



INSTITUT FÜR ENERGIE-  
UND UMWELTFORSCHUNG  
HEIDELBERG

Im Unterauftrag:



Deutsches Institut  
für Urbanistik

**Dr. Minu Hemmati**

Prozessdesign • Moderation  
Nachhaltige Entwicklung • Klima • Gender



---

# Personelle Verstärkungsmodelle im kommunalen Klimaschutz

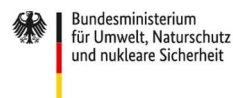
Aus dem Projekt „Klima-Kompakt Bedarfserfassung, Beteiligung und Verstärkung im kommunalen Klimaschutz“

Hans Hertle, Benjamin Gugel, Vanessa Herhoffer

Heidelberg, März 2020

---

Im Auftrag des:





# Inhalt

<b>1 Einführung</b>	<b>3</b>
1.1 Verstetigungsmodelle mit oder ohne Personalstellen für den Klimaschutz	3
1.2 Steckbriefe von Klimaschutzmanagement-Modellen und Einbindung in die kommunale Klimaschutzarbeit	5
<b>2 Steckbriefe Verstetigungsmodelle</b>	<b>6</b>
Modellsteckbriefe ohne zusätzliches Personal	6
Modellsteckbriefe mit zusätzlichem Personal	10

# 1 Einführung

## 1.1 Verstetigungsmodelle mit oder ohne Personalstellen für den Klimaschutz

Die oben aufgeführten Aufgaben eines KSM werden in Kommunen in unterschiedlichster Weise und Qualität umgesetzt. In knapp 600 Kommunen wurden bis zum Jahr 2019 KSM-Stellen als Erstvorhaben zur Umsetzung eines integrierten Klimaschutzkonzepts durch die Kommunalrichtlinie (KRL) gefördert. Andere Kommunen ohne KSM können die oben beschriebenen Tätigkeiten auch auf andere Weise innerhalb der Verwaltung verteilen. In Tabelle 1-1 sind verwaltungsinterne personelle Verstetigungsmodelle aufgeführt, welche im Rahmen des Projekts identifiziert werden konnten. Während bei den Modellen V 1 bis V 4 das Thema Klimaschutz ohne zusätzliches Verwaltungspersonal bearbeitet wird, werden in den Modellen V 5 bis V 11 Klimaschutzthemen und Einzelaspekte davon mit Hilfe von zusätzlichem Verwaltungspersonal bearbeitet.

Tabelle 1-1: Übersicht über verschiedene personelle Verstetigungsmodelle im kommunalen Klimaschutz

Nr.	Name des Modells
V 1	Klimaschutz durch bestehende Verwaltung
V 2	Klimaschutz als Chefsache
V 3	Klimaschutz durch regionales KSM
V 4	Klimaschutz als Team (punktuell)
V 5	KEM
V 6a	KSM/KEM
V 6b	KSM/Quartiersmanagement
V 6c	KSM/Regionalmanagement/Stadtentwicklung
V 6d	KSM/Stadtwerke
V 6e	KSM/Energieagenturen
V 6f	KSM für mehrere Kommunen
V 7	KSM im Fachamt
V 7a	KSM im Fachamt (Landkreis)
V 7b	KSM im Fachamt / Stabsstelle (Erstellung Klimaschutzkonzept)
V 8	Klimaschutz als Stabsstelle
V 9	Klimaschutz-Team mit zentralem Kümmerer (Dauerhaft)
V 10	Eigenes Fachamt für Klimaschutz
V 11	Kommunale / regionale Energieagentur

### Klimaschutzmodelle ohne zusätzliches Personal

In den ersten beiden Modellen („Klimaschutz durch eine bestehende Verwaltung“ und „Klimaschutz als Chefsache“) ist noch nicht definiert, wer für den Klimaschutz in der Kommune verantwortlich ist. Wird auf Klimaschutzarbeit durch die bestehende Verwaltung verwiesen, wird das Thema Klimaschutz als zusätzliche Zielkategorie in den Verwaltungsarbeiten berücksichtigt. Wenn sich die Verwaltungsspitze für das Thema Klimaschutz verpflichtet, bekommt das Thema innerhalb der Verwaltung Relevanz und ein entsprechendes Ansehen. Beide Modelle können zwar erfolgreich sein, jedoch ist davon auszugehen, dass das Thema Klimaschutz und die Fülle der damit verbundenen Aufgaben ohne definierte Personalverantwortlichkeiten nicht umgesetzt werden können.

Eine erste rudimentäre personelle Verstetigung findet sich in Gemeinden, die auf ein KSM auf Landkreisebene (V 3) zurückgreifen können. Durch das Landkreis-KSM können Klimaschutzaktivitäten in den Gemeinden dauerhaft personell begleitet werden. Des Weiteren kann ein Landkreis-KSM eine Vernetzung zwischen Nachbargemeinden initiieren und gemeinsame Klimaschutzaktivitäten für diese organisieren.

Eine weitere Möglichkeit der personellen Verstärkung ohne zusätzliches Personal bietet ein „Klimaschutz-Team“ (V 4), das sich im Rahmen eines punktuellen Prozesses zu Klimaschutzthemen austauscht. Auf Arbeitsebene diskutieren verschiedene Fachämter Klimaschutzmaßnahmen und koordinieren ihre jeweiligen Arbeiten. Im Anschluss werden die vereinbarten Punkte in den einzelnen Fachämtern bearbeitet.

### **Klimaschutzmodelle mit zusätzlichem Personal**

Mit der Einführung einer zentralen Stelle für das kommunale Energiemanagement (KEM, V 5) wird ein wichtiger Teilbereich des verwaltungsinternen Klimaschutzes besetzt. Der Vorteil an KEM-Stellen ist, dass Einsparerfolge bei den Energiekosten unmittelbar sichtbar werden und sich die Stellen finanziell schnell selbst tragen.

Das KSM beschäftigt sich neben KEM-Themen wesentlich breiter mit dem Thema Klimaschutz (vgl. Unterabschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Das KSM wird häufig im Anschluss oder während der Erstellung eines Klimaschutzkonzeptes (V 7b) eingerichtet, um die dort beschlossenen Maßnahmen umzusetzen. Reine KSM-Stellen in einem Fachamt (V 7) und für Landkreise (V 7a) entwickelten sich in den letzten Jahren v. a. aufgrund der Förderung im Rahmen der Kommunalrichtlinie. Bei diesen Stellen konnte sich mindestens eine Person vollständig um die Umsetzung der lokalen Klimaschutzstrategie kümmern. Klimaschutz konnte auf diese Weise personell in der Kommune verankert werden.

Dass diese Verankerung nicht dauerhaft gegeben sein muss, zeigen Beispiele aus der Praxis, in denen das KSM nach Auslaufen der finanziellen Förderung aus unterschiedlichen Gründen aufgeteilt und mit zusätzlichen neuen Verantwortlichkeiten belegt werden (Modelle V 6). Diese Stellenteilung ist gegenüber einer reinen KSM-Stelle ein Rückschritt, bietet jedoch auch Vorteile, welche in den Steckbriefen (vgl. Unterabschnitt 1.2 und Anhang) erläutert werden. Bei den Stellenteilungen kann zwischen einer verwaltungsinternen Aufteilung (V 6a-c) und einer Teilung der Stelle mit verwaltungsexternen Partnern (V 6d-f) unterschieden werden. Bei der verwaltungsinternen Teilung werden neue, idealerweise mit den KSM-Aufgaben verwandte, teils geförderte Aufgabenfelder (Quartiersmanagement, KEM) verknüpft. Bei Kooperationen außerhalb der Verwaltung erhält das KSM Aufgaben in regionalen Energieagenturen, Stadtwerken oder sogar anderen Kommunen.

Ämterübergreifend kann ein KSM auch als Stabsstelle der Verwaltungs- oder Dezernatsspitze etabliert werden (V 8). Der Erfolg dieses Modells hängt von der Ausgestaltung und den Freiheiten der Stelle ab. Wichtig ist auch die Bereitschaft der Fachämter, mit der Stabsstelle zusammenzuarbeiten. Formal ist diese Stelle mit mehr Kompetenzen versehen als ein KSM in einem Fachamt (V 7). Durch den amtsübergreifenden Charakter und die herausragende Position, welche auch für Akteure außerhalb der Verwaltung sichtbar ist, kann das Thema Klimaschutz in einer Kommune als Mainstreaming etabliert werden.

Ähnliche Möglichkeiten hat ein ämterübergreifendes Klimaschutz-Team (V 9), das sich dauerhaft zu Klimaschutzthemen austauscht und von einem zentralen Kümmerer koordiniert wird. Somit wird der Klimaschutz durch Spezialisten bearbeitet und kann direkt in den jeweiligen Fachämtern verankert werden. Dadurch, dass mehrere Fachverantwortliche mit dem Thema Klimaschutz betraut sind, kann der Klimaschutz innerhalb der Verwaltung breiter aufgestellt werden.

Das Thema Klimaschutz in ein eigenes Fachamt (V 10) auszugliedern, gibt diesem nicht nur innerhalb der Verwaltung einen neuen Stellenwert. Klimaschutz ist damit ein gleichberechtigter Aspekt in der täglichen Verwaltungsarbeit und kann entsprechend nach innen und außen bearbeitet werden. Sowohl das dauerhafte Klimaschutz-Team als auch das eigene Fachamt können Klimaschutz als Mainstream-Thema in einer Kommune etablieren.

Die Entwicklung einer kommunalen/regionalen Energieagentur (V 11) verändert die Arbeit des zentralen Kümmersers. Hier tritt der Dienstleistungsgedanke für Verwaltungsexterne Akteure in den Vordergrund. Vorteil ist, dass die Finanzierung über angebotene Dienstleistungen die Energieagentur unabhängig von Politik und Verwaltung macht. Auf diese Weise kann Klimaschutz in die Breite getragen werden. Gleichzeitig fehlt die konkrete Anbindung an den

kommunalen Verwaltungsapparat. In der Praxis finden sich deswegen auch Stellen, welche zur Hälfte Teil in der Energieagentur und zur anderen Hälfte in der kommunalen Verwaltung angesiedelt sind.

