



# **Chefsache Klimaschutz: Veränderungsmanagement für die Kommune der Zukunft**

Kerstin Gollner  
PhD Ökologische Ökonomie

**KEA-BW – 17.5.23**

VORTRAG KEA-BW 17.5.23  
KERSTIN GOLLNER PHD – EQU:WIN GMBH

## KERSTIN GOLLNER

GESCHÄFTSFÜHRERIN: EQUWIN CONSULTING GMBH  
PhD ECOLOGICAL ECONOMICS

Dr. Kerstin Gollner hat Ecological Economics studiert und 2002 in den USA promoviert. Zuvor arbeitete sie als Diplom-Kommunikationswirtin und PR-Strategin.

Seit über 25 Jahren berät Sie mit ihrem Team mit Fokus Change Management und Transformation in der Automobilindustrie, Telekommunikation, für Banken, Handel, Chemie, Versicherungen, Stiftungen, Universitäten und Stadtverwaltungen.

Beratungsschwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Strategieimplementierung, Agile Arbeitsmethoden, Rollout von Prozessen und Tools, Multi-Projektmanagement, Führungskräfte- und Team-entwicklung.

Angewendet wurden diese methodischen Schwerpunkte in vielen typischen Anwendungsbereichen: Prozessverbesserungen, Einführung von neuen

**„Die Energiewende ist die größte Transformation unserer Zeit , sie betrifft alle Lebensbereiche –Jetzt gilt es effizient, zügig und mit wertbringender Beteiligung umzusetzen.“**



Strukturen und Tools, Outsourcing, Zentralisierung, Dezentralisierung, Multiplikatoren-Strategien etc.

Projekte im kommunalen Klimaschutzmanagement sind unter anderen der Aufbau der Klimaallianz Frankfurt, Organisationsuntersuchung und Konzeption zu IHKM (Integriertes Handlungsprogramm Klimaschutz München), Bürgerbeteiligungsinitiative „Gemeinsam Zukunft Machen Ebersberg“ (<https://gemeinsamzukunftmachen.de/>).

Neben Lehraufträgen für Change Management leitet sie Trainings und Coachings zum Thema Transformationsmanagement, Projektmanagement, Multiplikatorenstrategien , Change Communication. Aktuell vermehrt für Klimaschutzmanager und kommunale Entscheidungsträger .

Sie engagiert sich außerdem ehrenamtlich im Verein Hilfe für Sysiphos (Projekte in Uganda und Äthiopien).

