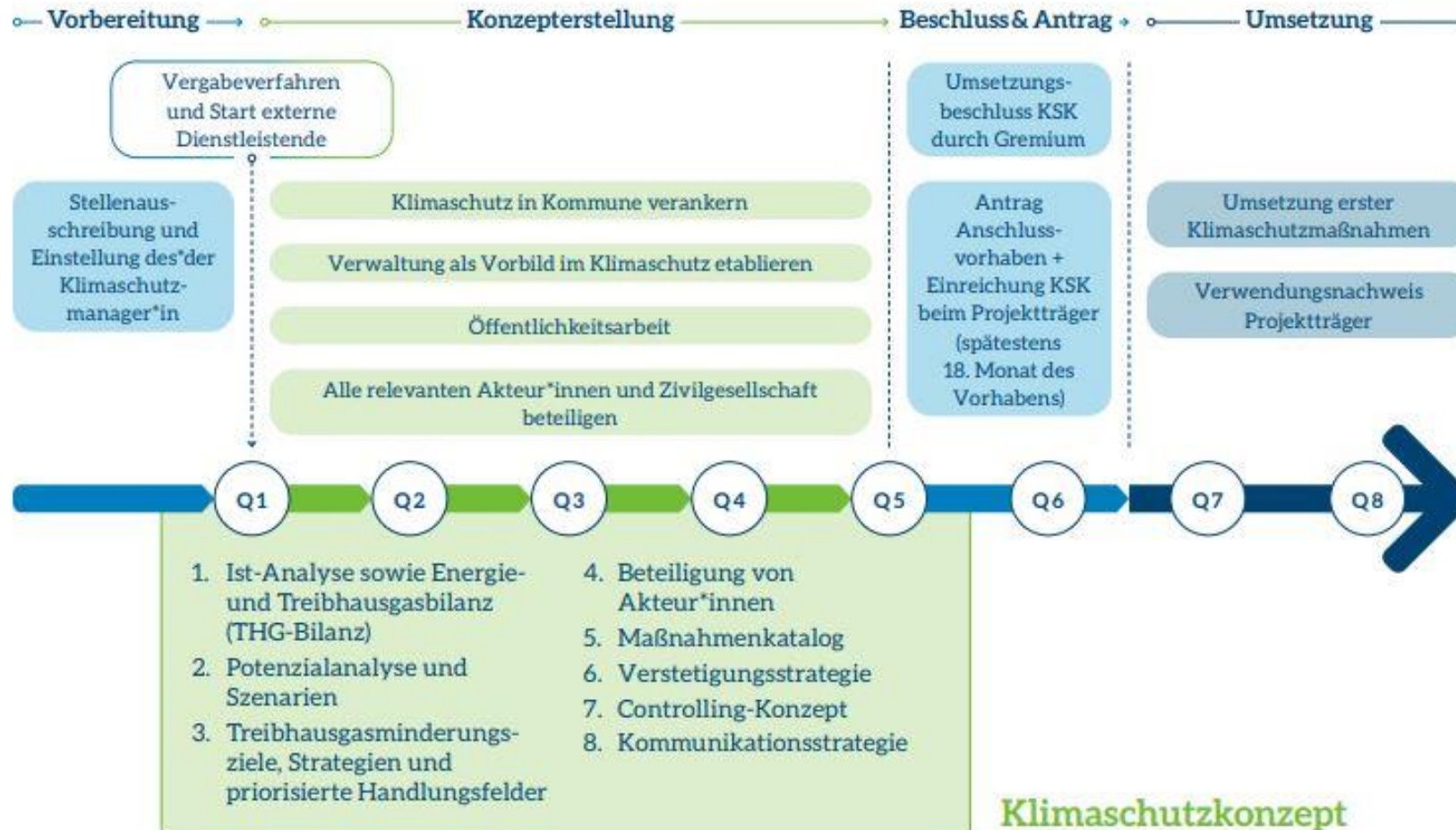


Das Klimaschutzkonzept ist häufig Basis und Ausgangspunkt



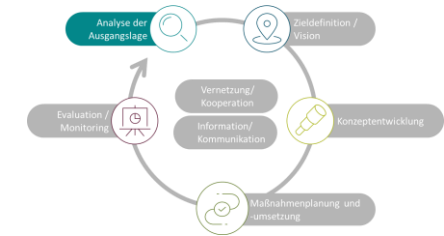
Kommunalrichtlinie des BMU:

Erstellung eines Klimaschutzkonzepts (KSK) im Rahmen des Erstvorhabens (ab 2019)



© SK-KK 2021

Die Analyse der Ausgangslage findet immer wieder statt und ist nicht an eine bestimmte Situation gebunden



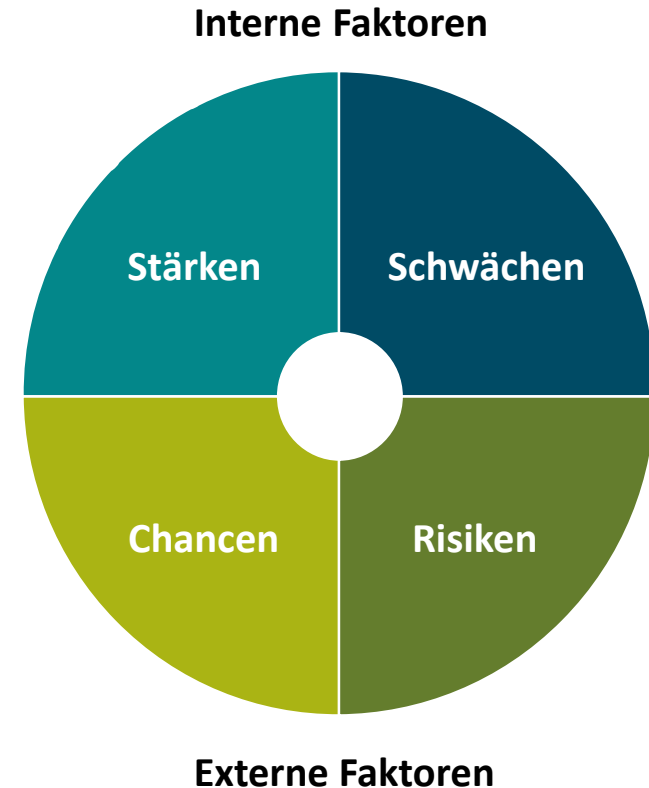
Ihr Ausgangspunkt:

- Kein Klimaschutzkonzept
- Klimaschutzkonzept fertig, Start Maßnahmenumsetzung
- Klimaschutzkonzept liegt (schon länger) vor, mitten in Maßnahmenumsetzung



Methoden zur Analyse der Ausgangslage:

- [Berufseinstieg - Klimaschutzmanager \(teamklimaschutz.de\)](#)
- <https://prozesswegweiser.de/#/methoden>



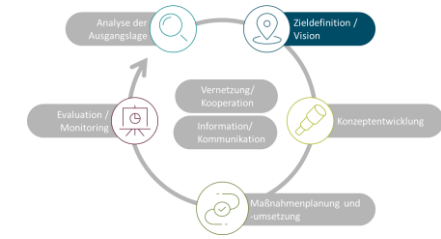
Die PESTEL-Methode kann helfen, Handlungsspielräume zu definieren

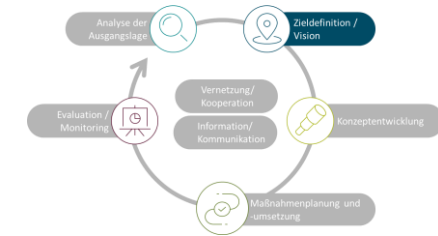


P olitisch Politisch	E conomisch Ökonomisch	S ociocultural Soziokulturell	T echnological Technologisch	E nvironmental Umweltfaktoren	L egal Rechtlich
Welche politischen Einflussfaktoren bestimmen das lokale Handeln?	Welche wirtschaftlichen Faktoren beeinflussen das Handeln?	Welche gesellschaftlichen Faktoren sind von Relevanz?	Welche technologischen Trends beeinflussen die Organisation und ermöglichen Handeln?	Welche infrastrukturellen / umweltspezifischen Faktoren beeinflussen die Organisation?	Welche relevanten Gesetze bestimmen den Handlungsspielraum? Welches sind die relevanten Gesetze und was bedeuten diese?

„Build your own PESTEL!“
Nicht jede Dimension ist immer relevant

Aus der Vision werden Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet





Verschiedene Städte haben Ihre Ziele und Visionen festgehalten

Ziel:

Die Stadt Frankfurt hat sich das Ziel gesetzt, ihre **Energieversorgung bis zum Jahr 2050 nahezu klimaneutral** zu gestalten.

Ziel:

Mannheim ist [2030] eine **klimagerechte** – perspektivisch klimaneutrale – und **resiliente Stadt**, die Vorbild für umweltbewusstes Leben und Handeln ist.

