

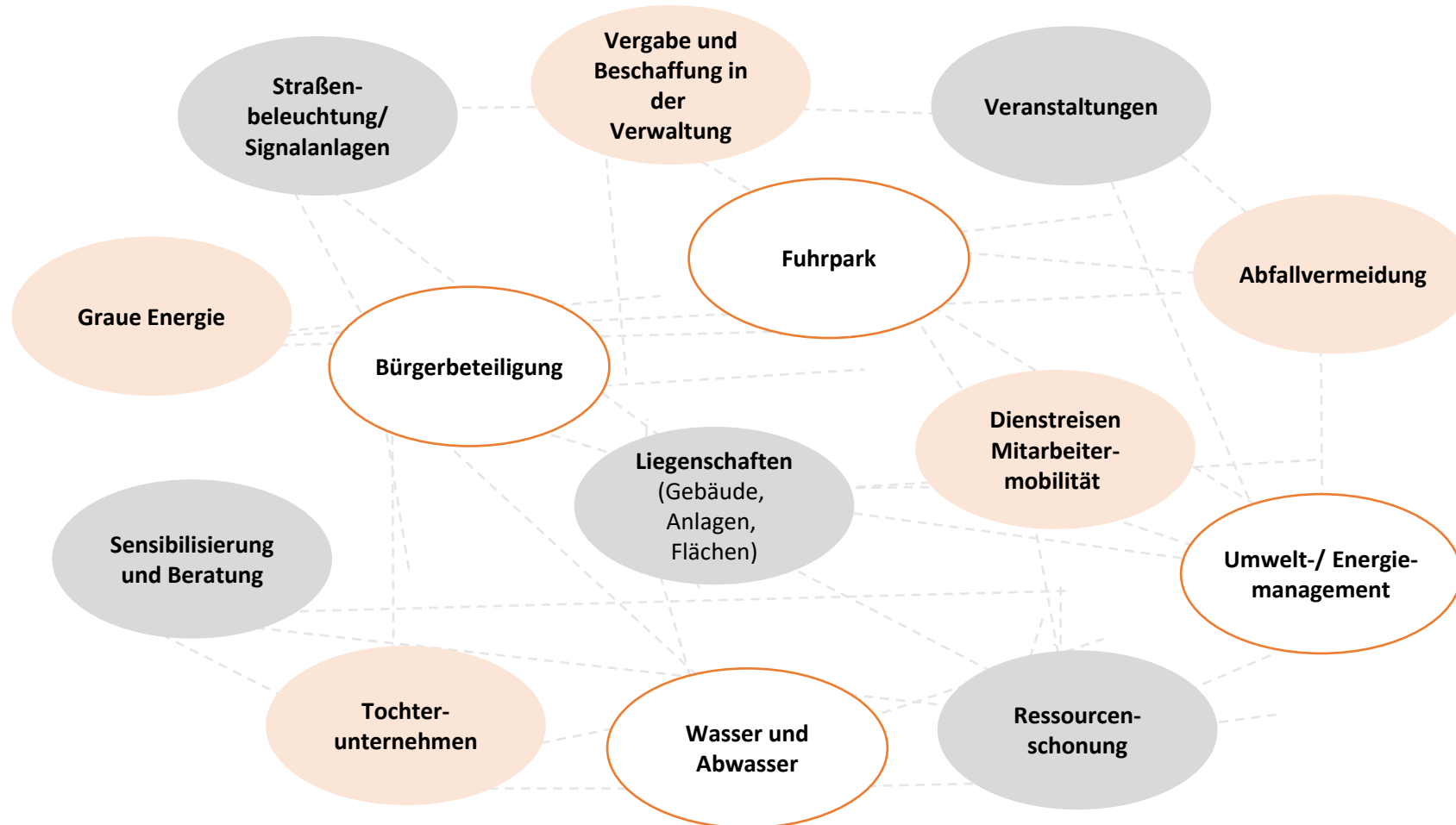


Einblick in Transformationswissen für Klimaschutzmanager*innen

Kerstin Gollner
PhD Ökologische Ökonomie

Klimaschutzmanager-Netzwerktreffen 2023

Klimaneutralität – die Kommune als Vorreiter



Klimakrise - Zeit zu handeln!

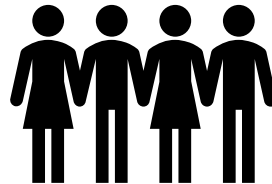
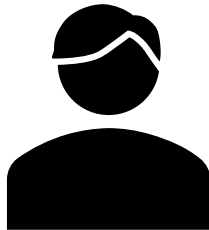
- Eine **Transformation zur Klimaneutralität ist unausweichlich**. Ohne die Kommunen geht es nicht.
- Bewährte **Transformationshebel** aus der Industrie helfen im kommunalen Klimaschutz –
- ... und darüber hinaus **bei vielen weiteren kommunalen Themen** für eine zukunftsfähige Ausrichtung und Effizienz.



