

Im Unterauftrag:



**Dr. Minu Hemmati Consulting**

Prozessdesign • Moderation  
Nachhaltige Entwicklung • Klima • Gender



## Verstetigungsberatung

Empfehlungen und Erfahrungen aus  
dem Projekt Klima-Kompakt

Leitfaden für externe Berater\*innen  
im Rahmen einer Prozessberatung

ifeu-Institut  
Heidelberg, März 2020

Im Auftrag des:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit



	<b>Auf einen Blick: Verstetigungsberatung</b>	<b>3</b>
	<b>1 Hintergrund und Grundlagen der Verstetigung</b>	<b>4</b>
	<b>2 Elemente einer Verstetigungsberatung</b>	<b>6</b>
	2.1 Wichtige Aspekte der Prozessbegleitung	6
	2.2 Vorbereitung und Instrumente	7
	2.3 Vor-Ort-Termine	14
	2.4 Empfehlungsbericht	15
	<b>3 Ein passendes Modell empfehlen</b>	<b>16</b>
	3.1 Klimaschutz personell verankern	16
	3.2 Details der Verstetigungsmodelle und Empfehlungen für Weiterentwicklungen	18
	3.3 Strategie und KSM-Personalstellen verbinden	20
	<b>4 Beispielhafte Strategien für die Zukunft des KSM</b>	<b>21</b>



## Auf einen Blick: Verstetigungsberatung

Die vorliegende Veröffentlichung ist ein Leitfaden für externe Berater\*innen zur Begleitung kommunaler Klimaschutzmanager\*innen im Verstetigungsprozess. Es wird aufgezeigt, wie eine Prozessbegleitung für das kommunale Klimaschutzmanagement (KSM) aussehen kann, um das KSM vor Auslaufen der Förderung dauerhaft zu verstetigen.

Das Beratungsziel ist die Verstetigung des KSM. Dafür bedarf es einer verbindlichen Vereinbarung/Zusage seitens der lokalen Entscheidungsträger\*innen, dass das Thema Klimaschutz und das KSM dauerhaft in der Kommune verankert werden.

Die Zielgruppe der Verstetigungsberatung ist das KSM, welches am Anfang der Anschlussförderung steht. Die Beratung sollte spätestens zu diesem Zeitpunkt erfolgen. Dadurch ist ausreichend Zeit gegeben, die Termine und den Beratungsprozess mit dem KSM zu planen und die Ergebnisse in kommunale Abstimmungsprozesse zu integrieren. Grundlegend wird vorgeschlagen, eine Verstetigungsberatung für KSM in drei Schritte zu unterteilen:

### **1. Vorbereitung und Auftaktgespräch:**

Der erste Schritt umfasst verschiedene Analysen, um die aktuelle Situation innerhalb der jeweiligen Kommunen abschätzen zu können. Dazu wird während und nach dem Auftaktgespräch mit dem KSM der Status quo im lokalen Klimaschutz eruiert. Für die Erhebung werden in Abschnitt 2.2 dieser Veröffentlichung verschiedene Instrumente vorgestellt.

### **2. Zwei Vor-Ort-Termine:**

Im Rahmen der Verstetigungsberatung sind zwei Vor-Ort-Termine zweckmäßig. Das Ziel der beiden Termine ist ein Bekenntnis bzw. eine verbindliche Zusage zum KSM und zum Klimaschutz seitens der Entscheidungsträger\*innen. Darauf aufbauend sollen die daraus resultierenden strategischen Leitplanken für die zukünftige Klimaschutzarbeit geschaffen werden.

### **3. Empfehlungsbericht:**

Der dritte Schritt umfasst die Erstellung eines Empfehlungsberichts für die Kommune, in dem auf Basis der Analyse und der Ergebnisse der beiden Treffen ein Überblick über die empfohlenen nächsten Schritte gegeben wird.

Eine Verstetigungsberatung im Austausch mit den Entscheidungsträger\*innen basiert auf langer Erfahrung im kommunalen Klimaschutz und dem entsprechenden Prozess-Know-how. Zudem zeichnen folgende Eigenschaften eine erfolgreiche Verstetigungsberatung aus:

- Erstellung eines Grundgerüsts (Strukturierung der Beratung) für das schrittweise Vorgehen im Verstetigungsprozess und Auswahl geeigneter Instrumente
- Flexible Planung der konkreten Prozessschritte
- Umfassende Analyse des Status quo und Darstellung verschiedener Möglichkeiten der Verstetigung
- Berücksichtigung der Bedürfnisse des KSM bzw. Nutzung der Erfahrung des KSM



## Hintergrund und Grundlagen der Verstetigung

### Hintergrund

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des vom Bundesumweltministerium im Zeitraum April 2017 bis März 2020 geförderten Projekts „Klima-Kompakt - Bedarfserfassung, Beteiligung und Verstetigung im kommunalen Klimaschutz“. Gegenstand der Untersuchung waren zwei Kernfragen des kommunalen Klimaschutzes:

- Wie lässt sich ein Klimaschutzmanagement (KSM) in Kommunen dauerhaft realisieren/verstetigen?
- Wie lassen sich wirkungsvolle Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten im kommunalen Klimaschutz gestalten?

Im Folgenden werden die Erfahrungen aufbereitet, welche im Rahmen des Arbeitspakets „Verstetigung“ gesammelt wurden. Die aufgeführten Schritte für eine Verstetigungsberatung sollen sowohl externen Berater\*innen, aber auch dem KSM eine Orientierung zum Inhalt einer solchen Beratung geben.

### Grundlagen der Verstetigung

Die Verstetigung von koordinierten Klimaschutzaktivitäten in einer Kommune umfasst nicht nur die Verstetigung einer Personalstelle. Möchte man das Thema Klimaschutz in einer Kommune dauerhaft verankern, bedarf es daneben weiterer Grundlagen.

Diese werden durch lokale Entscheidungsträger\*innen bestimmt. Dazu zählen insbesondere:

- Klimaschutzziele, welche Orientierung geben und im Zentrum der Klimaschutzarbeit stehen
- Strategien, wie diese Ziele zu erreichen sind
- Finanzierung als Grundlage für die Umsetzung
- Organisation/Strukturen, welche die Umsetzung zentral steuern und die Klimaschutzarbeit vor Ort leisten

Ohne diese Grundlagen wird die konkrete Klimaschutzarbeit (z.B. Umsetzung von Maßnahmen in- und außerhalb der Verwaltung, Beteiligungsprozesse, Netzwerkbetreuung, sowie Controlling) auf Dauer schwierig.

Im Idealfall werden Entscheidungsträger\*innen durch Erfolge der konkreten Klimaschutzarbeit motiviert, die oben genannten Grundlagen weiter zu verbessern, was wiederum die Klimaschutzarbeit für das KSM erleichtert. Je mehr Grundlagen bzw. erfolgsversprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, desto besser kann das Thema Klimaschutz in einer Kommune verstetigt werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass das KSM, neben der Finanzierung, die „Spinne im Netz“ für die Verstetigung des Themas Klimaschutz ist (Abbildung 1.1). So konnte nachgewiesen werden, dass Kommunen

mit KSM bzw. mit einer zentralen Verantwortung aktiver in der konkreten Klimaschutzarbeit sind. Deswegen gilt es, das KSM in einer kommunalen Verwaltung zu bewahren und zu stärken.