Ziel:

Der **CO₂-Ausstoß** soll bis zum Jahr **2020** gegenüber dem Jahr 2005 um mindestens **14 % gesenkt werden**.
- Greifswald

Ziel:

CO₂ Reduktion um 40 % bis zum Jahr 2020 und Energieautark bis zum Jahr 2050. - Celle

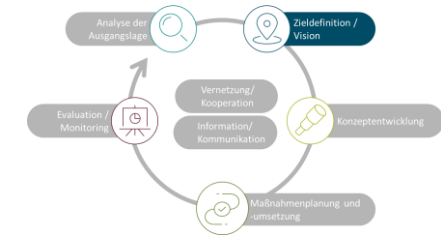
Vision:

Greifswald als **Umweltstadt**, als **Vorbild für andere Kommunen** und besonders **lebenswerter Ort** für seine Bürger

Ziel:

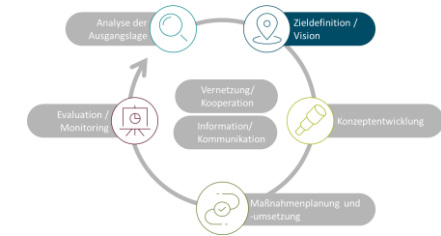
Themen **Energieeinsparung und Klimaschutz weiter etablieren** und Schritt für Schritt die **Maßnahmen** des integrierten KSK **umsetzen**. Auch sind **Aktionen** für und **mit den Bürgern** ein wichtiger Bestandteil. - Lindenberg

Ziele sollten SMART formuliert werden



Das Ziel wird in einem Satz konkret und präzise formuliert.	Um den Erfolg überprüfen zu können, muss das Ziel messbar sein.	Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung akzeptieren die Ziele.	Das Ziel darf (sehr) ambitioniert sein, muss jedoch erreichbar sein.	Dem Ziel wird ein zeitlicher Rahmen zugeschrieben.
Frage: Was genau soll erreicht werden und welche Eigenschaften soll das Ergebnis aufweisen?	Frage: Wie soll die Erreichung des Ziels gemessen werden?	Fragen: Ist das Ziel mit den wesentlichen Stakeholdern abgestimmt und akzeptiert?	Fragen: Ist das Ziel generell erreichbar? Kann das Ziel mit den festgelegten Ressourcen erreicht werden?	Fragen: Bis wann soll das Ziel erreicht werden? Gibt es einzuhaltende Zwischentermine?

Die Stadt Freising hat ein SMARTes Ziel

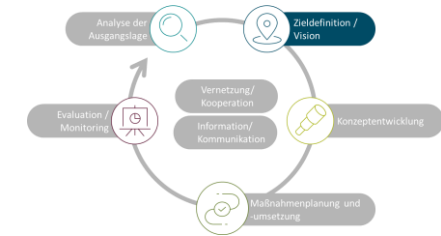


Den Endenergiebedarf der Stadt Freising durch verschiedenste
Maßnahmen bis zum Jahr 2035 um ein Drittel reduzieren.

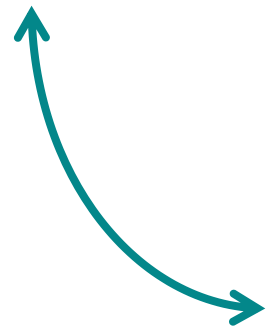
Vorschlag:
gegenüber dem Jahr XXXX

Erweiterung: Ziele können auch SMART-CODE formuliert werden

Methode bei komplexen Herausforderungen mit Abhängigkeiten und Ungenauigkeiten



S M A R T



In Zusammenarbeit,
gemeinsam mit XY
das Ziel erreichen



anpassungsfähig;
in Szenarien
beschreibend



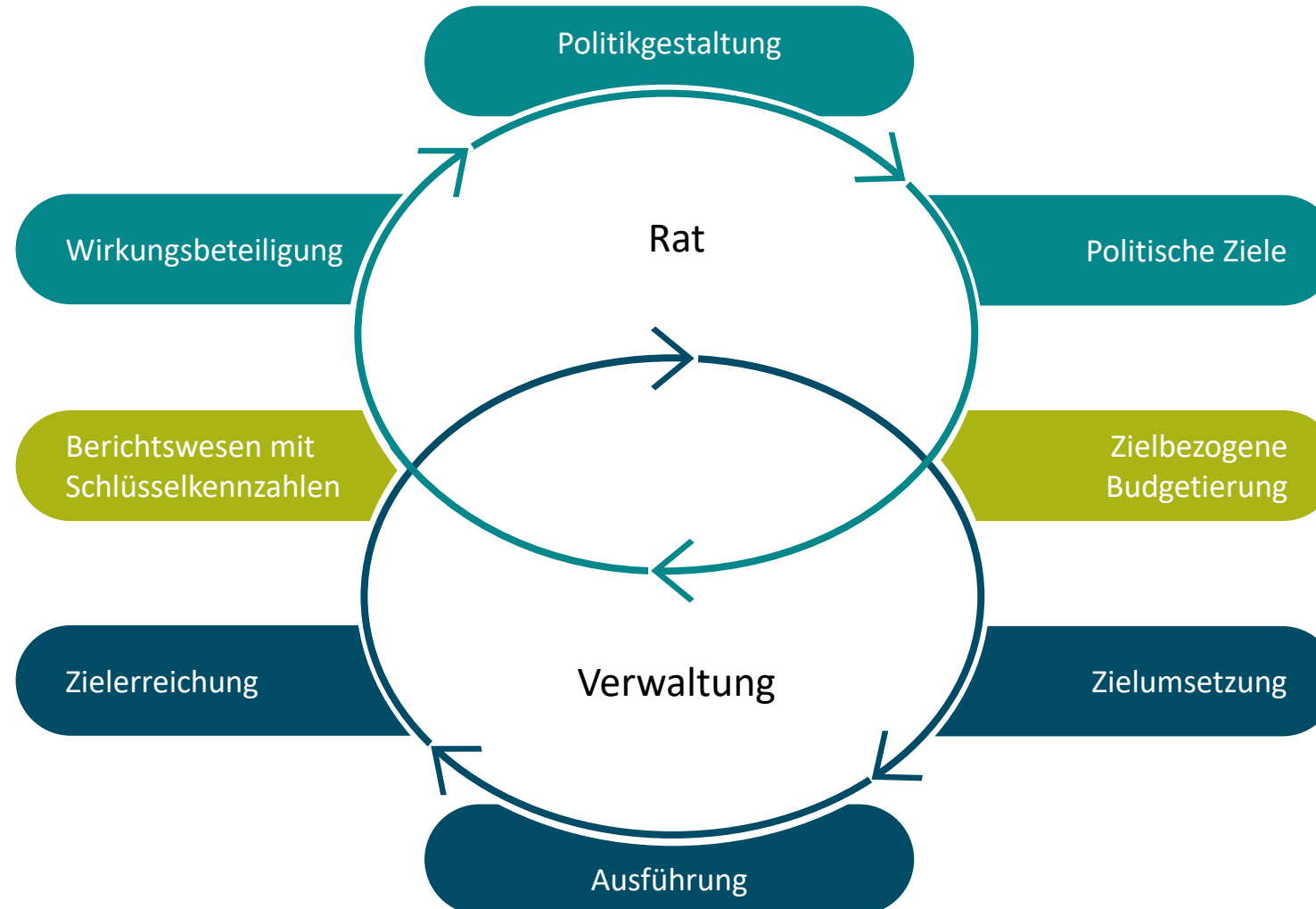
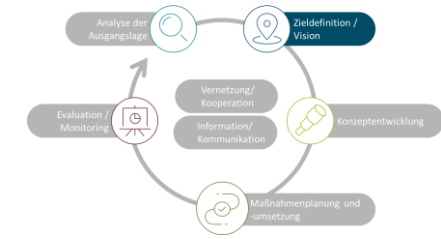
herausfordernd,
ambitioniert



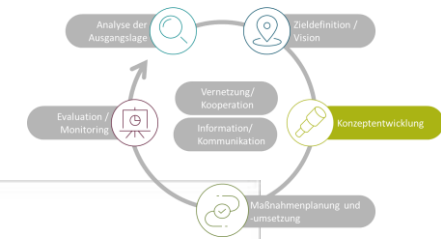
eingepasst in
Ökosysteme,
Abhängigkeiten
bedenkend

Ziele und Controlling sind häufig Rahmen für den Austausch zwischen Politik und Verwaltung