Transformation: Wo spielt die Musik?

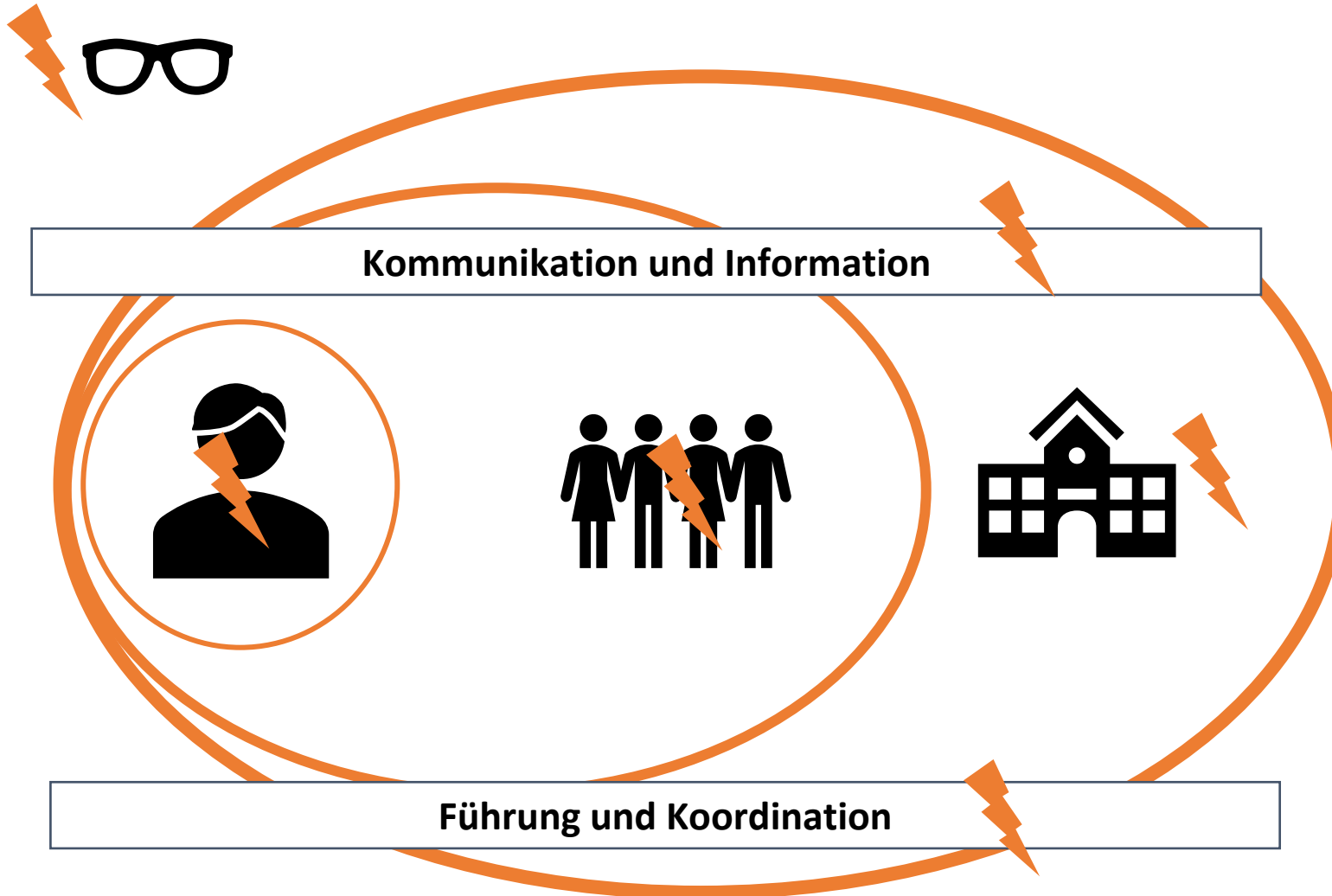


Kommunikation und Information



Führung und Koordination

... und wo kann es schiefgehen?



