

Organisation aufbauen

Im Rahmen des NKI-Projekts „Instrumente für die kommunale Klimaschutzarbeit“ (IkKa)

Stand Dezember 2024



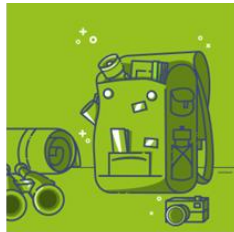
Inhalt

1	Neun Etappen, ein Ziel	3
2	Etappe „Organisation aufbauen“	4
	Strukturen, auf die man aufbauen kann	4
	Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze.....	5
	Ohne die Bereitstellung von Personal geht es nicht.....	5
	Keine Kommunalverwaltung gleicht der anderen	6
3	Ansätze	7
	Ein Ansatz aus dem „Change Management“: Kommunizieren der Gründe	7
	Ein pragmatischer Ansatz nach Aufgaben	8
	Ein transformativer Ansatz.....	10
4	Hilfestellungen	12
	Fördermöglichkeiten über die Nationale Klimaschutzinitiative	12
	Analysen zum Status Quo	13
	Weiterführendes zum Thema Organisation.....	14
	Hilfsmittel des Etappen Rucksacks	16
5	Literaturverzeichnis	17
	Impressum	19



1 Neun Etappen, ein Ziel

Zahlreiche kommunale Verwaltungen haben sich das Ziel gesetzt, in ihrem direkten Einflussbereich treibhausgasneutral zu werden. Der Weg dorthin ist herausfordernd und führt auch in unbekanntes Terrain. Neue Inhalte, Prozesse und Kompetenzen müssen in der Verwaltung aufgebaut und verankert werden. Die dafür notwendigen Aufgaben lassen sich in neun klar abgrenzbare Etappen gliedern (siehe Abbildung). Die Gliederung der Etappen orientiert sich am Leitfaden „Auf dem Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung“ des Umweltbundesamtes. Die erste Etappe heißt „Organisation aufbauen“.



Organisation
aufbauen



Anwendungsbereich
definieren



Treibhausgase
bilanzieren



Ziele
formulieren



Maßnahmen
umsetzen



Verantworten statt
kompensieren



Kommunizieren



Überprüfen



Anpassen

Abbildung 1: Die neun Etappen auf dem Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung



2 Etappe „Organisation aufbauen“

Das Vorhaben der Treibhausgasneutralität muss in der gesamten Verwaltung verankert werden. Dazu müssen alle Ebenen eingebunden und Unterstützung aufgebaut werden. Ferner müssen die Kapazitäten für die Koordination und Umsetzung geschaffen und Zuständigkeiten festgelegt werden. Was logisch und einfach klingt, ist in der Realität eine große Herausforderung. Transformative Ansätze können hier helfen, diese wichtige Gemeinschaftsaufgabe zu meistern. Der Blick darauf, wie es andere machen, kann weitere wertvolle Erkenntnisse liefern.

Die Etappen auf dem Weg zur treibhausneutralen Verwaltung müssen nicht zwangsläufig in einer festen Abfolge beschritten werden. Manche Etappen können sich überschneiden oder zeitgleich erfolgen. Einige Etappen sind eher prozessorientiert, andere fokussieren sich auf die Erarbeitung von Inhalten. Im groben orientieren sich die Etappen jedoch auch an einem wiederkehrenden Optimierungsprozess (Plan-Do-Check-Act-Zyklus). Dies bedeutet im Umkehrschluss: die Etappen wiederholen sich im Idealfall und die Durchführung folgt einer stetigen Verbesserung, bis das übergeordnete Ziel erreicht ist. Ein glaubwürdiges und vorbildliches Vorgehen bedeutet nach dem Leitfaden des Umweltbundesamtes [UBA 2021], dass keine Etappe ausgelassen oder auf unbestimmte Zeit verschoben werden sollte.

Die Etappe „Organisation aufbauen“ liegt bewusst am Anfang, denn sie ist entscheidend für die Möglichkeit, die anderen Etappen zu bewältigen. Die Beratungen der Modellkommunen im Rahmen des IkKa Projektes (2022 bis 2024) zeigen wesentliche Erkenntnisse in Bezug auf den Aufbau der Organisation:

- Überall bestehen bereits Strukturen, auf die man aufbauen kann.
- Die Rückendeckung der Verwaltungsspitze muss gegeben sein.
- Ohne die Bereitstellung von Personal geht es nicht.
- Keine Kommunalverwaltung gleicht der anderen.

Strukturen, auf die man aufbauen kann

Die Bedeutung des Ziels treibhausgasneutraler Kommunalverwaltungen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Dies ist vor allem auf verschärfte gesetzliche Bestimmungen und steigende Erwartungen an die Vorbildfunktion zurückzuführen. Vorreiterverwaltungen haben bereits Konzepte und Startbilanzen für die Verwaltungsebene vorgelegt und den Prozess eingeleitet. Dennoch ist klar, dass auch Verwaltungen, die sich jetzt erst auf den Weg machen, nicht bei null anfangen.

In nahezu allen Kommunen ist das kommunale Energie- und Gebäudemanagement zuverlässig etabliert. Es erfasst die Verbräuche von Gebäuden und Infrastrukturen und legt jährliche Analysen und Optimierungsvorschläge vor. Somit sind nicht nur wesentliche Bereiche der Bilanz (Scope 1- und Scope 2-Emissionen) erfasst, sondern auch die Organisationsstrukturen und zentralen Maßnahmen zur Senkung dieser Emissionen sind bereits fester Bestandteil der Verwaltung.