## 1.2 Steckbriefe von Klimaschutzmanagement-Modellen und Einbindung in die kommunale Klimaschutzarbeit

In den entwickelten Steckbriefen werden die einzelnen Modelle der personellen Verstetigung (V 1 bis V 11) näher ausgeführt. Die Steckbriefe dienen dazu, Möglichkeiten für eine Kommune aufzuzeigen, eine Informationsgrundlage für lokale Verhandlungsprozesse zu liefern und Ideen für ein weiteres Vorgehen zu präsentieren. Alle Steckbriefe finden sich zudem im Anhang.

Die Steckbriefe sind für jedes Modell in drei Teile gegliedert:

Im ersten Teil werden für das jeweilige Modell hilfreiche Rahmenbedingungen dargelegt, welche aus den Ergebnissen aus Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und dem im folgenden Abschnitt dargestellten Flussdiagramm übernommen wurden. Dazu zählen u. a. die für das Modell geeignete Kommunengröße, benötigte Finanzen, Stellenumfang sowie notwendige Relevanz des Themas bei lokalen Schlüsselakteuren. Unter „Historie Klimaschutz“ wird verstanden, inwieweit eine Kommune über Vorerfahrungen in strukturierter und strategischer Klimaschutzarbeit verfügt. Dazu können beispielsweise die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in der Vergangenheit, ein vorliegendes Klimaschutzkonzept oder die Mitgliedschaft in einem Klimaschutznetzwerk zählen.

Im zweiten Teil der Steckbriefe werden verschiedene Eigenschaften der Modelle dargestellt. Dafür wird der Grad der personellen Verstetigung eingeordnet, und es werden Möglichkeiten genannt, inwieweit im Rahmen des Modells Kooperationen nach außen möglich sind, inwieweit in diesem Modell eine Aufgabenspezialisierung möglich oder nötig ist und wie stark die Stelle innerhalb des Verwaltungsapparats eingebunden ist. Anhand der Aufgabenbeschreibungen aus Unterabschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** lassen sich mögliche Aufgabenschwerpunkte für die jeweilige Stelle ableiten. Zuletzt werden die Vor- und Nachteile des Modells aufgeführt.

Im dritten Teil werden Empfehlungen gegeben, wie sich eine weitere Verstetigung des Themas Klimaschutz bewerkstelligen lässt. Dabei werden neben der personellen Verstetigung auch die anderen neun Aspekte der Verstetigung aus Abschnitt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführt. In den Ausführungen werden die nächsten, idealtypischen Schritte für die verschiedenen Verstetigungsaspekte dargestellt. Diese Ausführungen können als Ideenpool für die weitere Verstetigung des Themas Klimaschutzes in den jeweiligen Modellen genutzt werden.

# 2 Steckbriefe Verstetigungsmodelle

## Modellsteckbriefe ohne zusätzliches Personal

V 1: Klimaschutz durch bestehende Verwaltung		
Geeignete Ausgangslage für das Modell		
	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	< 5.000 EW bis < 50.000 EW	Für Kommunen, die aufgrund der Verwaltungsgröße noch kein eigenes Personal bereitstellen können (oder wollen).
Finanzielles Budget Personal	-	Kein zusätzliches Personal notwendig
Zeitliche Auslegung der Stelle	-	Kein zusätzliches Personal notwendig
Budget Klimaschutz	-	Kein eigenes Klimaschutzbudget notwendig
Historie Klimaschutz	Gering	V. a. für Kommunen ohne Vorerfahrung.
Relevanz für Schlüsselakteure	Gering	Ein Mindestmaß an Bereitschaft durch die Verwaltungsspitze und/oder Amtsleitung für das Thema Klimaschutz sollte vorhanden sein um das Thema in den Fachämtern zu initiieren.
Eigenschaften des Modells		
	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Sehr gering	Klimaschutz wird zwar als Themenbereich in die Verwaltungsarbeit integriert, ist jedoch stark von der Schwerpunktsetzung und den Vorgaben der Verwaltungsmitarbeiter*innen abhängig.
Kooperation nach außen	Gering	Es ist schwierig, das Thema Klimaschutz langfristig mit Externen umzusetzen, da aufgrund anderer Verwaltungsaufgaben eine stetige Interaktion zu einem einzelnen Thema nicht möglich ist.
Aufgabenspezialisierung	Hoch	In den jeweiligen Fachämtern ist Expertise vorhanden. Der Klimaschutz hat als eigenes Thema in den Fachämtern aufgrund der Themenvielfalt höchstwahrscheinlich jedoch nur geringe Relevanz.
Strukturelle Einbindung	Nicht notwendig	Klimaschutz wird in den einzelnen Fachämtern bearbeitet.
Stellenbeschreibung	Vorwiegend Pflichtaufgaben	Integration von Klimaschutzaspekten in die reguläre Verwaltungsarbeit als Einstieg in die Klimaschutzarbeit.
Vorteile		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenspezialisierung in den jeweiligen Ämtern</li> <li>Klimaschutzaspekte in vielen Verwaltungsaufgaben integrierbar (Stadtplanung, Regionalentwicklung)</li> </ul>
Nachteile		<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaschutz wird nicht als Querschnittsaufgabe gesehen, keine Zusammenarbeit</li> <li>Kein dauerhafter zentraler Kümmerer</li> </ul>
Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz		
Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Jeweilige Fachämter prüfen, ob zusätzliche externe Unterstützung (Energieagentur, Bürger*innen, Initiativen) zu speziellen Themen vorhanden ist. Verantwortlichkeiten für das Querschnittsthema Klimaschutz werden zwischen den Ämtern geklärt (V 4). Insbesondere das Thema Energiemanagement der eigenen Liegenschaften wird personell in eine Hand gelegt (V 5).	
Strategie	Es wird geklärt, inwieweit eine Klimaschutzstrategie (z. B. des Landkreises) vorliegt, an der man sich orientieren kann oder inwieweit die Fachämter durch eine externe Fokusberatung unterstützt werden können.	
Klimaschutzziele	Entwicklung von Energieeinspar- und Klimaschutzzielen für eigene Liegenschaften. Darüber hinaus Klärung, inwieweit für einzelne Fachämter erste Klimaschutzziele entwickelt werden können (z. B. Ausbau Fahrradwege um x km).	
Finanzierung	Das erste Budget wird durch Einsparungen im Energiemanagement aufgebaut. Prüfung, ob die Bereitstellung zusätzlicher Gelder für Fachämter (z. B. Bauamt) möglich ist.	
Controlling	Klimaschutz-Controlling wird über bestehende Controlling-Instrumente betrieben (z. B. Energieverbräuche/qm über Abrechnungen).	
Netzwerke	Es gilt, die Zusammenarbeit bezüglich fachspezifischen Themen (EM, Verkehr, Regionalplanung) mit Landkreis, Nachbarkommunen und gegebenenfalls einer regionalen Energieagentur zu intensivieren, um so gemeinsam die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit zu prüfen.	
Maßnahmen nach innen	Prüfung, wo ämterübergreifende Potenziale für Klimaschutzaktivitäten vorliegen. Verantwortlichkeiten klären.	
Maßnahmen nach außen	Klimaschutz als Thema in die (Öffentlichkeits-)Arbeit der jeweiligen Ämter integrieren und berücksichtigen, z. B. durch Einführung des Entscheidungskriterium CO <sub>2</sub> -Intensität bei verschiedenen Planungsoptionen.	

## V 2: Klimaschutz als Chefsache

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	Alle Kommunengrößen	Klimaschutz als Thema der Verwaltungsspitze ist grundsätzlich in allen Kommunen möglich. Aufgrund der Verantwortung und Aufgabenvielfalt, wird Klimaschutz insbesondere in größeren Kommunen jedoch kein zentrales Thema sein können.
Finanzielles Budget Personal	-	Kein zusätzliches Personal notwendig
Zeitliche Auslegung der Stelle	-	Kein zusätzliches Personal notwendig
Budget Klimaschutz	mindestens 3 Euro / EW	Eine regelmäßige Finanzierung für Klimaschutzaktivitäten sollte parallel erfolgen. Für konkrete Klimaschutzprojekte werden die Gelder an die entsprechenden Fachämter weitergeleitet.
Historie Klimaschutz	Gering	Für Kommunen mit wenig Vorerfahrung im Klimaschutz bzw. für Kommunen, welche einen Neuanfang im Klimaschutz machen wollen.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Dadurch, dass das Thema Klimaschutz als Chefsache eingeordnet wird, bekommt es seine Relevanz durch das Handeln und die Aktivitäten des jeweiligen Schlüsselakteures.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Sehr gering	Keine konkreten Kümmerer auf Arbeitsebene für das Thema Klimaschutz. Der Klimaschutz ist an eine Person gebunden und als „politisches Thema“ fragil.
Kooperation nach außen	Mittel-Hoch	Zusammenarbeit mit Externen als Chance, das Thema ohne zusätzliches Personal auszuweiten. Klimaschutz kann im Rahmen von Veranstaltungen, z. B. Zukunftskonferenzen, innerhalb der Kommune auch zu einem wichtigen Thema außerhalb der Verwaltung werden.
Aufgabenspezialisierung	Generalistisch	Durch Schlüsselakteur keine Spezialisierung vorgesehen. Konkrete Aufgaben sollten an die jeweiligen Ämter verteilt werden.
Strukturelle Einbindung	Offen	Hängt von den Vorgaben der Verwaltungsspitze ab.
Stellenbeschreibung	Vorwiegend Managementaufgaben	v.a. zur Initiierung von Prozessen inner- und außerhalb der Verwaltung, jedoch nicht mit einer Umsetzung verbunden.
Vorteile		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz ist als Zukunftsthema von oberster Stelle etabliert</li> <li>• Thema wirkt auch weit außerhalb der Verwaltung</li> <li>• Durch konkrete Vorgaben kann die Verwaltungsspitze den Klimaschutz in die Verwaltung bringen</li> </ul>
Nachteile		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz ist an eine Person gebunden (zeitlicher Aspekt)</li> <li>• Direkte Klimaschutzarbeit kann nicht oder nur in geringem Maße durch diese Person erfolgen</li> <li>• Klimaschutz steht dauerhaft mit anderen tagesaktuellen Fragestellungen in Konkurrenz</li> </ul>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Die Verwaltungsspitze prüft, wie Klimaschutz in die tägliche Verwaltungsarbeit integriert werden kann. Dabei kann durch ein Landkreis- KSM (V 3) oder eine Energieagentur auf externe Expertise zurückgegriffen werden.
Strategie	Ausgehend durch Initiierung der Verwaltungsspitze können die ersten, konkreten Schritte durch eine externe Fokusberatung geplant werden.
Klimaschutzziele	Übergeordnete Klimaschutzziele werden z. B. in einer Zukunftskonferenz mit Bürger*innen entwickelt und kommuniziert.
Finanzierung	Entsprechende Mittel werden für Klimaschutzaktivitäten bereitgestellt. Mit den Ämtern wird diskutiert, inwieweit die Mittel auf verschiedene Aktivitäten verteilt werden.
Controlling	Ein Controlling, mindestens der eigenen Liegenschaften, wird initiiert. Ein überschlägiges Maßnahmencontrolling ermöglicht das Aufzeigen schneller Klimaschutzfolge.
Netzwerke	(Überregionale) Netzwerke auf Entscheider*innen-Ebene (z. B. Covenant of Mayors) bieten sich an, um einen Austausch zu fördern und neue Ideen zu erhalten.
Maßnahmen nach innen	Öffentlichkeitswirksame Klimaschutzmaßnahmen (z. B. E-Auto im Fuhrpark) zeigen die Vorbildrolle der Kommune. Klimaschutz in den einzelnen Verwaltungseinheiten erfolgt durch Vorgaben der Verwaltungsspitze.
Maßnahmen nach außen	Im Fokus stehen der Austausch mit verwaltungsexternen Akteuren und die Vernetzung der Akteure untereinander.