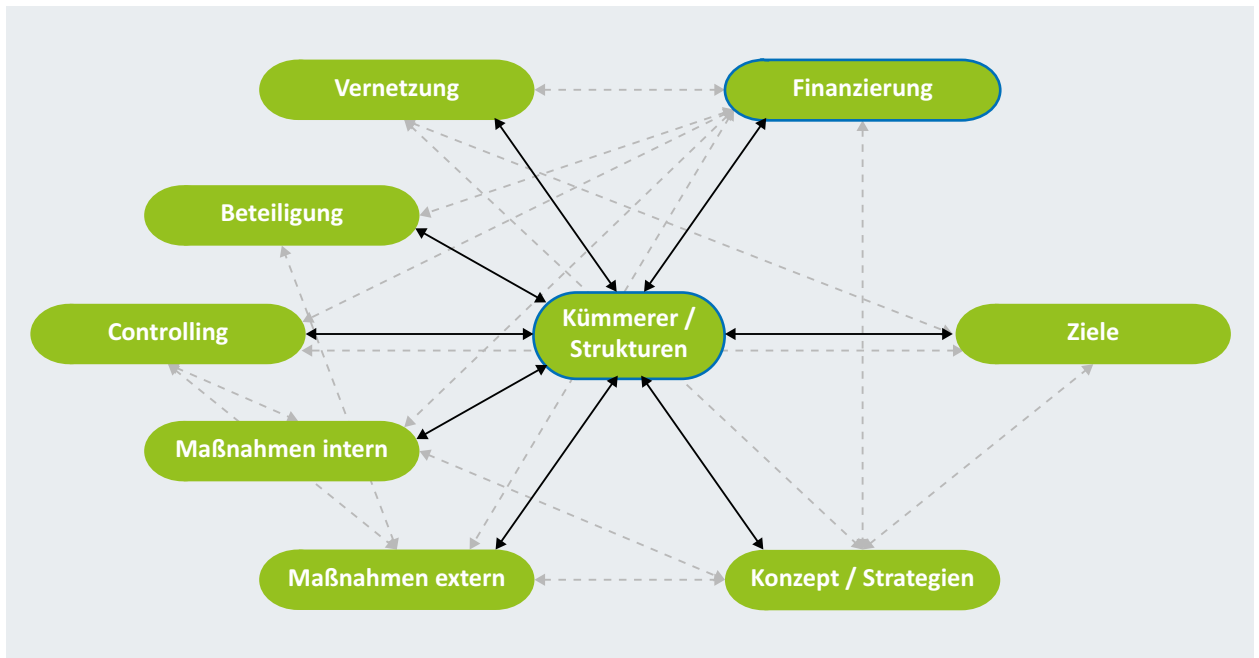


Abbildung 1.1: Verstetigungselemente des kommunalen Klimaschutzes

### Aufbau der Veröffentlichung

Die folgende Veröffentlichung zeigt verschiedene Aspekte, welche bei einer Verstetigungsberatung für ein KSM beachtet werden können. Zunächst werden die wesentlichen Bausteine der Verstetigungsberatung zusammengefasst (Kapitel 2). Dabei werden Empfehlungen zu den einzelnen Prozessschritten gegeben und nutzbare Instrumente präsentiert. In Kapitel 3 gilt es, Entscheidungsträger\*innen eine Lösung für die Zukunft zu präsentieren. Dazu werden verschiedene Verstetigungsmodelle und ihre Eigenschaften sowie notwendige Rahmenbedingungen vorgestellt. Abschließend werden in Kapitel 4 beispielhafte Strategien für die Verstetigung von KSM aufgezeigt.



## Elemente einer Verstetigungsberatung

### 2.1 Wichtige Aspekte der Prozessbegleitung

#### Vorgehen und Ziele der Beratung

Für die Beratung von Kommunen bieten sich drei Arbeitsschritte an. Der erste Schritt umfasst die allgemeine Vorbereitung mit Auftaktgesprächen und Klärung der aktuellen Situation innerhalb der betreffenden Kommune. Der nächste Schritt umfasst zwei Termine vor Ort, welcher einen Termin mit den lokalen Entscheidungsträger\*innen beinhalten sollte. Im Austausch mit den Ideen der Entscheidungsträger\*innen sollten folgende Ziele der Begleitung erreicht werden:

- Bekenntnis zum KSM und zum Klimaschutz
- Abstimmung zu den daraus resultierenden nächsten Schritten

Im dritten Arbeitsschritt werden im Rahmen eines Empfehlungsberichts Hinweise gegeben, wie sich das KSM und der Klimaschutz in der Kommune kurzfristig unter den gegebenen Rahmenbedingungen entwickeln können. Das Ziel dieser Empfehlungen sollte dabei eine dauerhafte Verankerung des Themas Klimaschutz in der Kommune, mit der die Verstetigung des KSM einhergeht, sein. Darüber hinaus sollten auch Hinweise gegeben werden, welche Möglichkeiten die Kommune darauf aufbauend mittelfristig

hat, wenn sie ambitionierten Klimaschutz bis hin zur Treibhausgasneutralität betreiben möchte.

#### Lokale Erfahrungen des KSM berücksichtigen

Die Gestaltung der Termine vor Ort wird gemeinsam mit dem KSM geplant. Bei der Planung sollten die lokalen Erfahrungen des KSM sowie mögliche Inputs und Wünsche für den Output im Fokus stehen. Das erfordert eine gewisse Flexibilität seitens der Berater\*innen hinsichtlich ihrer Rolle in der Begleitung. Ein KSM, welches während der gesamten Förderdauer vor Ort ist, hat bereits ein sehr gutes Gespür dafür, welche Schritte insbesondere vor dem Termin mit den Entscheider\*innen zu gehen und welche Akteure einzubinden sind.

Zeigt sich im Beratungsprozess, dass die Einschätzung des KSM nicht mit denen der lokalen Akteure bzw. Entscheidungsträger\*innen übereinstimmen, kommt der Beratung eine vermittelnde Eigenschaft zu. Die Beratung ändert sich auch, wenn das KSM relativ neu ist. Häufig sind die verwaltungsinternen Abläufe und die Einstellungen der lokalen Akteure noch nicht bekannt. Hier könnte bereits bei der ersten Begegnung ein Treffen mit der Verwaltungsspitze oder mit der oder dem direkten Vorgesetzten zielführend sein, um die Einstellungen der Entscheidungsträger\*innen kennenzulernen und die weitere Beratungsarbeit auf diesen Ergebnissen aufzubauen.



**Rolle der Begleitung**

Die Aufgabe der Begleitung besteht darin, die zwei Vor-Ort-Termine gemeinsam mit dem KSM vorzubereiten, bei Bedarf die Treffen zu moderieren bzw. zu dokumentieren und externen Input zu geben. Hier gilt es die Wünsche des KSM zu berücksichtigen. Zwei wesentliche Rollen finden sich bei der externen Begleitung:

**1 Verstetigungsberatung als externes informelles Klimaschutzaudit:**

Die Berater\*innen erstellen eine externe Analyse der Ausgangssituation. Diese wird in eingespielten Verwaltungen häufig eher angenommen als eine Analyse durch das interne Personal. Durch das Ziel „Verstetigung“ des KSM werden auch Personalfragen besprochen, die sonst häufig in getrennten Prozessen beschlossen werden. Durch die externe Begleitung und die damit verbundenen Treffen können die lokalen Akteure ihre Rollen innerhalb der Entscheidungsroutine verlassen und Personalfragen offen diskutieren.

**2 Verstetigungsberatung als Erfahrungs-Input:**

Gerade in den Treffen mit den Entscheidungsträger\*innen bedarf es seitens der externen Berater\*innen eines souveränen Auftretens und der entsprechenden Erfahrung. Aus der Erfahrung heraus können viele positive Beispiele genannt werden, wie und warum Klimaschutz in anderen Kommunen zu Erfolgsgeschichten geführt haben. Das souveräne Auftreten wiederum wird seitens der Entscheidungstragenden als „Partner\*in auf Augenhöhe“ geschätzt. Davon profitiert nicht zuletzt das KSM, welches durch die externe Begleitung einen „Anwalt“ für die eigene Sache hat.

**2.2 Vorbereitung und Instrumente**

Eine sorgfältige Vorbereitung und Erhebung des Status quo ist die Grundlage für die Treffen vor Ort. Die Ergebnisse helfen darüber hinaus, am Ende nachvollziehbare Empfehlungen abgeben zu können. Es wird deswegen empfohlen, der Vorbereitung ausreichend Zeit einzuräumen. Im Folgenden werden bewährte Instrumente/Schritte vorgestellt:

**Auftaktgespräch: Lokale Möglichkeiten abklopfen**

In einem Auftaktgespräch mit dem jeweiligen KSM wird geklärt, welche Leistungen im Rahmen der Beratung erwartet und benötigt werden. Für eine erste Einschätzung der (zukünftigen) Situation des KSM haben sich drei grobe Leitfragen zu den lokalen Rahmenbedingungen bewährt:

1. Gibt es für die Zukunft des KSM eine Grundlage bzw. Maßnahmenideen?
2. Wie ist die finanzielle Situation der Kommune?
3. Wie ist die Einstellung wichtiger Entscheidungsträger\*innen in Hinblick auf KSM und Klimaschutz?