Auch für den kommunalen Fuhrpark bestehen oft schon Ansätze für ein übergeordnetes Management. Hier werden Anschaffungen geplant, Kraftstoffverbräuche erfasst und Maßnahmen zur Effizienz und Nachhaltigkeit umgesetzt. Obwohl viele Kommunen bisher nur Teile ihrer Flotte zentral verwalten, gibt es hier gute Anknüpfungspunkte.



Etappe 1 – Organisation aufbauen

Das kommunale Beschaffungswesen ist oft bereits auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Die Herausforderung besteht darin, dass viele Vorgänge dezentral organisiert sind und die mit Anschaffungen verbundenen Emissionen noch kaum erfasst werden. Dennoch gibt es auch hier Strukturen, auf die aufgebaut werden kann.

In den Bereichen des betrieblichen Mobilitätsmanagements, der Ernährung und der Gesundheit existieren ebenfalls oft Organisationseinheiten oder Zuständige, die in den Prozess der treibhausgasneutralen Verwaltung eingebunden werden können.

In vielen größeren und ambitionierten Kommunen sind feste Organisationseinheiten für Klimaschutz, Klimaanpassung und Nachhaltigkeit aktiv. Diese haben meist strategische Klimaschutzkonzeptionen (z. B. integrierte Klimaschutzkonzepte, Masterpläne oder Vorreiterkonzepte) vorgelegt, in denen das Handlungsfeld der kommunalen Verwaltung oft enthalten ist oder explizit als Maßnahme aufgeführt wird. Hieran kann der Prozess der treibhausgasneutralen Kommunalverwaltung thematisch und organisatorisch gut angeknüpft werden, wenn ausreichende Personalkapazitäten für die Bewältigung aller Aufgaben eingeplant sind.

Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze

Eine Voraussetzung für den Erfolg des Prozesses ist die Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze sowie Führungsebene. Dies ist nicht so sehr die Frage der Organisation, sondern mehr eine der guten Kommunikation. Die Zielsetzungen müssen gemeinschaftlich ausgearbeitet und beschlossen werden. Daher wird nicht selten auch ein Grundsatzbeschluss empfohlen. Darüber hinaus müssen Mittel für Personal, notwendige investive Maßnahmen sowie unterstützenden Aktivitäten wie Fortbildungen, Öffentlichkeitsarbeit, externe Prozessbegleitung, Konzepterstellungen und Beteiligungsformate bereitgestellt werden. Nicht zuletzt müssen die Verwaltungsspitze sowie die Führungsebene die Gründe für die Notwendigkeit des Prozesses kontinuierlich entschlossen und glaubwürdig intern und extern kommunizieren.

Ohne die Bereitstellung von Personal geht es nicht

Organisation aufbauen bedeutet in erster Linie, ausreichend Personal für die übergeordnete Koordination und Federführung des Prozesses vorzusehen. Es müssen also klare Zuständigkeiten geschaffen werden. Dies ist angesichts von Fachkräftemangel und enger finanzieller Spielräume eine große Herausforderung. In Baden-Württemberg und Niedersachsen, deren Landesklimaschutzgesetze besondere Pflichten für Verwaltungen verankern, werden aktuell Personalstellen für den Prozess der treibhausgasneutralen Verwaltung gefördert. In den anderen Bundesländern müssen die Kommunen aus eigener Kraft hier Kapazitäten schaffen und aufbauen.

Eine Umfrage in Kooperation mit dem Bundesverband Klimaschutz im Dezember 2024 ergab, dass 20 Prozent der befragten Kommunen bisher noch kein Personal mit der Aufgabe der treibhausgasneutralen Verwaltung betraut haben, etwa genauso viele haben ein halbes Vollzeitäquivalent oder weniger, und rund ein Drittel haben bereits eine bis zwei volle Stellen mit der Aufgabe betraut haben. In der Summe haben somit die befragten Kommunen mehrheitlich bereits Personal mit der Aufgabe betraut. Grundsätzlich nimmt die Personalstärke mit der Größe der Kommunalverwaltung zu.



Etappe 1 – Organisation aufbauen

Wie viele Vollzeitäquivalente (VZÄ) sind bei Ihnen in der Verwaltung aktuell mit der Aufgabe der treibhausgasneutralen Verwaltung betraut?

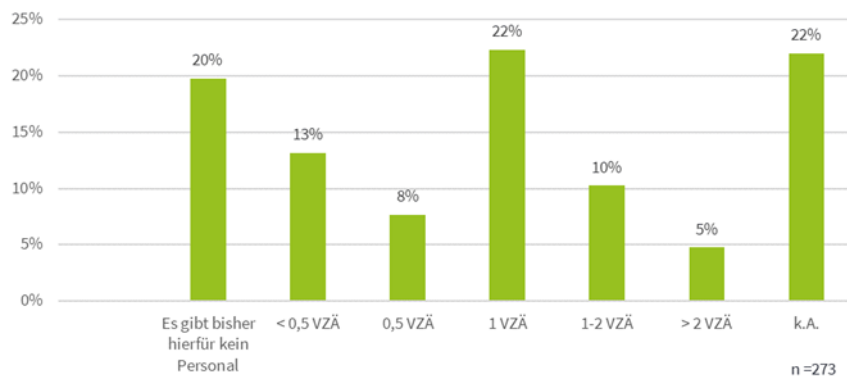


Abbildung 2: Anzahl der Vollzeitäquivalente für die Aufgabe der treibhausgasneutralen Verwaltung, Umfrage in Kooperation mit dem BVKS Dezember 2024

Dass es sich lohnen kann, hier Zuständigkeiten zu schaffen, zeigen Analysen zum übergeordneten kommunalen Klimaschutzmanagement. Kommunen mit Klimaschutzmanagement werben durchschnittlich mehr Fördermittel für Klimaschutz ein und realisieren höhere Treibhausgasminderungen als Kommunen ohne Klimaschutz-Personal [UBA 2022].