### ANGEBOT EQUWIN IM VERÄNDERUNGSMANAGEMENT FÜR KOMMUNALEN KLIMASCHUTZ

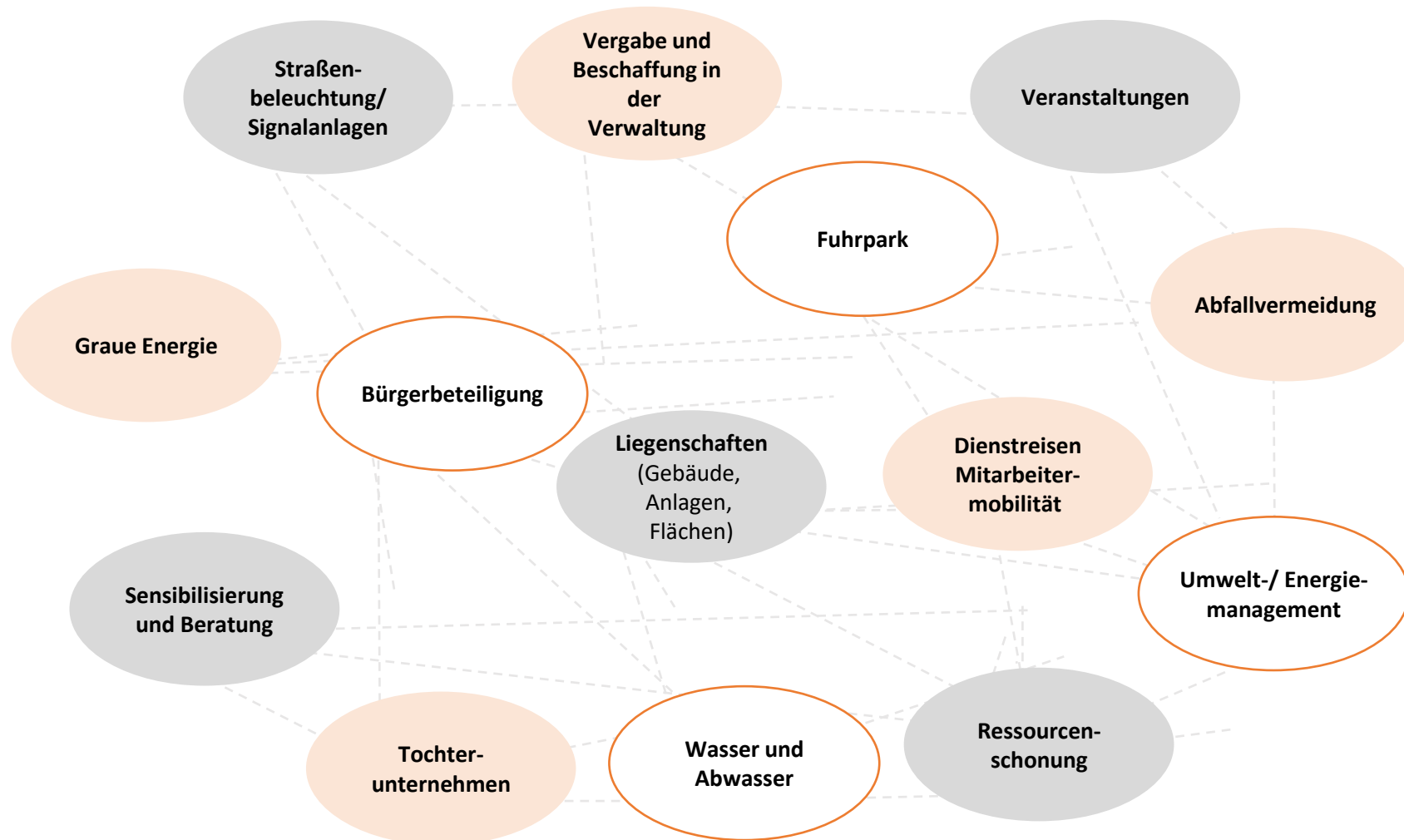
- Weiterbildung für Transformationsmanagement im kommunalen Bereich für Klimaschutzmanager\_innen, Verwaltung und Bürgermeister\_innen
- Beratung in kommunalen Energie- und Entwicklungsprojekten
- Begleitung von Bürgerbeteiligungsverfahren und Kommunikation in kommunalen Transformationsprozessen

[Navigate  
by fiction](#)

[Transformations-  
wissen für  
Klimaschutz-  
manager\\_innen](#)

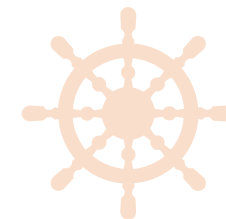
[Veränderungs-  
management  
für die  
Kommune der  
Zukunft](#)

# Klimaneutralität – die Kommune als Vorreiter



## Nehmen Sie das Steuer entschlossen und fest in die Hand!

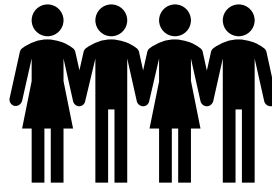
- Eine **Transformation zur Klimaneutralität ist unausweichlich**. Ohne die Kommunen geht es nicht.
- Bewährte **Transformationshebel** aus der Industrie helfen im kommunalen Klimaschutz –
- ....und darüber hinaus **bei vielen weiteren kommunalen Themen** für eine zukunftsfähige Ausrichtung und Effizienz.