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





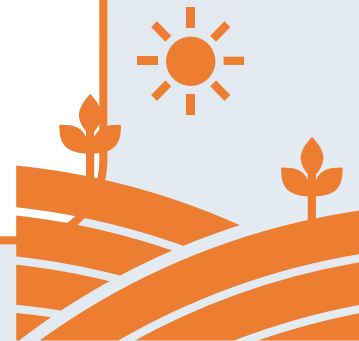
3 KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE UMSETZEN

8 typische Herausforderungen

8 typische Herausforderungen

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



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ 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

8 typische Herausforderungen

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



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ **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 CO₂- oder Energieeinsparung.**

8 typische Herausforderungen

3

**Zielkonflikte offen
legen**
Klare Priorisierung



Es geht nicht alles gleichzeitig –
Eisenhauers Matrix hilft.

**Zielkonflikte
offen legen
Klare Priorisierung**



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ 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**



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ **Seien Sie sensibel für Zielkonflikte.**
- ✓ **Entscheiden Sie – fordern Sie Entscheidungen von Verantwortlichen!
Entscheidung reduziert Komplexität und macht handlungsfähig.**
- ✓ **Wichtig: Manchmal muss auch etwas, das schon da war, wieder wegenschieden werden!**
- ✓ **Vorsicht vor Kompromissen: Sie sind oft teuer und machen niemanden richtig zufrieden.**

8 typische Herausforderungen

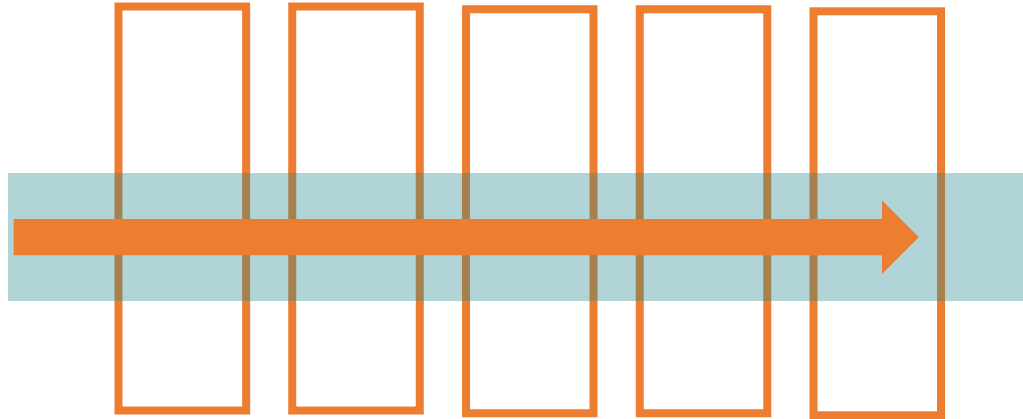
4

Abgrenzungs- diskussionen abstellen

**Klare Schnittstellen und
Verantwortlichkeiten**



Verwaltungsorganisationen denken in Linien.
Das blockiert oft.



**Abgrenzungsdiskussionen
abstellen**

**Klare Schnittstellen und
Verantwortlichkeiten**



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ **Klimaschutz braucht Projektdenken und quervernetztes Arbeiten in der Verwaltung. Setzen Sie sich dafür ein!**
- ✓ **An den Schnittstellen brechen Projektvorhaben oft ab.**
- ✓ **Setzen Sie sich dafür ein, dass es regelmäßigen Austausch über Schnittstellen gibt.**

8 typische Herausforderungen

5

**Konstruktives
Arbeiten in
Quervernetzung
Projektdenken
Meilensteine**



Übergreifende Zusammenarbeit ist nicht immer gut eingeübt.
Es braucht eindeutige Projektorganisation.

**Konstruktives Arbeiten
in Quervernetzung
Projektdenken
Meilensteine**



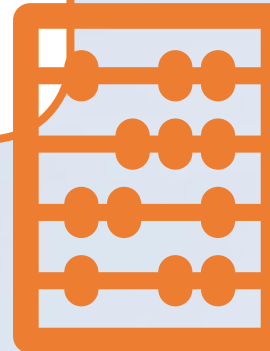
Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ **Setzen Sie das Projekt eindeutig auf: Mit Ressourcen und Verantwortlichkeiten, mit Zeitplänen und Meilensteinen.**
- ✓ **Setzen Sie sich dafür ein, dass in jeder Fachabteilung eine Person zum Teilprojektleiter bestimmt wird.**
- ✓ **Große Projekte sollten einen Steuerkreis und einen Mentor haben, damit die Verantwortung breit in der Organisation verteilt ist.**