Keine Kommunalverwaltung gleicht der anderen

Bei der Etappe „Organisation aufbauen“ geht es darum, den Prozess insgesamt zu verankern und zu verstetigen. Dabei knüpft dies nicht nur an die allgemeinen Strukturen, Aufgaben und Arbeitsprozesse an, die sich in vielen Kommunen gleicher Größenordnung ähneln. Wichtig hier sind auch die externen Faktoren, die in Deutschland von Bundesland zu Bundesland sehr verschieden sein können. Dazu zählen Förderungen, Unterstützungen und Vernetzungsangebote ebenso wie Vorgaben durch die Landesklimaschutzgesetze. Aber auch die internen Faktoren sind in einer Verwaltung oft sehr unterschiedlich, wie z. B. die Führungskultur, die vorhandene Fachexpertise, Erfahrungen mit Klimaschutzthemen sowie moderne, fachübergreifende Arbeitsweisen. Hier gleicht keine Kommunalverwaltung einer anderen. Jede Verwaltung muss daher beim Aufbau der Organisation auch einen Blick darauf haben, was sie einbringen kann und wo ihre ganz spezifischen Stärken liegen. Eine grundsätzliche Empfehlung ist hier, aktiv den Erfahrungsaustausch mit einer anderen Kommunalverwaltung zu suchen und Ansätze zu finden, die für die eigene Verwaltung gut übertragbar sind. Darüber hinaus bedeutet „Organisation aufbauen“ immer auch, Mut zu haben, den eigenen Weg zu gehen.

Erfahrungsaustausch und Vernetzungsangebote werden z. B. über das Klimas-Bündnis, die Landesenergieagenturen oder die Agentur für kommunalen Klimaschutz (Difu) angeboten.



3 Ansätze

Ein Ansatz aus dem „Change Management“: Kommunizieren der Gründe

Ansätze aus dem „Change Management“ können gut für Verwaltungen übernommen werden. Hier gibt es eine Vielzahl von hilfreichen Methoden und Tools. Ein „Change Management“ umfasst alle Schritte, die bei der Veränderung von Systemen, Strategien, Werten und Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation durchgeführt werden. Es ist ein integrierter, systemischer Ansatz, um Organisationen erfolgreich zu transformieren, um Mehrwert und die Einhaltung von politischen Vorgaben zu erzielen. Im Mittelpunkt stehen immer die Menschen innerhalb der Organisation und die Frage, wie sie ihre Arbeit besser, zielkonformer (also klimafreundlicher) und mit mehr Zufriedenheit nachgehen können [CPC 2024]. Der Prozess auf dem Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung kann daher auch als „Change“ verstanden werden.

Eine hilfreiche Methode, die auch für die Etappe „Kommunizieren“ angewendet werden kann, ist der Aufbau einer „Change Story“. Ausgangslage dabei ist, dass es Menschen leichter fällt, sich auf eine Veränderung einzulassen, wenn sie die Gründe für die Notwendigkeit verstehen, ihnen gleichzeitig eine Vision des Zielzustands präsentiert und der Lösungsweg sichtbar gemacht wird. Das Aufzeigen eines attraktiven Zielzustands sowie das Sichtbarmachen des Lösungswegs können mit den Etappen „Ziele formulieren“ und „Maßnahmen umsetzen“ verbunden werden. Für die Etappe „Organisation aufbauen“ ist es hilfreich, wenn die Gründe für die Notwendigkeit der Veränderung – letztlich die Frage „Warum müssen wir etwas unternehmen?“ – formuliert werden (siehe Abbildung). Eine Veränderung kann dann besser erfolgen, wenn dieser Imperativ und die damit verbundene Dringlichkeit von allen beteiligten Akteuren verstanden wird. Die Präsentation dieser Gründe ist für die Zuständigen der übergeordneten Koordination des Prozesses eine wichtige Aufgabe. Sie wird in verschiedenen Kontexten und vor verschiedenen Gremien notwendig sein und auf die Zielgruppe angepasst. Im Kern sollte die Schlüsselbotschaft jedoch immer die gleiche sein.

Kommunale Verwaltungen machen sich auf den Weg treibhausgasneutral zu werden, weil sie...

- ... auf die Wissenschaft hören.
- ... gesetzlich dazu verpflichtet sind.
- ... glaubwürdig sein wollen.
- ... ihre Gestaltungsmacht sehen.
- ... es als Chance begreifen.



Abbildung 3: Warum machen sich kommunale Verwaltungen auf den Weg, treibhausgasneutral zu werden?



Etappe 1 – Organisation aufbauen

Kommunale Verwaltungen machen sich auf den Weg treibhausgasneutral zu werden, weil sie

...auf die Wissenschaft hören.

Die Wissenschaft betont, dass auf allen Ebenen schnell, ambitioniert und tiefgreifend gehandelt werden muss, um Schäden und Risiken der Klimaveränderung für die Menschheit abzuwenden. Es besteht noch Hoffnung, dass dadurch das Schlimmste verhindert werden kann. [IPCC 2023]

... gesetzlich dazu verpflichtet sind.

Das Pariser Klimaabkommen und das Bundes-Klimaschutzgesetz verpflichten Deutschland zur Einhaltung einer Erderwärmung von deutlich unter zwei Grad Celsius im Vergleich zum vorindustriellen Niveau. Auch das Grundgesetz verpflichtet den Staat zum Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen. EU- Richtlinien und Landesgesetze verlangen, dass Verwaltungen eine Vorbildfunktion übernehmen, insbesondere bei Gebäuden, Beschaffungen, Energieverbräuchen und Berichten. [BVerfG 2021]

... glaubwürdig sein wollen.