# Transformation: Wo spielt die Musik?



**Kommunikation und Information**



**Führung und Koordination**



# 1

## KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE IN DER ORGANISATION UMSETZEN

### Typische Blockaden und Widerstände

# TYPISCHE BLOCKADEN UND WIDERSTÄNDE



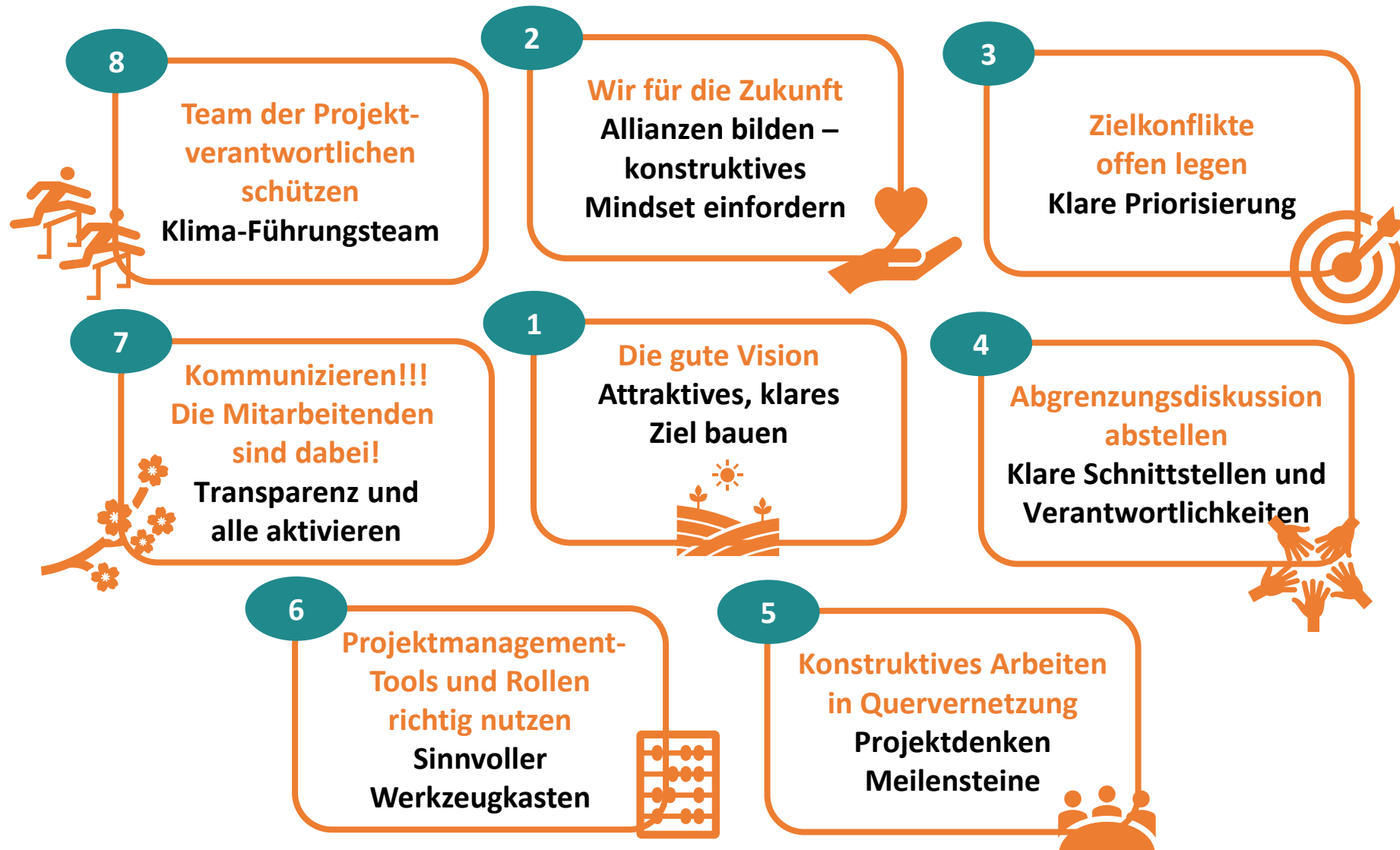


# KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE IN DER ORGANISATION UMSETZEN

Veränderungshebel  
à la Transformations-  
management



# Veränderungshebel





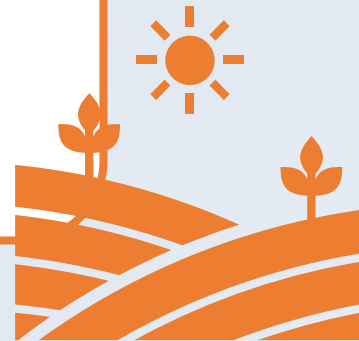
# KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE UMSETZEN

## Tipps und Tricks für Chefs

# Tipps und Tricks für Chefs

1

**Die gute Vision**  
Attraktives, klares Ziel  
bauen



Ohne klares, langfristiges Ziel  
kein Kurs!  
Ohne Vision keine Ausrichtung!

**Die gute Vision**  
Attraktives, klares  
Ziel bauen



## Chefsache

- ✓ Klare Sicht auf die aktuelle Situation formulieren:  
Wo sind Maßnahmen geplant, die aktiv gestaltet werden sollten.
- ✓ Eindeutiges Zukunftsbild und Zielsetzung entwickeln  
(WAS und WIE)
- ✓ **Third Order Control! Und klarer Zeitplan in Phasen**
- ✓ ... und kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren

# Tipps und Tricks für Chefs

2