### V 3: Klimaschutz durch Landkreis-KSM

#### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
<b>Kommunengröße</b>	< 5.000 EW bis 20.000 EW	Angebot des Landkreises für kleinere Kommune ohne Kapazitäten für ein eigenes KSM
<b>Finanzielles Budget Personal</b>	-	Über den Landkreis geregelt, u.a. über die Kreisumlage
<b>Zeitliche Auslegung der Stelle</b>	-	Keine Stelle innerhalb der eigenen Verwaltung
<b>Budget Klimaschutz</b>	ca. 1–3 Euro/EW	Ein Mindestmaß an finanzieller Mittelbereitstellung sollte vorhanden sein. Das Landkreis-KSM kann damit Aktivitäten in den Gemeinden initiieren. Auch gemeinsame Aktivitäten mehrerer Gemeinden könnten so finanziert werden.
<b>Historie Klimaschutz</b>	Gering	Für Kommunen mit wenig Vorerfahrung im Klimaschutz. Etablierung erster Schritte durch das Landkreis-KSM.
<b>Relevanz für Schlüsselakteure</b>	Mittel	Lokale Schlüsselakteure sollten der Arbeit des Landkreis-KSM gegenüber aufgeschlossen sein und die Aktivitäten entsprechend unterstützen.

#### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
<b>Grad der personellen Verstetigung</b>	Gering (erste Verankerung)	Kein dauerhafter Ansprechpartner in der Gemeindeverwaltung vorhanden. Eine umfangreiche Klimaschutzarbeit ist in der Gemeinde nicht möglich, da Landkreis-KSM nur Grundaufgaben wahrnehmen kann.
<b>Kooperation nach außen</b>	Gering bis Mittel	Z.B. mit lokalen Initiativen oder regionaler Energieagentur. Verknüpfung der Arbeit mit anderen Akteuren vor Ort oder innerhalb der Region (z. B. für Spezialaufgaben wie Energiemanagement).
<b>Aufgabenspezialisierung</b>	Generalistisch	Ein LK-KSM kann keine Spezialaufgaben innerhalb der Verwaltung der Gemeinde wahrnehmen.
<b>Strukturelle Einbindung</b>	Kaum vorhanden	Das Landkreis-KSM arbeitet außerhalb der jeweiligen Verwaltung.
<b>Stellenbeschreibung</b>	-	vgl. Modell V 7a
<b>Vorteile</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz ist in einem ersten Schritt dauerhaft in einer Gemeinde vertreten</li> <li>• Klimaschutzthemen innerhalb der Kommune können als Dienstleistung angeboten werden (z. B. KEM)</li> <li>• Für verschiedene Themen ist eine Entwicklung regionaler Netzwerke möglich (z. B. bei ÖPNV)</li> <li>• Landkreis-KSM kann Rahmenbedingungen verbessern, Fördermittel akquirieren und Leitlinien koordinieren</li> </ul>
<b>Nachteile</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz wird innerhalb der Verwaltung nicht besetzt</li> <li>• Landkreis-KSM kann als „Feigenblatt“ für mangelnde eigene Initiative dienen</li> <li>• Akzeptanzproblematik der externen Expertise in der Verwaltung</li> <li>• Keine konkreten Handlungsmöglichkeiten vor Ort</li> </ul>

#### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

<b>Weiterentwicklung der personellen Verstetigung</b>	Das Landkreis-KSM wird in die lokale Klimaschutzarbeit eingebunden, um sich regelmäßig mit Verwaltung und Politik zu Fachthemen austauschen zu können und Fachzirkel innerhalb der Region zu initiieren. Gleichzeitig coacht das KSM das Verwaltungspersonal zu Klimaschutzthemen, beispielsweise bei der Entwicklung eines KEM (V 5).
<b>Strategie</b>	Das Landkreis-KSM agiert im Rahmen einer kreisweit festgelegten Strategie. Inwieweit diese konkret für die Gemeinde eine Rolle spielen kann bzw. wo Ansatzpunkte bestehen, wird im Rahmen einer kommunenspezifischen Strategie mit dem Kreis KSM entwickelt.
<b>Klimaschutzziele</b>	Der eigene Anteil der Gemeinde am Klimaschutzziel des Landkreises bzw. eine Orientierung am Klimaschutzziel des Landkreises wird überprüft und mit dem Landkreis-KSM spezifiziert.
<b>Finanzierung</b>	Gemeinsam mit dem Landkreis-KSM werden Fördermöglichkeiten analysiert, verfügbare Mittel des Landkreises diskutiert und Möglichkeiten der lokalen Finanzierung für ein dauerhaftes Klimaschutzbudget gesucht.
<b>Controlling</b>	Das Landkreis-KSM bietet neben der Energie- und THG-Bilanzierung das Monitoring der Gemeinde-eigenen Maßnahmen (z. B. im Rahmen des KEM) an.
<b>Netzwerke</b>	Das Landkreis-KSM initiiert v. a. regionale Netzwerke, mitunter auf Grundlage von Förderungen für spezifische regionale Themen (z. B. Verkehr, Energietische für Unternehmen).
<b>Maßnahmen nach innen</b>	Insbesondere das Energiemanagement kann durch die Unterstützung des Kreis-KSM aufgebaut und verbessert werden. Das KSM kann zudem die Verwaltung in der Planung und Umsetzung eigener Klimaschutzaktivitäten beraten.
<b>Maßnahmen nach außen</b>	Kooperationen innerhalb der Region, ob bei erneuerbaren Energien oder Verkehr, stehen im Fokus des Landkreis-KSM. Vereinzelte können gemeindespezifische Maßnahmen entwickelt werden.

## V 4: Klimaschutz als Team (temporär)

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	Ca. 5.000–25.000 EW	In kleineren Kommunen ist die Verwaltung zu klein, in größeren Kommunen ist die Spezialisierung innerhalb der Ämter bereits zu groß, so dass ein solches Team nicht wirklich ämterübergreifend diskutieren kann.
Finanzielles Budget Personal	-	Kein zusätzliches Personal notwendig
Zeitliche Auslegung der Stelle	-	Kein zusätzliches Personal notwendig
Budget Klimaschutz	-	Kein eigenes Klimaschutzbudget notwendig
Historie Klimaschutz	Gering	Kaum Historie im Klimaschutz notwendig. V. a. für Kommunen, die das Thema Klimaschutz erstmals übergreifend angehen wollen.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Nur auf Wunsch der Verwaltungsspitze kann ein solcher Austausch stattfinden. Diese ist bei Veranstaltungen dabei, die gegebenenfalls von externen Experten moderiert werden.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Gering, (erste Verankerung)	Temporäre Koordination zwischen den Ämtern, aber keine dauerhafte Kooperation oder zentraler Kümmerer.
Kooperation nach außen	Gering bis Mittel	Es bietet sich die Chance, in diesen Prozess auch Externe (z. B. sachkundige Bürger*innen, Handwerk) einzubinden und deren Expertise für verwaltungsinterne Potenziale zu nutzen. Außerdem können verwaltungsexterne Aktivitäten initiiert werden.
Aufgabenspezialisierung	Mittel	Innerhalb der Fachämter ist spezifische Expertise vorhanden.
Strukturelle Einbindung	Offen	Aus der temporären Zusammenarbeit können dauerhafte Strukturen entwickelt werden.
Stellenbeschreibung	Erste Management-Arbeiten	Koordination der Pflichtaufgaben und Kontakt mit verwaltungsexternen Akteuren zur Entwicklung gemeinsamer Projekte schaffen Grundlagen für eine neue Arbeitskultur innerhalb der Verwaltung
Vorteile		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamte Verwaltung setzt sich mit dem Thema Klimaschutz auseinander</li> <li>• Temporärer Prozess überfordert Verwaltung und Akteure zu Beginn nicht</li> <li>• Erste Ergebnisse im Klimaschutz können erzielt werden</li> <li>• Externe Begleitung kann neue Impulse geben und den Prozess professionell begleiten</li> </ul>
Nachteile		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Veranstaltungen fehlt Gesamtkoordination für die Umsetzung</li> <li>• Keine Möglichkeit der Weiterentwicklung der Ergebnisse</li> </ul>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Aus den ersten Veranstaltungen heraus kann an konkreten Themen, wie der Etablierung eines KEM (V 5), geprüft werden, inwieweit eine dauerhafte, zentrale Stelle für ein Kernthema des kommunalen Klimaschutzes initiiert werden kann.
Strategie	Aus den kurzfristig entwickelten Maßnahmen wird ein mittelfristiger Plan für die Verwaltung (intern) entwickelt. Gegebenenfalls wird zudem ein Austausch zum weiteren Vorgehen mit Bürger*innen und lokalen Akteuren oder sogar ein Klimaschutzkonzept beschlossen.
Klimaschutzziele	Definition erster Teilziele (z. B. Senkung der Emissionen in kommunalen Liegenschaften) aus dem Prozess heraus. Darüber hinaus Prüfung, welche Klimaschutzziele für die Kommune selbst in Frage kommen (z. B. Klima-Bündnis-Ziel).
Finanzierung	Die Finanzierung von Maßnahmen wird im Team geklärt und in den jeweiligen Fachämtern in die Haushaltsbudgets integriert. Prüfung im Team, inwieweit Wirtschaftlichkeitsberechnungen zunehmend Klimaschutzaspekte beinhalten können (z. B. durch Lebenszykluskosten-Berechnungen).
Controlling	Es findet zunächst ein internes Controlling der eigenen Liegenschaften statt. Es wird geprüft, ob durch externe Dienstleister eine Energie- und THG-Bilanz erstellt werden kann (z. B. durch die regionale Energieagentur).
Netzwerke	Die Fachämter nehmen an regionalen fachlichen Austauschformaten zu Klimaschutzfragen teil bzw. kontaktieren regionale Institutionen zur Klärung von Möglichkeiten innerhalb ihres Aufgabengebietes (z. B. Energieagentur oder KSM des Kreises).
Maßnahmen nach innen	Erste Klimaschutzmaßnahmen werden innerhalb der Verwaltung umgesetzt, einfache Verbesserungen identifiziert und etabliert, Mitarbeiter*innen für Energiesparmaßnahmen sensibilisiert.
Maßnahmen nach außen	Prüfung, inwieweit Fachämter in ihrer täglichen Arbeit Themen aus dem Klimaschutz integrieren können (z. B. Verkehrsplanung) und Bürger*innen über Öffentlichkeitsarbeit sensibilisieren können.

