

Projektmanagement-Basics im kommunalen Klimaschutz

**Webinar-Angebot der
Umsetzungsberatung kommunaler Klimaschutz**

Webex, 07. April 2022



Gemeinsame Guidelines für das Webinar



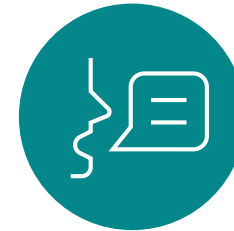
Mikrofone stummschalten

Optimalerweise
benutzen Sie ein
Headset oder
Kopfhörer.



Video / Kamera einschalten

Bei schlechter
Medienverbindung
kann diese auch
ausgeschaltet
werden.



Eine Person spricht

Fragen und
Wortmeldungen
können jederzeit
in den Chat und
nach Aufruf
mündlich gestellt
werden.



VPN ausschalten

Die Verbindung
wird so stabiler.

Agenda

1. Ziele und Vorstellung	3
2. Begriffe und Definitionen	6
3. Rollen und dazugehörige Aufgaben	8
4. Projektphasen	13
5. Abschluss	51

Was haben wir heute vor und was ist das Ziel?

Projektmanagement — Von der Definition bis in die kommunale Praxis



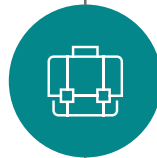
Was sind Grundlagen und Definitionen von Projektmanagement?



Welche Personen sind Teil eines Projekts und welche Rollen und Verantwortlichkeiten gehen damit einher?



Aus welchen Phasen besteht ein Projekt und welche Aspekte müssen dabei beachtet werden?



Welche Projektmanagement-Tools gibt es und wie kann man sie nutzen?



Klimaschutzvorhaben besser strukturieren und koordinieren, auf passende Projektmanagement-Tools zurückgreifen, Prozesse vorausschauender planen und agiler gestalten.

Kennenlernen

Wer sind Sie?
(Name, Kommune, Amt)



Wie lange sind Sie bereits in
Ihrer Kommune tätig?



Agenda

1. Ziele und Vorstellung	3
2. Begriffe und Definitionen	6
3. Rollen und dazugehörige Aufgaben	8
4. Projektphasen	13
5. Abschluss	51

Magisches Dreieck (Triple Constraint) im Projektmanagement

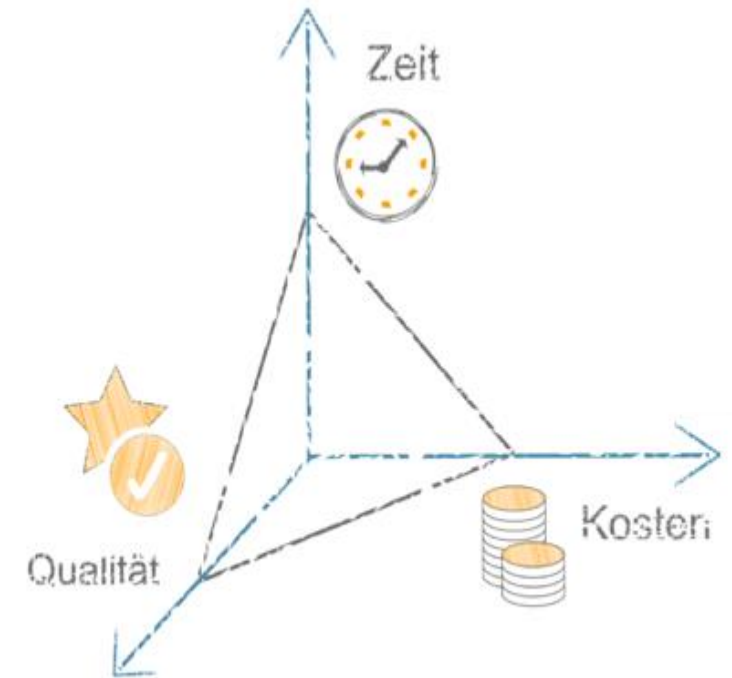
Das "**Magische Dreieck**" ist das Symbol für die zentralen Inhalte des Projektmanagements:

Zieldimensionen

- **Zeit:** Zeiträume und Zeitpunkte, die für das Projekt gelten (insbesondere Projektendetermin)
- **Kosten:** Finanzmittel, Arbeitskraft und andere Ressourcen, die maximal für das Projekt eingesetzt werden dürfen
- **Qualität (Leistung):** steht für alle im Projekt durchzuführenden Aufgaben sowie sämtliche Ziele, die erreicht werden sollen.

Diese drei Inhalte stellen sowohl die Erfolgskriterien ("in time, in budget, in quality") als auch die Steuerungsparameter und die Betrachtungsgrößen für die Risikoanalyse dar.

Ein Projekt wird durch diese drei Größen bestimmt und ist umso erfolgreicher, je besser der tatsächliche Projektverlauf mit den Zielvorgaben übereinstimmt.

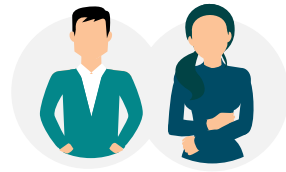


Agenda

1. Ziele und Vorstellung	3
2. Begriffe und Definitionen	6
3. Rollen und dazugehörige Aufgaben	8
4. Projektphasen	13
5. Abschluss	51

Übersicht Rollen und Aufgaben im Projekt (1/2)

Die jeweilige Rollenausprägung ist abhängig von der Bedeutung und dem Kontext eines Projekts.



Projektleitung
(z.B. Klimaschutzmanager:in)



Auftraggeber:in
(z.B. Bürgermeister:in, Dezernent, Abteilungsleitung)

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> – Projektfinanzierung sichern – Besetzung des Projektteams – Projektplanung und Steuerung – Projektziele und Meilensteine definieren und erreichen – Mitarbeiter:innen führen, koordinieren und motivieren – Projektcontrolling und Einleitung von Maßnahmen – Kommunikation mit Teams, Vorgesetzten und Auftraggeber:innen – Projektdokumentation und Projektabschluss sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Priorisierung der Projektziele – Ernennung und Mandatierung der Projektleitung – Verantwortung des Projektauftrags – Ressourcenausstattung des Projekts – Herbeiführung von Entscheidungen über alle projektrelevanten Angelegenheiten, z.B. Abnahme von Ergebnissen – Proaktive Beaufsichtigung & Steuerung des Projekts – Partnerschaftliche Führung der Projektleitung (z.B. Regeltermine, etc.) – Entscheidungen im Fall von Konflikten zwischen Projekt und Linienfunktionen <p>NICHT: operatives Projektmanagement</p>
----------	--	--

Welche Rollen und Aufgaben gibt es im Projekt? (2/2)

Die jeweilige Rollenausprägung ist abhängig von der Bedeutung und dem Kontext eines Projekts.



Lenkungsausschuss

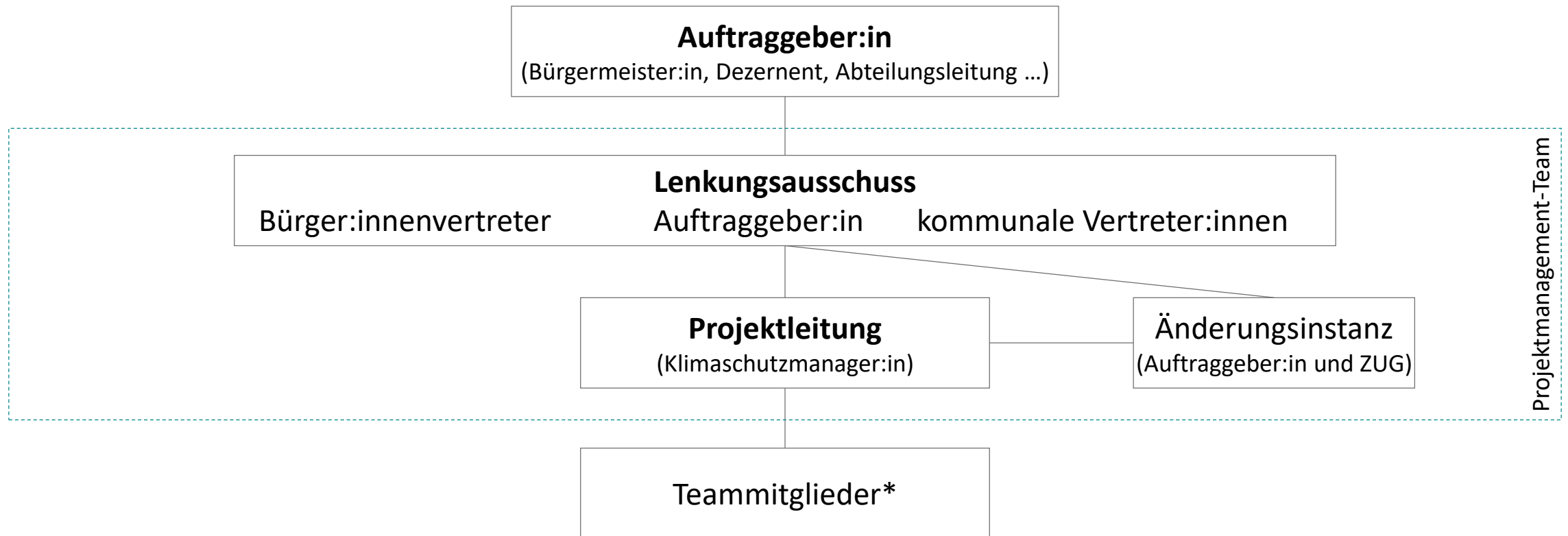
(z.B. bestehend aus Auftraggeber:in, Vertreter:innen der Zivilgesellschaft und kommunalen Vertreter:innen)