## **Wir für die Zukunft**

**Allianzen bilden –  
konstruktives  
Mindset einfordern**



Gegeneinander rudert ein Boot im Kreis.

**Wir für die Zukunft**  
**Allianzen bilden –**  
**konstruktives**  
**Mindset einfordern**



## **Chefsache**

- ✓ **Schaffen Sie Allianzen zwischen den Verwaltungseinheiten, mit der Politik, mit anderen Gemeinden, mit den Tochterunternehmen, mit Bürgerinnen und Bürgern.**
- ✓ **Diskutieren Sie vom übergreifenden Ziel weg. Suchen Sie zuerst immer die Gemeinsamkeiten als Startpunkt!**
- ✓ **Unterscheiden Sie ganz klar zwischen WAS und WIE.**
- ✓ **Visualisieren Sie Optionen und Pläne.**
- ✓ **Knüpfen Sie Entscheidungen an konkrete, messbare Elemente wie CO<sub>2</sub>- oder Energieeinsparung.**

# Tipps und Tricks für Chefs

3

**Zielkonflikte offen  
legen**  
**Klare Priorisierung**



Es geht nicht alles gleichzeitig –  
Eisenhauers Matrix hilft.

**Zielkonflikte  
offen legen  
Klare Priorisierung**



## Chefsache

- ✓ Schaffen Sie Transparenz was, wann, wie aktuell priorisiert ist.
- ✓ Planen Sie alle Aktivitäten konsequent mit Ressourcen und Zeiten.
- ✓ **Agile Prämisse:**  
Mit Mut zur Lücke und einem 80/20 Ansatz erste Erfolge produzieren.



Die Komplexität der Herausforderungen steigt -  
> mehr und mehr Zielkonflikte.