## Modellsteckbriefe mit zusätzlichem Personal

### V 5: Kommunales Energiemanagement (KEM)

#### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
<b>Kommunengröße</b>	Kommunen > 5.000 EW	In kleineren Kommunen kann diese Stelle auch als halbe Stelle besetzt werden.
<b>Finanzielles Budget Personal</b>	halbe Stelle (KSM)	Mindestens eine halbe Stelle, denn bereits ein KEM in Teilzeit kann wichtige erste Maßnahmen umsetzen und dadurch Erfolge generieren.
<b>Zeitliche Auslegung der Stelle</b>	mittelfristig bis langfristig	Erfolge werden bereits kurzfristig ersichtlich, langfristiges Agieren erhöht diese Effekte maßgeblich.
<b>Budget Klimaschutz</b>	Mindestens 1 Euro/EW	Um diese Stelle wirksam und relevant zu machen, sollten entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden (z.B. für geringinvestive Maßnahmen).
<b>Historie Klimaschutz</b>	Gering	Kommunen mit wenig Vorerfahrung im Klimaschutz. KEM als personeller Einstieg in einen koordinierten Klimaschutz (innerhalb der Verwaltung).
<b>Relevanz für Schlüsselakteure</b>	Mittel	Sobald die Stelle auch mit Unterstützung der Schlüsselakteure eingerichtet ist, werden finanzielle Einsparerfolge dafür sorgen, dass die Relevanz dieser Stelle auch bei der Verwaltungsspitze evident ist.

#### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
<b>Grad der personellen Verstetigung</b>	Mittel (Verankerung)	Innerhalb der Verwaltung ist die personelle Verstetigung hoch. Bei der Klimaschutzarbeit in der Gesamtkommune kann diese Stelle jedoch nicht aktiv werden.
<b>Kooperation nach außen</b>	Gering	KEM ist v. a. ein verwaltungsinternes Agieren.
<b>Aufgabenspezialisierung</b>	Hoch	KEM besitzt ein klar definiertes Aufgabenfeld.
<b>Strukturelle Einbindung</b>	Mittel bis hoch	Die Aufteilung der Aufgaben des KEM ist ein komplexer Prozess, da sie aus verschiedenen Verwaltungsbereichen gebündelt werden müssen. Investition, Controlling, Finanzierung von Maßnahmen und Mitarbeiterschulung bedürfen einer klaren strukturellen Einbindung, um Konflikte zu vermeiden.
<b>Stellenbeschreibung</b>	Managementaufgaben	Das ämterübergreifende Agieren, die Maßnahmenentwicklung, das Controlling, die Zielsetzung und der Austausch mit Nutzern entsprechen (in diesem Spezialbereich) bereits der Aufgabenstellung eines KSM.
<b>Vorteile</b>		<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>
<b>Nachteile</b>		<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>

#### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

<b>Weiterentwicklung der personellen Verstetigung</b>	Die KEM-Stelle wird nicht in Richtung KSM weiterentwickelt, da die Aufgaben bereits sehr ausfüllend sind. Stattdessen sollte neben der KEM-Stelle ein KSM aufgebaut werden, die sich um den Klimaschutz außerhalb der Verwaltung kümmert. Dies kann zunächst als zusätzliche KEM/KSM-Mischstelle geschehen (V 6a), um das aktuelle KEM zu entlasten.
<b>Strategie</b>	Konkrete Übersicht über kurz- und mittelfristige Einsparmaßnahmen in den eigenen Liegenschaften sowie die Entwicklung eines Sanierungsfahrplans für die eigenen Gebäude.
<b>Klimaschutzziele</b>	Entwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen Klimaschutzzielen für die eigenen Liegenschaften.
<b>Finanzierung</b>	Aus einem eigenen jährlichen Budget heraus können Maßnahmen entwickelt werden. Einsparungen aus der eigenen Arbeit können zu einem bestimmten Anteil wiederverwendet werden (z.B. über Intracting). Bei Neubau und Sanierungen wird die Wirtschaftlichkeit über die gesamte Nutzungsdauer berechnet.
<b>Controlling</b>	Regelmäßiges Controlling der Einrichtungen inkl. jährlichem Energiebericht.
<b>Netzwerke</b>	Austausch über regionale und überregionale Fachnetzwerke (dena, Landesenergieagenturen) und Fachmessen.
<b>Maßnahmen nach innen</b>	U. a. Entwicklung von Energieleitlinien und Informations- und Motivationsangeboten für die Mitarbeiter*innen.
<b>Maßnahmen nach außen</b>	In einer begleiteten Öffentlichkeitsarbeit werden die Bürger*innen über Erfolge der Arbeit informiert. Des Weiteren steht das KEM für einen detaillierten Austausch zur Verfügung.

## V 6a-c: Stellenteilung Klimaschutzmanagement (intern)

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	Ca. 10.000 bis 25.000 EW	Aufgrund der Komplexität sollte die KSM-Arbeit mindestens eine halbe Stelle beinhalten, deswegen nur bedingt für kleine Kommunen geeignet.
Finanzielles Budget Personal	Halbe Stelle (KSM)	Bei Stellenteilung ist das KSM mindestens mit einer halben Stelle zu berücksichtigen, damit die komplexen und zeitaufwendigen KSM Aufgaben neben den anderen Tätigkeiten bewerkstelligt werden können.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Mittel- bis langfristige	Erfolge der KSM-Arbeit benötigen Zeit und Vorlauf.
Budget Klimaschutz	mindestens, 1-3 Euro/EW	Ein eigenes jährlich verfügbares Budget ist für eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung notwendig. Dies kann zum einen über eine jährliche und zweckgebundene Zuweisung erfolgen. Besser wäre jedoch ein dauerhaftes und zweckungebundenes Budget, um eine gewisse Flexibilität der KSM-Arbeit zu ermöglichen.
Historie Klimaschutz	Mittel	Erste Erfahrungen und Grundlagen im Klimaschutz liegen bereits vor. Ein Klimaschutzkonzept, das regelmäßig aktualisiert wird, dient als Grundlage der KSM-Arbeit.
Relevanz für Schlüsselakteure	Mittel	Aufgrund der Arbeitsteilung der Stelle inkl. flexibler Verortung innerhalb der Verwaltung bedarf es einer gewissen Akzeptanz für die KSM-Arbeit seitens der Schlüsselakteure.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Mittel bis hoch (Verankerung)	Wichtiger Schritt für einen zentralen Kümmerer im Klimaschutz innerhalb der Kommune.
Kooperation nach außen	Mittel bis hoch	Kooperationen sind vorhanden und werden regelmäßig intensiviert. Insbesondere die Erfahrungen aus der Erstellung des Klimaschutzkonzeptes spielen eine wichtige Rolle. Gleichzeitig können aus der Doppelrolle heraus auch weitere Akteure (z.B. Quartiersmanagement) erreicht werden.
Aufgabenspezialisierung	Mittel bis hoch	Das Querschnittsthema Klimaschutz bedarf einer breiten Wissensgrundlage, während der andere Teil der Tätigkeit mit Spezialwissen verbunden sein kann.
Strukturelle Einbindung	Hoch	Mit der Doppelrolle ist die Stelle automatisch eng innerhalb der jeweiligen Organisation verankert. Zudem ist die KSM-Arbeit genau zu definieren und von übrigen Tätigkeiten abzugrenzen.
Stellenbeschreibung	Managementaufgaben / (Pflichtaufgaben)	Als KSM vorwiegend Management-orientierte Tätigkeiten, auch in Verbindung mit KEM und Quartiersmanagement. Bei Einbindung in die Pflichtaufgaben (z. B. Stadtplanung) können auch Klimaschutzaspekte in diese eingebracht werden.
Vorteile		<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>
Nachteile		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Die Weiterentwicklung des KSM hängt von der aktuellen Ausgestaltung der Doppelrolle ab. Prinzipiell wird empfohlen, aufgrund der Doppelbelastung und der häufig unklaren Prioritätensetzung mittelfristig auf ein reines KSM innerhalb der Verwaltung zu setzen (V 7). Die resultierende freie Verwaltungsstelle sollte gleichwertig ersetzt werden.
Strategie	Das KSM kann in der Doppelrolle innerhalb des weiteren Tätigkeitsbereichs das Thema Klimaschutz strategisch angehen (z.B. Stadtplanung) und eigene Konzepte (z.B. für die Wärmeplanung von Quartieren) initiieren.
Klimaschutzziele	Die Klimaschutzziele für die Kommune sind durch das Klimaschutzkonzept bereits formuliert. Das KSM kann diese Ziele weiter ausdifferenzieren und mit langfristigen Zielen verknüpfen.
Finanzierung	Die Finanzierung des KSM über ein eigenes Budget ist garantiert und wird klar von anderen Aufgaben abgegrenzt. Zudem findet das KSM innerhalb seines Wirkungsbereichs weitere Finanzierungsquellen (z.B. im Quartier).
Controlling	Das Klimaschutzcontrolling (u. a. Energie- und THG-Bilanz) durch das KSM wird in einem Klimaschutzbericht dargestellt.
Netzwerke	Es erfolgt eine regelmäßige regionale Zusammenarbeit mit anderen KSM-Stellen und ein Austausch auf nationalen und gegebenenfalls internationalen Netzwerktreffen (z.B. Klima-Bündnis).
Maßnahmen nach innen	Verwaltungsinterne Klimaschutzarbeit wird idealerweise über die Doppelrolle des KSM mitbearbeitet (z.B. bei KEM- und Stadtplanung). Ansonsten werden die im Klimaschutzkonzept definierten Aufgaben bearbeitet.
Maßnahmen nach außen	Die KSM-Arbeit hat zumeist den Fokus, Aktivitäten in der Kommune anzustoßen die außerhalb des Tätigkeitsbereiches der Verwaltung liegen.