Die Leitfragen wurden im folgenden Flussdiagramm detaillierter eingebaut (Abbildung 2.1). Ziel des Flussdiagramms ist es, anhand der vorliegenden Rahmenbedingungen entsprechend die möglichen personellen Verstetigungsmodelle (Erläuterung s.u.) nach Anschluss der Förderung darzustellen. Das Flussdiagramm zeigt strukturiert benötigte Rahmenbedingungen sowie sinnvolle Strukturen oder Alternativen für das KSM auf. Zudem lässt sich schnell darstellen, warum verschiedene personelle Modelle möglich bzw. nicht möglich sind.

**Kurzanalyse mit Verstetigungsbenchmark**

Ein Hilfsmittel zur Einordnung der aktuellen Situation der Kommunen ist das sogenannte Verstetigungsbenchmark. Mit seiner Hilfe kann der aktuelle Status Quo der Klimaschutz-Verstetigung einer Kommune visualisiert werden. Das Benchmark basiert auf einer kurzen Checkliste.<sup>1</sup> Sie orientiert sich an den in Kapitel 1 im Rahmen der Grundlagen der Verstetigung aufgeführten Elementen der Verstetigung des kommunalen Klimaschutzes. Die Checkliste wird zu Beginn der Beratung seitens des KSM ausgefüllt und anschließend werden die Ergebnisse gemeinsam besprochen (s.u.).

Das Ergebnis wird in einem Spinnendiagramm dargestellt (Abbildung 2.2). Die grüne Linie zeigt an, welche Verstetigungsaspekte bereits in welcher Tiefe umgesetzt wurden. Je weiter die grüne Linie nach außen ragt, desto mehr wurde ein Verstetigungsaspekt bereits entwickelt.

Abbildung 2.1: Rahmenbedingungen und Möglichkeiten nach einer KSM-Förderung

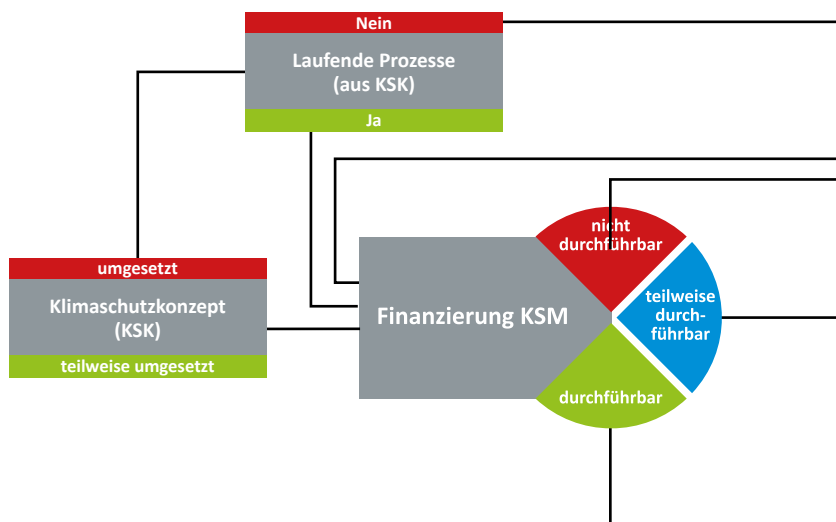
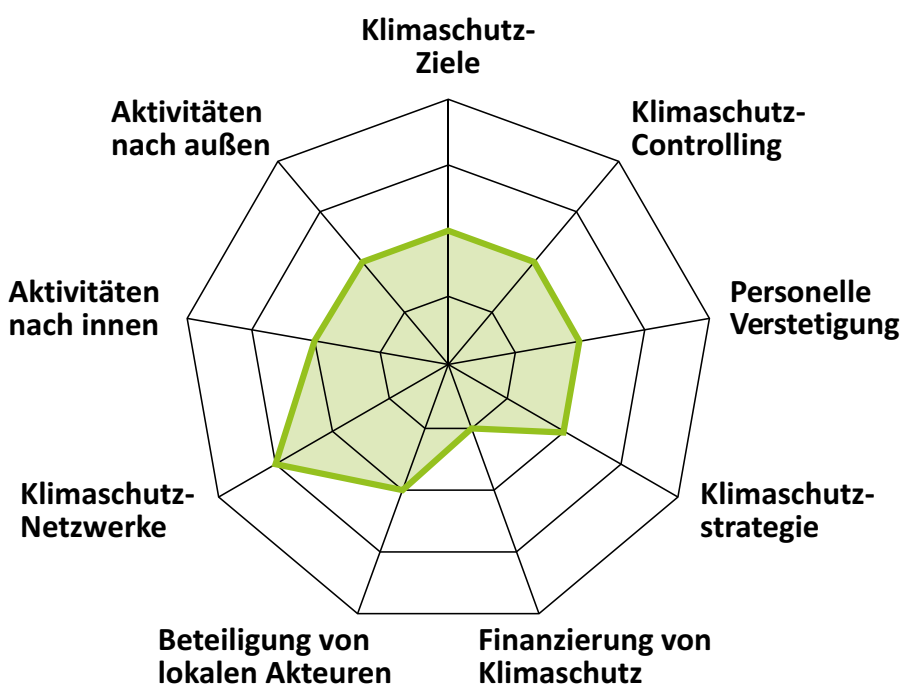
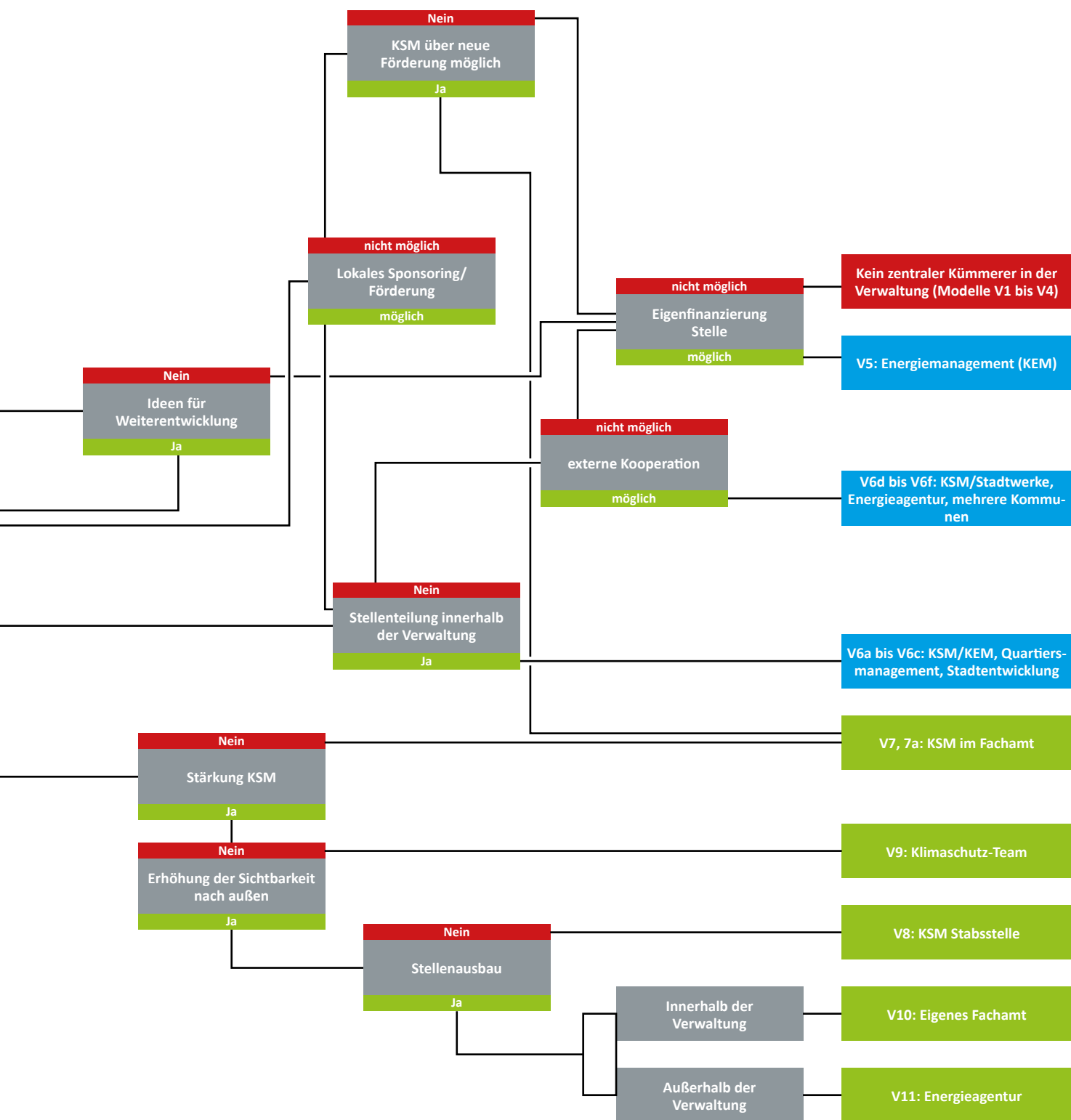