**Zielkonflikte  
offen legen  
Klare Priorisierung**



## **Chefsache**

- ✓ **Seien Sie sensibel für Zielkonflikte.**
- ✓ **Entscheiden Sie! Entscheidung reduziert Komplexität und macht handlungsfähig.**
- ✓ **Wichtig: Entscheiden Sie auch mal etwas, was schon da war, wieder weg.**
- ✓ **Vorsicht vor Kompromissen: Sie sind oft teuer und machen niemanden richtig zufrieden.**

# Tipps und Tricks für Chefs

4

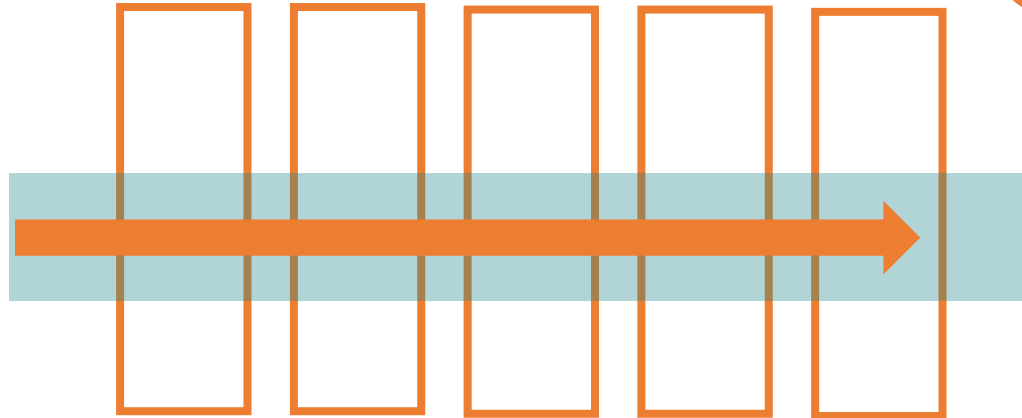
## **Abgrenzungs- diskussionen abstellen**

**Klare Schnittstellen und  
Verantwortlichkeiten**



Verwaltungsorganisationen denken in Linien.  
Das blockiert oft.

**Abgrenzungsdiskussionen  
abstellen**  
**Klare Schnittstellen und  
Verantwortlichkeiten**



## Chefsache

- ✓ **Fördern Sie Projektdenken und quervernetztes Arbeiten in der Verwaltung.**
- ✓ **An den Schnittstellen brechen Projektvorhaben oft ab.**
- ✓ **Setzen Sie sich mit Schnittstellen regelmäßig zusammen oder lassen Sie sich berichten.**

# Tipps und Tricks für Chefs

5

**Konstruktives  
Arbeiten in  
Quervernetzung  
Projektdenken  
Meilensteine**



Übergreifende Zusammenarbeit ist nicht immer gut eingeübt.

Es braucht eindeutige Projektorganisation.

**Konstruktives Arbeiten  
in Quervernetzung  
Projektdenken  
Meilensteine**



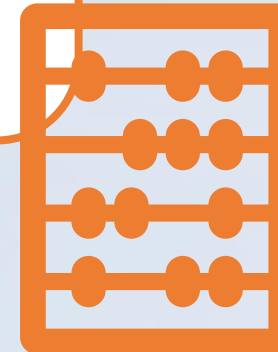
## **Chefsache**

- ✓ **Setzen Sie das Projekt eindeutig auf: Mit Ressourcen und Verantwortlichkeiten, mit Zeitplänen und Meilensteinen.**
- ✓ **Machen Sie in jeder Fachabteilung eine Person zum Teilprojektleiter.**
- ✓ **Legen Sie einen Steuerkreis und einen Mentor fest, damit die Verantwortung breit in der Organisation verteilt ist.**

# Tipps und Tricks für Chefs

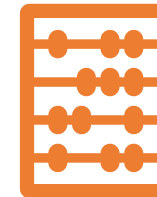
6

**Projektmanagement-  
Tools und Rollen  
richtig nutzen**  
**Sinnvoller Werkzeugkasten**



Projektmanagement ist ein harter Job –  
Programmmanagement gleich drei mal.