8 typische Herausforderungen

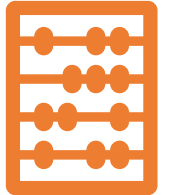
6

**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**

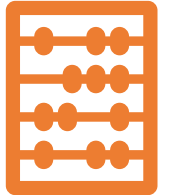


Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ **Fordern Sie ein klares Projektmanagement ein!**
- ✓ **Tools, die es hier bewährt gibt, sollen konsequent angewendet werden.**
- ✓ **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**



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ **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!**

8 typische Herausforderungen

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**



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ **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!**

8 typische Herausforderungen

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**



Herausforderung & Lösungsansatz

- ✓ Kluge Chefinnen und Chefs, die Klimaschutz ernst nehmen, bilden für erfolgreiche Projekte ein Klimaführungsteam um sich!
- ✓ Dieses Klimaführungsteam soll die Unterstützung und Aufmerksamkeit der Chefinnen und Chefs haben. Dazu braucht es regelmäßige Treffen mit dem Klimaführungsteam.
- ✓ Unterschätzen Sie nicht die freiwillige Motivation einiger Idealisten in der Organisation.

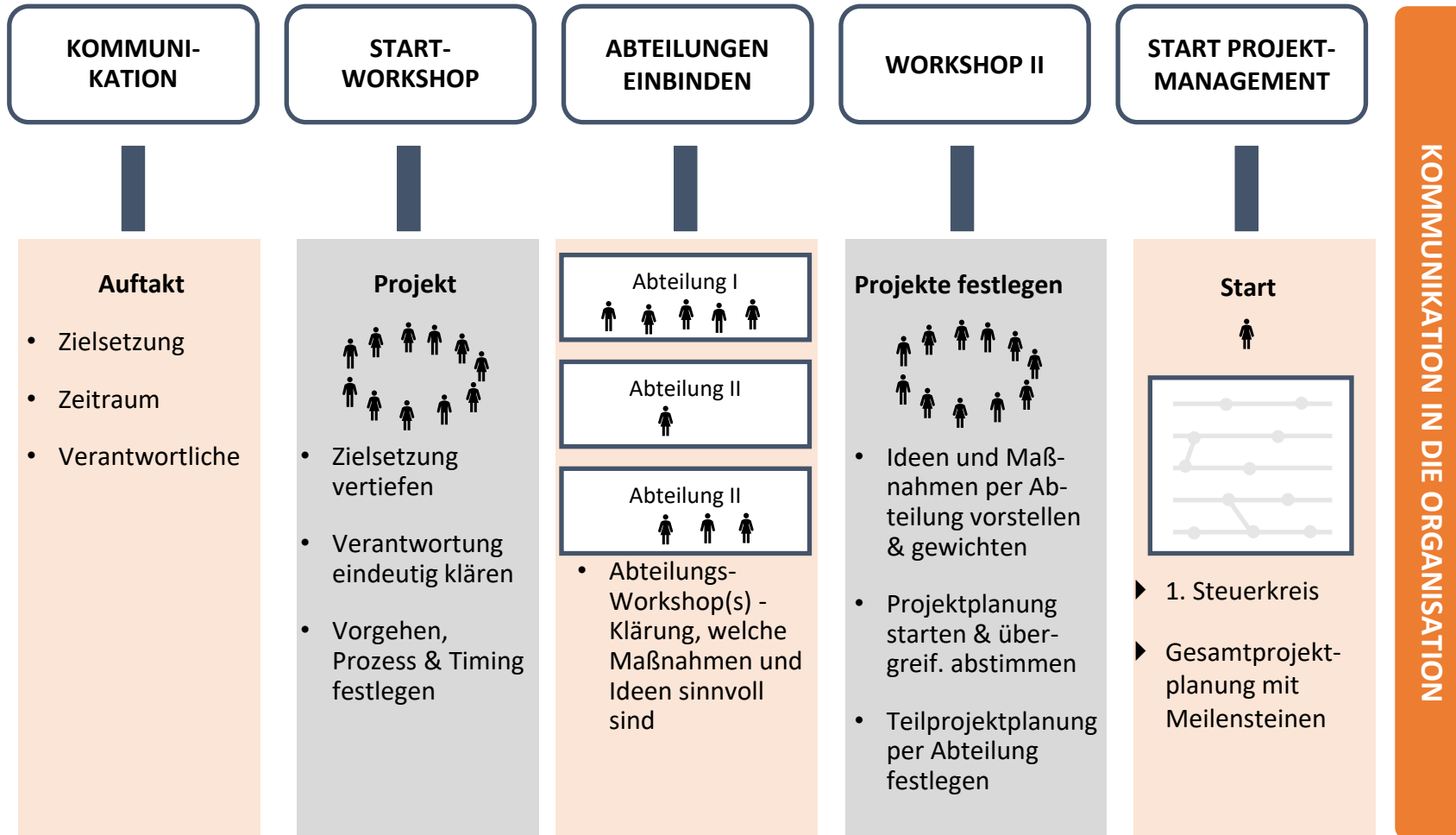


**DER RICHTIGE PROJEKTSTART ...
6 MONATE INVEST, DAMIT ES LÄUFT**

Best Practice

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

Klimaneutrale Verwaltung – übergreifendes Projektmanagement

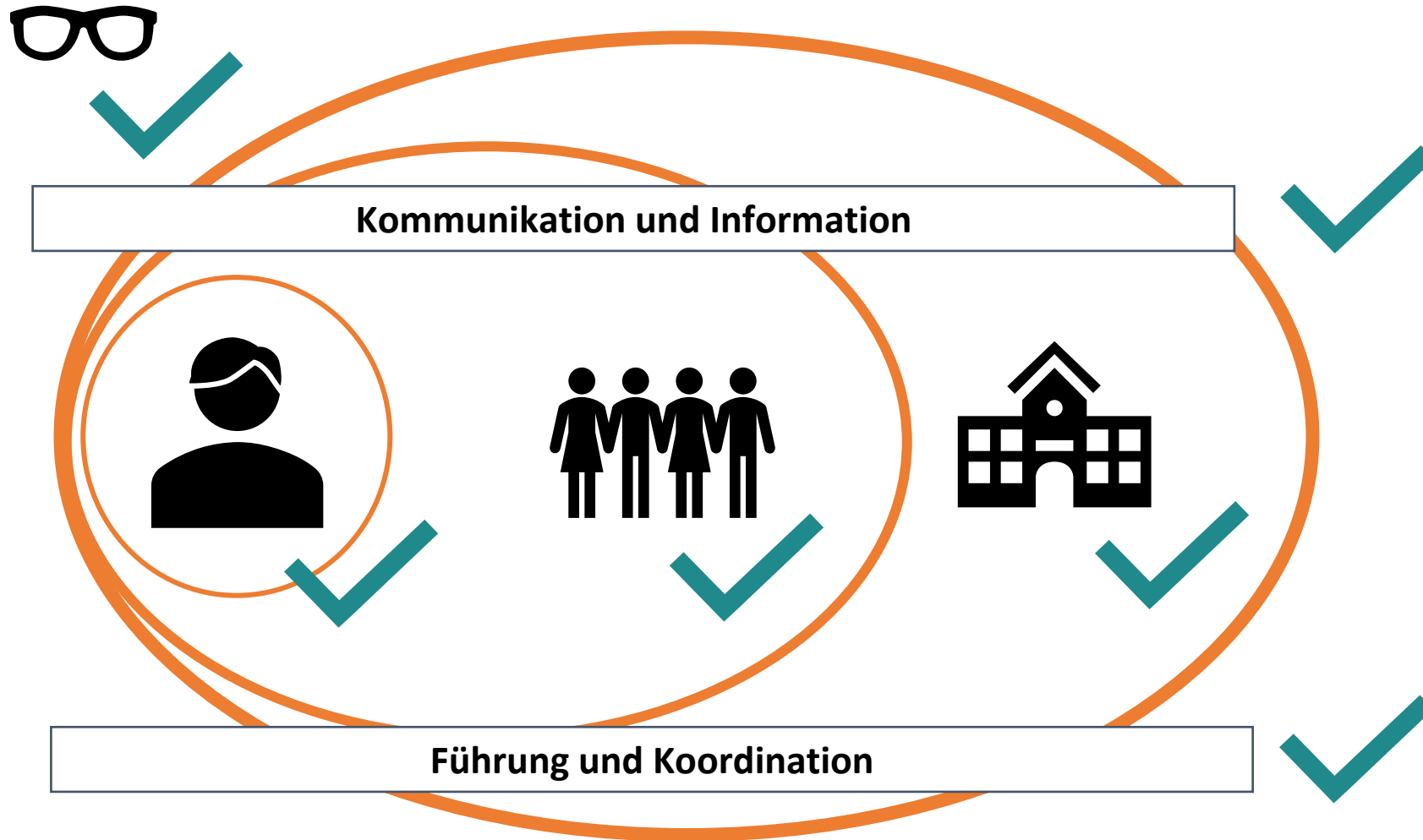




5 KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE UMSETZEN


Veränderungsmanagement
für die Verwaltungen der Zukunft

Transformation: Wo spielt die Musik?



Veränderungshebel





info@equwin.de
www.equwin.de

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

[Transformations-
wissen für
Klimaschutz-
manager innen](#)

[Navigate
by Fiction](#)