Viele Kommunen engagieren sich für Klimaschutz und motivieren Bürgerinnen und Bürger ebenfalls klimafreundlicher zu leben. Kommunalpolitik ohne Widersprüche bedeutet auch, dass die Kommunen in den eigenen Zuständigkeiten vorangehen und vorbildlich agieren.

... ihre Gestaltungsmacht sehen.

Kommunale Verwaltungen zählen zu den größten Arbeitgebern vor Ort, haben zahlreiche Immobilien und Fuhrparks. Sie verwalten und betreiben Infrastrukturen und schaffen Voraussetzungen für emissionsfreie Daseinsvorsorge. Sie sind ein Einzelakteur mit großer Gestaltungsmacht. Durch Energieeinsparungen können sie zudem effektiv und direkt Kosten sparen.

... es als Chance begreifen.

Der Prozess der Treibhausgasneutralität funktioniert schlecht mit althergebrachten Verwaltungsstrukturen. Neue und agile Arbeitsweisen müssen Einzug halten und können mehr Zukunftsfähigkeit schaffen und eine Chance für einen Modernisierungsimpuls darstellen. Wenn die Gemeinschaftsaufgabe Fahrt aufnimmt, kann sie motivierend und sinnstiftend sein.

Ein pragmatischer Ansatz nach Aufgaben

Ein pragmatischer Ansatz zur Organisationsentwicklung orientiert sich an den anfallenden Aufgaben. Die federführende Koordination des Prozesses und der Etappen liegt bei den Zuständigen, je nach Größe der Verwaltung ein, zwei oder mehr Personen. Für die Steuerung des Prozesses sollten neben den Zuständigen für die treibhausgasneutrale Verwaltung und der Fachbereichsleitung auch Personen aus dem Gebäude- und Energiemanagement eingebunden werden. Ein agiles Steuerungsgremium, das bei Bedarf um weitere Akteure (z. B. Dienstleister) erweitert werden kann, ist hier sinnvoll.



Etappe 1 – Organisation aufbauen

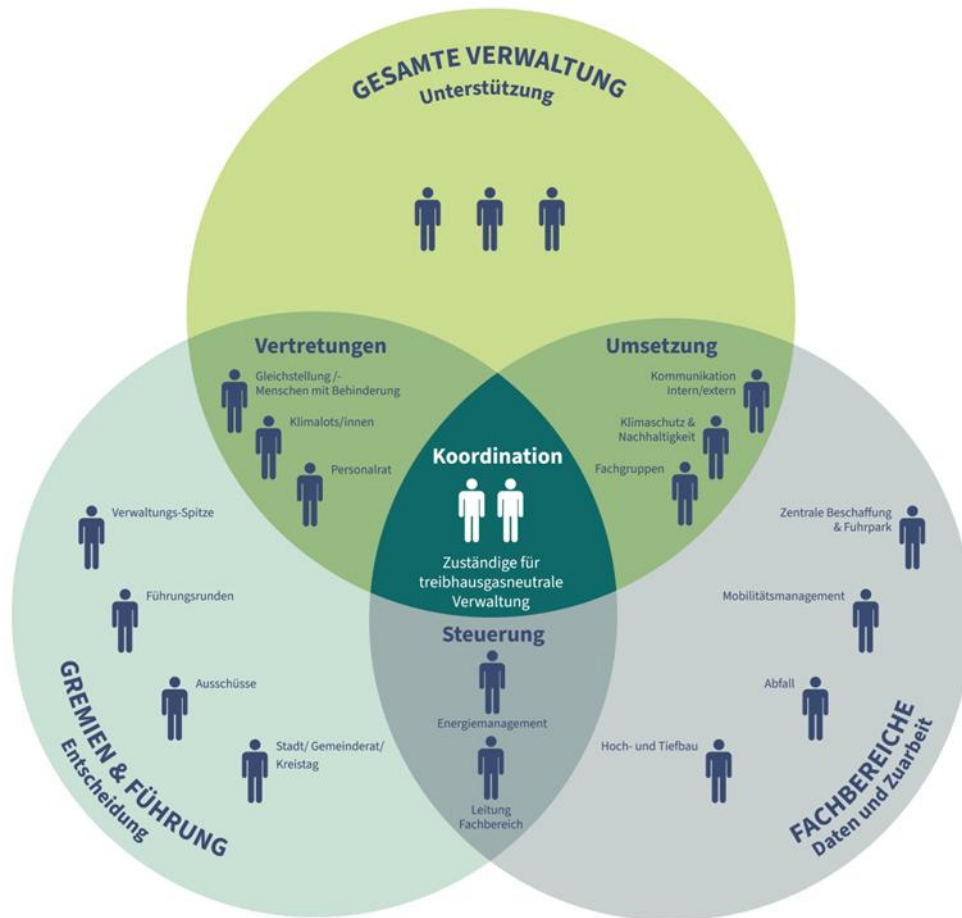


Abbildung 4: Organisation aufbauen nach Aufgaben

Für die Datenbeschaffung und fachliche Zuarbeit zur Startbilanz sind verschiedene Fachbereiche einzubeziehen, darunter Hoch- und Tiefbau, Zentrale Beschaffung und Fuhrpark sowie Zuständige für Mobilitätsmanagement und Abfall.

Bei der Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen müssen die Zuständigen für Klimaschutz, Klimaanpassung und Nachhaltigkeit einbezogen und das Vorgehen abgestimmt werden. Themenbezogene Fachgruppen auf Arbeitsebene sollten eingerichtet werden, um die Weiterentwicklung von Maßnahmen sicherzustellen.

Zur internen und externen Kommunikation müssen die zuständigen Organisationseinheiten eingebunden werden, um verschiedene Kanäle und Formate zu bedienen, z. B. Pressemitteilungen, Öffentlichkeitsarbeit, Berichte, Intranet, Dashboards, Umfragen und Mitmachangebote.