Umweltziele sind mit Politik und Verwaltung in Einklang zu bringen

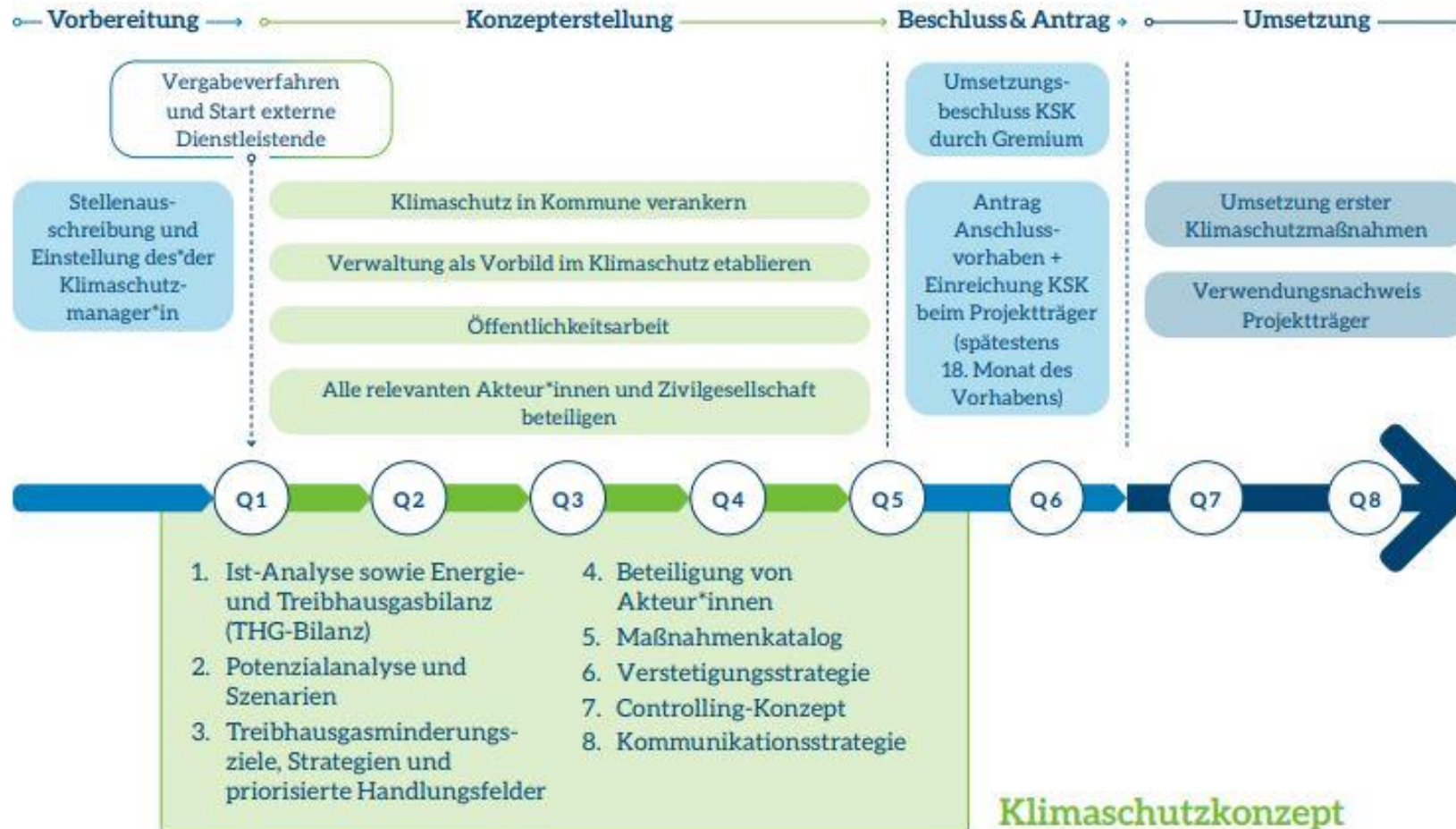


Analyse der Ausgangslage und Zieldefinitionen bilden die Grundlage für das Klimaschutzkonzept



Kommunalrichtlinie des BMU:

Erstellung eines Klimaschutzkonzepts (KSK) im Rahmen des Erstvorhabens (ab 2019)



© SK-KK 2021

Pause



Maßnahmenplanung und Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs

Greifen Sie auf die Erfahrungen innerhalb der Verwaltung oder von beteiligten Akteuren **zurück**:

- Welche Maßnahmen sind vielleicht schon geplant?
- Wie können Abläufe und Prozesse optimiert werden?
- Welche Maßnahmen ergeben aus Sicht der Betroffenen Sinn?

Beteiligungsbasierte Erhebung



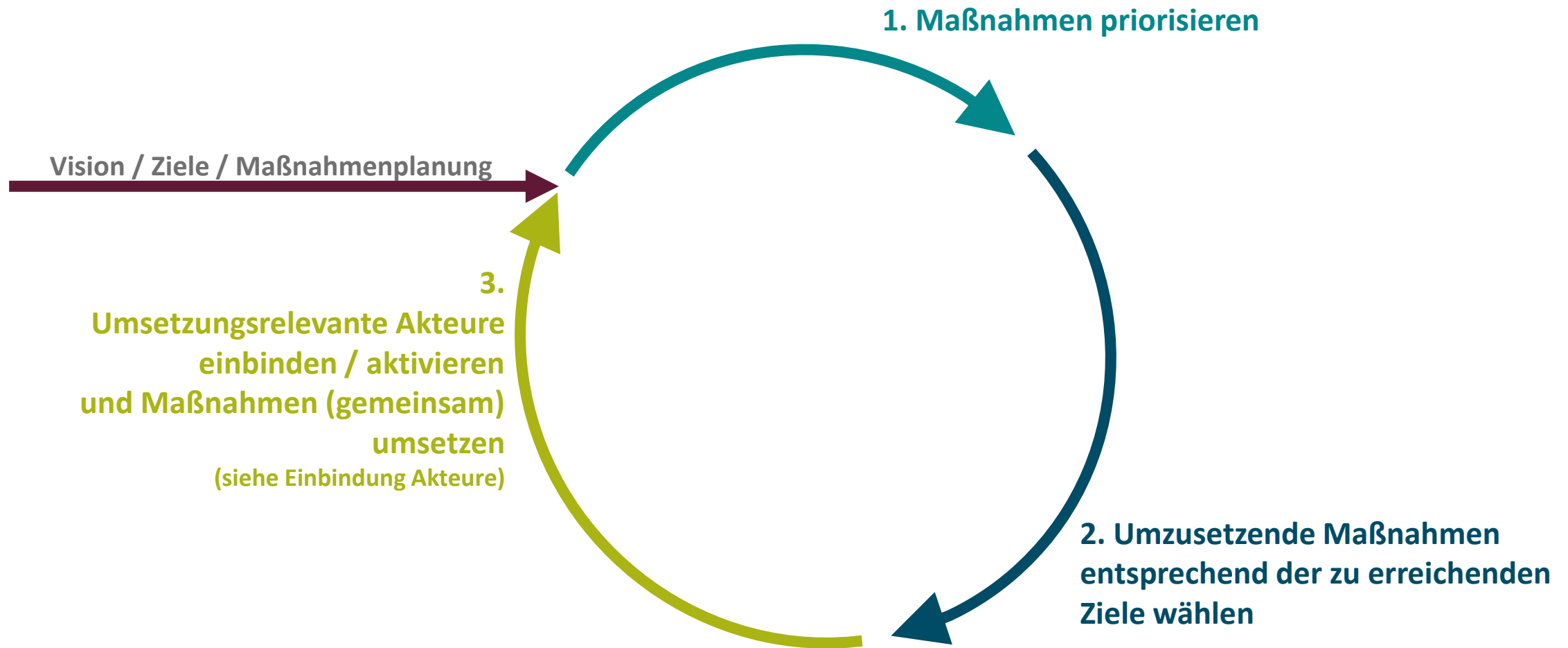
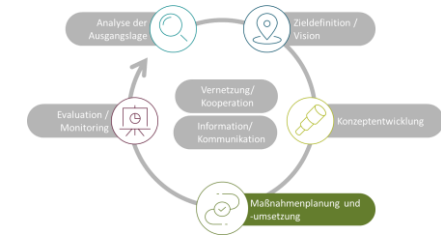
Datenbasierte Erhebung

Im Rahmen einer Ist-Analyse kann eine Energie- und Treibhausgasbilanz erstellt werden.

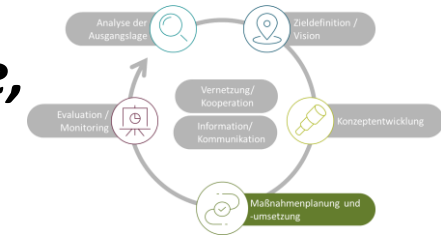
Identifizieren Sie anhand der Bilanz konkrete Maßnahmenpotenziale:

- Was sind die größten Emittenten/Verbraucher?
- Wo kann substituiert werden?
- Wo kann vermieden werden?
- Wo kann eingespart werden?

Die Maßnahmenplanung und -umsetzung ist ein stetiger Prozess



Die Wirkungsbeitragsanalyse bietet eine Entscheidungsgrundlage, da Maßnahmen nach Aufwand und Wirkung bewertet werden



1. Priorisierung von Maßnahmen nach Wirkungsbeitrag und Ressourcenaufwand

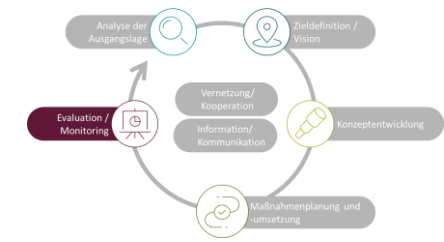


Weitere Dimensionen für Priorisierung:
Zeit/Dauer, politische Relevanz/Interesse
Einfach zu vermittelnder Mehrwert für Zielgruppen

2. Verteilen von Ressourcen (finanziell / personell) auf Maßnahmen

3. Aktivierung umsetzungsrelevanter Akteure und Beginn der Maßnahmenumsetzung

Für das Monitoring benötigen Sie zuvor festgelegte quantitative Ziele (möglichst Wirkungsziele) und eine solide Datengrundlage



Input

Zur Umsetzung der Maßnahme geplante bzw. aufgewendete Ressourcen

Maßnahme

Output

Unmittelbare Ergebnisse der Maßnahme

Outcome

Wirkung der Projektergebnisse für Nutzer:innen

Impact

Gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Wirkungen

Ressourcenarten

Personalkosten / -zeiten
(inkl. Ehrenamt)

Sachkosten

(langfristige) Investitionen

Kostenhorizont

Volkswirtschaftliche
Kosten

Haushaltswirksame
Kosten

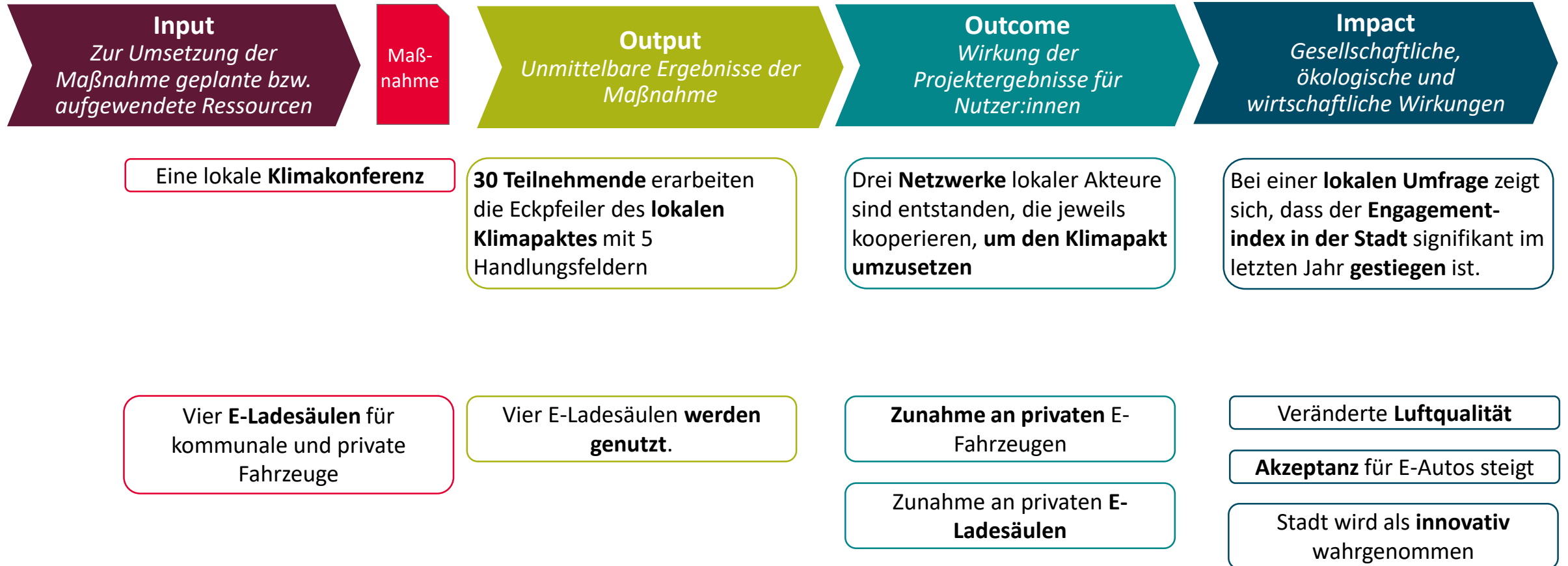
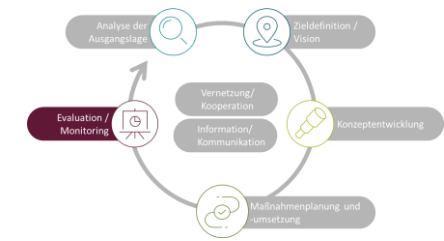
Vollkosten