Abbildung 2.2: Darstellung zum Grad der Verstetigung des Themas Klimaschutz



<sup>1</sup> Abrufbar unter <https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>





**Nutzen des Verstetigungsbenchmarks:**

1. Es gibt externen Berater\*innen einen schnellen Überblick über den aktuellen Stand in der Kommune. In Gesprächen mit dem KSM kann über Gründe und Ursachen des Status quo gesprochen werden. Beispielsweise wurde anhand des Spinnendiagramms deutlich, dass in manchen Kommunen die Aspekte „Klimaschutzziele“ und „Strategien“ in der Zukunft zunächst im Fokus liegen sollten, bevor mit der Umsetzung von Klimaschutzprojekten fortgefahren wird. Dadurch könnte die Klimaschutzarbeit einen dauerhaften roten Faden bekommen.
2. In den Gesprächen mit den Entscheidungsträger\*innen kann zu Beginn schnell gezeigt werden, inwieweit und in welchen Aspekten das Thema Klimaschutz in der Kommune bereits verstetigt ist. Die Aktivitäten des KSM können schnell eingeordnet und anschließend zielgerichtet über die zukünftige Klimaschutzarbeit diskutiert werden.

3. Zudem ist das Diagramm eine wichtige Grundlage für die Kurzberichte mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen. Auch für Außenstehende wird so leicht nachvollziehbar, auf welcher Basis diese Empfehlungen aufbauen.

**Stand der Umsetzung des Klimaschutzkonzepts**

Das Klimaschutzkonzept ist die strategische Grundlage der KSM-Arbeit. Gemeinsam mit dem KSM sollte im Vorfeld geklärt werden, ob das bisherige Konzept noch aktuell ist, aktualisiert oder fortgeschrieben werden sollte. Somit kann eine Grundlage für die strategische Weiterentwicklung geschaffen werden.

Dazu wird empfohlen, die Maßnahmen des Klimaschutzkonzepts in einer einfachen Übersicht aufzuführen und seitens des KSM bewerten zu lassen (Tabelle 2.1). Darüber hinaus sollte das KSM weitere Aktivitäten auflisten, welche zusätzlich in den letzten Jahren initiiert wurden. Das Ergebnis ist eine Übersicht über die Arbeiten der letzten Jahre des KSM.

Nr.	Maßnahme	Umsetzungsstand (umgesetzt, laufend, noch nicht umgesetzt, nicht umsetzbar)	Begründung/Erläuterung
S1	Energiemanagement städtische Liegenschaften	Laufend	Erste Maßnahmen initiiert
...	...	...	...
V3	Ausbau Radinfrastruktur	Nicht umsetzbar	Fehlende Kooperationsbereitschaft im Verkehrsmanagement
...	...	...	...

Tabelle 2.1: Übersicht und Bewertung der Maßnahmen des Klimaschutzkonzepts

**Eine solche Übersicht wird aus zwei Gründen empfohlen:**

1. Anhand der Übersicht wird deutlich, welche Maßnahmen bislang im Fokus der Arbeit standen. Im weiteren Beratungsprozess kann die Übersicht immer wieder genutzt werden. Beispielsweise könnte sie als Anknüpfungspunkt für die Weiterentwicklung der strategischen Grundlage (Klimaschutzkonzept) dienen. Zudem kann auf den bislang gesammelten Erfahrungen und den in der Klimaschutzarbeit entstandenen Ideen ein Treffen mit lokalen Akteuren geplant werden.
2. Es wird empfohlen, die Aktivitäten im Gespräch mit Entscheidungsträger\*innen kurz gebündelt mit Fokus auf die Erfolge durch das KSM vorzutragen zu lassen. Dem KSM hilft diese Übersicht zur Strukturierung und zur Hervorhebung der Leuchtturmprojekte.

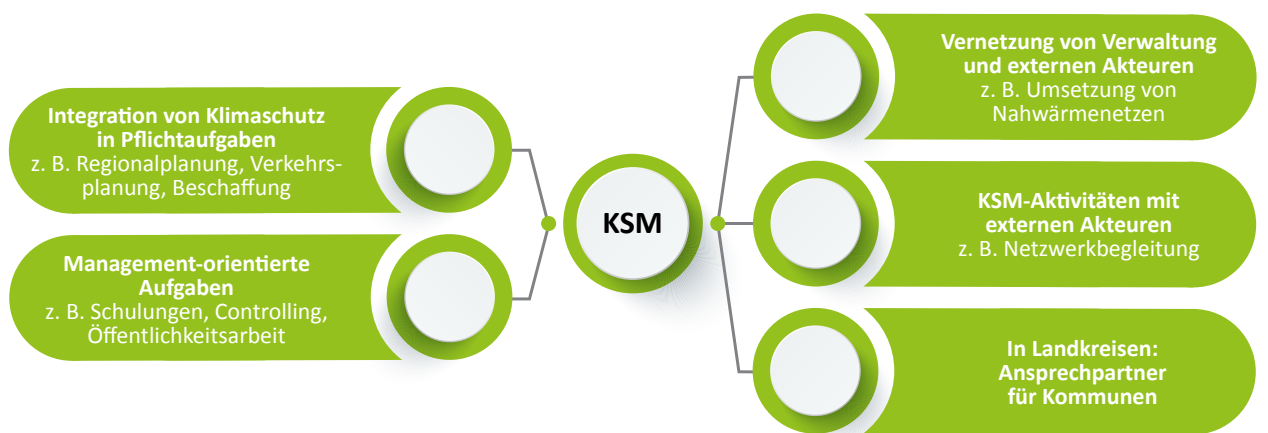
### KSM-Arbeit strukturieren, Aufgabenprofil und Arbeitslast klären

Die erstellte Maßnahmenübersicht kann im nächsten Schritt konkret in Aufgabenbereiche strukturiert werden.

Klimaschutz als Querschnittsthema hat viele inhaltliche Facetten. Grundsätzlich lassen sich die Aufgaben

in zwei Bereiche unterteilen: Einerseits existieren Aufgabenbereiche, welche innerhalb der Verwaltung selbst stattfinden, andererseits gibt es Aufgabenbereiche, die vorwiegend mit Akteuren außerhalb der Verwaltung stattfinden bzw. diese mit Verwaltungsakteuren vernetzen (Abbildung 2.3). Die tägliche KSM-Arbeit bewegt sich meist fließend zwischen diesen Bereichen.

### Klimaschutz innerhalb der Verwaltung



### Managementorientierter Klimaschutz nach außen

2

Abbildung 2.3: Arbeitsschwerpunkt des KSM

Für die Weiterentwicklung des KSM ist es wichtig zu erfahren, wie das KSM die eigene Arbeit den einzelnen Teilbereichen zuordnet und v. a. mit welchem Zeitaufwand die Aufgaben verbunden sind.

Die folgenden Tabellen sollten dazu vom KSM auf Basis einer Selbsteinschätzung ausgefüllt werden. Diese Übersicht zeigt den Entscheider\*innen, wie umfangreich die Tätigkeiten des KSM bereits sind. Mit dem Blick auf die Verstetigung und die Weiterentwicklung der Strategie kann mit der IST/SOLL-Aufteilung eine Grundlage für die Diskussion zur zukünftigen inhaltlichen Ausrichtung der Stelle geschaffen werden (Tabelle 2.2 und 2.3).