Entscheidungen zur treibhausgasneutralen Verwaltung obliegen den Gremien und der Führungsebene. Hier sind Verwaltungsspitze, Führungsrunden, Ausschüsse sowie die obersten Entscheidungsgremien (Stadtrat, Gemeinderat, Kreistag) einzubeziehen.

Für die Umsetzung des Prozesses bedarf es der Unterstützung durch die gesamte Verwaltung. Insbesondere reguläre Vertretungen wie Personalrat, Gleichstellung und Menschen mit Behinderungen sollten eingebunden werden. Ein guter Ansatz ist es, Personen als Ansprechpartner für den Prozess im Sinne von Klimalotsinnen und Klimalotsen für alle Abteilungen und Organisationsebenen zu aktivieren und aufzubauen.



Etappe 1 – Organisation aufbauen

Ein transformativer Ansatz

Wenn man die Organisation einer treibhausgasneutralen Verwaltung transformativ angehen möchte, kann man sich daran orientieren, was eine Verwaltung zukunftsweisend macht. Hier kann die zentrale These vertreten werden, dass nur nachhaltige Organisationsweisen es erlauben, auch eine nachhaltige Verwaltung zu erreichen.

Viele interessante Erkenntnisse zu einer Kommunalverwaltung der Zukunft hat die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl und der Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung 2021 in einer Studie publiziert [Kegelman et. al 2021]. Praxiserfahrungen und Interviews von Modellkommunen sind hier in die Ausarbeitungen eingeflossen. Es werden Werte, Strukturen, Kapazitäten und Werkzeuge untersucht, die Verwaltungen zukunftsweisend und nachhaltig machen. Dabei werden für die Bereiche Inhalte, Strukturen, Prozesse, der in der Verwaltung tätigen Menschen, der Außenbeziehung sowie der Instrumente 19 Thesen aufgestellt. Diese Thesen lassen sich auch für den Prozess der treibhausgasneutralen Verwaltung herunterbrechen und als Reflexionsfragen formulieren. Wenn Verwaltungen hier möglichst viele wegweisende, moderne und transformative Ansätze aufnehmen und entwickeln, sind sie auch für den Prozess einer treibhausgasneutralen Verwaltung gut aufgestellt. Sie können den Prozess als Modernisierungsimpuls nutzen und ihren Gestaltungsfreiraum ausbauen.

Eine zunftweisende und nachhaltige Verwaltung zeichnet sich aus durch ...

Ebene		These
Inhalte	Normativ	01 ... eine starke gemeinsame Ausrichtung an Werten, Visionen und Sinn.
	Strategisch	02 ... eine starke strategische und integrierte Orientierung mit erkennbaren Steuerungszielen.
	Operativ	03 ... eine starke Umsetzungskompetenz mit Fokus auf konkrete Ergebnisse.
Struktur	Übergreifend	04 ... klare formale Strukturen mit ergänzenden informellen Netzwerken.
	Vertikal	05 ... Delegation von Verantwortung an Mitarbeitende sowie agile, hierarchieübergreifende und projektmanagementorientierte Formate.
	Horizontal	06 ... starkes ganzheitliches, kooperatives und übergreifendes Arbeiten in Teams.
Prozesse	Sachlich-inhaltlich	07 ... eine starke Verzahnung und Rückkopplung von Planung, Entscheidung, Vollzug und Kontrolle.
	Personenbezogen	08 ... eine partizipative Prozessgestaltung, Einbindung interner und externer Betroffener sowie eine hohe Eigenverantwortung im Prozess.
Menschen	Übergreifend	09 ... eine starke Kommunikations- und Reflexionsorientierung.
		10 ... eine konstruktive Konfliktkultur (Ansprache und Bearbeitung).



Etappe 1 – Organisation aufbauen

	11 ...	wertschätzende Kommunikation.
Führung	12 ...	Experimentierfreudigkeit und Fehlertoleranz.
	13 ...	Führung mit Zielorientierung, Vertrauen und Delegationsfähigkeit.
	14 ...	Fokus eher auf Entwicklung/Enabling als auf formaler Macht.
	15 ...	systematische Entwicklung und Unterstützung mit Instrumenten.
Teams	16 ...	starker Fokus auf das Team und dessen Entwicklung.
Einzelne/r	17 ...	Eigenverantwortlichkeit, Eigeninitiative, Lernwilligkeit und Offenheit für Veränderungen.
Außenbeziehung	18 ...	eine starke Resonanzorientierung mit der „Umwelt“, d.h. Kunden, Bürgerschaft, Stakeholdern, Netzwerken „über den Tellerrand.“
Instrumente	19 ...	zielorientierten Einsatz professioneller interner und externer Instrumente (Instrumentenkoffer).

Tabelle 1: 19 Thesen für eine zukunftsweisende und nachhaltige Verwaltung nach, eigene Darstellung nach Kegelmann, Schweizer, Geiger, Kurt und Lang: Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung, 2021



4 Hilfestellungen

Fördermöglichkeiten über die Nationale Klimaschutzinitiative

Mit der Kommunalrichtlinie im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) Kommunen und kommunale Akteure dabei, ihre Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Einige Förderschwerpunkte der Kommunalrichtlinie können dazu genutzt werden, als Kommunalverwaltung treibhausgasneutral zu werden.