## V 6d-f: Stellenteilung Klimaschutzmanagement (extern)

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
<b>Kommunengröße</b>	Ca. 10.000 bis 25.000 EW	Aufgrund der Komplexität sollte die KSM-Arbeit mindestens eine halbe Stelle beinhalten, deswegen nur bedingt für kleine (oder einzelne) Kommunen geeignet. Landkreise haben die Möglichkeit, das Klimaschutzmanagement in einer regionalen Energieagentur anzusiedeln.
<b>Finanzielles Budget Personal</b>	Halbe Stelle (KSM)	Bei Stellenteilung ist das KSM mindestens mit einer halben Stelle zu berücksichtigen, um die komplexen und zeitaufwendigen KSM Aufgaben neben den anderen Tätigkeiten zu bewerkstelligen.
<b>Zeitliche Auslegung der Stelle</b>	Mittel- bis langfristig	Erfolge der KSM-Arbeit benötigen Zeit und Vorlauf.
<b>Budget Klimaschutz</b>	mindestens, 1–3 Euro/EW	Ein eigenes, jährlich verfügbares Budget ist für eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung notwendig. Dieses kann über eine jährliche und zweckgebundene Zuweisung erfolgen. Besser wäre es jedoch, ein dauerhaftes und zweckungebundenes Budget zu etablieren, um für eine gewisse Flexibilität in der KSM-Arbeit zu sorgen. Darüber hinaus können zusätzliche Gelder über die kooperierenden Institutionen (z. B. Stadtwerke) eingeworben werden.
<b>Historie Klimaschutz</b>	Gering bis mittel	Ein regelmäßig aktualisiertes Klimaschutzkonzept dient als Grundlage der KSM-Arbeit.
<b>Relevanz für Schlüsselakteure</b>	Mittel	Während das Thema Klimaschutz bei Schlüsselakteuren keinen hohen Stellenwert haben muss, bedarf es bei diesem Modell eines hohen Maßes an Kooperationsbereitschaft zwischen den einzelnen Schlüsselakteuren der Institutionen.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
<b>Grad der personellen Verstetigung</b>	Mittel bis hoch (Verankerung)	Wichtiger Schritt für einen zentralen Kümmerer innerhalb der Kommune zum Thema Klimaschutz.
<b>Kooperation nach außen</b>	Hoch	Insbesondere die Erfahrungen aus der Erstellung des Klimaschutzkonzeptes spielen eine wichtige Rolle. Durch die Doppelrolle können Kooperationspotenziale zwischen Kommunen, der Energieagentur oder den Stadtwerken genutzt werden.
<b>Aufgabenspezialisierung</b>	Mittel	Das Querschnittsthema Klimaschutz bedarf einer breiten Wissensgrundlage. Falls die Stelle geteilt wird, ist eine zu große Spezialisierung im anderen Stellenanteil nicht zielführend.
<b>Strukturelle Einbindung</b>	Mittel bis hoch	Mit der Doppelrolle ist die Stelle automatisch eng innerhalb der jeweiligen Organisation verankert. Für ein KSM über mehrere Kommunen sollten in den jeweiligen Verwaltungen jedoch klare Absprachen getroffen werden. Zudem ist die KSM-Arbeit genau zu definieren und von den übrigen Tätigkeiten abzugrenzen.
<b>Stellenbeschreibung</b>	Überwiegend Managementaufgaben	Als KSM vorwiegend Management-orientierte Tätigkeiten. Hier kann die Scharnierfunktion der Stelle genutzt werden, welche dazu dient, die beteiligten Institutionen enger mit kommunalen Planungen zu verzahnen.
<b>Vorteile</b>		<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>
<b>Nachteile</b>		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

<b>Weiterentwicklung der personellen Verstetigung</b>	Die Weiterentwicklung des KSM hängt von der aktuellen Einbindung bzw. Doppelrolle ab. Prinzipiell wird empfohlen, aufgrund der Doppelbelastung und der häufig unklaren Prioritätensetzung mittelfristig auf ein reines KSM innerhalb der Verwaltung zu setzen (V 7). Gerade eine Anbindung an wirtschaftlich agierende Akteure (Energieagenturen / Stadtwerke) wird nur temporär empfohlen, da dadurch eine objektive Beratung und Begleitung der lokalen Klimaschutzaktivitäten durch das KSM nur bedingt möglich ist. Die in der Organisation frei gewordene Stelle sollte gleichwertig ersetzt werden.
<b>Strategie</b>	Das KSM in der Doppelrolle kann innerhalb des weiteren Tätigkeitsbereichs das Thema Klimaschutz strategisch angehen (z.B. bei den Stadtwerken) und eigene Konzepte (z.B. für die Wärmenutzungsplanung) initiieren.
<b>Klimaschutzziele</b>	Die Klimaschutzziele für die Kommune sind durch das Klimaschutzkonzept bereits formuliert. Das KSM kann in weiteren Tätigkeitsbereichen diese Ziele weiter ausdifferenzieren und mit Langfristzielen verknüpfen.

<b>Finanzierung</b>	Die Finanzierung des KSM über ein eigenes Budget ist garantiert und lässt sich klar von der Finanzierung anderer Bereiche abgrenzen (insbesondere bei KSM, die von mehreren Institutionen betreut werden). Das KSM findet innerhalb seines Wirkungsbereichs zudem weitere Finanzierungsquellen (z.B. bei den Stadtwerken).
<b>Controlling</b>	Das Klimaschutzcontrolling (u. a. Energie- und THG-Bilanz) erfolgt durch das KSM und wird in einem Klimaschutzbericht dargestellt.
<b>Netzwerke</b>	Es erfolgt eine regelmäßige regionale Zusammenarbeit mit anderen KSM-Stellen, sowie ein Austausch auf nationalen und gegebenenfalls internationalen Netzwerktreffen (z.B. Klima-Bündnis).
<b>Maßnahmen nach innen</b>	Um eine Doppelrolle innerhalb der eigenen Gemeinde zu vermeiden, sollte die KSM-Arbeit auf die im Klimaschutzkonzept definierten Aufgaben beschränkt sein.
<b>Maßnahmen nach außen</b>	Die KSM-Arbeit hat zumeist den Schwerpunkt, Aktivitäten außerhalb der Verwaltung in der Kommune anzustoßen. Sollte die Stelle in den Stadtwerken oder in Energieagenturen angesiedelt sein, bietet sich die Möglichkeit, gemeinsame Aktivitäten zwischen Kommune und diesen Institutionen zu initiieren (z.B. Energieberatung, Kampagnen, Wärmeatlas etc.).

## V 7: KSM im Fachamt

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	> 25.000 EW	Möglichkeit für größere Kommunen mit entsprechender Verwaltungsgröße.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens halbe Stelle	Abhängig von der Größe der Kommune. Pro 50.000 EW wird in etwa eine volle Stelle für das KSM empfohlen.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Mittel bis langfristig	Erfolge der KSM-Arbeit benötigt Zeit und Vorlauf.
Budget Klimaschutz	Mindestens 5 Euro/EW	Idealerweise muss das Budget nicht jährlich und projektgebunden beantragt werden.
Historie Klimaschutz	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.
Relevanz für Schlüsselakteure	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.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Hoch	Ein zentraler Kümmerer agiert mit durch das Klimaschutzkonzept klar definierten Aufgaben innerhalb der Kommune.
Kooperation nach außen	Mittel bis hoch	Prozesse aus der Konzepterstellung werden fortgeführt. In entsprechenden Formaten wird eine enge Anbindung aller Akteure an die kommunale Klimaschutzarbeit gewährleistet.
Aufgabenspezialisierung	Mittel	Klimaschutzarbeit als Querschnittsaufgabe bedarf vor allem der Vernetzung von Spezialisten.
Strukturelle Einbindung	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.
Stellenbeschreibung	Überwiegend Managementaufgaben	Aktuell unternimmt das KSM überwiegend Managementaufgaben inner- und außerhalb der Verwaltung. Innerhalb des Fachamtes bietet sich darüber hinaus an, auch Klimaschutz in Pflichtaufgaben zu integrieren.
Vorteile		<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>
Nachteile		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	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).
Strategie	Das KSM integriert Klimaschutz-Aspekte in verschiedene kommunale Planungen (z.B. Bebauungs- oder Verkehrsplanung) und entwickelt das Klimaschutzkonzept weiter.
Klimaschutzziele	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.
Finanzierung	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.
Controlling	Neben der Energie- und THG-Bilanzierung und der Erstellung von Klimaschutzberichten liegt das Controlling von Maßnahmen in der Hand des KSM.
Netzwerke	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.
Maßnahmen nach innen	Innerhalb der Verwaltung liegt der Schwerpunkt darauf, alle für den Klimaschutz relevanten Ämter einzubeziehen und deren Möglichkeiten für den Klimaschutz zu nutzen.
Maßnahmen nach außen	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.

