

A large, soft-focus dandelion seed head is positioned in the lower-left quadrant of the slide. Several individual dandelion seeds with their feathery parachutes are scattered across the upper-right portion of the slide, appearing to drift away from the main seed head. The background is a light, pale blue gradient.

**EQU:WIN**

**KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE  
ZUR CHEF:INNENSACHE MACHEN**

**VERÄNDERUNGSMANAGEMENT FÜR  
DIE KOMMUNE DER ZUKUNFT**

**KERSTIN GOLLNER  
PHD ÖKOLOGISCHE ÖKONOMIE  
ABSI 25.2.2023**

# Die Große Transformation

- die Verantwortung und  
Führungsherausforderung  
unserer Zeit!

# TRANSFORMATION: MIKRO- UND MAKRO- EBENE GEKONNT MANAGEN



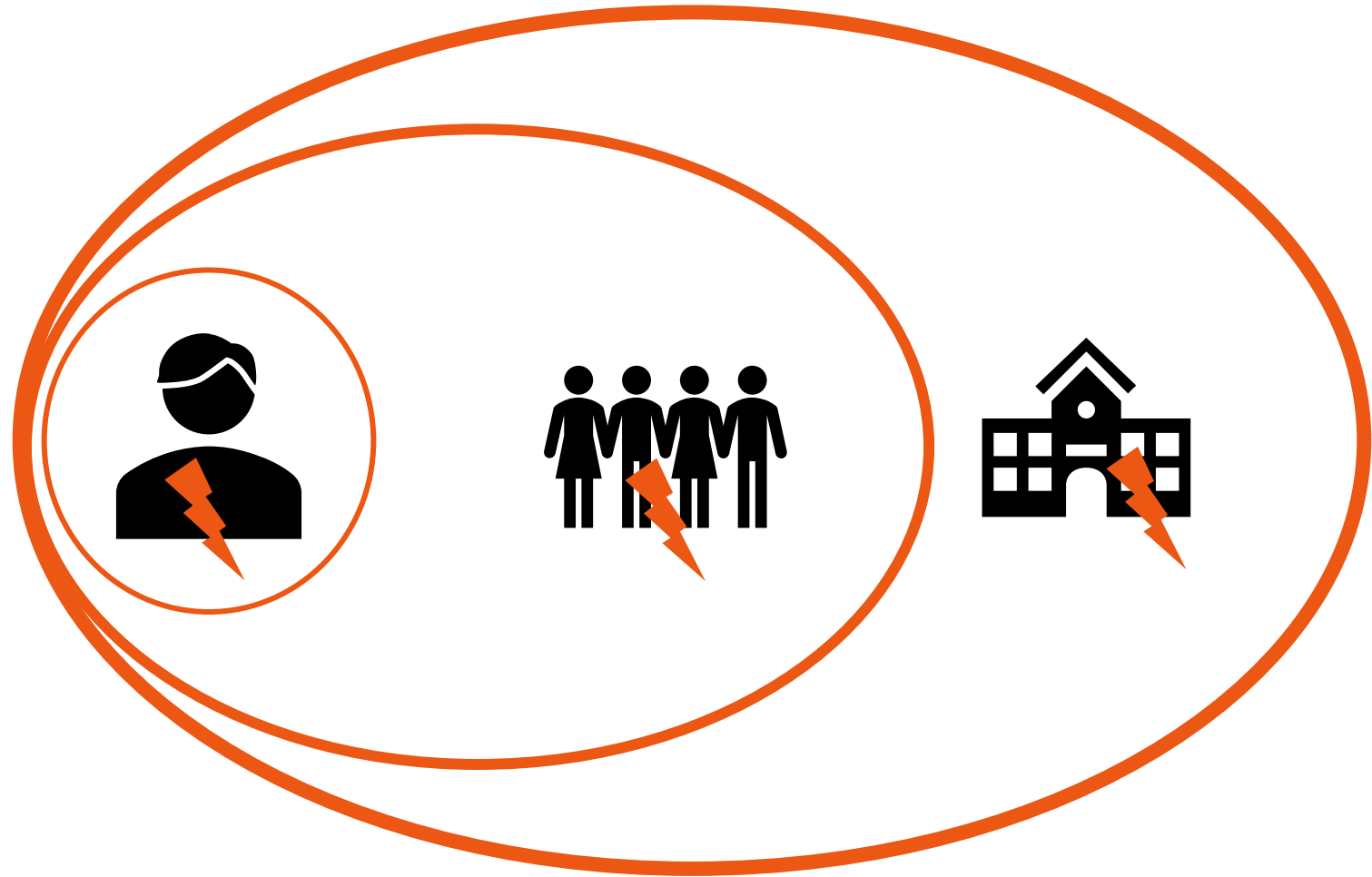


# 1

## KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE UMSETZEN

### Typische Blockaden und Widerstände

# HAKEN KANN ES ÜBERALL



# TYPISCHE BLOCKADEN UND WIDERSTÄNDE





# KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE UMSETZEN

## Veränderungshebel à la Transformations- management

# VERÄNDERUNGSHEBEL







# KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE UMSETZEN

## Tipps und Tricks für Gestaltende

# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

1

**Die gute Vision**  
**Attraktives Ziel**



1

**Ohne klares langfristiges Ziel  
kein Kurs!**

**Ohne Vision keine Ausrichtung!**

**Third Order Control!**

**Die gute Vision  
Attraktives Ziel**



## **Gestaltende:**

- ✓ **Klare Sicht auf die aktuelle Situation formulieren**
- ✓ **Hilfestellung dabei ein eindeutiges Zukunftsbild und Zielsetzung zu entwickeln (WAS und WIE)**
- ✓ **... und kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren**

# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