Diese strategischen Förderschwerpunkte der Kommunalrichtlinie eignen sich hierfür besonders:

- **Fokusberatung:** Um externe Expertise durch Beratende zu erhalten, kann eine themenoffene Fokusberatung z.B. zur treibhausgasneutralen Kommunalverwaltung, klimafreundlicher Kantine oder dem betrieblichen Mobilitätsmanagement gefördert werden. Durch die Beratung können passende Klimaschutzaktivitäten definiert und konkrete Maßnahmen entwickelt werden. Die Förderquote beträgt regulär 70 %, die erhöhte Förderquote 90 %.
- **Erstellung und Umsetzung eines Klimaschutzkonzepts durch ein Klimaschutzmanagement:** Bei der Erstellung des Klimaschutzkonzepts sollte auch die Kommunalverwaltung selbst berücksichtigt werden. Gefördert wird die Erstellung des Konzepts durch zusätzliches Personal für zwei Jahre mit regulär 70 %, die erhöhte Förderquote beträgt 90 %. Die Umsetzung wird für drei Jahre mit 40 % bzw. 60 % gefördert.
- Weitere relevante Förderschwerpunkte sind Machbarkeitsstudien zur Vorbereitung von Sanierungen und Modernisierungen und die auf Landkreisebene angesiedelte Klimaschutzkoordination, die u. a. als Ansprechpartnerin für das Thema treibhausgasneutrale Kommunalverwaltung für kreisangehörige Kommunen dienen kann. Auch kommunale Netzwerke mit mehreren Kommunen zur treibhausgasneutralen Kommunalverwaltung können gefördert werden.

Neben den strategischen gibt es auch einige investive Förderschwerpunkte, die wichtige Beiträge auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität der Kommunalverwaltung leisten können:

- **Sanierung Innenbeleuchtung:** Durch die energieeffiziente Sanierung der Innenbeleuchtung in kommunalen Gebäuden wie dem Rathaus, Schulen und Kitas wird Strom gespart, was nicht nur Treibhausgasemissionen senkt, sondern auch die Kosten. Die Förderquote beträgt regulär 25 %, die erhöhte 40 %.
- **Sanierung Außen- und Straßenbeleuchtung:** Auch durch die energieeffiziente Sanierung der Außen- und Straßenbeleuchtung können Treibhausgasemissionen reduziert werden. Die Förderquote beträgt 25 % bzw. 40 %.
- **Klimafreundliche Mobilität:** Die Mobilität der Mitarbeitenden ist ein bedeutender Faktor in der kommunalen Treibhausgasbilanz. Zur Förderung der Radmobilität können beispielsweise Radabstellanlagen am Rathaus oder an Schulen mit 50 % bzw. 65 % gefördert werden.
- Zudem können auch Maßnahmen für eine klimafreundliche Abwasser- und Trinkwasserversorgung mit der Kommunalrichtlinie gefördert werden.



Etappe 1 – Organisation aufbauen

Die Agentur für kommunalen Klimaschutz berät zur Kommunalrichtlinie und bietet zusammen mit der Projektträgerin Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) gGmbH regelmäßig Informationsveranstaltungen an. Auch zu Themen wie der Bilanzierung der treibhausgasneutralen Kommunalverwaltung können Kommunen sich telefonisch (030 39001 170) oder per E-Mail (agentur@klimaschutz.de) an die Agentur wenden.

Analysen zum Status Quo

Das Umweltbundesamt liefert gute Analysen, die den aktuellen Stand von kommunalem Klimaschutz sowie strategische Empfehlungen darlegen. In vielen Teilbereichen werden die Ergebnisse auch für die eigenen Zuständigkeiten oder den direkten Einflussbereich der Verwaltung dargelegt.

Kommunalbefragung „Klimaschutz in Kommunen“

Dieses Dokument bietet eine umfassende Analyse des aktuellen Stands des kommunalen Klimaschutzes in Deutschland aus dem Jahr 2023. Es enthält Daten zur Verfügbarkeit von Personal für Klimaschutzmaßnahmen, zu bestehenden und geplanten Zielen und Konzepten sowie zur Umsetzung investiver Maßnahmen, darunter auch diejenigen für die treibhausgasneutrale Verwaltung [UBA 2023a].

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimaschutz-energie-politik-in-deutschland/kommunaler-klimaschutz/uba-kommunalbefragung-klimaschutz-in-kommunen>

Wirkungsanalyse für das Klimaschutzmanagement in Kommunen

Dieses Factsheet analysiert die Auswirkungen eines übergeordneten Klimaschutzmanagements in Kommunen, insbesondere in Bezug auf die Nutzung von Fördermitteln. Es untersucht, ob Kommunen mit Klimaschutzmanagement mehr geförderte Klimaschutzmaßnahmen umsetzen als solche ohne. Diese Analyse ist hilfreich, um die Effektivität von Klimaschutzmanagement bewerten und die Bedeutung gezielter Förderprogramme für den kommunalen Klimaschutz zu unterstreichen [UBA 2022a].

https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/factsheet_wirkungsanalyse_fuer_das_klimaschutzmanagement_in_kommunen.pdf

Klimaschutzmanagement und Treibhausgasneutralität in Kommunen

Diese Publikation fasst die Ergebnisse eines Forschungsprojekts zusammen, das sich mit dem Potenzial kommunaler Klimaschutzmaßnahmen befasst, darunter auch diejenigen im Einflussbereich „Verbrauchen & Vorbild“, welcher mit der Betrachtungsebene „treibhausgasneutrale Verwaltung“ deckungsgleich ist [UBA 2022b].