## V 7a: KSM im Fachamt (Landkreis)

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
<b>Kommunengröße</b>	Alle Landkreise	Es wird allen Landkreisen empfohlen, ein KSM in der Verwaltung zu etablieren.
<b>Finanzielles Budget Personal</b>	Mindestens eine Stelle	Pro 20 Gemeinden sollte mindestens eine Stelle bereitgestellt werden.
<b>Zeitliche Auslegung der Stelle</b>	Langfristig	Vor allem die KSM-Stellen im Landkreis, welche die einzelnen Gemeinden betreuen, benötigen einen längeren Vorlauf, um klimaschutzrelevante Aktivitäten in den zugehörten Gemeinden zu etablieren.
<b>Budget Klimaschutz</b>	Mindestens 1 Euro/EW	Ein Mindestmaß an Bereitstellung finanzieller Mittel für Aktivitäten im KSM sollte innerhalb der Kreisverwaltung vorhanden sein. Darüber hinaus sollten zusätzliche Mittel in den einzelnen Gemeinden für Klimaschutzaktivitäten vorhanden sein.
<b>Historie Klimaschutz</b>	Gering bis mittel	Ein Klimaschutzkonzept mit Zielen liegt vor, was als Grundlage der KSM-Arbeit genutzt wird. Erste weitere Schritte im Klimaschutz wurden bereits getätigt.
<b>Relevanz für Schlüsselakteure</b>	Mittel bis hoch	Durch die Kreisumlage müssen Schlüsselakteure die Klimaschutzarbeit gegenüber Gemeinden als Dienstleistung rechtfertigen. Hierfür ist zum einen die Überzeugung der Öffentlichkeit von der Relevanz des Themas Klimaschutz notwendig, welche durch öffentlichkeitswirksame Erfolge im Klimaschutz gestützt wird.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
<b>Grad der personellen Verstetigung</b>	Hoch (Verankerung)	Ein zentraler Kümmerer agiert mit durch das Klimaschutzkonzept sowohl innerhalb der Kreisverwaltung als auch als Dienstleister für die Kommunen.
<b>Kooperation nach außen</b>	Hoch	Prozesse aus der Konzepterstellung werden fortgeführt. Durch den regelmäßigen Austausch mit Kommunen und Netzwerkarbeiten ist dies ein wesentlicher Bestandteil der Arbeiten
<b>Aufgabenspezialisierung</b>	Mittel	Klimaschutzarbeit als Querschnittsaufgabe bedarf vor allem der Vernetzung von Spezialisten.
<b>Strukturelle Einbindung</b>	Mittel	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 inner- und außerhalb der Verwaltung. Innerhalb des Fachamtes bietet sich darüber hinaus an, das Thema Klimaschutz in pflichtige Aufgaben zu integrieren.
<b>Vorteile</b>		<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>
<b>Nachteile</b>		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

<b>Weiterentwicklung der personellen Verstetigung</b>	Das Landkreis-KSM entwickelt in den Kommunen neue Klimaschutz-Stellen durch Kooperationen zwischen den Gemeinden bei KEM und/oder KSM. Innerhalb der Verwaltung des Landkreises werden die Aufgaben erweitert und die KSM-Stellen entsprechend aufgestockt.
<b>Strategie</b>	Die Strategien für Kommunen werden spezifiziert und münden in eigenen Klimaschutzkonzepten. Innerhalb des Kreises wird das Konzept des Landkreises stetig weiterentwickelt.
<b>Klimaschutzziele</b>	Klimaschutzziele auf Basis der Kreisziele werden für die verschiedenen Gemeinden entwickelt. Für den Landkreis werden Langfristziele und damit verbundene Zwischenziele diskutiert.
<b>Finanzierung</b>	Die Finanzierung des Klimaschutzes im Landkreis wird mittelfristig auf mehrere Schultern verteilt. Dies geschieht beispielsweise durch Dienstleistungen für regionale wirtschaftliche Akteure, welche dafür in einen Fonds einzahlen.
<b>Controlling</b>	Neben einer Energie- und THG-Bilanz wird auch ein Monitoring von Maßnahmen entwickelt.
<b>Netzwerke</b>	Das Landkreis-KSM initiiert v. a. regionale Netzwerke, unter anderem auf Grundlage von Förderungen für spezifische regionale Themen (z.B. Verkehr, Energietische für Unternehmen).
<b>Maßnahmen nach innen</b>	Innerhalb der Verwaltung liegt der Schwerpunkt darauf, alle klimaschutzrelevanten Ämter miteinzubeziehen und deren Möglichkeiten für den Klimaschutz herauszuarbeiten.
<b>Maßnahmen nach außen</b>	Kooperationen innerhalb der Region, ob bei erneuerbaren Energien oder Verkehr stehen im Fokus des Landkreis-KSM. Vereinzelt können gemeindespezifische Maßnahmen entwickelt werden.



## V 7b: KSM im Fachamt / Stabsstelle (Konzepterstellung)

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	> 25.000 EW	In der Regel für größere Kommunen mit entsprechenden Verwaltungen möglich, jedoch auch als Kooperation zwischen mehreren kleineren Kommunen denkbar.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens halbe Stelle	Abhängig von der Größe der Kommune. Ab 50.000 EW wird mindestens eine volle KSM-Stelle empfohlen. Darüber hinaus werden Gelder für externes Know-how (z.B. Bilanzerstellung) bei der Konzepterstellung benötigt.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Mittel bis langfristig	Für den Erstellungsprozess ist von der Einstellung des KSM bis zum fertigen Konzept mit 1,5 Jahren zu rechnen. Konkrete Erfolge der KSM-Arbeit benötigen deswegen Zeit.
Budget Klimaschutz	Mindestens 1-3 Euro/EW	Das Budget muss idealerweise nicht jährlich und projektgebunden beantragt werden. Gerade zu Beginn (im Erstellungsprozess) sind Kosten für Workshops und Veranstaltungen im Rahmen der Beteiligungsprozesse einzukalkulieren.
Historie Klimaschutz	Gering bis mittel	Erste positive Erfahrungen wurden bereits im Klimaschutz gemacht. Gegebenenfalls hat eine Fokusberatung geraten, Klimaschutz über ein Klimaschutzkonzept strategisch und maßnahmenorientiert zu verankern.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Ein eigenes KSM bedarf der Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze. Gerade im Erstellungsprozess sollte eine enge Kooperation zwischen KSM und Schlüsselakteuren erfolgen.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Mittel bis hoch (Verankerung)	Ein zentraler Kümmerer ist beteiligt an der Erstellung des Klimaschutzkonzeptes innerhalb der Kommune. Ziel ist es, diese Stelle langfristig im Rahmen der Umsetzung des Konzepts zu etablieren (Modell V 7).
Kooperation nach außen	Hoch	Innerhalb des Konzepterstellungsprozesses kommt es zu einer Vielzahl an Kontakten und dem Aufbau eines Netzwerkes. Im Rahmen von Maßnahmenworkshops tauscht sich das KSM mit externen Akteuren aus.
Aufgabenspezialisierung	Gering bis mittel	Im Erstellungsprozess sind vor allem generalistische Fähigkeiten gefragt, um alle relevanten Themenstellungen bearbeiten zu können.
Strukturelle Einbindung	Mittel bis hoch	Innerhalb des Fachamtes ist die Rolle eines KSM im Konzepterstellungsprozess begrenzt. Hier bedarf es eines Rückhalts durch die Verwaltungsspitze. Für den Erstellungsprozess bietet sich deswegen eine (temporäre) Stabsstelle an, um mit allen relevanten Ämtern in gleichem Maße kommunizieren zu können.
Stellenbeschreibung	Managementaufgaben	Die Erstellung des Konzepts, die Entwicklung von Energie- und THG-Bilanzen und die Festlegung von Zielen und Strategien sind reine Managementaufgaben.
Vorteile		<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 inner- und außerhalb der Verwaltung durch Erstellungsprozess</li> <li>• Direkter Übergang von der Konzepterstellung in die Umsetzungsphase</li> </ul>
Nachteile		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Nach der Erstellung des Konzepts beginnt die eigentliche KSM-Arbeit. Eine langfristige Perspektive und entsprechende Kompetenzen (vgl. Modell V 7 oder V 8) ermöglicht die Umsetzung des Konzepts mit einem umfangreichen Maßnahmenkatalog.
Strategie	Das Klimaschutzkonzept als strategische Grundlage wird im Maßnahmenumsetzungsprozess operationalisiert und regelmäßig aktualisiert.
Klimaschutzziele	Im Konzept festgelegte Klimaschutzziele werden innerhalb der Verwaltung und bei externen Akteuren kommuniziert und die jeweiligen Beiträge zur Zielerreichung gemeinsam besprochen.
Finanzierung	Nach dem Erstellungsprozess werden für die Maßnahmenumsetzung erste Gelder in den Haushalt eingestellt und an einer Strategie gearbeitet, mittelfristig ein dauerhaftes Budget zur Verfügung zu haben.
Controlling	Nach der Erstellung einer Energie- und THG-Bilanz im Rahmen des Konzepts wird der Fokus bei der Umsetzung zunächst auf das Controlling von Maßnahmen gelegt.
Netzwerke	Anhand der im Erstellungsprozess geknüpften Kontakte wird geprüft, inwieweit eine Vernetzung von verschiedenen lokalen Akteuren zielführend sein kann. Ein Austausch mit regionalen KSM-Stellen wird bei der Umsetzung initiiert.
Maßnahmen nach innen	Innerhalb der Verwaltung liegt der Schwerpunkt auf den Einbezug aller relevanten Ämter zu Klimaschutzthemen.
Maßnahmen nach außen	Nach außen ist das KSM Anlaufstelle für Fragen und Initiativen zum Klimaschutz. Es steuert und initiiert Netzwerke und fördert das nachhaltige Wirtschaften aller Akteure.