Gemeinkosten

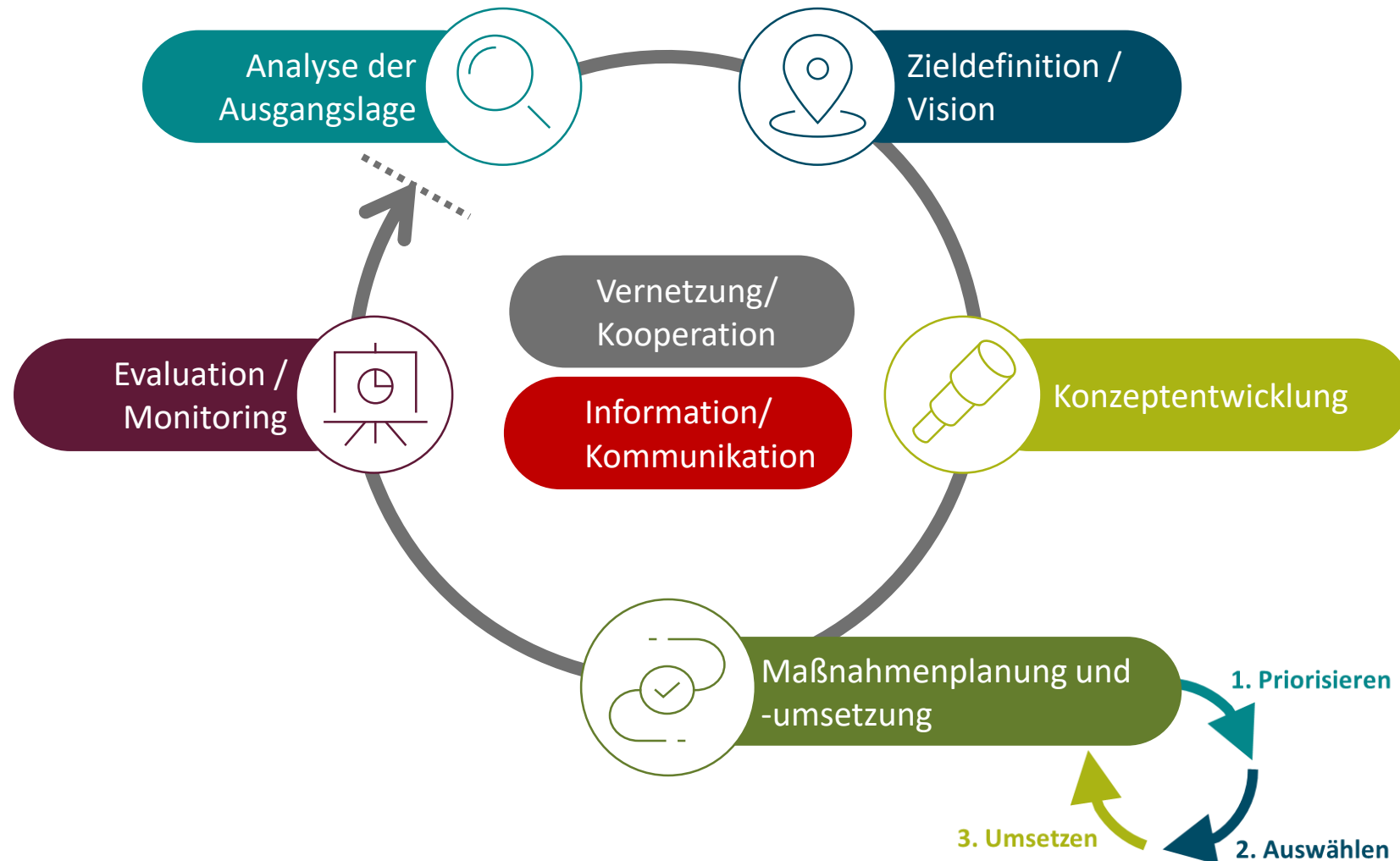


Überlegen Sie sich bereits bei der Maßnahmenplanung, wie der Umsetzungserfolg später gemessen werden kann. Das erleichtert Ihnen die spätere Evaluation und Kommunikation.

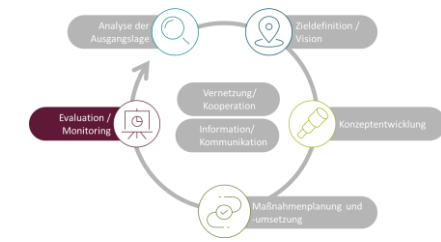
Wirkungsziele sind wichtig um das Handeln der Kommune auf die Transformation auszurichten



Phasen im Steuerungskreislauf kommunales Klimamanagement



Mentimeter-Frage: Welche Teile des Klimaschutzkonzeptes sollte man auf jeden Fall jährlich aktualisieren?



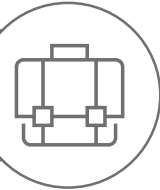
IST-Analyse und
Energie- /THG-Bilanz



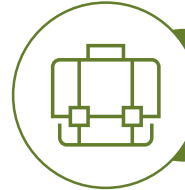
Maßnahmenkatalog



Potenzialanalyse
und Szenarien



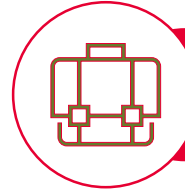
Verstetigungsstrategie



THG-Minderungsziele,
Strategien, Handlungsfelder



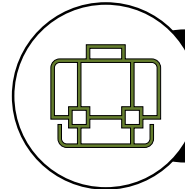
Controlling-Konzept



Akteursbeteiligung



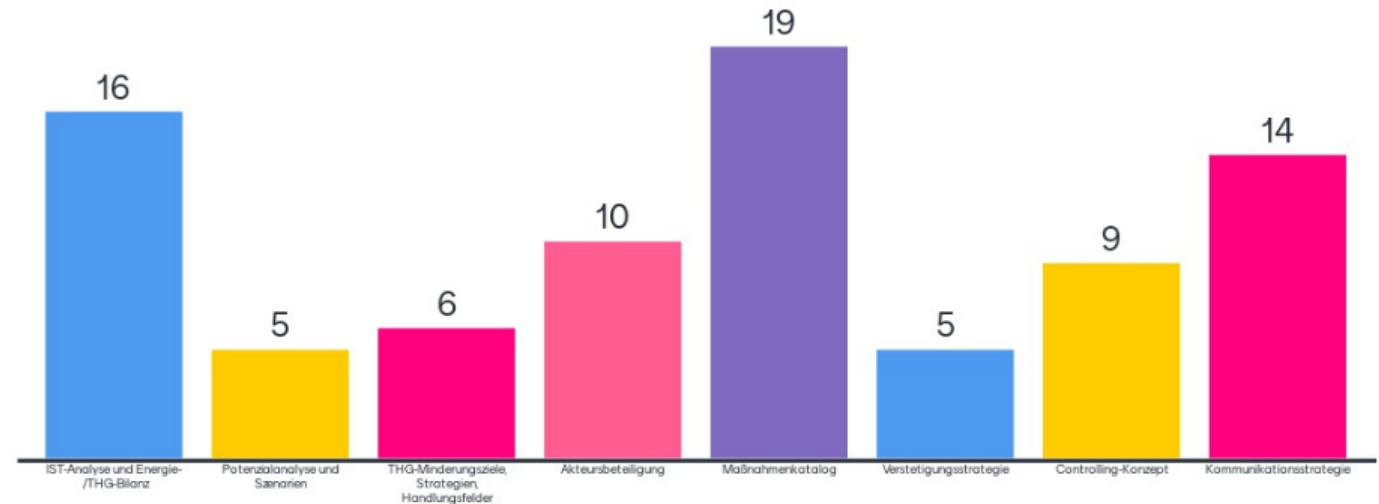
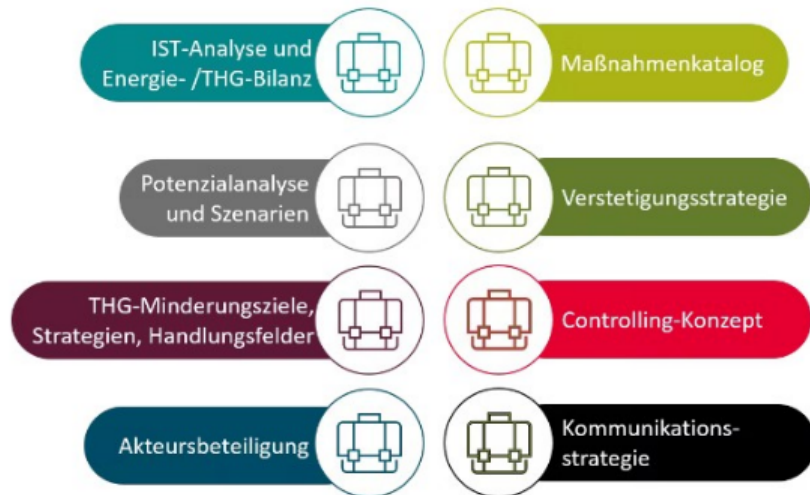
Kommunikations-
strategie



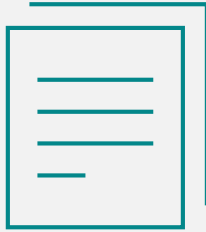
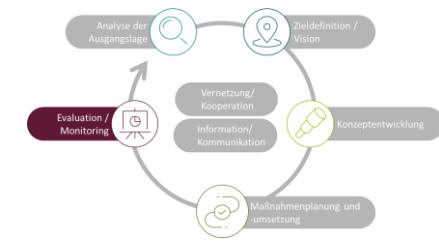
Ihre Antworten auf diese
Fragen, können Sie über
Menti.com auf Ihrem
Endgerät eingeben.