Klimaschutzaufgaben innerhalb der Verwaltung		Ist-Zustand (% der Arbeitszeit)	Soll-Zustand (% der Arbeitszeit)
<b>Pflichtaufgaben</b>	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))		
<b>Management-orientierte Aufgaben</b>	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)		
<b>Summe</b>			

Tabelle 2.2: IST-SOLL Vergleich der (zukünftigen) Aufgaben: KS-Aufgaben innerhalb der Verwaltung

Klimaschutzaufgaben nach außen		Ist-Zustand (% der Arbeitszeit)	Soll-Zustand (% der Arbeitszeit)
Vernetzung von Verwaltung und externen Akteuren	Vorbereitung von Klimaschutzzielen		
	Vernetzung von Verwaltungsakteuren mit externen Akteuren zu Klimaschutzthemen (u.a. Verkehrsabteilung / ÖPNV-Betreiber, Stadtplanung / Stadtwerke / Wohnungswirtschaft); Identifizierung von und Zusammenarbeit mit Schlüsselakteuren		
	Fachliche Unterstützung bei der Vorbereitung und Umsetzung einzelner Maßnahmen mit verschiedenen Akteuren		
	Betreuung und Organisation von Klimaschutz Arbeitskreisen		
	Landkreis: Netzwerkmanagement (z.B. Biomasse, Verkehrsthemen)		
Externe Aufgaben	Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Informationsvermittlung, Beratung, Mobilisierung, Wettbewerbe, Veranstaltungsorganisation, Kommunikation mit Medien)		
	Bildungsarbeit in Schulen und Kindertagesstätten		
	Kooperation mit relevanten Klimaschutzakteuren (u.a. Energieagentur, Stadtwerke, Wohnungsbaugesellschaften, zivilgesellschaftliche Initiativen, Wirtschaftsverbänden, Handwerkskammern); Funktion als Ansprechpartner für diese		
Landkreis: Externe Aufgaben für Gemeinden	Einholung und Vermittlung von Informationen zu Finanzierungen und Förderungen im Klimaschutz		
	Umsetzung der Kreisstrategie auf die Kommunen bzw. Beratung der Kommunen zur Initiierung eigener Klimaschutzstrategien		
	Beratung und Unterstützung von Kommunen bei der Umsetzung eigener Maßnahmen		
	Koordinationsstelle für Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten		
	Teilnahme an relevanten Ausschusssitzungen der Kommunen		
	Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit		
	Koordination der Energieberatung in den Kommunen		
	Entwicklung von zentralen Dienstleistungen wie z.B. dem Aufbau eines gemeinsamen Energiemanagements und zentraler Austausch-, Schulungs- und Beratungsangebote		
Entwicklung regionaler Netzwerke (z.B. Handwerk, Architekten, Planer, Betriebe, Energieberater)			
Summe			

Tabelle 2.3: IST-SOLL Vergleich der (zukünftigen) Aufgaben: KS-Aufgaben nach außen

## 2.3 Vor-Ort-Termine

Wie bereits eingangs beschrieben, ist das Ziel einer Verstetigungsberatung das Bekenntnis der lokalen Entscheidungsträger\*innen zu KSM und zum Klimaschutz. Bei den Vor-Ort-Terminen findet der erste Termin in der Regel mit dem KSM und ausgewählten Akteuren innerhalb der Verwaltung oder auch mit

externen Akteuren statt. Im Fokus der Begleitung sollte jedoch immer mindestens ein Treffen mit der Verwaltungsspitze stehen, welches zumeist im zweiten Termin erfolgt. Der Ablauf der Termine ist aber immer von der aktuellen Situation vor Ort abhängig und sollte daher individuell an die Bedürfnisse der Kommune angepasst werden.

2

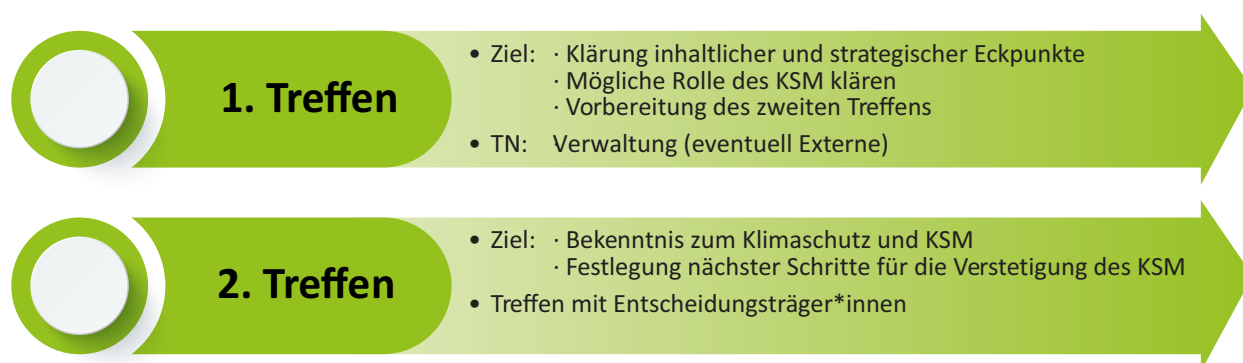


Abbildung 2.4: Ziele der zwei Vor-Ort-Termine

Folgende Themen können im Rahmen des ersten Termins im Fokus stehen:

- Grundlagen für die strategische Weiterentwicklung schaffen: Es wird ein Plan/Beteiligungsprozess für die Weiterentwicklung des Konzepts mit verwaltungsinternen und/oder verwaltungsexternen Akteuren entwickelt.
- Sammlung erster Ideen zur Weiterentwicklung der strategischen Grundlage: Eine gemeinsame Diskussion mit dem KSM, verwaltungsinternen und/oder verwaltungsexternen Akteuren zur bisherigen Klimaschutzarbeit wird initiiert. Darauf aufbauend werden Ideen für die strategische Weiterentwicklung des lokalen Klimaschutzes gesammelt.
- Stärkung des KSM in der Verwaltung: Mit dem KSM und Verwaltungsvertreter\*innen wird über Möglichkeiten zur besseren Wirksamkeit des KSM innerhalb der Verwaltung diskutiert. Hier kann es z. B. darum gehen das KSM verstärkt in verwaltungsinterne Prozesse einzubinden bzw. dem KSM die Möglichkeit zu geben, auch in anderen Fachämtern zu agieren.

- Regionale Akteure einbinden: Dies kann sinnvoll sein, wenn das KSM die Idee verfolgt, die Klimaschutzarbeit zu regionalisieren bzw. Kooperationen innerhalb der Region anzustreben (z.B. Gründung einer Energieagentur). Dazu kann mit (über-) regionalen Akteuren ein Austausch über Möglichkeiten und Rahmenbedingungen initiiert werden.

Im Anschluss an den ersten Termin werden die Ergebnisse durch die Berater\*innen zusammengefasst und für den zweiten Termin vor Ort aufbereitet. Für den zweiten Termin mit den Entscheidungsträger\*innen hat sich in der Praxis folgendes Vorgehen bewährt:

- Vorstellung und Ziele der Beratung erläutern
- Kurzer Rückblick auf die bisherigen KSM-Arbeiten durch das KSM
- Vorstellung der bisherigen Analysen mit Einschätzung der Beratung
- Vorstellung der Ergebnisse des ersten Treffens inkl. Einordnung durch Berater\*innen



- Austausch und Meinungsbild der Entscheidungsträger\*innen sammeln
- Bekenntnis durch die Entscheidungsträger\*innen zu KSM und Klimaschutz in der Kommune

## 2.4 Empfehlungsbericht

Auf Basis der zwei Vor-Ort-Termine empfiehlt sich eine schriftliche Fixierung der Ergebnisse als Dokumentation nach innen und außen. Die Empfehlungsberichte sollten mit 10-15 Seiten knapp gehalten werden, damit sie für die Zielgruppe „Politik“ kompatibel sind.

Die Empfehlungsberichte könnten zunächst eine Kurzübersicht zum Status quo sowie eine Zusammenfassung der beiden Vor-Ort-Termine enthalten. Der zentrale Bestandteil der Berichte sind jedoch die abgeleiteten Empfehlungen. Diese Empfehlungen haben einen kurz- und mittelfristigen Zeitbezug und lassen sich folgendermaßen einteilen:

- **Welche strategische Schwerpunktsetzung sollte die Kommune in der Zukunft im Klimaschutz verfolgen?**

Hierzu können Ergebnisse der beiden Vor-Ort-Termine aufgegriffen werden und in die kurzfristigen Empfehlungen aufgenommen werden. Die mittelfristigen Empfehlungen zeigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf, um Klimaschutz vor Ort weiter ambitioniert anzugehen.