<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/klimaschutzmanagement-treibhausgasneutralitaet-in>

Finanzierung der kommunalen Klimaschutzarbeit



Etappe 1 – Organisation aufbauen

Diese Veröffentlichung diskutiert die finanziellen Anforderungen und Herausforderungen der kommunalen Klimaschutzarbeit. Sie stellt Ansätze zur langfristigen und ausreichenden Finanzierung vor, um die Klimaschutzpotenziale der Kommunen zu heben. Hier wird auch der für die treibhausgasneutrale Verwaltung sehr wichtige Bereich der Sanierung kommunaler Liegenschaften untersucht [UBA 2023b].

https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/47_2023_cc_finanzierung_der_kommunalen_klimaschutzarbeit.pdf

Weiterführendes zum Thema Organisation

Fokuspapier „Kommunalverwaltung treibhausgasneutral gestalten“ der Agentur für kommunalen Klimaschutz (am Difu)

Das 2024 veröffentlichte Fokuspapier gibt eine gute Orientierung über die zentralen Schritte auf dem Weg zur treibhausgasneutralen Kommunalverwaltung. Es erläutert, wie Kommunen den Klimaschutz in ihren eigenen Arbeitsprozessen priorisieren und gleichzeitig eine Vorbildfunktion übernehmen können. Für den Aufbau der Organisation werden ein Grundsatzbeschluss empfohlen und geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Treibhausgasneutralität ausgeführt. Das Fokuspapier bietet zudem Tipps zu Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten sowie Beispielformulierungen für Beschlusstexte [AKK/Difu 2024].

<https://difu.de/publikationen/2024/fokus-kommunalverwaltung-treibhausgasneutral-gestalten>

Leitfaden Klimaneutrale Kommunalverwaltung Baden-Württemberg

Die Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg hat 2023 einen Leitfaden für klimaneutrale Kommunalverwaltungen veröffentlicht. Diese Handreichung richtet sich primär an Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg, die die Vorgaben des Landes Klimaschutzgesetzes (KlimaG BW) erfüllen möchten. Sie kann jedoch auch von anderen Kommunalverwaltungen als Orientierungshilfe genutzt werden. Der Leitfaden stellt das in Baden-Württemberg verwendete Bilanzierungstool BICO2 BW Verwaltung sowie die Anforderungen an eine Kernbilanz vor. Demnach werden Emissionen aus Arbeitswegen (Scope 3) nur nachrichtlich dargestellt. Zudem werden Leitplanken für freiwillige Kompensationen, die Verwendung des Bundesstrommixes und die Berücksichtigung von Klimafolgekosten definiert. In Bezug auf die Organisation empfiehlt der Leitfaden den Aufbau einer internen Arbeitsgruppe, bestehend aus Gebäude- und Energiemanagement, Fuhrparkmanagement, Personalamt, Kämmerei, Mobilitätsmanagement und Klimaschutzmanagement. In einem weiteren Schritt wird vorgeschlagen, verwaltungsnahe Akteure wie regionale Energieagenturen oder Stadtwerke einzubinden [ifeu 2023].

https://www.kea-bw.de/fileadmin/user_upload/Kommunaler_Klimaschutz/Wissensportal/Klimaneutrale_Verwaltung/Leitfaden_Klimaneutrale_Kommunalverwaltung_Baden-Wuerttemberg_Dez2023.pdf



Etappe 1 – Organisation aufbauen

Treibhausgasneutrale Kommunalverwaltung mit Kom.EMS zero

Kom.EMS (Kommunales Energiemanagement-System) ist ein Prozessinstrument zur systematischen Einführung und Verstetigung eines Energiemanagement-Systems in kommunalen Verwaltungen. Es unterstützt verschiedene Ambitionsniveaus und zielt auf die kontinuierliche Optimierung der energiebezogenen Leistungsfähigkeit ab. Kom.EMS classic konzentriert sich auf nicht- und gering-investive Einsparpotenziale beim Betrieb kommunaler Gebäude. Kom.EMS zero erweitert diesen Ansatz mit dem Ziel, die Treibhausgasneutralität in der Kommunalverwaltung zu erreichen. Dies geschieht im Einklang mit gesetzlichen Zielstellungen auf EU-, Bundes- und Landesebene. Kom.EMS zero umfasst verschiedene Handlungsfelder wie Gebäude, Straßenbeleuchtung, Mobilität sowie Trinkwasser- und Abwasserentsorgung. Es bietet systematische und standardisierte Beratungs- und Handlungshilfen, um Kommunen auf ihrem Weg zur Treibhausgasneutralität zu begleiten. Der Rollout des Prozessinstruments ist ab Anfang 2025 geplant. Hinter Kom.EMS und Kom.EMS zero steht eine gemeinsame Entwicklung der Energieagenturen Baden-Württemberg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

<https://www.saena.de/treibhausgasneutrale-kommunalverwaltung-10992.html>

<https://www.komems.de/>

Arbeitshilfen „Klima-Kompakt: Mitwirkung und Verstetigung im Kommunalen Klimaschutz“

Das durch die Nationale Klimaschutzinitiative geförderte Vorhaben „Klima-Kompakt“ hat Empfehlungen sowie Arbeitshilfen für die Verstetigung von Klimaschutzmanagement erarbeitet. Fokus ist dabei das übergeordnete Klimaschutzmanagement, welches neben Maßnahmen für die eigenen Zuständigkeiten auch Klimaschutz in Haushalten, Unternehmen und mit weiteren Akteuren vor Ort zum Ziel hat. Die hilfreichen Ansätze und Empfehlungen für die Verstetigung können gut auch für die Organisation und das Management einer treibhausgasneutralen Verwaltung übertragen werden. Im Kern stellt „Klima-Kompakt“ verschiedene Verstetigungsmodelle vor und beschreibt die zugehörigen Budgets, Aufgaben sowie Vor- und Nachteile. Je stärker Personal als „Kümmererstruktur“ mit der Aufgabe betraut wird, desto höher ist der Erfolg der Verstetigung. Neben der Verstetigung legt das Vorhaben auch Empfehlungen für die Beteiligung und Mitwirkung im kommunalen Klimaschutz vor. Dieser Ansatz kann nur bedingt auf die treibhausgasneutrale Verwaltung übertragen werden, da er sich an einen größeren Kreis von Akteuren richtet [ifeu 2024].