Code: **4433 5117**

Mit Blick auf die Kapitel des Klimaschutzkonzepts, welche würden Sie jährlich aktualisieren?



In welchen zeitlichen Dimensionen muss man ein Klimaschutzkonzept fortschreiben?



Konzeptioneller Teil

- Kann länger bestehen bleiben, ist jedoch **in bestimmten Zyklen fortzuschreiben**
- Beinhaltet die Zielvision



Datenteil

- Daten müssen immer wieder **(kontinuierlich) aktualisiert** werden
- Daten könnte man immer aktuell halten durch digitales (automatisiertes) Monitoring



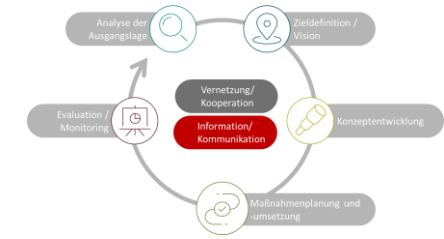
Maßnahmenteil

- Maßnahmen müssen **immer wieder** auf Aktualität (z. B. passende Beteiligung) **geprüft und bei Bedarf aktualisiert** werden
- Die Umsetzungsstände müssen **regelmäßig erfasst und bewertet** werden

Daten und Umsetzungsstände bieten die **Argumentationsgrundlage**, um (weitere) Haushaltsmittel den Projekten zuzuweisen

Kommunales Klimamanagement gewinnt enorm an Wirkung, wenn es gelingt, die Zivilgesellschaft zu involvieren

Die Stufen der (frühzeitigen) Einbindung der Zivilgesellschaft



Transparenz

- Offenlegen (digital und analog):
- Wer kümmert sich in der Stadt um welche Klimathemen?
Zum Beispiel in Broschüren, Webseite



Vernetzung

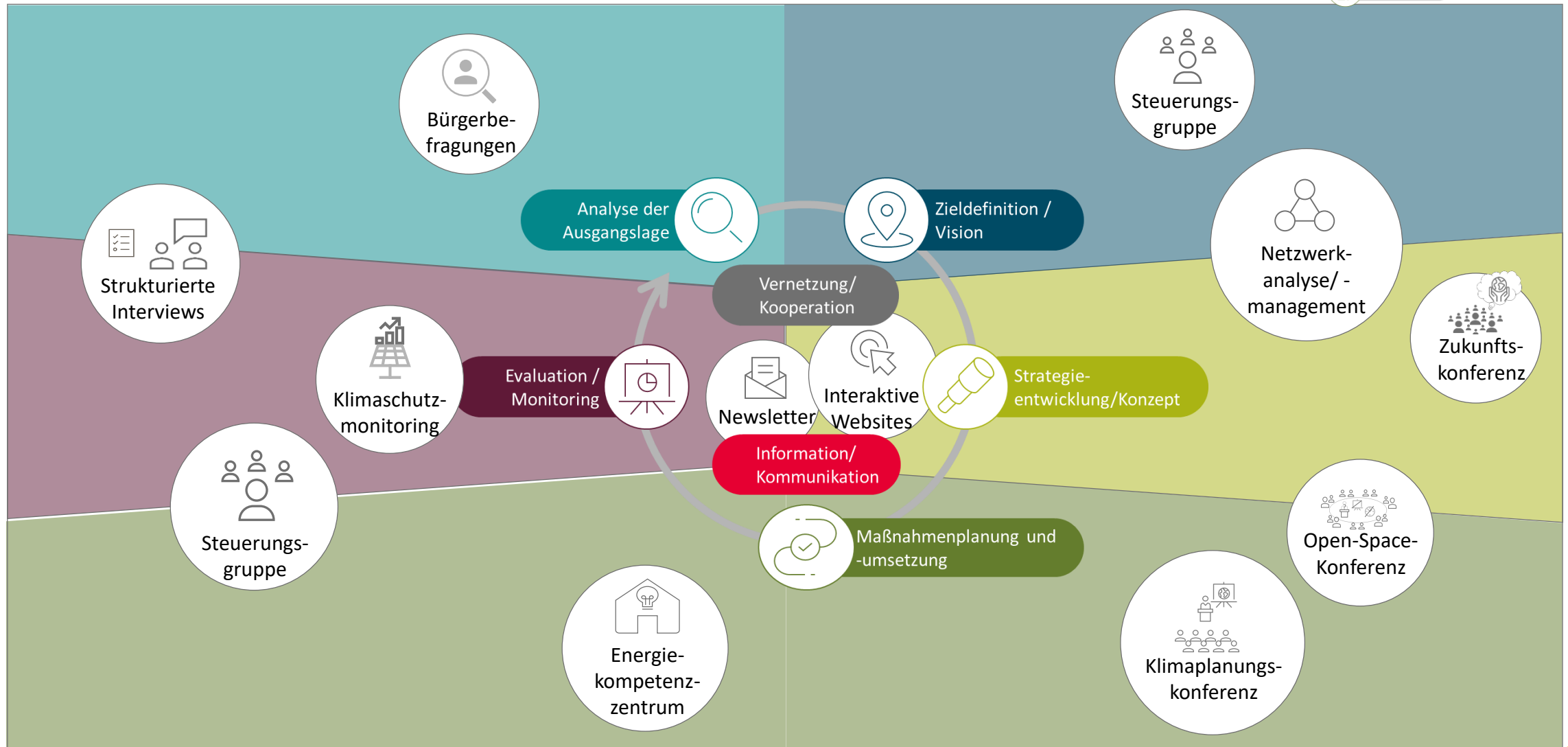
- (Ausgewählte) Akteure zusammenbringen
- Voneinander lernen und Synergien nutzen
Zum Beispiel lernt A, dass B etwas ähnliches vor hat
- Merken: Nicht nur die Stadt macht Klimaschutz!



Strategische Steuerung

- Akteure zusammenbringen und motivieren / aktivieren
- Strategische Ziele für die Stadt(-Gesellschaft) festlegen (ggf. zusammen mit Akteuren; Wer kann welchen Beitrag leisten?)
- Akteure belohnen zum Beispiel Budgets für beste Initiativen zur Förderung von Radverkehr in der Stadt ausloben

Beteiligungsformate sind in allen Phasen des Steuerungskreislaufs umzusetzen



Wie positioniere ich mich als Klimaschutzmanager:in, um erfolgreich zu steuern?

Mentimeter-Abfrage: Welche Stolpersteine sehen Sie in der Umsetzung?

Welche
Stolpersteine sehen
Sie in der
Umsetzung?



Ihre Antworten auf diese
Fragen, können Sie über
Menti.com auf Ihrem
Endgerät eingeben.

Code: **4433 5117**

Welche Stolpersteine sehen Sie in der Umsetzung?

Fehlende finanzielle Ausstattung

Die Trägheit der Verwaltung!!!

Zeitmangel

mangelnde Kooperation der anderen Abteilungen in der Verwaltung. Man ist meist der/die einzige, der Klimaschutz betreibt

Bürokratie (zB auch bei Förderanträgen)

Zu wenig Personal

"Haben wir schon immer so gemacht"-
Syndrom

Fehlende personelle Ressourcen,
überlastete Fachämter

politische Beschlüsse

Welche Stolpersteine sehen Sie in der Umsetzung?

Desinteresse bei anderen
Akteuren
Zeitmangel bei anderen Akteuren

Ländliches Gebiet mit wenig Interesse für
das Thema Klimaschutz

Bequemlichkeit der Akteure

Mitnehmen aller Akteure. Viele
psychologische Aspekte, die Umsetzung
beeinflussen kann.

Interessenskonflikte

Fachämter der Umsetzung bereits
überlastet

Corona

Hohe Kosten, Mangel an
Handwerker*innen, politische
Überformung des Themas

Verwaltung teilweise kein Bewusstsein für
Dringlichkeit der Klimathemen

Welche Stolpersteine sehen Sie in der Umsetzung?

komplizierte und langwierige Verwaltungsstrukturen

Fehlendes Personal für effizienten Klimaschutz

- Teilweise langsame, starre Strukturen in der Verwaltung- Politische Akteure

es ist bei den vielen Themen oft schwer sich auf ein Projekt zu fokussieren

Entscheidend ist, wo der Klimaschutzmanager in der Verwaltung zugeordnet ist (Kreisentwicklung, Umweltamt, Bauamt, etc.).