Aufgaben

- Interessenvertretung der Stakeholder des Projekts
- Unterstützung der Ressourcenausstattung des Projekts
- Unterstützen bei Entscheidungen & Abnahmen, z. B. Planungsdokumente & Ergebnisse
- Mitwirken bei der Beaufsichtigung und Steuerung des Projekts
- Unterstützung der Projektleitung auf deren Aufforderung
- Entscheidungen im Fall von Konflikten zwischen Projekt und Linienfunktionen

NICHT: operatives Projektmanagement

Beispielhafte Aufgabenverteilung um ein Projekt in einer kleineren Kommune



* Sofern Ihnen kein Team zugewiesen wurde, suchen Sie sich Mitstreiter:innen / Unterstützer:innen innerhalb und außerhalb Ihrer Verwaltung

Agile Führungskultur: Was ist als Projektleitung wichtig?



Stakeholder einbinden

- Die Stakeholder kontinuierlich einzubinden und zu informieren ist eine wesentliche Aufgabe der Projektleitung und wichtig für den Projekterfolg.



Eigenverantwortung stärken

- Ermutigen Sie Ihr Team dazu, eigenverantwortlich zu arbeiten und geben Sie Ihnen innerhalb der gesetzten Projektziele den Freiraum, Aufgaben eigenständig umzusetzen. Das nimmt auch Ihnen Arbeit ab.



Prioritäten & Ziele setzen

- Als Projektleitung ist eine wichtige Aufgabe, Ziele zu setzen und Aufgaben entsprechend zu priorisieren.
- Sie können nicht alles umsetzen – deswegen ist es wichtig, immer wieder zu fokussieren.



Offene Kommunikation fördern

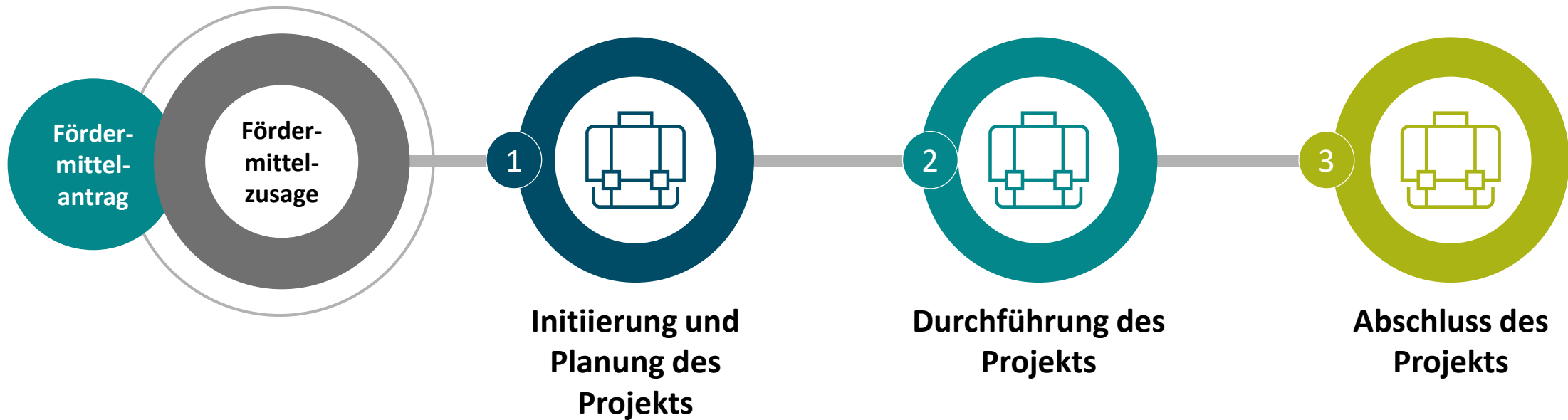
- Eine offene Kommunikation und regelmäßige Reflektion im Team verbessert die Zusammenarbeit und kann helfen, Hindernisse frühzeitig aus dem Weg zu räumen.

Agenda

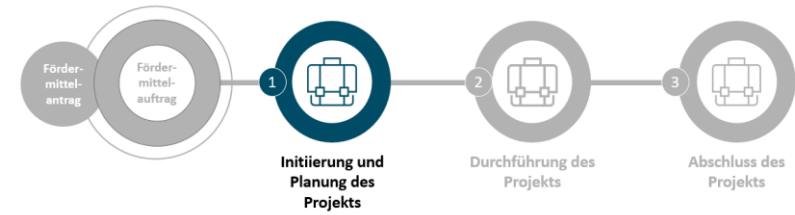
1. Ziele und Vorstellung	3
2. Begriffe und Definitionen	6
3. Rollen und dazugehörige Aufgaben	8
4. Projektphasen	13
5. Abschluss	51

Übersicht der Projektphasen

Fokus Kommune – Umsetzung Fördermittelauftrag



Projektinitiierung und -planung



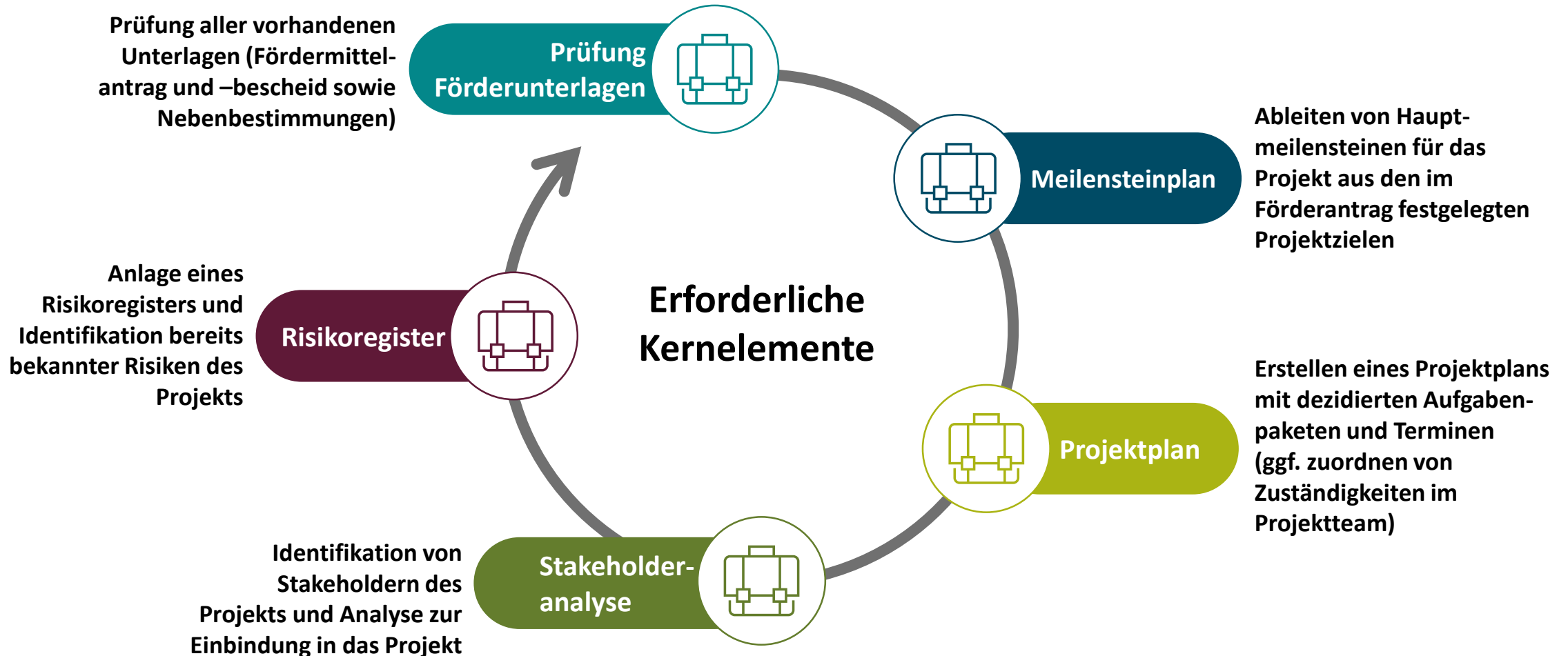
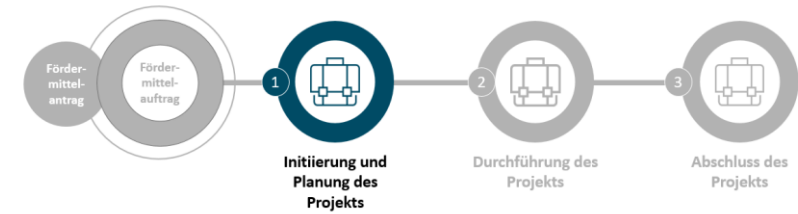
1