**Projektmanagement-  
Tools und Rollen  
richtig nutzen  
Sinnvoller  
Werkzeugkasten**

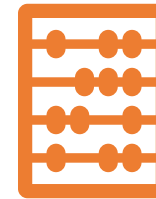


## Chefsache

- ✓ **Setzen Sie ein klares Projektmanagement ein!**
- ✓ **Lassen Sie die Person schulen! Sie soll alle Tools, die es hier bewährt gibt, konsequent anwenden.**
- ✓ **Zentral sind regelmäßige Termine zur Fortschrittserfassung und Überplanung.**
- ✓ **Der Steuerkreis tagt mindestens alle 6 Wochen und ist klug zusammengesetzt.**

Es gibt da draußen jede Menge Erfahrung.  
Lernen Sie konsequent von anderen.

**Projektmanagement-  
Tools und Rollen  
richtig nutzen  
Sinnvoller  
Werkzeugkasten**



## **Chefsache**

- ✓ **Man muss nicht alles neu erfinden!**
- ✓ **Suchen Sie mit ihren Fachleuten die zentralen Fachbereiche ihres Projektes aus und lassen Sie nach Erfahrungen anderer suchen.**
- ✓ **Sorgen Sie für eine pragmatische Umsetzung, die sich konsequent an Best Practices orientiert.**
- ✓ **Keine Zeit mit Perfektionismus und Konzeptwahn verschwenden!**



# Tipps und Tricks für Chefs

7

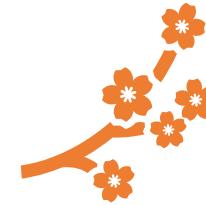
**Kommunizieren!!!  
Die Mitarbeitenden sind  
dabei!**

**Transparenz und alle aktivieren**



Verbindlich wird ein Ziel erst, wenn alle dabei sind.

**Kommunizieren!!!  
Die Mitarbeitenden  
sind dabei!  
Transparenz und alle  
aktivieren**



## **Chefsache**

- ✓ **Sorgen Sie für maximale Transparenz im Projektfortschritt – Projektkommunikation ist eine Kernaufgabe im Projekt.**
- ✓ **Feiern Sie Erfolge!**
- ✓ **Und machen Sie Misserfolge ebenso transparent, aber immer mit Lösung.**
- ✓ **... und sorgen Sie für Kontinuität!**

# Tipps und Tricks für Chefs

8

**Team der Projekt-  
verantwortlichen  
schützen**  
**Klima-Führungsteam**



Klimaschutz ist eine Querschnittsaufgabe.  
In hierarchischen Organisationen muss er eine Legitimation haben und nah an die Entscheidungsmacht angedockt sein.

**Team der Projekt-  
verantwortlichen  
schützen**  
**Klima-Führungsteam**



## **Chefsache**

- ✓ **Für ein erfolgreiches Projekt zur klimaneutralen Institution bilden Sie ein Klimaführungsteam um sich!**
- ✓ **Treffen Sie sich regelmäßig mit dem Klimaführungsteam.**
- ✓ **Machen Sie klar, dass dieses Klimaführungsteam Ihre Unterstützung und Aufmerksamkeit hat.**
- ✓ **Unterschätzen Sie nicht die freiwillige Motivation einiger Idealisten in der Organisation.**