Gegensätzliche Erwartungen/ Zielsetzungen von Akteuren Probleme werden bei anderen gesucht aber nicht vor der eigenen Haustür

fehlender Unterstützung und bürokratische Prozesse

Projekt werden bei KSM abgeladen

finanzielle Ausstattung -> Klimaschutz noch freiwillige Aufgabe

Welche Stolpersteine sehen Sie in der Umsetzung?

Nichtberücksichtigung von Bürger:innen, die sich große Investitionen nicht leisten können

Personalmangel. Unklare Zuständigkeiten. Vorwegplanung der benötigten Haushaltsmittel

Windkraft (Interessenskonflikte), kein Mut der Politik

Widerstände in den ausführenden Teilen der Organisation wegen (zumindest gefühlter) bestehender Überlastung.

Erwartung, dass KSM alle Maßnahmen bzgl. Klimaschutz umsetzt

Häufig keine Stabstelle

Keine finanzielle Planungssicherheit

Erneuerbare Energien sind ein sensibles Thema in der Bürgerschaft bei größeren Anlagenvorhaben

Klimaschutzmanagement kann schnell instrumentalisiert werden

Welche Stolpersteine sehen Sie in der Umsetzung?

Projektstellen KSM sind zeitlich begrenzt

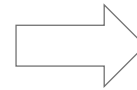
Wie gehe ich mit Stolpersteinen bei der Umsetzung um?

Einzelkämpfertum

Als Klimaschutzmanager:in sind Sie oftmals Einzelkämpfer:in und finden wenig Unterstützung in anderen Fachämtern



Stolperstein



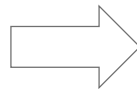
Lösungsansatz

Unterstützer:innen suchen

Verstehen Sie die (in)formellen Entscheidungswege innerhalb der Organisation. Basierend darauf identifizieren Sie die wichtigsten Personen. Also Personen in Schlüsselfunktionen und diejenigen, die die Fäden in der Hand haben. Suchen Sie sich unter diesen Personen Unterstützer:innen.

Widerstand der Politik

Klimathemen sind zwischen Verwaltung und Politik gefangen. Ebenso wie es innerhalb der Verwaltung wenig Zuspruch geben kann, kann sich auch die Politik querstellen.



Gegenüber Politik flexibel zeigen

Akzeptieren Sie die Politik und versuchen Sie aus einem externen Blickwinkel zu arbeiten. Schalten Sie Ihren emotionalen Bezug zu Ihrer Arbeit / dem Thema ab und versetzen Sie sich in die Lage der politischen Akteure. Mit der Erreichung Ihres Ziels im Blick sollten Sie mit den Akteuren verhandeln. Änderungen sind wahrscheinlich.

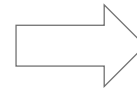
Wie gehe ich mit Stolpersteinen bei der Umsetzung um?

Zu viele Baustellen

In Bezug auf Klimaschutz kann viel getan werden und es wird vielleicht auch von Ihnen verlangt an mehreren Dingen gleichzeitig zu arbeiten. Dabei ist alles von Bedeutung und sollte bestenfalls schon fertig sein.



Stolperstein



Lösungsansatz

Gemeinsam Jahresziele setzen

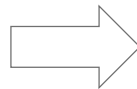
Stimmen Sie mit Ihren Vorgesetzten und den zu involvierenden Akteuren Jahresziele ab, die in Einklang mit den Visionen, Zielen und Strategien für den kommunalen Klimaschutz stehen. Basierend auf den Zielen können Sie Prioritäten setzen. Unterscheiden Sie in: muss unbedingt getan werden, ist wichtig, wäre nützlich und nur wenn Zeit da ist relevant. Erledigen Sie das wichtigste zuerst und ziehen Sie die Reihenfolge bei Unklarheit zu rate.

Gute Vorbereitung

Bereiten Sie sich gut auf die Sitzungen vor und stellen Sie sicher, dass alle einen Nutzen aus dem Termin ziehen. Die Durchführung des Termins sollte effektiv, zeitökonomisch und ergebnisorientiert sein. Achten Sie unter anderem auf die rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung, Klärung der Terminziele, Rollenverteilung und Diskussionsregeln.

Chaotische Gremienarbeit

Ihre Aufgabe ist auch die Kommunikationsarbeit und diese ist in den unterschiedlichen Settings am effektivsten.



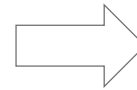
Wie gehe ich mit Stolpersteinen bei der Umsetzung um?

Planen auf Zuruf

Als Resultat von Planungen auf Zuruf, laufen diese gerne ins Leere.



Stolperstein

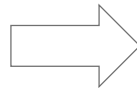


Lösungsansatz

Planen auf Auftrag

Der Auftrag stellt die Basis und vor allem auch die Legitimation für eine gute Planung dar. Entsprechend sollten Sie nur planen, wenn ein Auftrag erteilt wurde. Als Faustregel gilt: Je umfassender der Planungsauftrag, desto höher sollte die erteilende Instanz sein. So haben Sie den Support, um Zuarbeiten einfordern zu können und interne und externe Akteure zu motivieren.

Keine oder unzureichende Daten



Daten sammeln (lassen)

Im besten Fall werden die verschiedenen Fachämter in die Datenbeschaffung involviert. Des Weiteren gibt es online aggregierte Daten für Deutschland, welche auf Städteebene runtergerechnet werden können. Hier ist die Datenqualität zu berücksichtigen.

Auch Citizen Science ist eine Option.

In der Verwaltung kommen für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien einige Faktoren besonders zum Tragen

Eindeutiger „Case“ & überzeugende Story

- Notwendigkeit der Veränderung ist Umfeld und Stakeholdern deutlich
- Narrativ für den Wandel ist verständlich
- Kommunikation ist regelmäßig, zielgruppen-gerecht und konsistent

Analytische und logische Fundiertheit

- Commitment zu Vision, transparente Ziele
- Nachgewiesener Nutzen (qual & quant)
- Definierter Fokus und Prioritäten
- Erkennbare Aktionsorientierung



Anhaltende Aufmerksamkeit & Sponsorship

- Politische Aufmerksamkeit über den Zeitraum der Transformation erhalten
- Entschlossenes Handeln der Leitung
- Geschwindigkeit erhält Momentum
- Unterstützung unabhängiger „Watchdogs“

Leistungsfähigkeit und Professionalität

- Kapazitäten und Freiräume von der Linie
- Umfassendes Mandat der Projektleitung
- Direkter Zugang zur Leitungsebene
- Nachhaltige Erfolgskontrolle

Fragen und Diskussion



Haben Sie noch Fragen?

Zum Nachlesen

- „Sie machen den Unterschied! Kommunales Klimaschutzmanagement“
- „Die ersten 100 Tage als Klimaschutzmanager in“
- „Klimaschutzmanagement verstetigen Gesammelte Erfolgsfaktoren und Erfahrungen aus dem Projekt Klima-Kompakt“
- „Klimaschutz – Schnittstellen und Synergien innerhalb der Kommunalverwaltung“
- „Klimaschutzmanagement und -konzept: Klimaschutz vor Ort verankern“
- „Klimaschutz in Kommunen: Praxisleitfaden. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage“

Webinar-Leiter:innen und Kontakt zur Umsetzungsberatung kommunaler Klimaschutz



Irina Leibold
Managerin



Hannah Schmude
Consultant



Fritz Gillerke
Consultant

Umsetzungsberatung kommunaler Klimaschutz

im Auftrag des BMU

Tel.: +49 30 257 679 471
(Mo-Fr 9-15 Uhr)

Mail: ub-klima@pd-g.de

Webseite: <https://www.klimaschutz.de/beratung/pd>



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit





PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstraße 149, 10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0

F +49 30 25 76 79 - 199

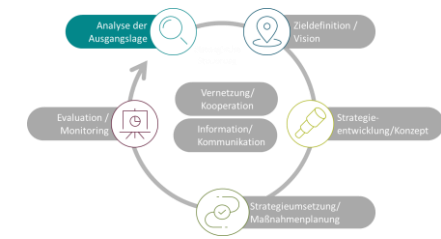
info@pd-g.de

www.pd-g.de



Folien Back-Up

Analyse der Ausgangslage



Aufgabe des Klimamanagements (KSM):

- Kooperationsstrukturen mit den Fachämtern aufbauen
- Aufbau von Strukturen zum regelmäßigen Austausch
- Alle relevanten Daten, Informationen, Fachplanungen und Konzepte aus den Fachämtern zusammentragen, sichten und bewerten
- Definition und Priorisierung von Handlungsfeldern

Verantwortlich:
KSM

Beteiligt (zu beteiligen):
Bürgermeister
Fachämter mit Themenbezug

Ergebnisse der Phase:

- Überblick über Bestandsituation des kommunalen Klimaschutzes
- Analyse der Potenziale, Bedarfe, Entwicklungen im kommunalen Klimaschutz
- Erste Idee von Handlungsfeldern, Zielgruppen und Ziele

Methoden

Status



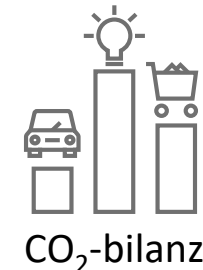
SWOT-Analyse



Energiebilanz



PESTEL-Analyse



CO₂-bilanz

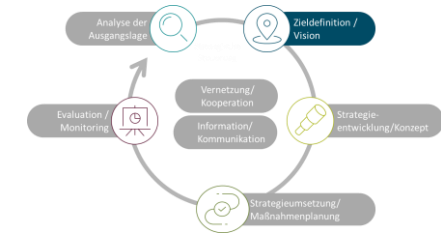


Stakeholderanalyse



Strukturierte Interviews

Vision / Leitbild



Aufgabe des KSM:

- Gründung / Zusammenstellung der Steuerungsgruppe unterstützen (Vertreter:innen aus Politik, Verwaltungsleitung, Stadtentwicklungsplanung und sozialer Fachplanung mobilisieren)

Verantwortlich:
Eigens eingerichtete Steuerungsgruppe Klimaplanung

Beteiligt (zu beteiligen):
Vertreter:innen aus Politik, Verwaltung, Leistungsanbieter und Bürger:innen