2

**Vorwurfskarusell  
abstellen**  
**Kooperation statt  
Vorwürfe**



**Vorwurfskarusell  
abstellen  
Kooperation statt  
Vorwürfe**



## Gestaltende:

- ✓ **Dialog, Dialog, Dialog ...**
- ✓ **Holen sie die Betroffenen zusammen! Bringen sie Zeit mit!**
- ✓ **Laden sie mit einer guten Geschichte ein, die an die Vision geknüpft ist.**
- ✓ **Kennen Sie die Geschichte der Sache und der Beteiligten.**
- ✓ **Suchen Sie zuerst die Gemeinsamkeiten und das übergreifende Ziel als Startpunkt und diskutieren Sie von dort weiter.**

## Gruppen ohne gute Moderation drehen sich im Kreis!

2

**Vorwurfskarusell  
abstellen  
Kooperation statt  
Vorwürfe**



## Gestaltende:

- ✓ **Schaffen Sie Orientierung und Überblick bei Entscheidungsfindungen: gute Moderation und gute Visualisierung**
- ✓ **Unterscheiden Sie immer ganz klar zwischen Was und Wie.**
- ✓ **Visualisieren Sie Optionen und Entscheidungen. Beteiligen sie die Teilnehmenden aktiv.**
- ✓ **Knüpfen Sie Entscheidungen an konkrete, objektiv messbare Elemente wie CO<sub>2</sub>- oder Energieeinsparung.**

# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

3

**Wir für die Zukunft  
Konstruktives  
Mindset**



**Bedrohung lähmt! - Vorsicht vor psychologischer Blockade.**

**Ausrichtung an Schönheit, Attraktivität, Zukunft, Sicherheit und... Freude!**

**Wir für die Zukunft  
Konstruktives  
Mindset**



## **Gestaltende:**

- ✓ **Machen Sie „gemeinsam“ zu Ihrem Grundwert.**
- ✓ **Zeigen sie das auch und machen es erlebbar!**
- ✓ **Ton: Optimismus und Wohlwollen statt Vorwürfe und Unterstellungen!**
- ✓ **Vermeiden sie Perfektionismus. Mit Mut zur Lücke und einem 80/20 Ansatz erste Erfolge produzieren.**
- ✓ **So Handlungsenergie erzeugen und Glaubwürdigkeit gewinnen!**



# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

4

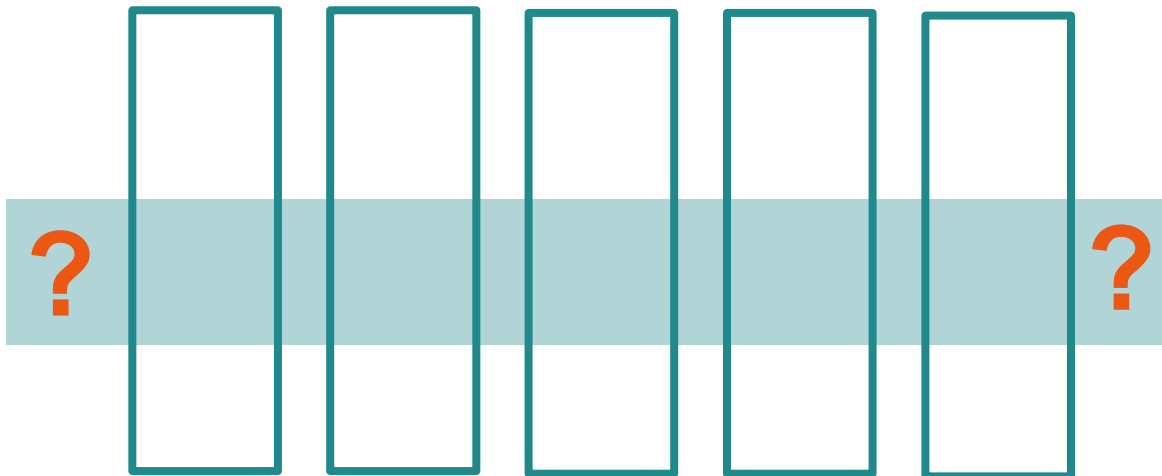
**Konstruktives  
Arbeiten in  
Quervernetzung  
Projektdenken**



Verwaltungslogik ist oft bereichs- und nicht querschnittsorientiert. Übergreifende Zusammenarbeit ist nicht immer gut eingeübt.

4

Konstruktives Arbeiten in Quervernetzung Projektdenken





**Jedoch: Klimaschutz ist eine Querschnittsaufgabe wie auch Digitalisierung und viele weitere kommunale Themen der Zukunft.**

## **Gestaltende:**

- ✓ **Fördern Sie Projektdenken und quervernetztes Arbeiten vor allem auch in der Verwaltung.**
- ✓ **Vernetzung braucht Zeit und Vorbereitung. Denken sie immer von hinten!**
- ✓ **Setzen Sie Projekte eindeutig auf: Mit Ressourcen und Verantwortlichkeiten, mit Zeitplänen und Meilensteinen und haken Sie regelmäßig nach.**
- ✓ **Agile Methoden helfen zusätzlich Effizienzen zu heben.**

# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

7

**Prioritäten  
statt Abwarten  
Klare Priorisierung**



**Komplexität der Herausforderungen steigt! - mehr und mehr Zielkonflikte.**

**Man kann es nicht (immer) richtig machen - nur priorisieren, handeln und immer wieder korrigieren.**

**Prioritäten statt  
Abwarten  
Klare Priorisierung**



## **Gestaltende:**

- ✓ **Seien Sie sensibel für Zielkonflikte.**
- ✓ **Entscheiden Sie! Oder helfen sie zu entscheiden!  
Entscheidung reduziert Komplexität und macht handlungsfähig.**
- ✓ **Wenn sie Gestaltende in einer Kommune sind:  
Wichtig: Entscheiden Sie auch mal etwas, was schon da war, wieder weg.**
- ✓ **Vorsicht vor Kompromissen: Sie sind oft teuer und machen niemanden richtig zufrieden.**

5

Prioritäten statt  
Abwarten  
Klare Priorisierung

Entscheidungsfindung für  
Fortgeschrittene:

Gruppen sind besser darin  
Entscheidungen unter Komplexität  
richtig zu treffen als Einzelne, aber es  
ist mühsam!



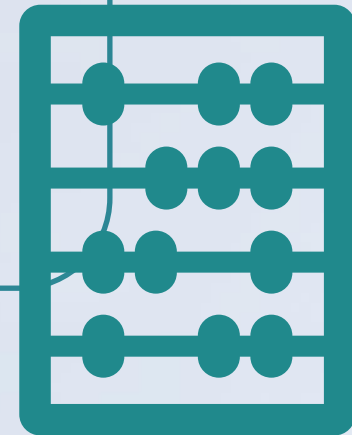
## Gestaltende:

- ✓ Trauen Sie den Entscheidungen und Empfehlungen Ihrer Fachleute, wenn sie in Gruppen vorbereitet wurden.
- ✓ Bleiben Sie sensibel für Zielkonflikte!
- ✓ **Wenn sie Gestaltende in einer Kommune sind:** Greifen Sie bei Zielkonflikten schnell ein und klären Sie die Prioritäten! Das spart enorm Ressourcen und Nerven.

# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

6

**Tools richtig nutzen**  
**Sinnvoller**  
**Werkzeugkasten**

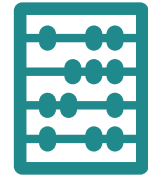


## Es gibt jede Menge sinnvolle und erprobte Tools

(Klimaschutzkonzept, Energienutzungsplan, Treibhausgasbilanzierung, Energiemanagement, Klimabeirat, European Energy Award, etc.)