## V 8: Ansiedlung Klimaschutzmanagement als Stabsstelle

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
<b>Kommunengröße</b>	> 25.000 EW	Stabsstellen können Vorteile in größeren Verwaltungen haben, um das Querschnittsthema Klimaschutz voranzutreiben. In Landkreisen ist eine Stabsstelle zwar möglich, jedoch aufgrund der breit gefächerten Aufgaben (Kommunenbetreuung, LK-eigene Aktivitäten) nichtzielführend.
<b>Finanzielles Budget Personal</b>	Mindestens halbe Stelle	Stabsstelle benötigt Sichtbarkeit innerhalb der Verwaltung.
<b>Zeitliche Auslegung der Stelle</b>	mittelfristig bis unbefristet	Eine Stabsstelle sollte für einen längeren Zeitraum etabliert werden, um Kontakte aufzubauen und Prozesse innerhalb und außerhalb der Verwaltung anzustoßen.
<b>Budget Klimaschutz</b>	5–10 Euro/EW und mehr	Um Wirksamkeit und Relevanz dieser Stelle zu garantieren, sollten die entsprechenden finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden. Diese Gelder können verwaltungsintern oder -extern bereitgestellt werden.
<b>Historie Klimaschutz</b>	Gering bis hoch	Ohne lokale Historie im lokalen Klimaschutz ist eine Stabsstelle nur bedingt zu empfehlen, da v. a. grundsätzliche Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Bei der Konzepterstellung kann es jedoch von Vorteil sein, alle Ämter einbeziehen zu können.
<b>Relevanz für Schlüsselakteure</b>	Hoch	Die Stabsstelle sollte eng mit dem/der Bürgermeister*in oder der Amtsleitung verknüpft sein.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
<b>Grad der personellen Verstetigung</b>	Hoch (Start von Mainstreaming)	Dem Klimaschutz und der Stabsstelle wird eine hohe Relevanz und somit eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten einberaumt.
<b>Kooperation nach außen</b>	Sehr hoch	Stabsstelle ist wichtige Ansprechpartnerin für externe Akteure. Enger Austausch mit Klimaschutzinitiativen, direkter Ansprechpartner für gemeinsame Aktivitäten und Koordination von Aktivitäten, Bereitstellung von Mitteln und Ressourcen.
<b>Aufgabenspezialisierung</b>	Generalistisch	Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachämtern sehr wichtig.
<b>Strukturelle Einbindung</b>	Hoch	Direkt dem/r Bürgermeister*in bzw. Amtsleiter*in unterstellt. Eine Einbindung als Stabsstelle in ein Fachamt ist möglich, aber nur empfohlen, wenn dieses thematisch mit übergreifenden Klimaschutzaktivitäten (Stadtplanung) innerhalb der Verwaltung verknüpft ist.
<b>Stellenbeschreibung</b>	Managementaufgaben	Stabsstellen sind vor allem für die Vernetzung von Akteuren zuständig, dienen als Ansprechstelle für alle Fragen zum Klimaschutz und können einen Beitrag bei der Koordination von Klimaschutzthemen innerhalb der Verwaltung leisten.
<b>Vorteile</b>		<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>
<b>Nachteile</b>		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

<b>Weiterentwicklung der personellen Verstetigung</b>	Enge Zusammenarbeit mit Akteuren inner- und außerhalb der Verwaltung. Mit der Zunahme an Aufgaben können weitere Mitarbeiter*innen mit dem entsprechendem Spezialwissen eingestellt werden.
<b>Strategie</b>	Koordination der Umsetzung mit den jeweiligen Fachämtern (Zielsektoren) und Entwicklung von Klimaschutzstrategien in anderen kommunalen Planungen.
<b>Klimaschutzziele</b>	Definition von Langfristzielen inkl. Sektorenzielen und Zwischenzielen mit den jeweiligen Fachämtern, sowie generellen Zielen der gesamten Kommune.
<b>Finanzierung</b>	Suchen nach weiteren Quellen außerhalb der Verwaltung und Verknüpfung von finanziellen Mitteln inner- und außerhalb der Verwaltung mit THG-Einsparungen und Innovationen.
<b>Controlling</b>	Einheitliche Berechnung von politischen Beschlüssen und Monitoring von Maßnahmen in Verknüpfung mit der lokalen THG-Bilanz; Erstellung von Indikatoren für Ziel- und Zwischenjahre zur Untersuchung der Zielerreichung.
<b>Netzwerke</b>	Ausbau regionaler Netzwerke mit anderen Kommunen zu verschiedenen Klimaschutzfragestellungen.
<b>Maßnahmen nach innen</b>	Koordination, regelmäßige Prüfung und Intensivierung der Aktivitäten.
<b>Maßnahmen nach außen</b>	Verstetigung und Intensivierung der Aktivitäten, Koordination von Aktivitäten verschiedener Akteure bei Projekten (z.B. Wohnungsbau und Energieversorger).

## V 9: Klimaschutz als Team (dauerhaft)

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	> 25.000 EW	Dauerhaftes Engagement in einem Klimaschutzteam ist mit entsprechenden (zeitlichen) Ressourcen der Verwaltung verbunden.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens halbe Stelle	Eine halbe Stelle zur Koordination des Teams sollte bereitgestellt werden.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Langfristig	Eine dauerhafte Arbeit des Teams ist angestrebt.
Budget Klimaschutz	5–10 Euro / EW	Ein klar definiertes Budget für explizite Klimaschutzaktivitäten ist vorhanden und kann von dem Team selbständig verwaltet werden.
Historie Klimaschutz	Hoch	Lange Historie des Klimaschutzes. Das Team ist entstanden aus verschiedenen Tätigkeiten in der Verwaltung und aus einer Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Die Kompetenzen sind klar verteilt und die Ziele des Teams definiert.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Schlüsselakteure schaffen Strukturen und Freiräume sowie generieren das Budget für das Klimaschutzteam: Sie selbst sollten (teilweise) in dem Klimaschutzteam vertreten sein.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Sehr hoch (Mainstreaming)	Ein dauerhaft agierendes Team, das zudem regelmäßig Input von externen Experten bekommt, kann die Prozesse im Klimaschutzbereich verbessern (beispielsweise über den European-Energy-Award (eea)).
Kooperation nach außen	Mittel bis hoch	Spezialisierte Abstimmung mit Akteuren und Initiativen über die Fachämter. Die einzelnen Experten agieren mit entsprechenden Fachinitiativen außerhalb der Verwaltung.
Aufgabenspezialisierung	Hoch	Einzelne Fachämter sind mit ihrer Expertise im Gremium vertreten.
Strukturelle Einbindung	Mittel	Das Klimaschutzteam agiert außerhalb der regulären Verwaltungsstruktur. Gleichzeitig haben die gemeinsamen Beschlüsse unmittelbare Wirkung auf die jeweiligen Fachämter.
Stellenbeschreibung	Management und Pflichtaufgaben	Die koordinierte Zusammenarbeit der Ämter ist hochgradig mit Managementaufgaben verbunden. Gleichzeitig agieren die einzelnen Ämter innerhalb ihres Aufgabengebiets weiterhin im Rahmen ihrer Pflichtaufgaben.
Vorteile		<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>
Nachteile		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Im Klimaschutzteam tauschen sich Vertreter*innen der Fachämter vertieft aus. Eine neue strukturelle Relevanz erhält das Thema, wenn die Vertreter*innen innerhalb ihrer Fachämter als KSM bestellt werden oder sich das Team gar als eigenes Fachamt in ihrem jeweiligen Fachgebiet dauerhaft mit dem Thema Klimaschutz auseinandersetzen kann.
Strategie	Die im Team ausgearbeitete Strategie wird innerhalb der Fachämter in konkrete Klimaschutzstrategien für die einzelnen Fachämter weiterentwickelt.
Klimaschutzziele	Innerhalb der Fachämter wird geprüft, was der jeweilige Beitrag des Fachamtes an die kommunalen Klimaschutzziele sein kann.
Finanzierung	Aus dem Budget des Klimaschutzteams werden spezifische Aktivitäten innerhalb der jeweiligen Ämter gefördert. Darüber hinaus wird innerhalb der Fachämter überlegt, wie Klimaschutz auch in Finanzentscheidungen (z.B. Gelder für Radinfrastruktur statt Straßenausbau) integriert werden kann.
Controlling	Klimaschutzaktivitäten werden regelmäßig durch externe Experten evaluiert. Dort wird die Klimaschutzarbeit zusammen mit dem Klimaschutzteam optimiert und weiterentwickelt.
Netzwerke	Die Vertreter*innen des Klimaschutzteams agieren in den jeweiligen Fachgebieten.
Maßnahmen nach innen	Das wesentliche Ziel des Klimaschutzteams ist, die Klimaschutzarbeit innerhalb der Verwaltung zu optimieren.
Maßnahmen nach außen	Das Team prüft, inwieweit die jeweiligen Arbeiten nach außen wirken und integriert verschiedene Akteure in seine Klimaschutzarbeit (z.B. Energieagentur für zentrale Energieberatungen)