Ergebnisse der Phase:

- Entwickelte klimapolitische Visionen und Leitbilder als Orientierungsrahmen für die Zivilgesellschaft und Handlungsrahmen für Klimathemen und -projekte

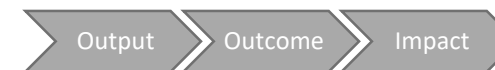
Methoden (mit Bildern)



Leitbildentwicklung

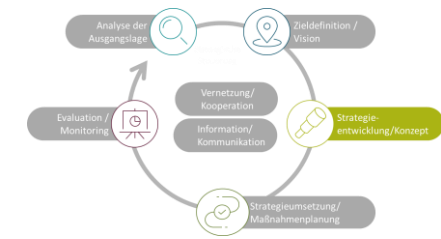


Szenario-Technik



Wirkungslogiken

Strategieentwicklung/Konzept



Aufgabe des KSM:

- Bedarfe der Zivilgesellschaft / Bevölkerung einschätzen
- Ziele benennen, präzisieren und mit messbaren Indikatoren/Kennzahlen hinterlegen
- Ziele und Handlungsfelder priorisieren
- Handlungsempfehlungen zur Zielerreichung entwickeln
- Handlungs-/Klimaschutzkonzept erstellen

Verantwortlich:

KSM in Kooperation mit
Verwaltungsleitung und
Politik

Beteiligt (zu beteiligen):

Vertreter:innen aus Politik,
Verwaltung (Leitung und
Fachbereiche)

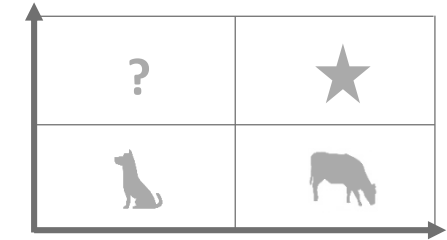
Ergebnisse der Phase:

- Definierte Bedarfe, Handlungsfelder und Zielgruppen
- Priorisierte Ziele und Handlungsfelder
- Konkrete Handlungsempfehlungen

Methoden



Wirkungsbeitragsanalyse

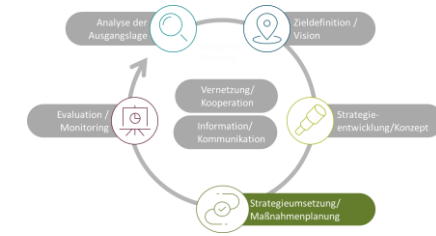


Portfolioanalyse

Parameter	Ausprägungen			
Antrieb	Diesel	Benzin	Elektro	Hybrid
Sitzplätze	3	4	5	
Farbe	Weiß	Lila	Grün	Blau
Sicherung	S	M	L	XL
Schminkspiegel	10x10	15x15		

Morphologischer Kasten

Strategieumsetzung / Maßnahmenplanung



Aufgabe des KSM:

- Umzusetzende Maßnahmen priorisieren
- Finanzierung von Maßnahmen erzielen
- Akteure für die Umsetzung des Handlungskonzept gewinnen
- Angestrebtes Leitbild und notwendige Maßnahmen kontinuierlich kommunizieren
- Optional: Klimaplanungskonferenz einrichten

Verantwortlich:
KSM

Beteiligt (zu beteiligen):
Finanzen, Akteure der
Zivilgesellschaft,
Kommunalvertreter:innen

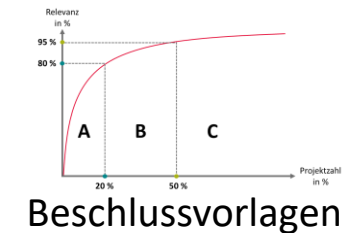
Ergebnisse der Phase:

- Zugesicherte Finanzierung von Maßnahmen
- Klarheit über Leitbild und Maßnahmen in der Zivilgesellschaft
- Klimaplanungskonferenz für den Austausch und die Initiierung von Kooperationen zwischen Teilnehmenden

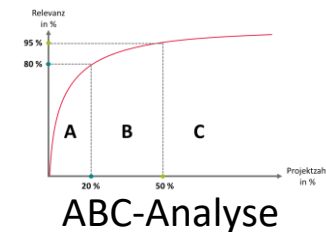
Methoden



Beschaffung & Vergabe



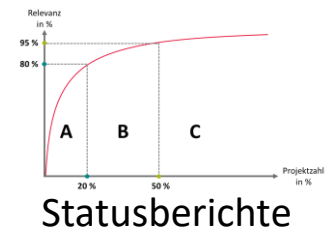
Service-Level-
Agreements



ABC-Analyse

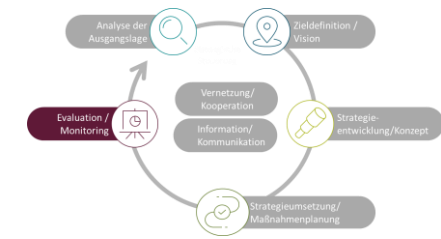


Beteiligungsformate



Statusberichte

Controlling, Monitoring und Evaluation



Aufgabe des KSM:

- Informationen über Leistungen / Wirkungen / Ressourceneinsatz einholen
- Daten analysieren und in Hinblick auf die Zielerreichung formulierter Ziele auswerten
- Erkenntnisse für die Kommunikation aufbereiten
- (automatisiertes) Monitoring einrichten

Verantwortlich:
KSM

Beteiligt (zu beteiligen):
Kämmerei, beteiligte
Fachämter

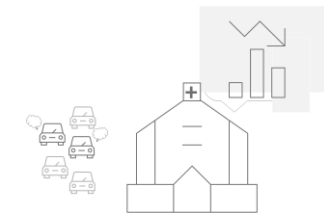
Ergebnisse der Phase:

- Messwerte zu definierten Indikatoren / Kennzahlen
- Überblick über Kosten(einsparungen)
- Monitoringtool(s)
- Erfolge zeigen können

Methoden (mit Bildern)

Teilergebnis	Ansatz 20XX	Planung 20XX	Planung 20XX
Steuern / Abgaben	0	0	0
Zuwendungen (+)	71	80	69
Kostenerstattungen (+)	32.000	28.980	31.800
Aktivierte Eigenleistungen (+)	0	0	0
Ordentliche Erträge	32.000	28.980	31.800
Personen- aufwendungen (-)	-5.700	-4.900	-6.000
Versorgungsaufwen- dungen (-)	0	0	0
Abschreibungen (-)	-450	-500	-680

Produkthaushalt



CO-2
Wirkungsbeitrag



Klimaschutz-
monitoring



Führungs-
informations-
system (FIS)



Controlling

Einbindung aller Akteure

Aufgabe des KSM:

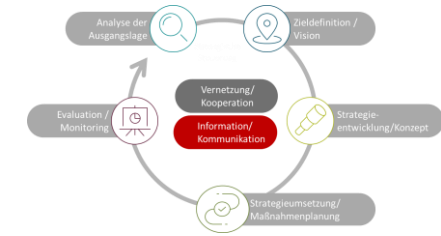
- Akteure kontinuierlich informieren, um diese zu sensibilisieren
- Mit den Akteuren kontinuierlich kommunizieren, kooperieren und sich vernetzen
- Akteure an Projekten beteiligen

Verantwortlich:
KSM

Beteiligt (zu beteiligen):
Relevante Akteure z. B.
Zivilgesellschaft

Ergebnisse der Phase:

- Informationsmaterialien / -angebote
- Akteursworkshops
- (Neue) Netzwerke zum Thema
- Interne und externe Kooperationen

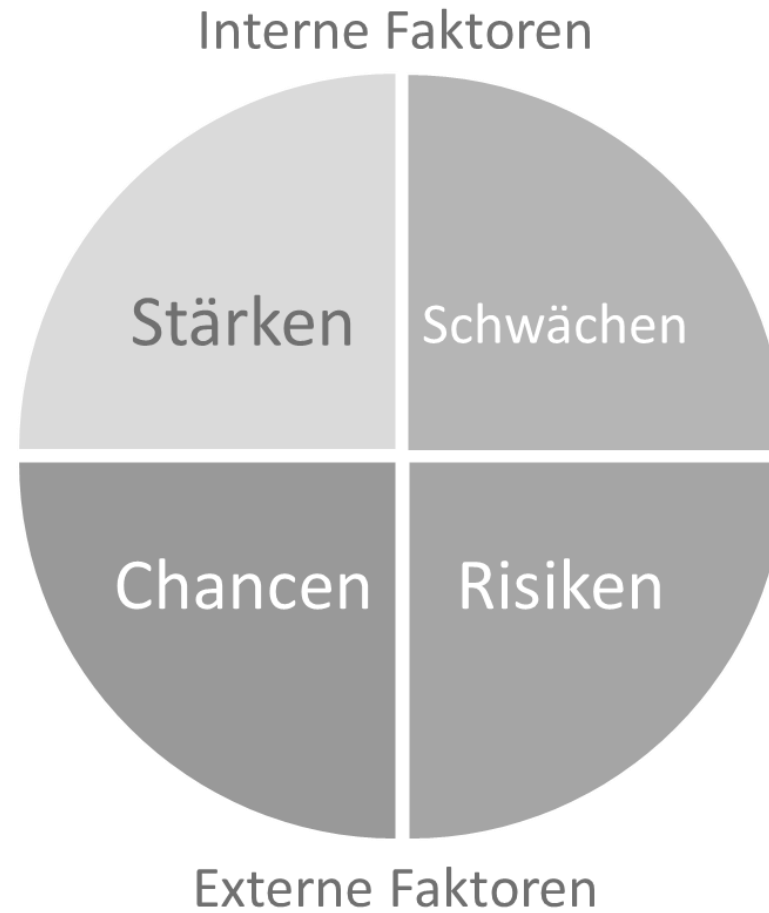


Methoden

Kommunikationsplan
Netzwerkanalyse und -management
Steuerungsgruppe Klima (Verwaltungsintern)
Klimamanagementkonferenz
Online-Dialog
Newsletter
Klimabeirat
Klimaschutzaktionstage
Workshops
Bürgerforum
Klimaschutzkolloquium
Energiekompetenzzentrum
Klimaallianz
Aktionstag



Analyse der Ausgangslage: SWOT



Mit Hilfe der PESTEL-Methode können die Rahmenbedingungen des kommunalen Klimaschutzes anhand von sechs Dimensionen beleuchtet werden

Leitfragen und Beispiele

P olitical	E conomic	S ociocultural	T echnological	E nvironmental	L egal
Welche politischen Einflussfaktoren bestimmen das (Verwaltungs-) Handeln?	Welche (volks-) wirtschaftlichen Faktoren beeinflussen das Handeln?	Welche gesellschaftlichen Faktoren sind von Relevanz?	Welche technologischen Trends beeinflussen die Organisation und ermöglichen Handeln?	Welche infrastrukturellen / umweltspezifischen Faktoren beeinflussen die Organisation?	Welche relevanten Gesetze bestimmen den Handlungsspielraum des kommunalen Klimaschutzes? Welches sind die relevanten Gesetze und was bedeuten diese?