<https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>

Arbeitshilfe Klima-Canvas

Das Klima-Canvas überträgt den erfolgreichen Ansatz des Business Model Canvas auf die kommunale Klimaschutzarbeit. Das englische Wort „Canvas“ bedeutet Leinwand oder Gemälde. Im übertragenen Sinn hilft ein „Klima-Canvas“ dabei, zentrale Elemente eines Vorhabens auf einen Blick zu strukturieren. Die Ausarbeitung kann dabei agil und unter Beteiligung verschiedener Akteure erfolgen. Auch wenn dieser Ansatz neu und möglicherweise gewöhnungsbedürftig ist, kann er effektiv für die Organisation einer treibhausgasneutralen Verwaltung eingesetzt werden. Die Leitfrage dabei ist, welches



Etappe 1 – Organisation aufbauen

„Werteangebot“ eine treibhausgasneutrale Verwaltung umfasst. Ein „Werteangebot“ umfasst die Anforderungen, Problemlösungen und Vorteile des Prozesses. Darum strukturieren sich die Elemente, die notwendig sind, um das Werteangebot anzubieten wie Ressourcen, Aktivitäten, Kosten, Partnerschaften, Nutzende, Beziehungen und Kommunikationskanäle [Adelphi 2021].

https://adelphi.de/system/files/document/klima_canvas_handbuch_final_0.pdf

Hilfsmittel des Etappen Rucksacks

- **Etappe 1-01 Memo zu Grundlagen (PDF)**
- **Etappe 1-02 Vorlage eines Grundsatzbeschlusses (Word)**
- **Etappe 1-03 Foliensatz „Warum?“ (PowerPoint)**
- **Etappe 1-04 Checkliste Zukunftsfähige Verwaltung (Excel)**
- **Etappe 1-05 Infografiken zum Herunterladen (PNG)**



5 Literaturverzeichnis

- [Adelphi 2021] Adelphi Research Gemeinnützige GmbH Klimaschutz strategisch planen, auf Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung setzen. Das Handbuch zum Projektentwicklungstool Klima-Canvas, Berlin, 2021
- [AKK/Difu 2024] Agentur für kommunalen Klimaschutz beim Deutschen Institut für Urbanistik Kommunalverwaltungen treibhausgasneutral gestalten. Wie Ihre Kommune beim Thema Treibhausgasneutralität vorangehen kann, Berlin, 2024
- [BVerfG 2021] Bundesverfassungsgericht Beschluss vom 24. März 2021, Az. 1 BvR 2656/18, 1 BvR 96/20, 1 BvR 78/20, 1 BvR 288/20, 1 BvR 96/20, 1 BvR 78/20, 2021
- [CPC 2024] CPC Unternehmensmanagement AG Ansätze und Trainings zum Certified Associate in Changemangement mit TÜV Rheinland geprüfter Qualifikation, 2024
- [ifeu 2024] Klima-Kompakt: Mitwirkung und Verstetigung im Kommunalen Klimaschutz; Klima-Kompakt, <https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>, abgerufen am 15.10.2024
- [ifeu 2023] Im Auftrag der Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg; Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg Leitfaden Klimaneutrale Kommunalverwaltung Baden-Württemberg, Heidelberg, 2023
- [IPCC 2023] Intergovernmental Panel on Climate Change Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.), Genf, 2023
- [Kegelman et. al 2021] vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.; S. G. Kegelman Nachhaltige Stadtentwicklung durch nachhaltige Verwaltungsentwicklung, 2021
- [UBA 2021] Umweltbundesamt Der Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung. Etappen und Hilfestellungen, Dessau-Roßlau, 2021
- [UBA 2022a] Umweltbundesamt Wirkungsanalyse für das Klimaschutzmanagement in Kommunen, Dessau-Roßlau, 2022
- [UBA 2022b] Umweltbundesamt Klimaschutzmanagement und Treibhausgasneutralität in Kommunen: Große Potenziale wirksam erschließen, 2022
- [UBA 2023a] Umweltbundesamt Kommunalbefragung „Klimaschutz in Kommunen“, Dessau-Roßlau, 2023



Etappe 1 – Organisation aufbauen

[UBA 2023b]

Umweltbundesamt Diskussionsbeitrag zur Finanzierung der kommunalen Klimaschutzarbeit. Kurzpapier im Rahmen des Vorhabens "Wirkungspotenzial kommunale Klimaschutzmaßnahmen", Dessau-Roßlau, 2023b



Impressum

Herausgeber

Leipziger Institut für Energie GmbH
Lessingstraße 2
04109 Leipzig

Redaktion

Marion Elle und Ilka Erfurt

Gestaltung

Mai und März GmbH

Bildnachweise

Titelbild: Mai & März GmbH / Generiert mit KI

Stand

Dezember 2024

Projekt

Erarbeitet im Rahmen des Projektes „Instrumente für die kommunale Klimaschutzarbeit (IkKa), gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz und die Nationale Klimaschutzinitiative aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages, Förderkennzeichen: 03KF0138B

Projektkonsortium:

Ifeu – Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg gGmbH, Wilckensstraße 3, 69120 Heidelberg, www.ifeu.de

Klima-Bündnis der europäischen Städte mit indigenen Völkern der Regenwälder | Alianza del Clima e.V., Eschborner Landstr. 42-50, 60489 Frankfurt/M., www.klimabuendnis.org

Leipziger Institut für Energie GmbH, Lessingstraße 2, 04109 Leipzig, www.ie-leipzig.com

<https://www.ie-leipzig.com/auf-dem-weg/>