- **Welche Rolle soll das KSM dabei in Zukunft haben?**

Im Rahmen der zwei Treffen ist nicht davon auszugehen, dass bisherige Ideen der Entscheidungsträger\*innen bezüglich der Zukunft des KSM komplett geändert werden. Deswegen orientieren sich insbesondere die kurzfristigen Empfehlungen an bereits beschlossenen Ideen oder den aktuellen Rahmenbedingungen. Mittelfristig wird aber auch hier ein Weg aufgezeigt, die Stelle des lokalen Klimaschutz-Kümmers weiterzuentwickeln und wirkmächtiger zu machen.



# 3



## Ein passendes Modell empfehlen

Es gibt viele Möglichkeiten, Klimaschutz in einer Kommune personell zu verankern. Das Ergebnis des Klima-Kompakt Projekts sind elf Modelle für eine personelle Verstetigung.

An welcher Stelle das KSM innerhalb der Verwaltung angesiedelt ist, wird zumeist vor der Einstellung des KSM selbst entschieden. Gerade im Rahmen einer Verstetigungsberatung besteht die Möglichkeit, Ansiedlung und Tätigkeiten (vgl. nächster Abschnitt) anzupassen bzw. zu diskutieren. Im Flussdiagramm für das Auftaktgespräch wurde bereits erläutert, welche Rahmenbedingungen es für welche Modelle braucht (vgl. Abbildung 2.1).

Im Folgenden werden die Modelle als Hintergrundinformation für die Beratung noch einmal genauer vorgestellt.

### 3.1 Klimaschutz personell verankern

Die ersten vier der gesammelten Modelle werden hier nicht weiter beschrieben. In diesen Modellen wird Klimaschutz ohne zentralen Kümmerer durch die bestehende Verwaltung umgesetzt. Für die Verstetigungsberatung sollten diese Modelle deswegen keine Rolle spielen<sup>2</sup>.

In der folgenden Tabelle werden die verbleibenden sieben Modelle kurz mit entsprechenden Vor- und Nachteilen aufgeführt (Tabelle 3.1). Vereinfacht gilt: Je höher die Nummer der Modelle, desto besser ist das KSM verankert.

- Ein Mindestziel der Beratung sollte sein, die Stelle auf mindestens gleichem Niveau zu belassen und ggf. weiterzuentwickeln. Zumindest in den mittelfristigen Empfehlungen sollten auch entsprechende Weiterentwicklungsmöglichkeiten des KSM aufgeführt werden.
- Zu vermeiden sind im Grunde eine Rückentwicklung zu den Modellen V 5 bis V 6. Dies würde bedeuten, dass das KSM andere Aufgaben jenseits der KSM-Kernarbeit wahrnehmen muss. Die Berater\*innen werden aufgrund der Erfahrungen im Projekt voraussichtlich häufig mit diesen Modellen bei den Diskussionen zur Verstetigung des KSM konfrontiert sein. Deswegen sind die Nachteile bei einer solchen Neuorientierung sowohl während der zwei Vor-Ort-Termine als auch im Bericht aufzuführen.

<sup>2</sup> Einen Überblick über alle Modelle inklusive aller Modellsteckbriefe findet sich unter <https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>



Nr.	Modellname	Kurzbeschreibung	Vorteile	Nachteile
V 5	Kommunales Energiemanagement (KEM)	Eine Stelle organisiert für kommunale Gebäude alle Aspekte zum Thema Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darstellbare Erfolge in der Klimaschutzarbeit</li> <li>Kommune kann als Vorbild in den eigenen Liegenschaften agieren</li> <li>Entwicklung der KEM-Stelle beinhaltet Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Ämtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirken lediglich innerhalb der Verwaltung (aus Klimaschutzsicht)</li> <li>Fokus auf nur einen Aspekt der Klimaschutzarbeit</li> </ul>
V 6a-6c	Stellenteilung innerhalb der Verwaltung	Das KSM hat neben KSM-Aufgaben weitere Aufgabenfelder (z.B. KEM, Quartiersmanagement, Regionalmanagement/ Stadtplanung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dauerhafter Kümmerer für das Thema Klimaschutz in der Kommune</li> <li>Akzeptanz des KSM bei Verknüpfung mit kommunalen Pflichtaufgaben</li> <li>Klimaschutz wird in entsprechende Bereiche integriert (z.B. Stadtplanung, Gebäudemanagement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine klare Abgrenzung zwischen den beiden Stellenanteilen (KSM kann zu kurz kommen)</li> <li>Verschiedene Ansprüche und Erwartungen für die Stelle aufgrund der Doppelrolle</li> </ul>
V 6d-6f	Stellenteilung außerhalb der Verwaltung	Das KSM hat neben KSM-Aufgaben auch weitere Aufgabenfelder für andere Arbeitgeber (z.B. Stadtwerke, Energieagenturen, mehrere Kommunen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dauerhafter Kümmerer für das Thema Klimaschutz in der Kommune</li> <li>Mögliche Synergieeffekte aufgrund der Doppelrolle, beispielsweise durch Kooperationsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine klare Abgrenzung zwischen den Stellenanteilen (KSM kann zu kurz kommen)</li> <li>Verschiedene Ansprüche und Erwartungen für die Stelle (z.B. bei Energieagenturen und Stadtwerken gegenüber der Kommune)</li> </ul>
V 7	KSM im Fachamt	Das KSM ist in einem Fachamt (z.B. Umweltamt) angesiedelt und agiert von dieser Stelle aus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anlaufstelle zu Klimaschutzfragen innerhalb und außerhalb der Verwaltung</li> <li>Ausbau des Querschnittsthemas innerhalb des eigenen Amtes mit Spezialisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ämter-orientierter Verwaltungsaufbau erschwert die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern beim Querschnittsthema Klimaschutz</li> <li>Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung Entscheidungsträger*innen in anderen Ämtern abhängig.</li> </ul>
V 7a	KSM im Fachamt (Landkreis)	Das KSM ist in einem Fachamt (z.B. Umweltamt) angesiedelt und agiert von dieser Stelle aus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaschutz kann den Gemeinden als Dienstleistung angeboten werden</li> <li>Initiierung von Klimaschutz im regionalen Kontext (z.B. in der Regionalplanung oder Netzwerken)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begleitung der Kommunen ist durch knappe Kapazitäten begrenzt</li> <li>Das KSM in Doppelrolle als KSM innerhalb der Kreisverwaltung und als Dienstleister für die Kommunen</li> </ul>
V 7b	KSM im Fachamt/ Stabsstelle (Erstellung Klimaschutzkonzept)	Das KSM erstellt zunächst im Rahmen einer Förderung ein Klimaschutzkonzept aus einem Fachamt heraus oder im Rahmen einer Stabsstelle (Voraussetzung seit Novellierung der Kommunalrichtlinie 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das KSM schafft sich in diesem Modell selbst die strategische Arbeitsgrundlage der nächsten Jahre</li> <li>Enge Verzahnung mit Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung durch Erstellungsprozess</li> <li>Direkter Übergang von der Konzepterstellung in die Umsetzungsphase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das KSM muss Strukturen, Maßnahmen und Kontakte selbstständig aufbauen</li> <li>Erfolge der KSM-Arbeit werden nicht sofort sichtbar</li> </ul>
V 8	Klimaschutz als Stabsstelle	Das KSM ist als Stabsstelle bei der Verwaltungsspitze oder einem Dezernat angesiedelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaschutz wird als Querschnittsaufgabe erkannt</li> <li>Direkte Anbindung an die Verwaltungsspitze</li> <li>Gute Koordinierungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung</li> <li>Neutrale Position bei Abstimmungen zwischen Ämtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Häufig nur bedingte Weisungsbefugnis</li> <li>Nur geringes eigenes Budget</li> <li>Kein direkt verfügbares Expertenwissen</li> <li>Schaffung zusätzlicher Strukturen und Koordinierungsaufwand</li> <li>Keine Ansiedlung in den Ämtern und entsprechende Anbindung an konkrete Verwaltungsaktivitäten und entsprechende Unterstützung durch Amtsleitung</li> </ul>
V 9	Klimaschutz-Team mit zentralem Kümmerer (dauerhaft)	Innerhalb eines dauerhaften Prozesses kümmert sich das KSM mit Vertreter*innen anderer Ämter um Klimaschutzbelange	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaschutz wird über die gesamte Verwaltung betrachtet</li> <li>Enge Abstimmung der Ämter zum Klimaschutz</li> <li>Dauerhafter Prozess mit regelmäßiger Evaluation (z.B. über den eea)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbindung externer Akteure und Initiativen nur über die Fachämter möglich</li> <li>Die mit der Ausgestaltung des Teams verbundenen Ressourcen können nur mit dem entsprechenden Wohlwollen der Verwaltungsspitze bereitgestellt werden</li> <li>Direkte Klimaschutzarbeit außerhalb der Verwaltung und das Errichten einer zentralen Anlaufstelle für Klimaschutzfragen ist bei einem reinen Spezialisten-Team der Verwaltung nur bedingt möglich</li> </ul>
V 10	Eigenes Fachamt für Klimaschutz	Ein eigenes Fachamt kümmert sich um Klimaschutzbelange und ist anderen Ämtern gleichgestellt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaschutz als wichtige Zukunftsaufgabe wird (an)erkannt</li> <li>Die Möglichkeiten eines solchen Amtes in- und außerhalb der Verwaltung sind weiterreichend (u.a. aufgrund der Anzahl an Personalstellen und der Gleichberechtigung gegenüber anderen Fachämtern)</li> <li>Dauerhafte personelle Verstetigung im Klimaschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuell wird der Klimaschutz in anderen Fachämtern weniger beachtet</li> <li>Wesentliche Klimaschutzaktivitäten der Kommune verbleiben in anderen Fachämtern (Stadtplanung, Verkehr)</li> </ul>
V 11	Kommunale/regionale Energieagentur	Im Rahmen einer Energieagentur agiert ein KSM mit Akteuren in der Verwaltung als auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung gleichermaßen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaschutz jenseits der Verwaltung durch Zusammenarbeit mit externen Akteuren</li> <li>Entwicklung von (bezahlten) Dienstleistungen Selbstfinanzierung</li> <li>Zentrale Anlaufstelle zu Themen Energie- und Klimaschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende Anbindung an die konkrete Verwaltungsarbeit und die Verwaltungszuständigkeiten</li> <li>Lukrative Dienstleistungen können nicht lukrative Aufgaben (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) verdrängen</li> </ul>