Erste Phase des Projekts:
Initiierung & Planung



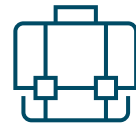
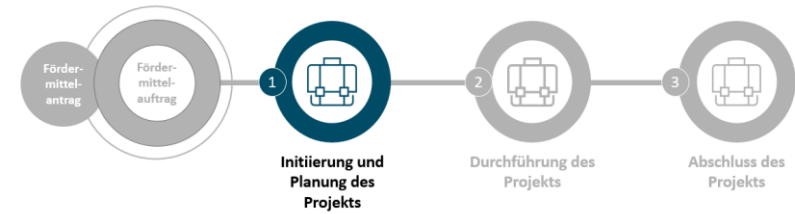
Phase I: Projektinitiierung und -planung

Hauptelemente



Phase I: Projektinitiierung und -planung

Hilfsmittel



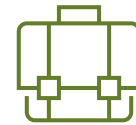
Förderbescheid

Prüfung des Fördermittelbescheids und der Nebenbestimmungen, um daraus die wichtigsten Verpflichtungen ggü. dem Fördergeber abzuleiten



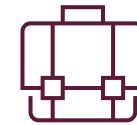
Meilensteinplan

Enthält die wichtigsten Meilensteine des Projekts → Prüfpunkte für die Zielerreichung



Stakeholderliste

Identifizieren sämtlicher für das Projekt relevanter Akteure im Umfeld des Projekts inkl. Erwartungshaltung und Maßnahmenplan



Risikoliste

Zusammenstellung aller bekannten Risiken inkl. Beschreibung, Bewertung und Planung der Gegenmaßnahmen



Projektplan

Feinplanung des Projekts mit Arbeitspaketen, Meilensteinen, Budgetverteilung und Zeitplanung



Hilfsmittel und Vorlagen

Weitere mögliche Elemente: Liste offener Punkte, Projektorganigramm

Einführung in das Szenario

Dieses Fallbeispiel wird im gesamten Webinar genutzt



Sie erarbeiten ein Klimaschutzkonzept für Ihre Kommune oder Organisation.



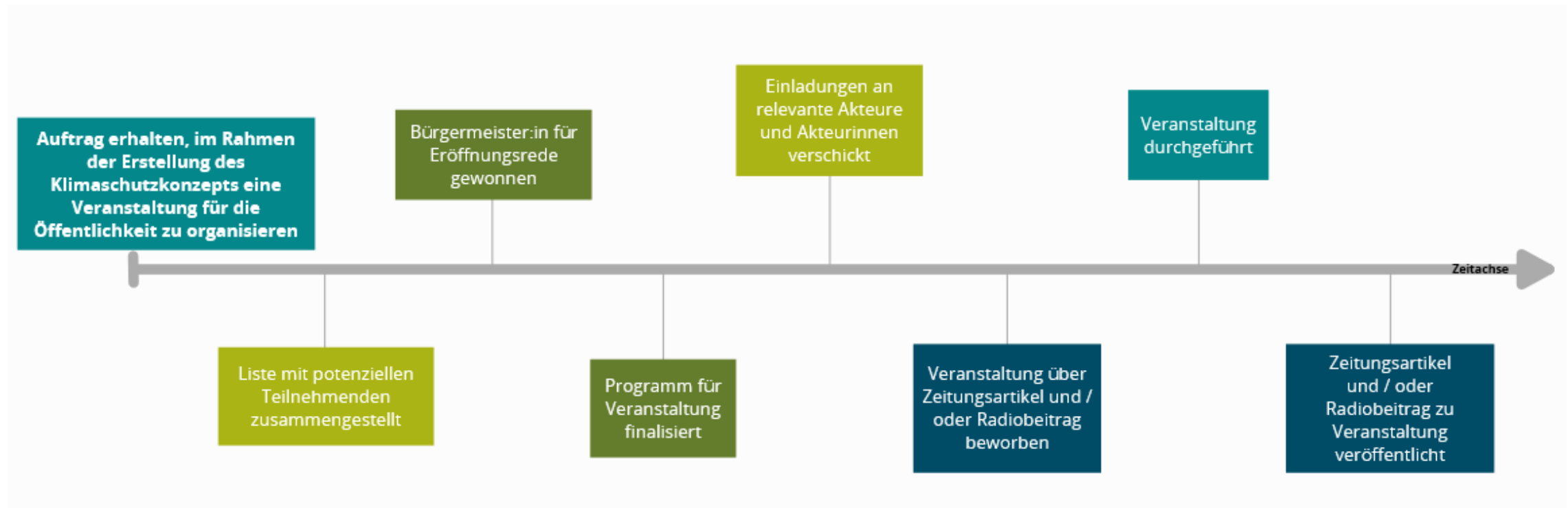
Im Rahmen der Erstellung sind Sie auch für die Einbindung und Information der Öffentlichkeit zuständig.



Ihre **Aufgabe** ist nun eine **Veranstaltung für die Öffentlichkeit zu organisieren.**

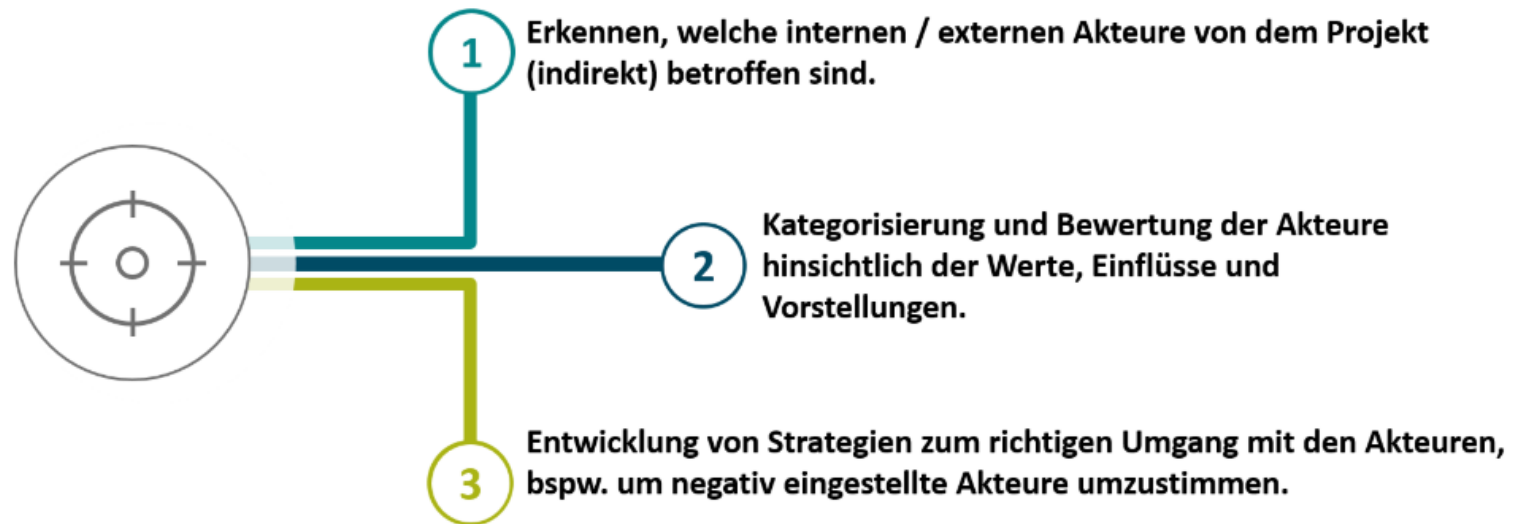
Phase I: Projektinitiierung und -planung

Übung Meilensteinplan



Phase I: Projektinitiierung und -planung

Stakeholderanalyse und agiler Ansatz der Nutzer:innenanalyse



Es ist kein Ziel der Stakeholderanalyse, es allen Stakeholdern recht zu machen!
Viel mehr gilt es, ein Bewusstsein über die jeweiligen Werte, Einflüsse und Interessen zu erhalten.



Bei der Stakeholderanalyse bietet es sich an, die agile Methode **"Nutzer:innenanalyse"** einfließen zu lassen!

Neben den Standardfragen:

Wie ist der aktuelle Wissensstand der Stakeholder?

Wer ist voraussichtlich für / gegen das Projekt?

Wen möchte ich mit meiner Kommunikation erreichen?