„Build your own PESTEL!“
Nicht jede Dimension ist immer relevant

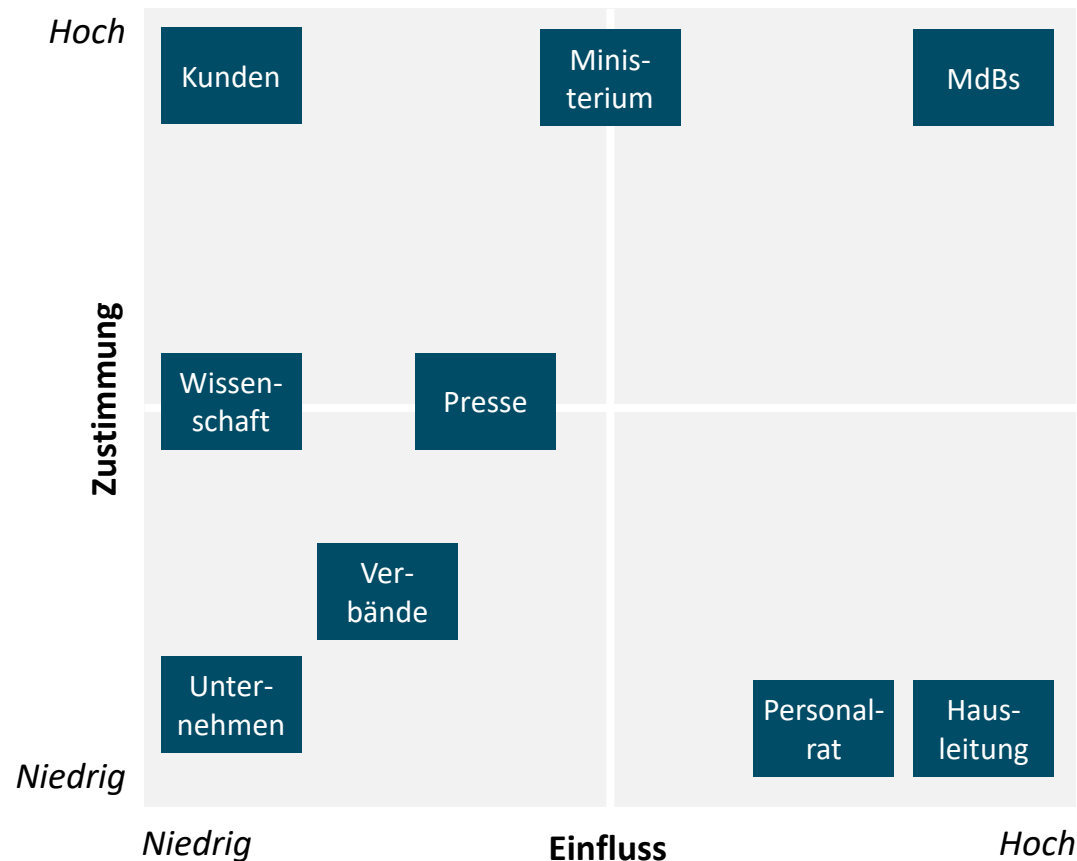
Jede Beteiligungsform verfolgt ihr eigenes Ziel und gibt den Beteiligten ein Versprechen

Steigender Einfluss der Beteiligten auf die Entscheidung 					
	Informieren	Befragen	Einbeziehen	Kooperieren	Befähigen
Beteiligungsziel	Ausgeglichen und objektiv informieren, um ein Verständnis für Problem, Chancen, Alternativen und Lösungen zu schaffen.	Feedback zu Analysen, Entscheidungsmöglichkeiten und / oder Entscheidungen einholen.	Sorgen und Wünsche der Beteiligten verstehen und in der Entscheidung berücksichtigen.	Lösungen und Alternativen für alle Entscheidungsaspekte werden gemeinsam entwickelt.	Die finale Entscheidung liegt in den Händen der Beteiligten.
Versprechen an die Beteiligten	„Wir möchten euch informieren.“	„Wir möchten euch informieren, euch zuhören und eure Sorgen und Wünsche anerkennen. Wir geben Feedback, welchen Einfluss eurer Input auf die Entscheidung hatte.“	„Wir arbeiten gemeinsam, um eure Sorgen und Wünsche in den Entscheidungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Wir geben Feedback, welchen Einfluss eurer Input hatte.“	„Für Empfehlungen und Neuerungen wenden wir uns an euch und werden eure Hinweise bei der Entscheidung bestmöglich berücksichtigen.“	„Ihr entscheidet. (Wir setzen um.)“

Die Stakeholder-Analyse identifiziert relevante Interessensgruppen und deren Relevanz und Erwartungen hinsichtlich der strategischen Fragestellung

Beispiel

Öffentliches Unternehmen soll bestimmte Dienstleistung entgeltfrei anbieten



Vorgehen

- 1. Identifikation **relevanter Stakeholder**
- 2. Ermittlung der **Wichtigkeit** der Stakeholder
- 3. Beurteilung der **Erwartungen** von Stakeholdern
- 4. Etablierung der Richtlinien für **Stakeholder-Management**
- (Optional) Analyse der **Stakeholder-Märkte**

Kommunikationsmaßnahmen müssen ganzheitlich angegangen werden; dabei sollten die „4 W's“ als Leitlinien dienen

Taktung und Timing:

Verknüpfung der Formate und Zeitplanung in externer und interner Kommunikationsplanung

Zielgruppen / Adressaten:

Fokussierung relevanter Inhalte und Botschaften je Gruppe
Vorteilsübersetzung des spezifischen Mehrwerts
Sicherstellung der Konsistenz mit übergreifender Story



Modus und Formate:

Design von passenden Formaten je Zielgruppe und Botschaft entlang von Dimensionen wie:

- Präsenz vs. medial
- Schrift, Audio, Video
- Uni- vs. Bidirektional
- Breitband vs. Individuell

Story:

Synthese der übergreifenden Kernbotschaften
Zentraler „Fundus“ für Zuschnitt auf Zielgruppen und Formate

Zum Monitoring gehört auch die Reflexion der eigenen Arbeitszeit

„Klimaschutzmanagement verstetigen Gesammelte Erfolgsfaktoren und Erfahrungen aus dem Projekt Klima-Kompakt“

Seite 14 f

	Klimaschutzaufgaben innerhalb der Verwaltung	Ist-Zustand (% der Arbeitszeit)	Soll-Zustand (% der Arbeitszeit)
Pflichtaufgaben	Projektbezogene Berücksichtigung von Klimaschutzbelangen in der Verwaltungsarbeit (z.B. Bauleitplanung)		
	Organisation und Koordination der ämterübergreifenden Zusammenarbeit im Klimaschutz, sowohl strategisch als auch projektbezogen (u.a. Stadtplanung, Verkehrsplanung)		
	Berücksichtigung von Klimaschutz-Aspekten beim Bau und Unterhalt kommunaler Liegenschaften (u.a. Erneuerbare Energien, Effizienz, Nutzung)		
	Beratung von Ämtern bei der Entwicklung konkreter Qualitätsziele, Klimaschutzstandards und Leitlinien (z.B. Beschaffung)		
	Landkreis: Klimaschutz zu regionalen Themen (Abfall, Abwasser, Regionalplanung (u.a. erneuerbare Energien))		
Management-orientierte Aufgaben	Organisation und Prozessmanagement von Klimaschutz in der Verwaltung (z.B. über eea oder EMAS)		
	Erstellung und Weiterentwicklung von Klimaschutzkonzepten		
	Controlling, Erfassung und Auswertung relevanter Daten im Klimaschutz (z.B. über eine Energie- und THG-Bilanz)		
	Netzwerkaufbau und Pflege der interkommunalen Zusammenarbeit im Klimaschutz (auf Verwaltungsebene)		
	Durchführung bzw. Organisation interner Informationsveranstaltungen und Schulungen (z.B. Hausmeister, Verwaltungspersonal)		
	Integration von Klimaschutz in der Außendarstellung (u.a. Leitbild) der Kommune (Kooperation mit Amt für Öffentlichkeitsarbeit bzw. Hauptamt)		
	Koordination von Finanzierungen und Förderungen im Klimaschutz		
	Teilnahme an politischen Gremien zum Thema Klimaschutz und Berichterstattung über aktuelle Aktivitäten		
	Landkreis: Klimaschutz zu regionalen Themen (u.a. Landwirtschaft, ÖPNV, Radverkehr, Gewerbeansiedlungen)		
	Summe		

Tabelle 4.2: IST-SOLL Vergleich der (zukünftigen) Aufgaben: KS-Aufgaben innerhalb der Verwaltung