Tabelle 3.1: Verstetigungsmodelle

### 3.2 Details der Verstetigungsmodelle und Empfehlungen für Weiterentwicklungen

Die Modelle sind im Rahmen von Steckbriefen detaillierter beschrieben (verfügbar unter: <https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>). Die Steckbriefe dienen als Informationsgrundlage für lokale Verhandlungsprozesse präsentieren Ideen für ein weiteres Vorgehen.

#### 3 Dementsprechend sind die Steckbriefe in drei Teile aufgeteilt:

1. Rahmenbedingungen für das Modell: Nicht jedes Modell ist für jede Kommune geeignet. Im ersten Teil des Steckbriefes wird eine geeignete Ausgangslage für das Modell beschrieben.

2. Die wesentlichen Eigenschaften werden inklusive der oben bereits aufgeführten Vor- und Nachteile im zweiten Teil des Steckbriefes beschrieben.

3. Der dritte Teil kann für die Beratung als Blaupause für die mittelfristigen Empfehlungen zur Weiterentwicklung verschiedener Aspekte der Verstetigung dienen.

Ein Beispielsteckbrief für das Modell „KSM im Fachamt“ wird im Folgenden dargestellt (Tabelle 3.2).

### V 7: KSM im Fachamt (Teil 1)

#### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
<b>Kommunengröße</b>	> 25.000 EW (Einwohner)	Möglichkeit für größere Kommunen mit entsprechender Verwaltungsgröße.
<b>Finanzielles Budget Personal</b>	Mindestens halbe Stelle	Abhängig von der Größe der Kommune. Pro 50.000 EW wird in etwa eine volle Stelle für das KSM empfohlen.
<b>Zeitliche Auslegung der Stelle</b>	Mittel bis langfristig	Erfolge der KSM-Arbeit benötigt Zeit und Vorlauf.
<b>Budget Klimaschutz</b>	Mindestens 5 Euro/EW	Idealerweise muss das Budget nicht jährlich und projektgebunden beantragt werden.
<b>Historie Klimaschutz</b>	Mittel bis hoch	Ein Klimaschutzkonzept mit Zielen liegt vor, was als Grundlage der KSM-Arbeit genutzt wird. Erste weitere Schritte / Maßnahmen im Klimaschutz wurden bereits getätigt.
<b>Relevanz für Schlüsselakteure</b>	Hoch	Ein eigenes KSM bedarf der Rückendeckung der Verwaltungsspitze. Das finanzielle Budget und die Stelle sind in hohem Maße von dieser abhängig. Entsprechend sollte das KSM regelmäßig auf diese Akteure zugehen und sie in die Arbeit integrieren.

Tabelle 3.2: Beispielsteckbrief für das Modell „KSM im Fachamt“

## V 7: KSM im Fachamt (Teil 2)

## Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
<b>Grad der personellen Verstetigung</b>	Hoch	Ein zentraler Kümmerer agiert mit durch das Klimaschutzkonzept klar definierten Aufgaben innerhalb der Kommune.
<b>Kooperation nach außen</b>	Mittel bis hoch	Prozesse aus der Konzepterstellung werden fortgeführt. In entsprechenden Formaten wird eine enge Anbindung aller Akteure an die kommunale Klimaschutzarbeit gewährleistet.
<b>Aufgaben-spezialisierung</b>	Mittel	Klimaschutzarbeit als Querschnittsaufgabe bedarf vor allem der Vernetzung von Spezialisten.
<b>Strukturelle Einbindung</b>	Hoch	Innerhalb des Fachamtes ist die Rolle klar definiert. Aktivitäten mit anderen Fachämtern müssen entwickelt werden, wobei der Dienstweg bei der konkreten Umsetzung eingehalten werden muss.
<b>Stellenbeschreibung</b>	Überwiegend Managementaufgaben	Aktuell unternimmt das KSM überwiegend Managementaufgaben innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Innerhalb des Fachamtes bietet sich darüber hinaus an, auch Klimaschutz in Pflichtaufgaben zu integrieren.
<b>Vorteile</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlaufstelle zu Klimaschutzfragen innerhalb und außerhalb der Verwaltung</li> <li>• Ausbau des Querschnittsthemas innerhalb des eigenen Amtes mit Spezialisten</li> </ul>
<b>Nachteile</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ämter-orientierter Verwaltungsaufbau erschwert die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern beim Querschnittsthema Klimaschutz</li> <li>• Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung Entscheidungsträger* innen in anderen Ämtern abhängig.</li> </ul>

3

## Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

<b>Weiterentwicklung der personellen Verstetigung</b>	Die Etablierung des Themas ist mit einem festen KSM innerhalb der Kommune gewährleistet. Darüber hinaus kann die Stelle mit weiteren Aufgaben und Kompetenzen ausgefüllt werden. Eine regelmäßige institutionalisierte Zusammenarbeit mit anderen Ämtern wird initiiert. Des Weiteren werden Zukunftsfragen in der Kommune mit dem Klimaschutz im breiten Kreis verknüpft (V 9).
<b>Strategie</b>	Das KSM integriert Klimaschutz-Aspekte in verschiedene kommunale Planungen (z.B. Bebauungs- oder Verkehrsplanung) und entwickelt das Klimaschutzkonzept weiter.
<b>Klimaschutzziele</b>	Die Klimaschutzziele der Kommune werden langfristig und ambitioniert ausgelegt (z.B. nahezu komplette Reduktion der THG-Emissionen bis 2050), mit Zwischenzielen versehen und regelmäßig kontrolliert.
<b>Finanzierung</b>	Die Finanzierung des Klimaschutzes in der Kommune wird mittelfristig auf mehrere Schultern verteilt, indem beispielsweise ein Klimaschutzfonds entwickelt wird, aus dem Klimaschutzmaßnahmen verschiedener Akteure finanziert werden.
<b>Controlling</b>	Neben der Energie- und THG-Bilanzierung und der Erstellung von Klimaschutzberichten liegt das Controlling von Maßnahmen in der Hand des KSM.
<b>Netzwerke</b>	Das KSM ist in regionalen Netzwerken aktiv tätig, prüft Synergieeffekte und mögliche Kooperationen auf regionaler Ebene. Auch auf nationaler Ebene ist das KSM vertreten, engagiert sich in Interessensvertretungen (z.B. Bundesverband Klimaschutz oder Klima-Bündnis) und tauscht sich auf der Arbeitsebene aus.
<b>Maßnahmen nach innen</b>	Innerhalb der Verwaltung liegt der Schwerpunkt darauf, alle für den Klimaschutz relevanten Ämter einzubeziehen und deren Möglichkeiten für den Klimaschutz zu nutzen.
<b>Maßnahmen nach außen</b>	Nach außen ist das KSM Anlaufstelle für Fragen und lokale Initiativen zum Klimaschutz. Es steuert und initiiert Netzwerke und fördert das nachhaltige Wirtschaften aller Akteure.