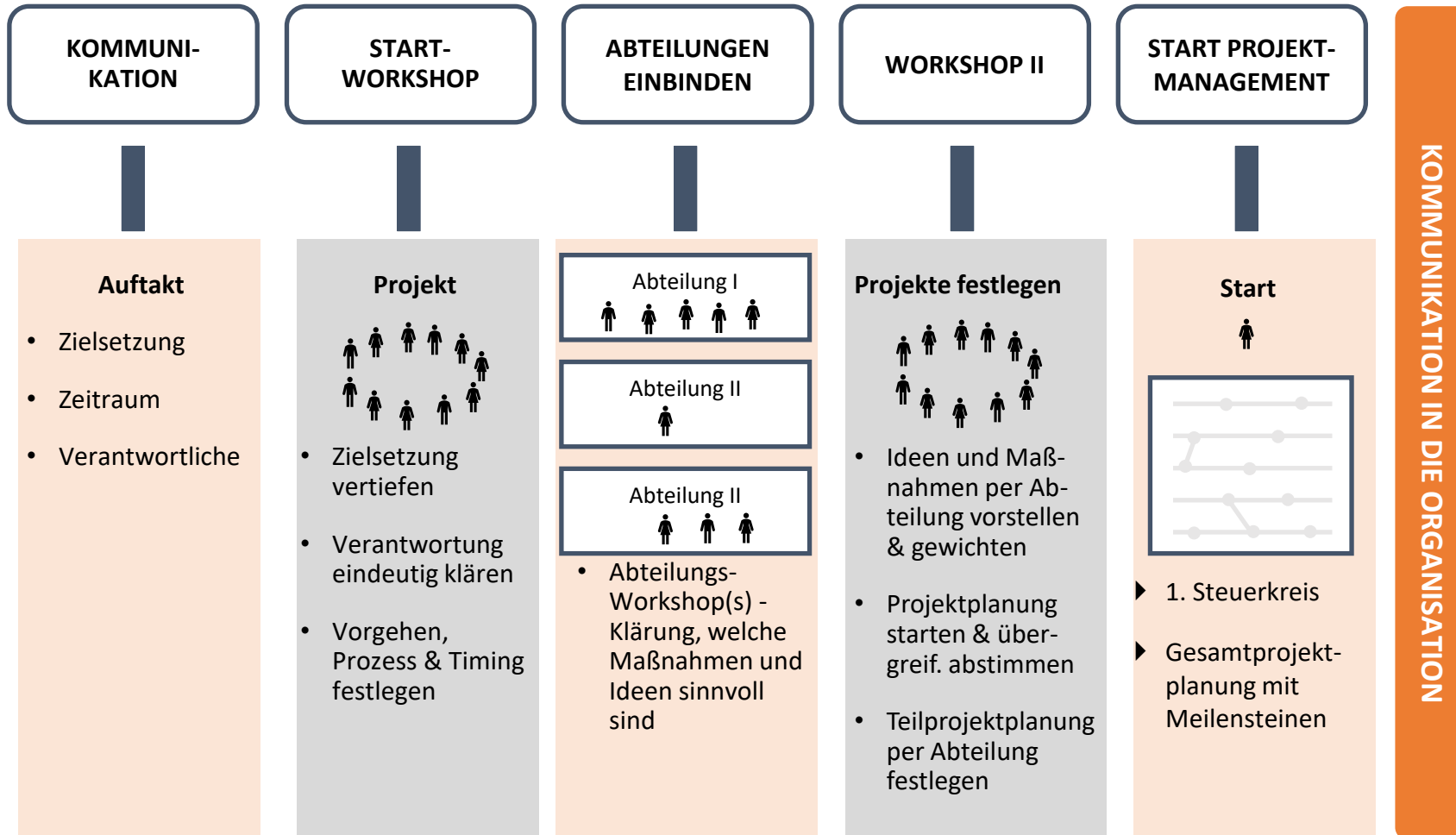


**DER RICHTIGE PROJEKTSTART ...  
6 MONATE INVEST, DAMIT ES LÄUFT**

**Best Practice**

# Das Projekt richtig aufsetzen ist die halbe Miete – Schritt 1 - 6

## Klimaneutrale Verwaltung – übergreifendes Projektmanagement





**[Kerstin.Gollner@Equwin.com](mailto:Kerstin.Gollner@Equwin.com)**

**[www.equwin.de](http://www.equwin.de)**

VORTRAG KEA-BW 17.5.23  
KERSTIN GOLLNER PHD – EQU:WIN GMBH

EQU:WIN