**Aber Tools allein machen noch keine Veränderung.**

Tools richtig  
nutzen  
Sinnvoller  
Werkzeugkasten



## Gestaltende:

- ✓ Suchen Sie die sinnvollen Tools für das Projekt oder die Kommune aus.
- ✓ Sorgen Sie für eine pragmatische Anwendung, die sich konsequent an Best Practices orientiert.
- ✓ Man muss nicht alles neu erfinden! Auch 80/20-Tools können nach und nach wachsen.
- ✓ Keine Zeit mit Perfektionismus und Konzeptwahn verschwenden!



# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

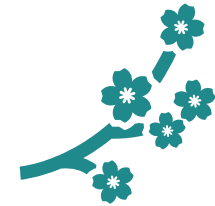
7

**Die Bürger\_innen sind  
dabei!  
Alle aktivieren**



**Isolation ist nicht effizient – wenn jeder für sich rudert, fährt ein Boot im Kreis.**

**Die Bürger\_innen  
sind dabei!  
Alle aktivieren**



## **Gestaltende:**

- ✓ **Sorgen Sie dafür Allianzen zu bauen – mit anderen Gemeinden, Wirtschaft vor Ort, innerhalb der Verwaltung, etc.**
- ✓ **Vor allem mit den Bürger\_innen, denn die sind bereit sich zu engagieren, wenn sie wissen wofür und wenn sie Wertschätzung und Gemeinschaft erfahren.**
- ✓ **... und sorgen Sie für Kontinuität!**
- ✓ **Wenn sie Gestaltende in einer Kommune sind: Erfolgreiche Bürgerbeteiligung braucht eine gute Methode, einen langen Atem und gute, kontinuierliche Dialogkommunikation.**

# TIPPS UND TRICKS FÜR GESTALTENDE

8

**Klimaschutz-  
manager\_in stützen  
Klima-Führungsteam  
bauen**

**Klimaschutzmanagement ist unwirksam, wenn es nicht die Möglichkeit hat, übergreifend und quervernetzt zu arbeiten.**

**Klimaschutz-  
manager\_in stützen  
Klima-Führungsteam  
bauen**



## Gestaltende:

- ✓ **Der Kern ist eine klare, quervernetzte und verantwortliche Rolle der Klimaschutzmanager\_innen.**
- ✓ **Dafür braucht es eine Legitimation in der Organisationslogik – an Entscheidungsmacht angedockt!**
- ✓ **Bilden Sie ein Team um sich! Kein Einzelkämpfertum!**
- ✓ **Treffen Sie sich regelmäßig, kommunizieren sie permanent mit dem Team und den Schnittstellen.**
- ✓ **Wenn sie Gestaltende in einer Kommune sind: Machen Sie klar, dass dieses Klima-Team Ihre Unterstützung und Aufmerksamkeit hat.**



# **DIE VORTEILE SO EIN TEAM ZU HABEN**

## **Studie des Ökoinstituts**

# Wenn sie Gestaltende in einer Kommune sind: DIE VORTEILE SO EIN KLIMA-TEAM UND EINE VERANTWORLICHE ROLLE ZU HABEN

Städte, Gemeinden und Landkreise mit Klimaschutzmanagement haben

- ▶ bis zu neun Mal mehr klimaschädliche Treibhausgase eingespart
- ▶ doppelt so viele Projekte umgesetzt
- ▶ fünf Mal so viele Fördermittel genutzt
- ▶ zwei- bzw. drei Mal höheren Umfang der geförderten Projekte.

[Wirkungsanalyse für das Klimaschutzmanagement in Kommunen](#)

Öko-Institut, Freiburg, Verlag Umweltbundesamt, Juli 2022



# KLIMASCHUTZ UND ENERGIEWENDE UMSETZEN

## Veränderungsmanagement für die Kommune der Zukunft

# TRANSFORMATION: WO SPIELT DIE MUSIK?





# VERÄNDERUNGSHEBEL



# EQU:WIN

equal winning

Veränderungs-  
management für  
die Kommune  
der Zukunft

Navigate  
by Fiction

Transformations-  
wissen für  
Klimaschutz-  
manager innen

Erhardtstraße 6  
80469 München

T: 089 – 890 65 930

F: 089 – 890 65 93-59

[info@equwin.de](mailto:info@equwin.de)  
[www.equwin.de](http://www.equwin.de)