Welche Maßnahmen des Stakeholdermanagements sollten genutzt werden?

werden weitere Fragen gestellt, um ein tiefergehendes Verständnis über die Stakeholder zu erlangen

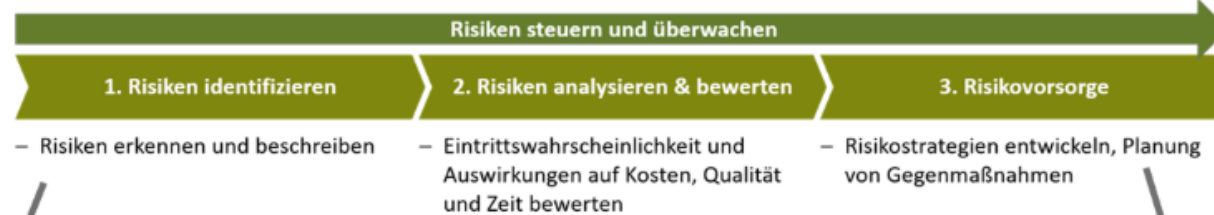
Welche Bedürfnisse haben die Stakeholder an das Projekt?

Welche Herausforderungen haben die Stakeholder mit dem Endprodukt des Projekts?

Phase I: Projektinitiierung und -planung

Risikoregister

Der Risikomanagementprozess



Vorlage vorhanden

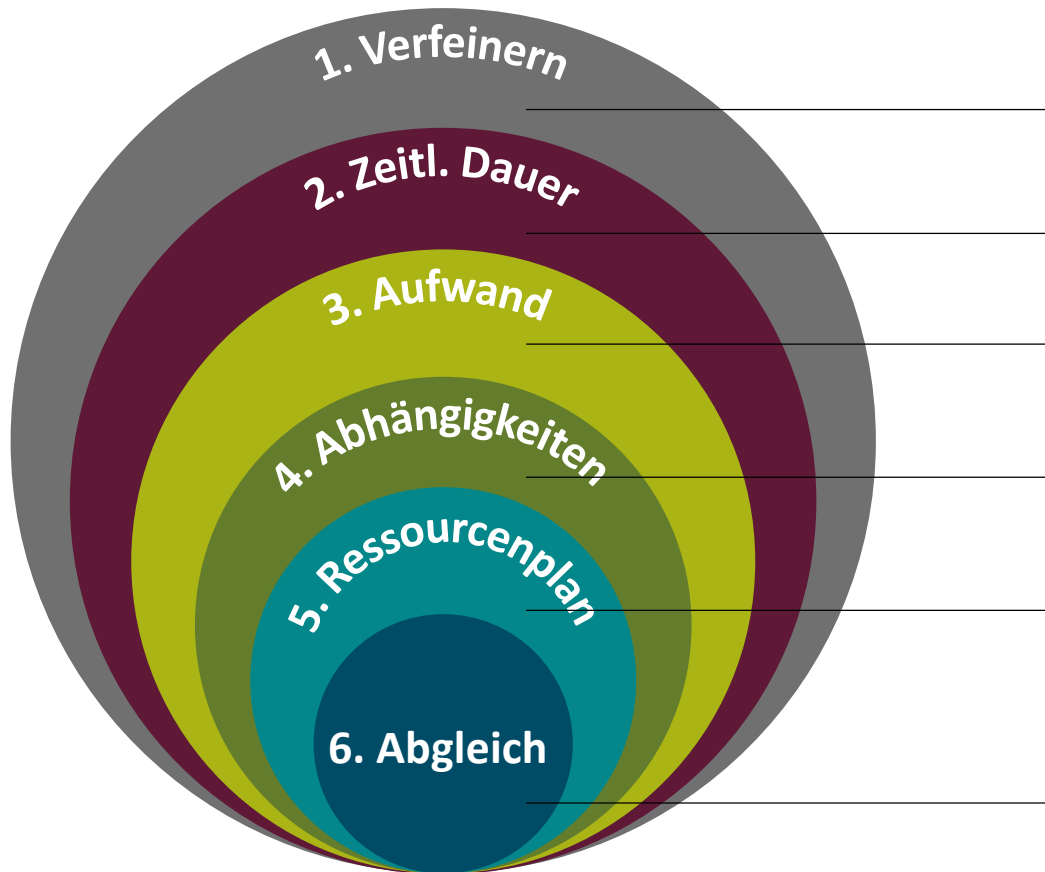
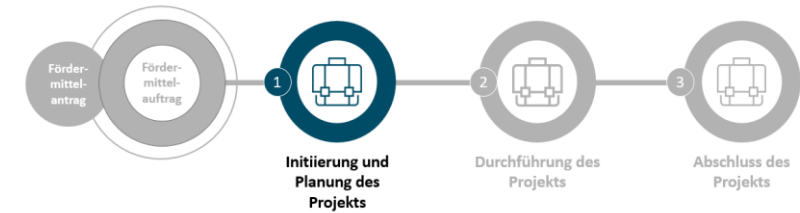
Risikobewertung				
Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung / Schaden	Auswirkung gesamt	Risikogruppe
Verzögerung der Umsetzung, potenziell Vandalismus nach Umsetzung bis hin zur totalen Zerstörung der Neubepflanzung	3 - mittel	4 - Zeitliche Verzögerung bzw. finanzieller Schaden bis Totalschaden in Hinblick auf Neugestaltung	4 – mäßig relevant	wichtig

Beschreibung					
lfd. Nr.	Erfasser (Melder)	Datum	Risikotitel	Risikobeschreibung	Bereich
1	HS	26.11.21	Widerstand der Bürger:innen	Die Bürger:innen könnten sich gegen den Rückbau eines Parkplatzes gegen eine Baumscheibe mit weiterer Bepflanzung aussprechen und den Prozess durch bspw. Streiks behindern.	Öffentlichkeit / Bürger:innen
2					

Planung Gegenmaßnahmen						
Strategie	Gegenmaßnahme	verantwortlich	Termin	Status	Bemerkung	Trend zum letzten Prüfpunkt
Begrenzen	Frühzeitige Kommunikation mit den Bürger:innen, Einbeziehen der Bürger:innen in Auswahl des Parkplatzes und Auswahl der Pflanzen für Neugestaltung	Grünflächenamt	XX.XX.XXXX	offen	ein erster Termin zur Bekanntmachung der Idee inkl. einem Aufruf zur Beteiligung ist anvisiert	Unverändert

Phase I - Projektplanung

Vorgehen zur Erstellung eines Projektplans



Verfeinern der groben Meilensteine in überschaubare Arbeits- und Aufgabenpakete

Planung der Dauer der Arbeitspakete („Länge“)

Schätzen des erforderlichen Aufwandes in Personentagen („Umfang“)

Prüfung von Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen: Vorgänger- und Nachfolgeaktivitäten

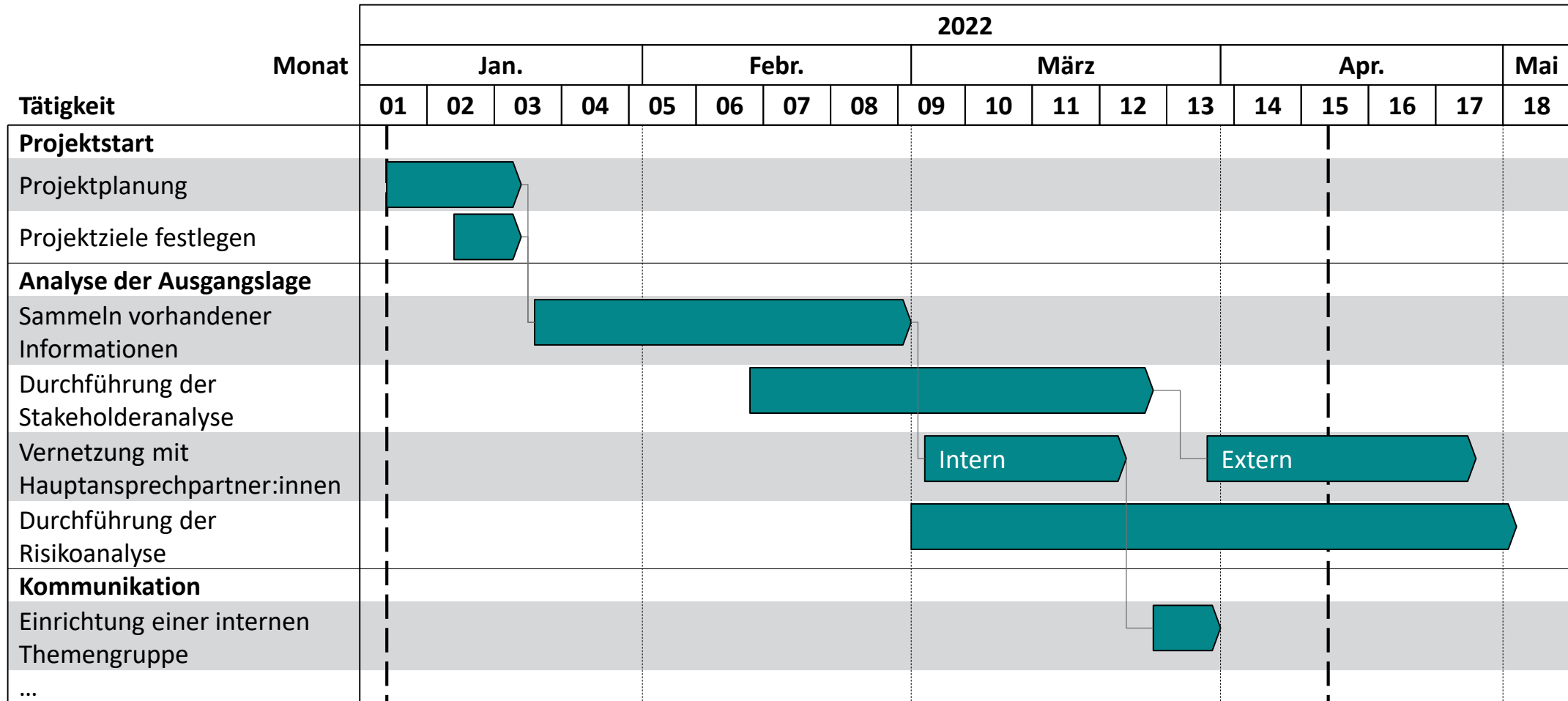
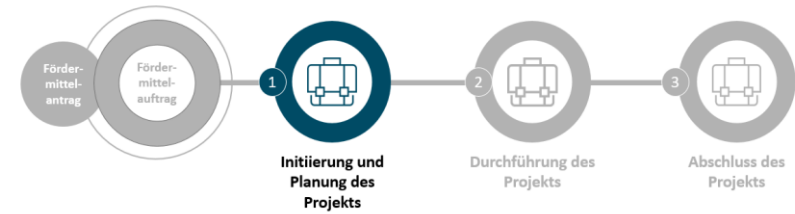
Ermittlung der Personalressourcen auf Basis der Aufwandsschätzung, z.B. Vergabestelle

Ermittlung weiterer Ressourcen: z.B. Sachressourcen

Abgleich der ermittelten Werte mit den Budgetvorgaben und ggf. Überarbeitung (z.B. im Hinblick darauf, wo Parallelisierungen möglich sind oder ggf. der Umfang reduziert werden kann)

Phase I: Projektinitiierung und -planung

Beispiel Projektplan

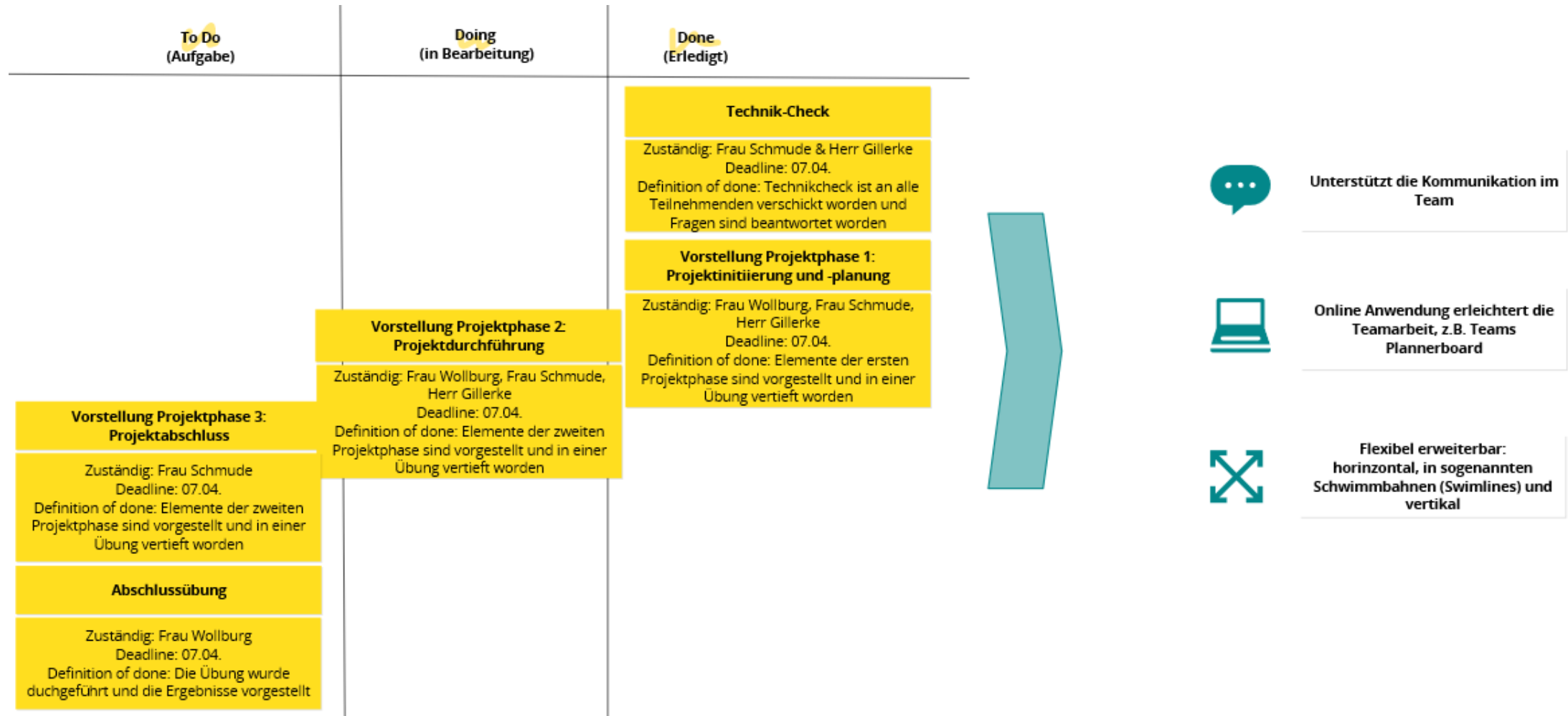


Erhalt der Förderzusage

Erste Sitzung der Themengruppe

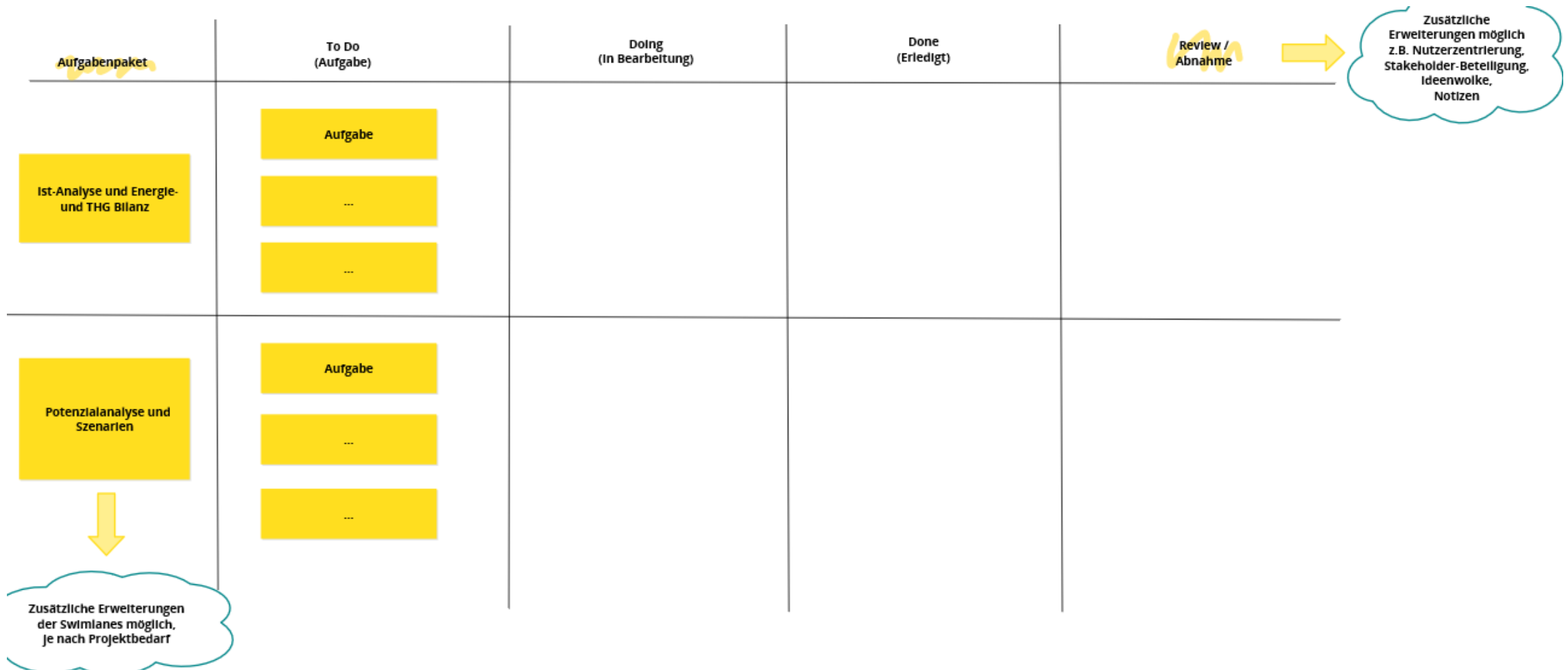
Das Kanban-Board hilft Ihnen, Ihre Aufgaben aus dem Projektplan nachzuhalten

Agiler Ansatz (1/2)

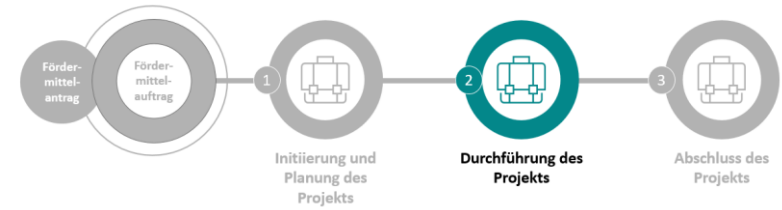


Sie können das Kanban-Board flexibel erweitern

Agiler Ansatz (2/2)



Phase II - Projektdurchführung und Controlling



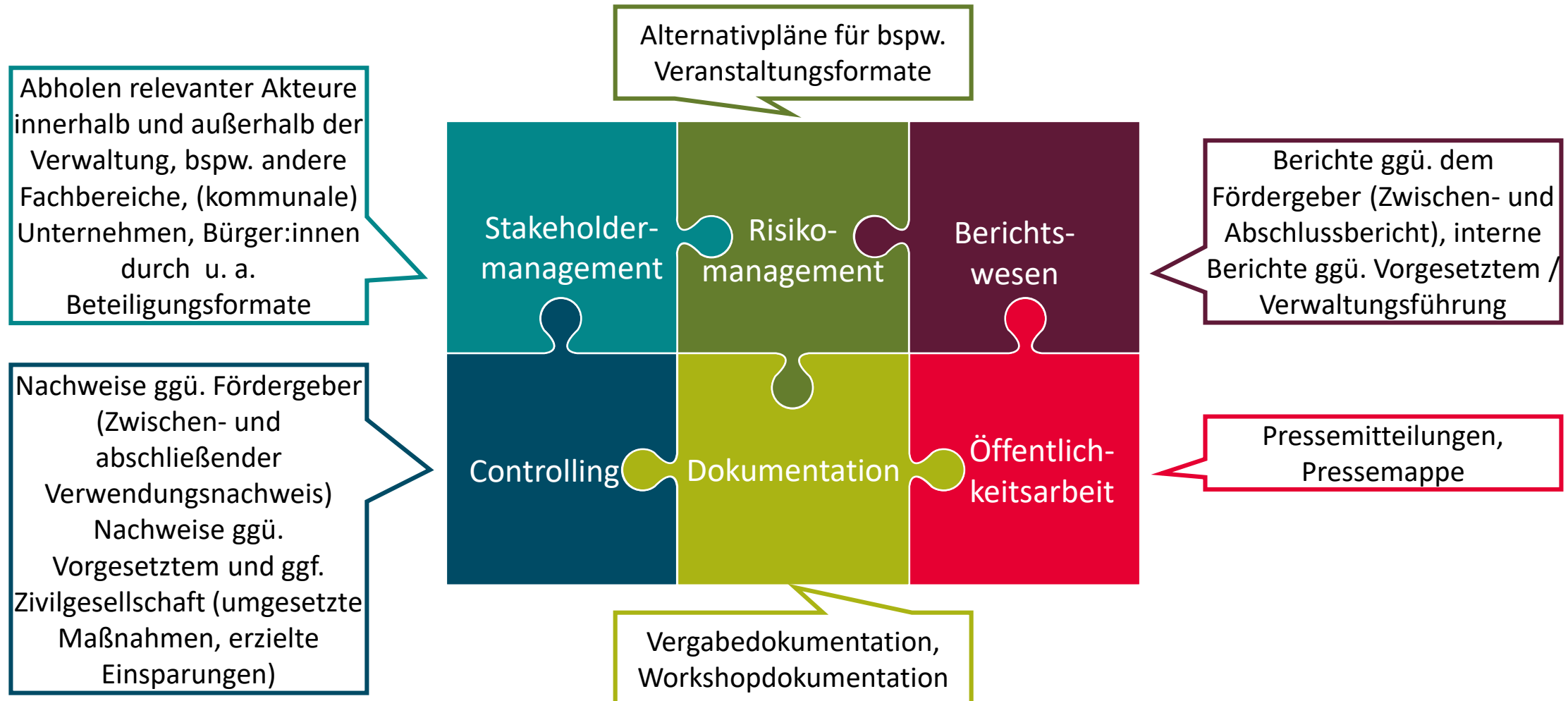
2

Operative
Umsetzung der
Planung



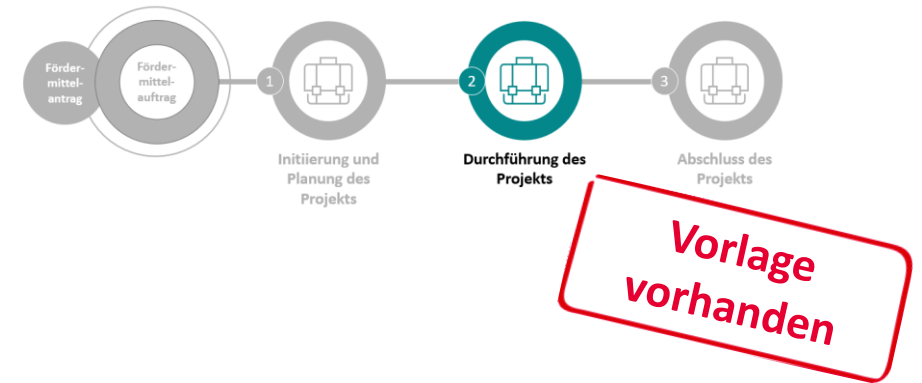
Phase II - Projektdurchführung und Controlling

Die Bausteine des operativen Projektmanagements



Phase II - Projektdurchführung und Controlling

Stakeholdermanagement



Aufgaben:

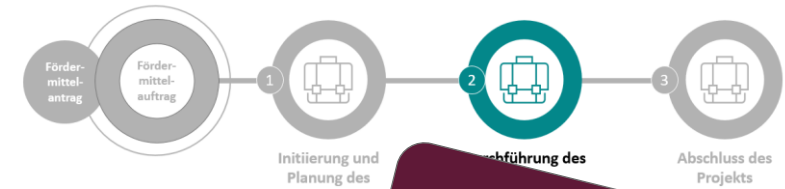
- Steuerung der Kommunikationsabläufe, um die Bedürfnisse der Projekt-Stakeholder zu erfüllen (siehe Stakeholdermatrix)
- Aktive Betreuung der Stakeholder, um rechtzeitig auf Stakeholder-Probleme zu reagieren

Folgende Schritte sollten zu Beginn eines Projekts durchgeführt werden:

- Intensive Auseinandersetzung mit den Stakeholdern des Projekts mittels Stakeholderanalyse, um die Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder kennenzulernen, Verständnis für die Ziele der Stakeholder zu entwickeln und den erforderlichen Kommunikationsgrad einschätzen zu können
- Kommunikation mit den Stakeholdern, z.B. dem Projektteam, der Zivilgesellschaft
- Weitere Hilfsmittel: **Kommunikationsmanagement-Plan** (siehe Kommunikationsmanagement)

Phase II - Projektdurchführung und Controlling

Berichtswesen



Interne und externe Berichtspflichten und -termine sind zu klären und zu beachten!



Aufgaben:

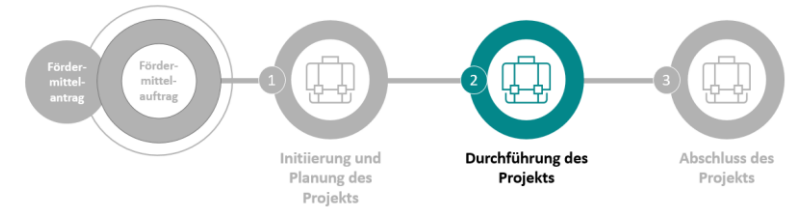
- Sammeln, aufbereiten und verteilen von **Projektinformationen an die Stakeholder**, z.B. Berichte zur Verwaltungsführung, Stabstellenleitung, Amtsleitung o.ä.
- Stand und Ergebnisse der Projektarbeit zu festgelegten Stichtagen dokumentieren
- Verteilung der Ergebnisse (in Form von Projektberichten), so dass alle Projektbeteiligte **die benötigten Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Aufbereitung** vorliegen haben
- Die Daten aus dem Projektcontrolling sind die Basis für das Berichtswesen und die Projektsteuerung (im Sinne von Entscheidungshilfen)

Folgende Festlegungen sollten zu Beginn eines Projekts getroffen werden:

- Wann ist welche:r Empfänger:in zu informieren?
- Wie ist welche:r Empfänger:in zu informieren?

Phase II - Projektdurchführung und Controlling

Teilprozess: operatives Projektcontrolling



Aufgaben





- Kontinuierliche Fortschrittsüberwachung
- Projektrelevante Daten erfassen, verdichten und auswerten (Soll-Ist-Vergleiche hinsichtlich Leistung, Termin, Kosten)
- Abweichungen analysieren (Ursachen, Schweregrad)
- Korrekturmaßnahmen prüfen und einleiten
- Plananpassungen durchführen
- Frühzeitig Probleme erkennen und Risiken identifizieren
- Entscheidungsgrundlagen liefern

Wesentliche Kennzahlen

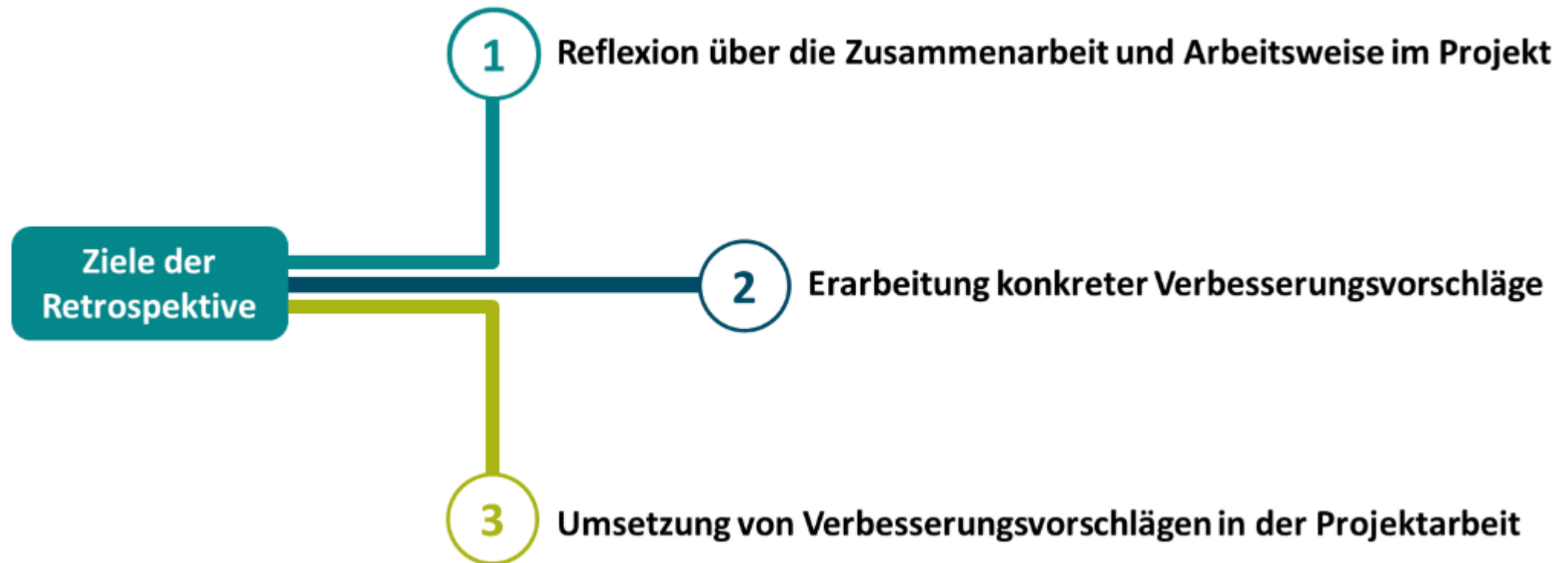
- Ampelcontrolling (Zustand Arbeitspakete, Gesamtprojekt)
- Time to complete, cost to complete, Fertigstellungsgrad
- Kostenbetrachtungen (Kostengang und Kostensummenlinie)

Eine Tabelle ist ein einfaches Controlling-Tool, um den Überblick zu behalten

Sie können eine solche Tabelle Ihren individuellen Bedürfnissen anpassen

Maßnahme	Verantwortlich	Umsetzungstatus	Budgetausschöpfung		Kommentar
			IST	SOLL	
Wartehäuschen- begrünung	Grünflächenamt	In Planung 			Aktuell in Kontakt mit Statiker
Infokampagne zu E- Mobilität	Wirtschafts- förderung	In Umsetzung 			Broschüren entwickelt, Veranstaltungen geplant
Energieberatung für Privatpersonen	Umweltamt	Abgeschlossen 			Seit 2019 15% mehr anfragen, Idee: Angebot um Webinare / virtuelle Beratung erweitern
Umsetzungs- kontrolle der Vorgartensatzung	Ordnungsamt	Abgebrochen 			Regelmäßige Kontrolle des gesamten Stadtgebiets zu aufwändig

Die Retrospektive ist ein agiles Tool zum Projektcontrolling



Mit der Retrospektive Arbeitsprozesse reflektieren und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Projektarbeit entwickeln



Methoden zur Reflexion

- Was ist gut gelaufen; was ist nicht gut gelaufen; Ideen für Verbesserungen
- Start-Stopp-Fortsetzung
- Segelboot Analogie
- 5 Warums



Methoden zur Entwicklung von Lösungen

- Fokus
- 1, 2, 4, Alle
- Brainstorming & vote



Methoden zum Team-Building

- Team-Manifest aufsetzen
- Success Wall
- Kudos Wall



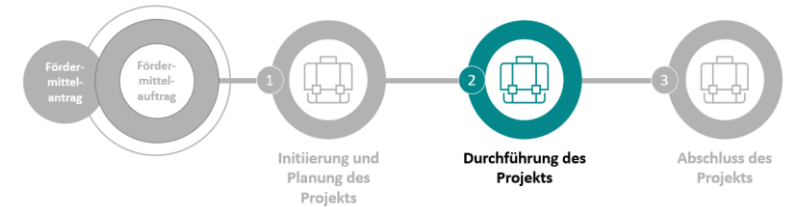
Weitere Methoden:

Weitere Methoden zur Durchführung von Retrospektiven finden Sie unter:

- <https://www.scrum.org/resources/blog/ideas-scrums-sprint-retrospective-event>
- <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/7-step-agenda-effective-retrospective>
- <https://retromat.org/de/?id=122-126-113-13-77>
- <https://www.sessionlab.com/library/>

Phase II - Projektdurchführung und Controlling

Projektdokumentation



Projektdokumentation:

- „Gedächtniscontainer“ für den Projektverlauf, getroffene Entscheidungen, inhaltliche Änderungen und zur Verwaltung des Detaillierungsgrades des Projekts
- Im Nachhinein ist die Dokumentation mitunter das wichtigste – und oft einzige – Tool für eine Auswertung im Sinne eines aussagekräftigen Projektreportings

Aufgaben zu Beginn des Projekts:

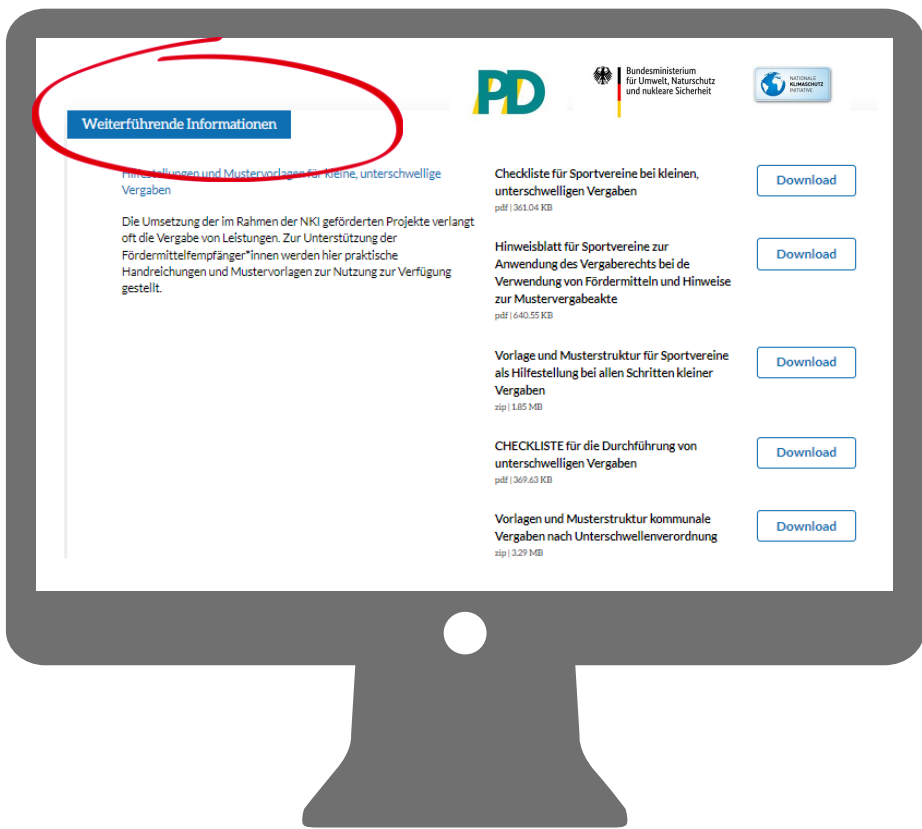
- Was? Dokumentationswürdige Projektinhalte festlegen: festlegen, was dokumentiert wird und was nicht, z.B. Vergabe, Beteiligungsformate
- Wo? Ablagestruktur und –ort festlegen (möglichste einfache Ablagestruktur) sowie Regeln zu Namenskonventionen, Zugriffsberechtigungen etc.
- Wer? Legen Sie relevante Projektbeteiligte fest und klären Sie, wie Zugriff auf die relevanten Inhalte erfolgt

Tipp: Prüfen Sie die Nebenbestimmungen zu den Vorgaben zu den Verwendungsnachweisen

Eine gute Dokumentation ist besonders bei der Vergabe wichtig, um Rechtssicherheit zu schaffen. Hier können Sie unsere Vorlagen nutzen

Vorlage vorhanden

Das Beratungsangebot der PD | Nationale Klimaschutzinitiative des Bundesumweltministeriums



Dort finden Sie unsere Hinweisblätter, Checklisten und Muster-Vergabe-Akte

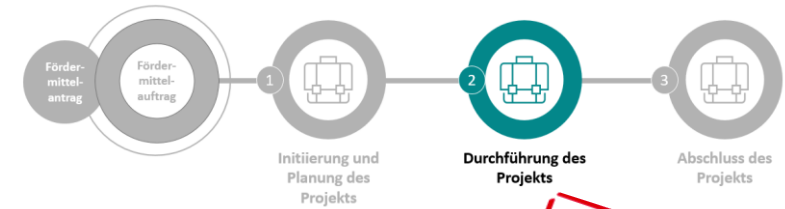
CHECKLISTE	
Phase I - Konzeption	
Phase II - Vorbereitung	
Phase III - Durchführung	
Phase IV - Auswertung und Abschluss	

- ▼ **Vergabeakte - Beispiel - Sportvereine**
 - > Phase I - Konzeption und Vorbereitung
 - > Phase II - Durchführung
 - > Phase III - Auswertung und Abschluss

- ▼ **Phase I - Konzeption und Vorbereitung**
 - 01 - Bedarfsermittlung
 - 02 - Markterkundung
 - 03 - Bestimmung des Vergabeverfahrens
 - 04 - Vorbereitung VGU

Phase II - Projektdurchführung und Controlling

Öffentlichkeitsarbeit



**Vorlage
vorhanden**

Aufgaben:

- Kommunikationsplanung: Bestimmen der Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Projekt-Stakeholder
- Informationsverteilung: Rechtzeitiges Bereitstellen der erforderlichen Informationen für Projekt-Stakeholder
- Instrument: Kommunikationsplan / Kommunikationsmatrix

Kernelemente der Öffentlichkeitsarbeit in Projekten:

- Rechtzeitiges und zielgruppengerechtes Erzeugen, Sammeln, Verteilen und Weitergeben von Projektinformationen
- Tipp: Formate könnten Broschüren, PM, Veranstaltungen oder ähnliches sein
- Wichtige Schnittstelle zu anderen Projektmanagementprozessen, insbesondere dem Stakeholdermanagement

Der Redaktionsplan als Teil der Kommunikationsplanung schafft Überblick über alle geplanten Formate der Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung

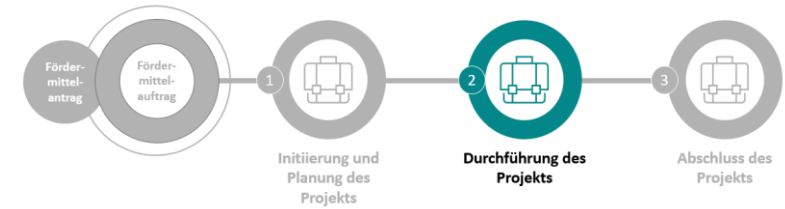
Redaktionsplan für Kommunikationsformate																			
Maßnahme	Zielgruppe	Format	Jan				Feb				Mär				April				
			KW1	KW2	KW3	KW4	KW5	KW6	KW7	KW8	KW9	KW10	KW11	KW12	KW13	KW14	KW15	KW16	KW17
			3.1	10.1	17.1	24.1	31.1	7.2	14.2	21.2	28.2	7.3	14.3	21.3	28.3	4.4	11.4	18.4	25.4
Abteilungsbesprechung	Verwaltungsintern																		
Lenkungskreis-Meeting	Verwaltungsintern	analog																	
Bürger:innenforum	Bürger:innen (alle Altersgruppen)	hybrid																	
Informationsveranstaltung	Zivilgesellschaft																		
Roadshow (Marktplatz)	Bürger:innen	analog																	
Meet&Greet; Skype&Greet	Unternehmen																		
Newsletter- /Homenazebeitrag	breite Öffentlichkeit	digital				25.01.2022													
Zeitungsartikel	Zivilgesellschaft	print/digital																	
Bürger:innenforum	Bürger:innen (alle Altersgruppen Bürger:innen)																		
Social Media Post	(jüngere Altersgruppen)	digital																	
Flyer-Verteilaktion	Zivilgesellschaft	analog																	
...																			

Zellen in entsprechenden Farben einfärben

- Durchführung / Publikation
- Vorbereitung
- Geplant - möglicher Durchführungszeitraum
- Ferien / Feiertage

Phase II - Projektdurchführung und Controlling

Risikomanagement



Ziel des Risikomanagements:

- Gesamtprojekt-relevante Risiken mithilfe der definierten Risikobearbeitungsstrategien aktiv steuern
- Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung der Risiken reduzieren
- Fortlaufende Überwachung der Risiken und eingeleiteten Maßnahmen

Der Risikomanagementprozess

Risiken steuern und überwachen

1. Risiken identifizieren

- Risiken erkennen und beschreiben

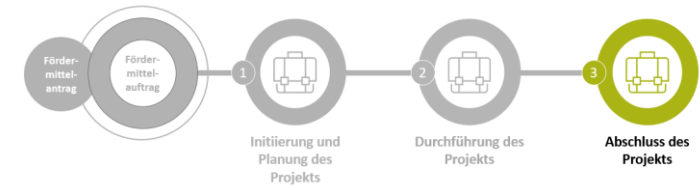
2. Risiken analysieren & bewerten

- Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen auf Kosten, Qualität und Zeit bewerten

3. Risikovorsorge

- Risikostrategien entwickeln, Planung von Gegenmaßnahmen

Phase III - Projektabschluss



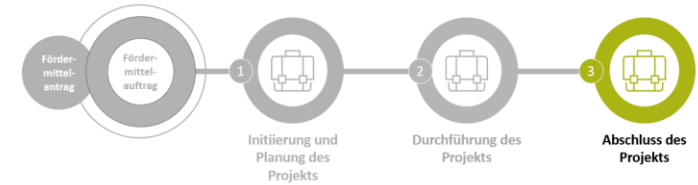
3

Abnahme der
Projekt-
ergebnisse



Phase III - Projektabschluss

Ziele und Aufgaben des Projektabschlusses



Agenda

1. Ziele und Vorstellung	3
2. Begriffe und Definitionen	6
3. Rollen und dazugehörige Aufgaben	8
4. Projektphasen	13
5. Abschluss	51

Die Webseite der Umsetzungsberatung sowie weiterführende Informationen finden Sie auf [klimaschutz.de](https://www.klimaschutz.de)



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



Dort finden Sie auch unsere Hinweisblätter, Vorlagen, Checklisten,

Eine weitere Adresse für Informationen und zur Vernetzung ist die Klimaschutz-Community der NKI:
<https://www.klimaschutz.de/community>

Unser Angebot an Sie:

- Einzelberatung für die Umsetzung strategischer und investiver Vorhaben im Rahmen der Kommunalrichtlinie
- Bereitstellung von Hilfsmitteln wie Checklisten, Vorlagen und Erfahrungsberichten
- Beratung mit Expertise etwa zu Vergabe, Verwaltungsorganisation, strategische Steuerung und Projektmanagement

Information

Kommen Sie mit uns ins Gespräch
Unsere Beratungshotline: +49 (0) 30 257679 471 (Montag bis Freitag: 9 bis 15 Uhr)
E-Mail: ub-klima@pd-g.de

Anschrift: Projektbüro Umsetzungsberatung Kommunaler Klimaschutz
z.H. Irina Leibold c/o PD Berater der öffentlichen Hand GmbH
Friedrichstraße 149, 10117 Berlin

Seite teilen

Information

↓ Checkliste für Sportvereine bei kleinen, unterschwelligen Vergaben
PDF | 361.04 KB

↓ Hinweisblatt für Sportvereine zur Anwendung des Vergaberechts bei Verwendung von Fördermitteln & Hinweise zur Mustervergabeakte
PDF | 640.55 KB

↓ Vorlagen und Musterstruktur für Sportvereine als Hilfestellung bei allen Schritten kleiner Vergaben (gezippte Ordnerstruktur)
ZIP | 1.85 MB

Webinar-Leiterinnen und Kontakt zur Umsetzungsberatung kommunaler Klimaschutz



Kathrin Gowin
Managerin



Clara Wollburg
Consultant



Hannah Schmude
Consultant



Fritz Gillerke
Consultant

Umsetzungsberatung kommunaler Klimaschutz

im Auftrag des BMU

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