### 3.3 Strategie und KSM-Personalstellen verbinden

Die finalen Empfehlungen für die Ausrichtung des zukünftigen KSM sollten verschiedene Aspekte der Beratung berücksichtigen (Abbildung 3.1). Grundlage für eine Empfehlung sind insbesondere die erarbeiteten Wünsche der lokalen Entscheidungsträger\*innen. Auf diesen aufbauend kann die Ausrichtung des KSM kurzfristig empfohlen werden.



Abbildung 3 1: Empfehlungen von zu berücksichtigenden Aspekten für die zukünftige Ausrichtung des KSM

#### Für die Kombination der Aspekte können die folgenden Erfahrungen genutzt werden:

- **Strategie:** Es ist zu klären, ob die zukünftige Klimaschutzstrategie der Kommune mit den Wünschen/Zielen der Entscheidungsträger\*innen zusammenpasst. Zudem ist zu klären, ob mit der (Neu-)Ausrichtung des KSM die zukünftigen Aufgaben erfüllt werden können.
- **Modell:** Die kurz- und mittelfristig vorgeschlagenen Modelle sollten insbesondere zu den vorgeschlagenen Strategien passen. Auch sollten die inhaltlichen Aufgaben (SOLL-Werte der Aufgabenbeschreibung) des KSM an die Möglichkeiten des jeweiligen Modells angepasst werden.
- **Inhalte/Stellenumfang:** Im Rahmen der Begleitung sind die Wünsche der Entscheidungsträger\*innen sowie die Ableitungen aus der Strategie zusammenzuführen. Zudem sollte dargestellt werden, welche Arbeitsaufgaben und welcher Arbeitsumfang damit verbunden ist. Es ist zu klären, ob Arbeitsumfang und -inhalte des vorgesehenen KSM-Modells zusammenpassen. Gegebenenfalls sind Aufgaben an eine neu installierte KSM-Personalstelle oder innerhalb der Verwaltung neu zu verteilen.
- **Mittelfristige Wünsche der Entscheidungsträger\*innen:** Im Gespräch gilt es auszuloten, ob und inwieweit innovative Ideen bei den mittelfristigen Empfehlungen in Hinblick auf KSM und lokale Klimaschutzstrategie gewünscht sind. Auf den kurzfristigen Empfehlungen aufbauend sollten dann plausible spezifische Weiterentwicklungsschritte des KSM empfohlen werden.





## Beispielhafte Strategien für die Zukunft des KSM

Abschließend werden beispielhaft zwei grundsätzliche Strategien dargestellt, welche sich bei der Verstärkung von KSM bewährt haben.

### **KSM verstärkt in die Verwaltung integrieren**

Die Integration von KSM-Personal in lokale Verwaltungen gestaltet sich zumeist schwierig. Der Querschnittscharakter der Stellen entspricht nicht der Ämterstruktur. Auch die Umsetzung von Maßnahmen, die Einbindung externer Akteure in die Arbeit und die dazugehörige Öffentlichkeitsarbeit entsprechen nicht unbedingt dem typischen Verwaltungshandeln. Es wird oft beobachtet, dass sich Klimaschutzmanager\*innen eine Nische gesucht haben, innerhalb der Verwaltung eher managementorientierte Aufgaben wahrnehmen und im Klimaschutz nach außen aktiv sind.

Falls im Rahmen der Gespräche der Wunsch geäußert wird, das KSM enger in die Verwaltungsarbeit einzubinden, könnten folgende Möglichkeiten diskutiert werden:

- Das KSM kann konkrete pflichtige Verwaltungsaufgaben übernehmen (und Klimaschutzaspekte integrieren).
- Das KSM kann als ämterübergreifender Dienstleister auftreten und in ämterübergreifenden Projekten (Klimaschutz-) Belange koordinieren und vermitteln.

- Das KSM kann Kosteneinsparungen generieren. Dazu können (temporär) Aufgaben des Energiemanagements übernommen werden.
- Die KSM-Tätigkeit kann um neue Aufgaben erweitert bzw. in andere Querschnittsbereiche, z.B. Nachhaltigkeitsmanagement, Digitalisierung, Agenda oder Förderthemen, integriert werden.

### **Einbindung in lokale Zukunftsthemen**

Eine Verstärkungsberatung im Klimaschutz hat es aktuell, vor der zuletzt positiven gesellschaftlichen Stimmung in diesem Bereich, relativ leicht. Entscheidungsträger\*innen haben das Thema auf ihrer Agenda und messen ihm Wichtigkeit bei. Dies kann sich jedoch auch ändern. Daher hat sich die Strategie als erfolgreich erwiesen, das KSM in aktuelle lokale „Zukunftsthemen“ und Prozesse, bei denen Klimaschutz einer von mehreren Vorteilen ist, zu integrieren. Der Vorteil ist, dass Klimaschutz bei erfolgreicher Umsetzung einerseits nicht direkt als solcher (von Skeptikern) wahrgenommen wird, andererseits aber bei entsprechender Kommunikation als positiver Zusatznutzen dargestellt werden kann.

Folgende Prozesse könnten im Rahmen der Beratung in Hinblick auf eine Einbindung des Themas Klimaschutz geprüft werden:

- **Wirtschaftsförderung:**  
z.B. Anwerben von Energiespeicherfirmen und Entwicklung von Geschäftsideen für nachhaltiges Wirtschaften
- **Mobilitätsmanagement:**  
Förderung von Elektromobilität im Rahmen der NOx-Diskussion, Verbesserung der Verkehrsflüsse durch Förderung der Fuß- und Radverkehrs sowie des ÖPNV
- **Stadtplanung:**  
Klimaschutzaspekte in Ausschreibungen von Neubaugebieten und Ortsteilen im Rahmen der energetischen Quartiersentwicklung unter Berücksichtigung anderer Aspekte; in der regulären Stadtplanung bietet das Baugesetzbuch vielfach bereits heute Möglichkeiten, Energie- und Klimaschutzthemen in Planungsprozesse zu integrieren
- **Stadtentwicklungsprozesse:**  
Klimaschutzthemen wie attraktives Wohnen (Gebäude inkl. Wertsteigerung), Stadt der kurzen Wege, multimodale Mobilität.
- **Demografie-Diskussionen:**  
Zuzug und Verhinderung von Abwanderung durch attraktives Wohnen bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen
- **Energiemanagement der eigenen Liegenschaften:**  
Direkte Kosteneinsparung und Vorteile ökologischen Bauens inkl. attraktiver Gestaltung der Arbeitsplätze
- **Aktuell anstehende Fragen zur lokalen Energieversorgung:**  
Lokale Wärmeplanung, sowie die Etablierung von Bürgerkraftwerken ist einerseits mit hohen Investitionskosten, aber andererseits auch mit entsprechenden Vorteilen durch Gewinnbeteiligungen oder Kosteneinsparungen verbunden
- **Klimafolgen:**  
Nennung von Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten von objektiven, teilweise bereits heute anstehenden Problemen

Es wird deutlich, dass Klimaschutz viele positive Auswirkungen im kommunalen Alltag haben kann. Es gilt deswegen, nicht zuletzt in der Verstetigungsberatung, immer wieder darauf hinzuweisen. So wird Klimaschutz nicht als zusätzliche Belastung, sondern als Chance für die Kommune gesehen.





INSTITUT FÜR ENERGIE-  
UND UMWELTFORSCHUNG  
HEIDELBERG

Im Unterauftrag:



**Dr. Minu Hemmati Consulting**

Prozessdesign • Moderation  
Nachhaltige Entwicklung • Klima • Gender

Im Auftrag des:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit



NATIONALE  
**KLIMASCHUTZ**  
INITIATIVE