## V 10: Klimaschutz als eigenes Fachamt

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	> 50.000 EW	Nur in Kommunen mit entsprechender Verwaltungsgröße geeignet. Idealerweise Stadt- und Landkreise.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens zwei Stellen (Vollzeitäquivalente)	Um adäquat agieren zu können, benötigt dieses eigene Fachamt einen entsprechenden personellen Unterbau.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Langfristig	Die Entwicklung eines Fachamtes ist als dauerhafter Prozess angelegt.
Budget Klimaschutz	5–10 Euro/EW und mehr	Ein eigenes (hohes) Budget ist unerlässlich für die Klimaschutzarbeit. Dies kann z.B. extern durch Vereine eingeworben werden.
Historie Klimaschutz	Hoch	Für Kommunen mit langer Historie im Klimaschutz. Wenn Kommunen bereits Erfahrungen im Klimaschutz gemacht haben, können sie mögliche Ansatzpunkte der weiteren Arbeit sowie Bereiche einer sinnvollen Zusammenarbeit mit anderen Ämtern besser einschätzen.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Die Möglichkeiten des Amtes werden durch die Verwaltungsspitze bestimmt.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
Grad der personellen Verstetigung	Sehr hoch (Mainstreaming)	Dem Klimaschutz wird eine dauerhafte Sonderrolle innerhalb der Verwaltung eingeräumt.
Kooperation nach außen	Sehr hoch	Enge Abstimmung mit lokalen Akteuren und Initiativen, Einrichten einer zentralen Anlaufstelle, Unterstützung und Koordination von Aktivitäten im Bereich Klimaschutz.
Aufgabenspezialisierung	Generalistisch bis spezifisch	Innerhalb der Verwaltung werden alle Ämter in die Arbeit mit einbezogen. Bei konkreten Fragestellungen zum Klimaschutz (z.B. in der Stadtplanung) kann das Amt die Rolle eines Experten einnehmen.
Strukturelle Einbindung	Hoch	Ein eigenständiges Amt. Das Amt ist in der Fachamtsleiterrunde gleichwertig vertreten, verfügt über ein eigenes Budget und hat klar festgelegte Kompetenzen innerhalb der Verwaltung.
Stellenbeschreibung	Management- und Pflichtaufgaben	Das Amt agiert innerhalb der Verwaltung mit den ihm zugeordneten kommunalen Pflichtaufgaben. Die Kooperation mit Akteuren nach außen und innerhalb der Verwaltung bedarf Kompetenzen im Bereich des Managements.
Vorteile		<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 weitreichend (u.a. aufgrund der Anzahl an Personalstellen und der Gleichberechtigung gegenüber anderen Fachämtern)</li> <li>• Dauerhafte personelle Verstetigung im Klimaschutz</li> </ul>
Nachteile		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Klimaschutz wird als Mainstream in der Kommune etabliert. Das Fachamt koordiniert sich in einem Gremium auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung um kommunale Aktivitäten zu organisieren und durchzuführen.
Strategie	Die Klimaschutzstrategie wird Schritt für Schritt in alle kommunalen Planungen und Aktivitäten integriert.
Klimaschutzziele	Langfristige Klimaschutzziele für die Kommune (und Einzelgemeinden), Sektorziele und Zielvereinbarungen mit externen Akteuren zeugen von einer Mischung aus verschiedenen Klimaschutzziele.
Finanzierung	Die finanziellen Kapazitäten und Finanzierungsquellen werden weiter ausgebaut. Intracting, externe Gelder von Unternehmen, Bürgerfonds und Förderungen sind fester Bestandteil einer Klimaschutzfinanzierungsstrategie.
Controlling	Eine detaillierte Maßnahmenevaluation erfolgt neben einem regelmäßigen übergreifenden Klimaschutzcontrolling (auch für die Einzelgemeinden eines Landkreises).
Netzwerke	Ein Ausbau des regionalen Netzwerks als Dienstleister für Kommunen in verschiedenen Belangen ist wesentlicher Bestandteil der Klimaschutzarbeit. Nach außen tritt das Amt als Innovator und Vorreiter in überregionalen Foren auf.
Maßnahmen nach innen	Innovative Pilotprojekte werden initiiert und Klimaschutz durchdringt in weiten Teilen die tägliche Verwaltungsarbeit (z.B. bei der Stadtplanung).
Maßnahmen nach außen	Das Amt hat gemeinsame Projekte mit lokalen Akteuren, koordiniert die Klimaschutzaktivitäten der Akteure, organisiert Netzwerke, initiiert Austausch- und Beteiligungsformate und ist zentraler Ansprechpartner für die jeweiligen Akteure.

## V 11: Kommunale oder regionale Energieagentur

### Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
<b>Kommunengröße</b>	> 50.000 EW	Nur in Kommunen mit entsprechender Verwaltungsgröße geeignet. Idealerweise Stadt- und Landkreise.
<b>Finanzielles Budget Personal</b>	Mindestens drei Stellen (Vollzeit-äquivalente)	Da die Zielgruppe der Agentur breiter ist, sollte für eine ausreichende personelle Ausgestaltung gesorgt sein um den damit verbundenen Beratungs- und Begleitungsbedarfe zu decken.
<b>Zeitliche Auslegung der Stelle</b>	Langfristig	Die Entwicklung einer Klimaschutzagentur sollte als dauerhafter Prozess angelegt sein.
<b>Budget Klimaschutz</b>	>10 Euro/EW	Ein eigenes (hohes) Budget ist unerlässlich für die Klimaschutzarbeit. Dies kann z.B. durch externe Unterstützung (Sponsoring), die Kreisumlage, Mitgliedsgebühren der Gesellschafter oder durch die Verwaltung selbst erfolgen.
<b>Historie Klimaschutz</b>	Mittel-Hoch	Für Kommunen/Landkreise mit gewissen Historie im Klimaschutz. Gerade in Landkreisen könnte die Gründung einer Klimaschutzagentur auch früh im Klimaschutzprozess erfolgen, um im Kreis und den einzelnen Gemeinden Klimaschutz als Thema zu etablieren.
<b>Relevanz für Schlüsselakteure</b>	Hoch	Die Möglichkeiten (und Grenzen) der Agentur werden durch mehrere regionale Schlüsselakteure bestimmt.

### Eigenschaften des Modells

	Ergebnis	Kommentar
<b>Grad der personellen Verstetigung</b>	Sehr hoch (Mainstreaming)	Dem Klimaschutz wird eine dauerhafte Sonderrolle innerhalb der Kommune und Region eingeräumt. Die Agentur agiert eng mit Akteuren jenseits der Verwaltung. Innerhalb der Verwaltung kommt es auf die Einbindung der Agentur in der Verwaltung an. Arbeitet die Agentur komplett autonom, fehlt der Anschluss zu kommunalen Entscheidungen/Prozessen.
<b>Kooperation nach außen</b>	Sehr hoch	Enge Abstimmung mit lokalen Akteuren und Initiativen, Einrichten einer zentralen Anlaufstelle, Unterstützung und Koordination von Aktivitäten im Bereich Klimaschutz, Dienstleistungs- und Beratungsangebote für einzelne Akteursgruppen (z.B. Unternehmen oder Kommunen).
<b>Aufgabenspezialisierung</b>	Generalistisch bis spezifisch	Neben allgemeinen Agieren im Thema Klimaschutz (z. B. Begleitung von Prozessen) und Ansprechpartnerin zu allen Fragen um das Thema auch sehr spezifisch in konkreten Dienstleistungsangeboten.
<b>Strukturelle Einbindung</b>	Gering bis mittel	Zumeist agieren Klimaschutzagenturen überwiegend unabhängig von der Verwaltung. Die Einbindung in die Verwaltung kann aber erfolgen indem z. B. die Leitung der Agentur zu einer Hälfte der Stelle in der Verwaltung angesiedelt ist. Auch eine direkte verantwortliche Person in der Verwaltung kann sich mit der Geschäftsführung der Agentur regelmäßig austauschen und planen.
<b>Stellenbeschreibung</b>	Managementaufgaben	Die Klimaschutzagentur übernimmt die ihr aufgetragenen Tätigkeiten aus der Verwaltung und von anderen Akteuren. Dabei handelt es sich primär um Dienstleistungs- und Managementaufgaben (z. B. Energieberatung oder Moderation).
<b>Vorteile</b>		<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>
<b>Nachteile</b>		<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>

### Empfehlungen für die weitere Verstetigung von Klimaschutz

<b>Weiterentwicklung der personellen Verstetigung</b>	Die Energieagentur versucht, auch in Verwaltungsinternen Prozessen integriert zu werden und steht hier im engen Austausch. Das Dienstleistungsangebot und damit die Attraktivität der Agentur wird durch neue Expertise regelmäßig erweitert. In Landkreisen wird versucht, KSM (Als Ansprechpartner*innen) in den einzelnen Gemeinden zu etablieren.
<b>Strategie</b>	Das Klimaschutzkonzept wird als Dienstleistung gemeinsam mit der Verwaltung umgesetzt. Gleichzeitig wird als Dienstleistung auch die regelmäßige Fortschreibung angeboten. In Landkreisen werden die Strategien für die einzelnen Gemeinden konkretisiert und die Umsetzung ebenfalls aktiv begleitet.
<b>Klimaschutzziele</b>	Langfristige Klimaschutzziele für die Kommune (und Einzelgemeinden), Sektorziele und Zielvereinbarungen mit externen Akteuren zeugen von einer Mischung aus verschiedenen Klimaschutzziele.
<b>Finanzierung</b>	Die finanziellen Kapazitäten und Finanzierungsquellen werden weiter ausgebaut. Das Dienstleistungsangebot sorgt dafür, dass sich die Agentur fast selbständig trägt. Aber (innovative) Förderprojekte sind fester Bestandteil einer Klimaschutzfinanzierungsstrategie.

<b>Controlling</b>	Klimaschutzcontrolling (u.a. Energie- und THG-Bilanzen), auch für Einzelgemeinden in Landkreisen ist eine zentrale Dienstleistung der Agentur. Daneben können Energieaudits für Unternehmen als Dienstleistung angeboten werden.
<b>Netzwerke</b>	Die Energieagentur ist zentraler Bestandteil des regionalen Netzwerks. Sie organisiert spezifische Arbeitskreise und verfolgt in Gesprächen mit den Akteuren, ob Austauschbedarf oder neue Formate nötig sind.
<b>Maßnahmen nach innen</b>	Die Energieagentur prüft regelmäßig, welche Dienstleistungsangebote für die Verwaltung interessant sein könnten (z. B. Contracting) und unterstützt die Verwaltung bei der Umsetzung des Konzepts. Innovative Pilotprojekte werden im Rahmen von Förderprogrammen der Verwaltung vorgeschlagen und als Dienstleister umgesetzt.
<b>Maßnahmen nach außen</b>	Nach außen tritt die Energieagentur als Innovator auf, welcher Fördergelder für innovative Projekte mit verschiedenen Partnern anwirbt bzw. gemeinsam Anträge schreibt. Die Maßnahmen werden für unterschiedliche Akteursgruppen immer spezifischer und auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten.