

Im Unterauftrag:



Dr. Minu Hemmati Consulting

Prozessdesign • Moderation
Nachhaltige Entwicklung • Klima • Gender



Klimaschutzmanagement verstetigen

Gesammelte Erfolgsfaktoren und Erfahrungen
aus dem Projekt Klima-Kompakt

Leitfaden für Klimaschutzmanager*innen

Im Auftrag des:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit



	Auf einen Blick: Klimaschutzmanagement verstetigen	3
	1 Hintergrund und Grundlagen der Verstetigung	4
	2 Das KSM selbst als wesentlicher Erfolgsfaktor	6
	3 Das KSM in einer Verwaltung sinnvoll ansiedeln	8
	3.1 Klimaschutz personell verankern	8
	3.2 Verstetigungsmodelle genauer betrachtet	10
	4 KSM mit inhaltlichen Aufgaben versehen	12
	4.1 Übersicht über die eigene Arbeit schaffen	12
	4.2 Inhaltliche Ausrichtung in Hinblick auf die Verstetigung	15
	5 Rahmenbedingungen für die Verstetigung berücksichtigen	16
	5.1 Strategische Arbeitsgrundlage aktualisieren	18
	5.2 Politischer Wille und Finanzierung ausloten	19



Auf einen Blick: Klimaschutzmanagement verstetigen

Die vorliegende Veröffentlichung ist für die Zielgruppe Klimaschutzmanager*innen in Kommunen gedacht. Sie zeigt relevante Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen für die Verstetigung des kommunalen Klimaschutzmanagements (KSM) auf.

Grundlegend für eine Verstetigung des KSM ist, dass der dafür benötigte Prozess frühzeitig in Angriff genommen wird. Spätestens mit Beginn der Anschlussförderung sollte aktiv darauf hingearbeitet werden. Als hilfreich hat sich in diesem Zusammenhang eine Verstetigungsberatung zur Unterstützung etabliert. Mit Hilfe der externen Beratung können relevante Rahmenbedingungen, wie z. B. die finanziellen und politischen Ausgangsbedingungen und die Weiterentwicklung strategischer Arbeitsgrundlagen frühzeitig analysiert und verbessert werden.

Neben der Verstetigungsberatung kann und sollte ein KSM von Anfang an selbst aktiv dafür sorgen, dass die Stelle positiv innerhalb der Kommune besetzt ist. Durch aktive Präsenz innerhalb der Verwaltung aber auch in der Kommune, zielorientierte Vernetzung, gezielte Nutzung externer Unterstützung und durch das Einbringen des eigenen Know-hows kann sich das KSM somit im Laufe der Zeit unentbehrlich machen.

Die Anforderungen und Kompetenzen für das KSM sind deswegen breit gefächert. Kurzfristig sollte das

KSM einen gewissen Grad an Flexibilität, Überzeugungskraft und Kreativität aufweisen und sich an den Bedürfnissen der Verwaltung orientieren. Mittelfristig kann so gewährleistet werden, dass die wichtigen Aufgaben (lokale Zukunftsthemen) des KSM innerhalb einer Kommune weiterhin durchgeführt werden können.

Klimaschutz als Querschnittsthema umfasst viele Bereiche. Entsprechend vielseitig kann der Aufgabenbereich des KSM sein. Die konkreten Inhalte des KSM sind aktuell noch offen und vielen Akteuren nicht bekannt. Anhand regelmäßiger Berichterstattung und einer Übersicht kann nicht nur ein Überblick über die eigenen Aufgabenbereiche verschafft werden. Es bietet sich zudem die Chance, Entscheider*innen darzulegen, wie umfangreich die Tätigkeiten des KSM bereits sind.

Neben den bisherigen Punkten sollte sich das KSM auch Gedanken zu möglichen strukturellen Ausgestaltung der eigenen Stelle nach der Förderung machen (Verstetigungsmodell). Verschiedene Modelle stehen hierfür für unterschiedliche kommunale Situationen zur Verfügung. Ziel bei der Entwicklung der Stelle sollte es sein, Klimaschutz als Querschnittsthema zu implementieren und entsprechend Einfluss auf kommunale Entscheidungsprozesse zu nehmen. Das KSM als Stabsstelle mit entsprechenden Kompetenzen könnte z. B. Klimaschutz im gesamten Verwaltungshandeln verbessern.



Hintergrund und Grundlagen der Verstetigung

Hintergrund

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des vom Bundesumweltministerium im Zeitraum April 2017 bis März 2020 geförderten Projekts „Klima-Kompakt - Bedarfserfassung, Beteiligung und Verstetigung im kommunalen Klimaschutz“. Gegenstand der Untersuchung waren zwei Kernfragen des kommunalen Klimaschutzes:

- Wie lässt sich ein Klimaschutzmanagement (KSM) in Kommunen dauerhaft realisieren/verstetigen?
- Wie lassen sich wirkungsvolle Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten im kommunalen Klimaschutz gestalten?

Im Folgenden werden die Erfahrungen aufbereitet, welche im Rahmen des Arbeitspakets „Verstetigung“ gesammelt wurden. Die aufgeführten Erfolgsfaktoren und Modelle sollen Klimaschutzmanager*innen, die noch nicht verstetigt wurden, eine Orientierung geben, welche Aspekte für die Verstetigung des KSM hilfreich sein könnten.

Grundlagen der Verstetigung

Die Verstetigung von koordinierten Klimaschutzaktivitäten in einer Kommune umfasst nicht nur die Verstetigung des KSM. Möchte man das Thema Klimaschutz in einer Kommune dauerhaft verankern, bedarf es daneben weiterer Grundlagen. Diese

werden durch lokale Entscheidungsträger*innen bestimmt. Dazu zählen insbesondere:

- Klimaschutzziele, welche Orientierung geben und im Zentrum der Klimaschutzarbeit stehen
- Strategien, wie diese Ziele zu erreichen sind
- Finanzierung als Grundlage für die Umsetzung
- Organisation/Strukturen, welche die Umsetzung zentral steuern und die Klimaschutzarbeit vor Ort leisten

Ohne diese Grundlagen wird die konkrete Klimaschutzarbeit (z. B. Umsetzung von Maßnahmen in- und außerhalb der Verwaltung, Beteiligungsprozesse, Netzwerkbetreuung, sowie Controlling) auf Dauer schwierig.

Im Idealfall werden Entscheidungsträger*innen durch Erfolge der konkreten Klimaschutzarbeit motiviert, die oben genannten Grundlagen weiter zu verbessern, was wiederum die Klimaschutzarbeit für das KSM erleichtert. Je mehr Grundlagen bzw. erfolgsversprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, desto besser kann das Thema Klimaschutz in einer Kommune verstetigt werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass das KSM, neben der Finanzierung, die „Spinne im Netz“ für die Verstetigung des Themas Klimaschutz ist (Abbildung 1.1). So konnte nachgewiesen werden, dass Kommunen mit

KSM bzw. mit einer zentralen Verantwortung aktiver in der konkreten Klimaschutzarbeit sind. Deswegen gilt es, das KSM in einer kommunalen Verwaltung zu bewahren und zu stärken.

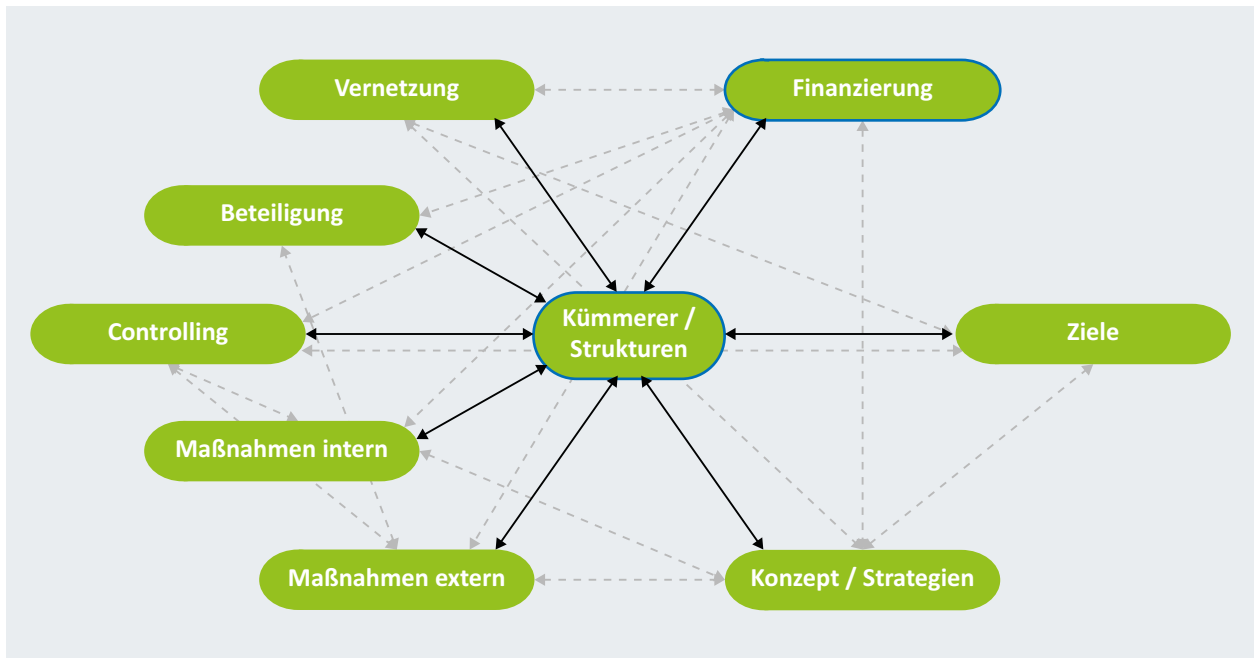


Abbildung 1.1: Verstetigungselemente des kommunalen Klimaschutzes

Aufbau der Veröffentlichung

Die folgende Veröffentlichung zeigt verschiedene Aspekte, welche bei der Verstetigung eines Klimaschutzmanagements beachtet werden können.

Zunächst werden der Verstetigung der Stelle förderliche Handlungsweisen des KSM selbst präsentiert (Kapitel 2). In Kapitel 3 werden strukturelle Aspekte der Stelle innerhalb der Kommunalverwaltung betrachtet und Vor- und Nachteile verschiedener Modelle präsentiert. Klimaschutz ist auch innerhalb und außerhalb der Verwaltung eine Querschnittsaufgabe, die viele Aufgaben nach sich ziehen kann.

Für die Formulierung der Stellenbeschreibung wird in Kapitel 4 ein Überblick über mögliche Aufgaben des KSM gegeben. Im Kapitel 5 werden abschließend Empfehlungen gegeben, wie mit verschiedenen Rahmenbedingungen, welche zur Verstetigung der Stelle beitragen können, umgegangen werden kann.

CO₂

Das KSM selbst als wesentlicher Erfolgsfaktor

Verstetigte Klimaschutzmanager*innen haben eines gemeinsam: Sie haben sich im Laufe ihrer Zeit unentbehrlich gemacht. Dies ist jedoch kein Selbstläufer, denn das KSM ist innerhalb des Verwaltungsapparats eine eher untypische Stelle. Sowohl die Verwaltung selbst als auch die zumeist verwaltungsfremden Klimaschutzmanager*innen haben gerade zu Beginn Schwierigkeiten, die KSM-Arbeit in die Verwaltungsstrukturen zu integrieren.

Vier wesentliche Aspekte können dabei unterstützen, dass Klimaschutzmanager*innen selbst zur Verbesserung ihrer Situation beitragen können:



1. Zielgerichtet vernetzen

(Informelle) Vernetzung innerhalb der Verwaltung/Kommune hilft dem KSM, dass klimarelevante Entscheidungen nicht ohne ihr Wissen getroffen werden. Erfolgreiche Klimaschutzmanager*innen wissen, welche Personen in ihrer Kommune zu welchen Themen die wichtigen Akteure sind, wer zu welchen Themen auf der Entscheidungsebene bei Ideen anzusprechen ist und mit welchen Akteuren auf der Arbeitsebene vordiskutiert und/oder umgesetzt werden kann. Klimaschutz als Querschnittsthema braucht diese Vernetzung. Dabei ist auch eine Auseinandersetzung mit der persönlichen Klimaschutzagenda von Entscheidungsträger*innen von

Vorteil. Die ist insbesondere dann relevant, wenn diese regelmäßig öffentlichkeitswirksame Erfolge präsentieren können (siehe auch Punkt 2).

Ein erfolgreiches KSM vernetzt sich darüber hinaus auch mit Klimaschutzmanager*innen außerhalb der Kommune. Überregionale Entwicklungen und Informationen, Fort- und Weiterbildungen sowie Anregungen für erfolgreiche Klimaschutzarbeit helfen, Inputs für die eigene Kommune zu sammeln und den innovativen Charakter des KSM zu fördern.



2. Werbung für sich selbst machen (Präsenz und Öffentlichkeitsarbeit)

Die Förderdauer ist meist zu kurz, um sichtbare CO₂-Minderungen und Klimaschutzerfolge zu erzielen. Trotzdem braucht es in diesem Zeitraum Erfolge, die nach außen getragen werden können. Eine Kooperation mit der Öffentlichkeitsabteilung der Verwaltung sollte gleich zu Beginn angestrebt werden. Öffentlichkeitswirksam können beispielsweise bereits eingeworbene Fördermittel, eingesparte Gelder, ausgetauschte LED-Leuchten, Anschaffung von E-Bikes, Teilnehmerzahlen bei Veranstaltungen oder die Anzahl der erreichten Haushalte bei Beratungen sein. Werden beispielsweise zusätzliche Fördermittel akquiriert, wird das KSM schnell als Gewinn innerhalb der Verwaltung gesehen.



3. Expertise einfließen lassen

Ein erfolgreich etabliertes KSM macht sich durch vorhandenes Wissen und Erfahrungen innerhalb der Verwaltung schnell unentbehrlich. Klimaschutz als Querschnittsthema kann hier in vielerlei Hinsicht nützlich sein. Erfolgreiche Klimaschutzmanager*innen haben das entsprechende Know-how bei der Erstellung von Förderanträgen und werden auch bei Förderanträgen jenseits des Klimaschutzes integriert. Auch inhaltlich können verwaiste Themenfelder durch die neu gewonnene Expertise besetzt werden, z.B. durch Leitung der lokalen Klimafolgenanpassungsstrategie. Daneben könnte der Aufbau / die Neustrukturierung des kommunalen Energiemanagements (KEM) der lokalen Liegenschaften oder die Entwicklung als Ansprechpartner*in zu allen Energiefragen innerhalb der Verwaltung zu den wesentlichen Merkmalen des KSM werden.



4. Externe Unterstützung nutzen

Erfolgreiche Klimaschutzmanager*innen sind keine Einzelkämpfer*innen, sondern nutzen gezielt externe Unterstützung. Es ist deswegen wichtig für das KSM zu wissen, wann und welche externe Unterstützung Sinn ergibt und aus welchen Fördertöpfen diese finanziert werden kann. Neben Ingenieurdienstleistungen sollte v.a. ein Fokus auf die Prozessbegleitung gelegt werden. Eine professionelle Moderation oder die Erfahrungen aus anderen Kommunen mit einem externen Coach unterstützen das KSM in der politischen Diskussion. Erfolgreiche Klimaschutzmanager*innen nutzen auch die Möglichkeit, sich über Coachings oder Mentorings entsprechende Austauschmöglichkeiten zu relevanten Themen zu verschaffen, was häufig innerhalb der eigenen Verwaltung nicht möglich ist.



Das KSM in einer Verwaltung sinnvoll ansiedeln

Wo das KSM innerhalb der Verwaltung angesiedelt ist, wird zumeist vor der Einstellung des KSM entschieden. Im Folgenden wird von Modellen gesprochen, wie das KSM innerhalb der Verwaltung angesiedelt werden kann. Gerade im Rahmen einer Verstetigung hat das KSM die Möglichkeit, deren Ansiedlung und Tätigkeiten (vgl. nächster Abschnitt) anzupassen bzw. mitzudiskutieren. Vier zentrale Fragen werden hierzu behandelt:

- Welche Modelle gibt es, Klimaschutz innerhalb einer Kommune zu verankern?
- Was sind die wesentlichen Vor- und Nachteile der einzelnen Modelle?
- Wie kann das Thema Klimaschutz im Rahmen des jeweiligen Modells innerhalb der Verwaltung weiterentwickelt werden?
- Welche Rahmenbedingungen braucht es für die einzelnen Modelle in der jeweiligen Kommune/Verwaltung?

3.1 Klimaschutz personell verankern

Insgesamt wurden elf Modelle entwickelt, wie Klimaschutzarbeit innerhalb einer Verwaltung verankert werden kann. Die ersten vier Modelle (V 1 – V 4) werden hier nicht weiter beschrieben, da bei diesen Modellen Klimaschutz ohne zentralen Kümmerer durch die bestehende Verwaltung umgesetzt wird.¹

In der folgenden Tabelle werden die sieben Modelle (V 5 – V 11) kurz aufgeführt, in denen Personalstellen für die Klimaschutzarbeit geschaffen werden (Tabelle 3.1). Vereinfacht gesagt kann man sagen: Je höher die Nummer des Modells, desto breiter ist die Klimaschutzarbeit in der Verwaltung bereits implementiert (Klimaschutz als Mainstream).

Das KSM ist während der Förderung häufig entweder im Fachamt (Modelle V 7 und V 7a) oder als Stabsstelle (Modell V 8) angesiedelt. Die Förderung hat also bereits dazu beigetragen, Klimaschutz auf hohem Level zu verankern. Ziel sollte nach der Förderung sein, die Stellen mindestens auf diesem Niveau zu belassen. Häufig muss das KSM nach der Förderung jedoch Aufgaben jenseits der Kernarbeit wahrnehmen. Diese „Möglichkeiten“ werden durch die Modelle V 5 bis V 6 abgebildet.

¹ Einen Überblick über alle Modelle inklusive aller Modellsteckbriefe findet sich unter <https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>



Nr.	Modellname	Kurzbeschreibung	Vorteile	Nachteile
V 5	Kommunales Energiemanagement (KEM)	Eine Stelle organisiert für kommunale Gebäude alle Aspekte zum Thema Energie	<ul style="list-style-type: none"> Darstellbare Erfolge in der Klimaschutzarbeit Kommune kann als Vorbild in den eigenen Liegenschaften agieren Entwicklung der KEM-Stelle beinhaltet Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Ämtern 	<ul style="list-style-type: none"> Wirken lediglich innerhalb der Verwaltung (aus Klimaschutzsicht) Fokus auf nur einen Aspekt der Klimaschutzarbeit
V 6a-6c	Stellenteilung innerhalb der Verwaltung	Das KSM hat neben KSM-Aufgaben weitere Aufgabenfelder (z.B. KEM, Quartiersmanagement, Regionalmanagement/ Stadtplanung)	<ul style="list-style-type: none"> Dauerhafter Kümmerer für das Thema Klimaschutz in der Kommune Akzeptanz des KSM bei Verknüpfung mit kommunalen Pflichtaufgaben Klimaschutz wird in entsprechende Bereiche integriert (z.B. Stadtplanung, Gebäudemanagement) 	<ul style="list-style-type: none"> Keine klare Abgrenzung zwischen den beiden Stellenanteilen (KSM kann zu kurz kommen) Verschiedene Ansprüche und Erwartungen für die Stelle aufgrund der Doppelrolle
V 6d-6f	Stellenteilung außerhalb der Verwaltung	Das KSM hat neben KSM-Aufgaben auch weitere Aufgabenfelder für andere Arbeitgeber (z.B. Stadtwerke, Energieagenturen, mehrere Kommunen)	<ul style="list-style-type: none"> Dauerhafter Kümmerer für das Thema Klimaschutz in der Kommune Mögliche Synergieeffekte aufgrund der Doppelrolle, beispielsweise durch Kooperationsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Keine klare Abgrenzung zwischen den Stellenanteilen (KSM kann zu kurz kommen) Verschiedene Ansprüche und Erwartungen für die Stelle (z.B. bei Energieagenturen und Stadtwerken gegenüber der Kommune)
V 7	KSM im Fachamt	Das KSM ist in einem Fachamt (z.B. Umweltamt) angesiedelt und agiert von dieser Stelle aus	<ul style="list-style-type: none"> Anlaufstelle zu Klimaschutzfragen innerhalb und außerhalb der Verwaltung Ausbau des Querschnittsthemas innerhalb des eigenen Amtes mit Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> Ämter-orientierter Verwaltungsaufbau erschwert die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern beim Querschnittsthema Klimaschutz Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung Entscheidungsträger*innen in anderen Ämtern abhängig.
V 7a	KSM im Fachamt (Landkreis)	Das KSM ist in einem Fachamt (z.B. Umweltamt) angesiedelt und agiert von dieser Stelle aus	<ul style="list-style-type: none"> Klimaschutz kann den Gemeinden als Dienstleistung angeboten werden Initiierung von Klimaschutz im regionalen Kontext (z.B. in der Regionalplanung oder Netzwerken) 	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung der Kommunen ist durch knappe Kapazitäten begrenzt Das KSM in Doppelrolle als KSM innerhalb der Kreisverwaltung und als Dienstleister für die Kommunen
V 7b	KSM im Fachamt/ Stabsstelle (Erstellung Klimaschutzkonzept)	Das KSM erstellt zunächst im Rahmen einer Förderung ein Klimaschutzkonzept aus einem Fachamt heraus oder im Rahmen einer Stabsstelle (Voraussetzung seit Novellierung der Kommunalrichtlinie 2019)	<ul style="list-style-type: none"> Das KSM schafft sich in diesem Modell selbst die strategische Arbeitsgrundlage der nächsten Jahre Enge Verzahnung mit Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung durch Erstellungsprozess Direkter Übergang von der Konzepterstellung in die Umsetzungsphase 	<ul style="list-style-type: none"> Das KSM muss Strukturen, Maßnahmen und Kontakte selbstständig aufbauen Erfolge der KSM-Arbeit werden nicht sofort sichtbar
V 8	Klimaschutz als Stabsstelle	Das KSM ist als Stabsstelle bei der Verwaltungsspitze oder einem Dezernat angesiedelt	<ul style="list-style-type: none"> Klimaschutz wird als Querschnittsaufgabe erkannt Direkte Anbindung an die Verwaltungsspitze Gute Koordinierungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung Neutrale Position bei Abstimmungen zwischen Ämtern 	<ul style="list-style-type: none"> Häufig nur bedingte Weisungsbefugnis Nur geringes eigenes Budget Kein direkt verfügbares Expertenwissen Schaffung zusätzlicher Strukturen und Koordinierungsaufwand Keine Ansiedlung in den Ämtern und entsprechende Anbindung an konkrete Verwaltungsaktivitäten und entsprechende Unterstützung durch Amtsleitung
V 9	Klimaschutz-Team mit zentralem Kümmerer (dauerhaft)	Innerhalb eines dauerhaften Prozesses kümmert sich das KSM mit Vertreter*innen anderer Ämter um Klimaschutzbelange	<ul style="list-style-type: none"> Klimaschutz wird über die gesamte Verwaltung betrachtet Enge Abstimmung der Ämter zum Klimaschutz Dauerhafter Prozess mit regelmäßiger Evaluation (z.B. über den eea) 	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung externer Akteure und Initiativen nur über die Fachämter möglich Die mit der Ausgestaltung des Teams verbundenen Ressourcen können nur mit dem entsprechenden Wohlwollen der Verwaltungsspitze bereitgestellt werden Direkte Klimaschutzarbeit außerhalb der Verwaltung und das Errichten einer zentralen Anlaufstelle für Klimaschutzfragen ist bei einem reinen Spezialisten-Team der Verwaltung nur bedingt möglich
V 10	Eigenes Fachamt für Klimaschutz	Ein eigenes Fachamt kümmert sich um Klimaschutzbelange und ist anderen Ämtern gleichgestellt	<ul style="list-style-type: none"> Klimaschutz als wichtige Zukunftsaufgabe wird (an)erkannt Die Möglichkeiten eines solchen Amtes in- und außerhalb der Verwaltung sind weiterreichend (u.a. aufgrund der Anzahl an Personalstellen und der Gleichberechtigung gegenüber anderen Fachämtern) Dauerhafte personelle Verstetigung im Klimaschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Eventuell wird der Klimaschutz in anderen Fachämtern weniger beachtet Wesentliche Klimaschutzaktivitäten der Kommune verbleiben in anderen Fachämtern (Stadtplanung, Verkehr)
V 11	Kommunale/regionale Energieagentur	Im Rahmen einer Energieagentur agiert ein KSM mit Akteuren in der Verwaltung als auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung gleichermaßen	<ul style="list-style-type: none"> Klimaschutz jenseits der Verwaltung durch Zusammenarbeit mit externen Akteuren Entwicklung von (bezahlten) Dienstleistungen Selbstfinanzierung Zentrale Anlaufstelle zu Themen Energie- und Klimaschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Anbindung an die konkrete Verwaltungsarbeit und die Verwaltungszuständigkeiten Lukrative Dienstleistungen können nicht lukrative Aufgaben (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) verdrängen

Tabelle 3.1: Verstetigungsmodelle

3.2 Verstetigungsmodelle genauer betrachtet

Die Modelle werden im Rahmen von Steckbriefen detaillierter beschrieben (verfügbar unter <https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>). Die Steckbriefe sollen drei wesentliche Fragestellungen klären:

1. Welche Rahmenbedingungen wurden für das Modell beobachtet?
2. Was sind die wesentlichen Eigenschaften für das Modell inkl. Vor- und Nachteile?
3. Welche Möglichkeiten gibt es, aus diesem Modell heraus Klimaschutz weiter zu verstetigen?

Ein Beispielsteckbrief für das Modell „KSM im Fachamt“ wird im Folgenden dargestellt (Tabelle 3.2).

3

V 7: KSM im Fachamt (Teil 1)

Geeignete Ausgangslage für das Modell

	Kriterium	Kommentar
Kommunengröße	> 25.000 EW (Einwohner)	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 innerhalb 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"> • Anlaufstelle zu Klimaschutzfragen innerhalb und außerhalb der Verwaltung • Ausbau des Querschnittsthemas innerhalb des eigenen Amtes mit Spezialisten
Nachteile		<ul style="list-style-type: none"> • Ämter-orientierter Verwaltungsaufbau erschwert die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern beim Querschnittsthema Klimaschutz • Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung Entscheidungsträger* innen in anderen Ämtern abhängig.

Tabelle 3.2: Beispielsteckbrief für das Modell „KSM im Fachamt“

V 7: KSM im Fachamt (Teil 2)

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.



KSM mit inhaltlichen Aufgaben versehen

4.1 Übersicht über die eigene Arbeit schaffen

Der Klimaschutz als Querschnittsthema hat viele inhaltliche Facetten. Entsprechend breit gefächert kann der Aufgabenbereich eines Klimaschutzmanagements sein. Zudem ist das KSM noch ein recht junges Berufsbild in kommunalen Verwaltungen und es gibt dafür kein festgelegtes Stellenprofil. Im Folgenden wurden inhaltliche Aufgabenstellungen des KSM daher gesammelt und geclustert.

Grundsätzlich lassen sich die Aufgaben in zwei Bereiche unterteilen. Einerseits Aufgabenbereiche innerhalb der Verwaltung. Andererseits Aufgabenbereiche, die vorwiegend mit Akteuren außerhalb der Verwaltung zu tun haben bzw. diese Akteure mit Verwaltungsakteuren vernetzen (Abbildung 4.1) Die tägliche KSM-Arbeit bewegt sich meist fließend zwischen diesen Bereichen.

Klimaschutz innerhalb der Verwaltung

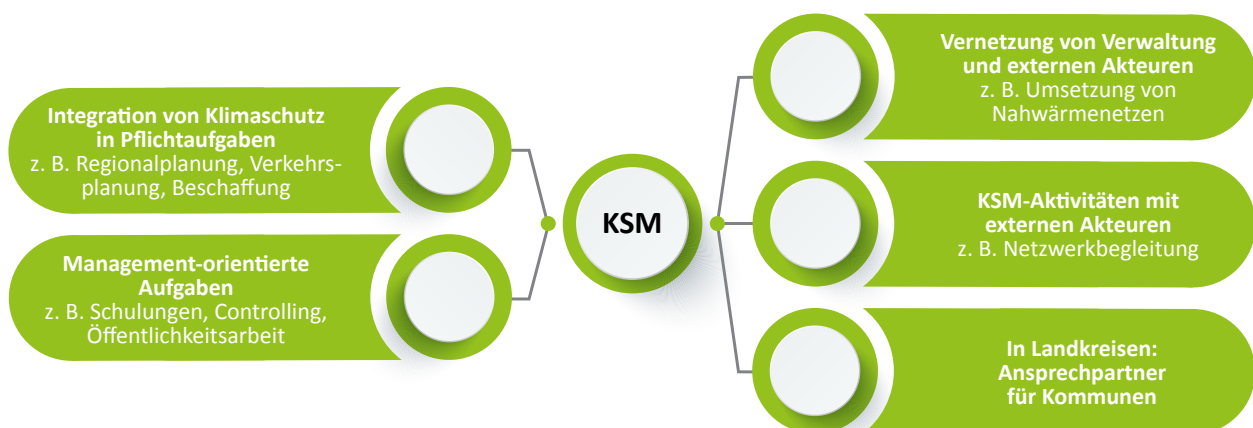


Abbildung 4.1: Arbeitsschwerpunkte des KSM

Das KSM entwickelt sich im Laufe der Umsetzung des Konzepts und anhand der gegebenen Freiheiten und Möglichkeiten innerhalb der Verwaltung. Im Rahmen der Diskussion um die Verstetigung ist es deswegen hilfreich, den IST-Zustand der aktuellen Aufgaben zu erfassen.

Die folgenden Tabellen sollten vom KSM auf Basis einer Selbsteinschätzung ausgefüllt werden, um eine Einordnung der Arbeit des KSM zu schaffen. Mit die-

ser Übersicht bietet sich die Chance, den Entscheider*innen darzulegen, wie umfangreich die Tätigkeiten des KSM bereits sind. Ein IST/SOLL Vergleich der (zukünftigen) Aufgaben bietet sich als Diskussionsgrundlage für die zukünftige inhaltliche Ausrichtung des KSM an. Eine Übersicht inklusive der Möglichkeit zum Eintragen auf Basis einer Selbsteinschätzung der jeweiligen prozentualen Verteilung der Arbeitszeit bieten die folgenden Tabellen.

	Klimaschutzaufgaben innerhalb der Verwaltung	Ist-Zustand (% der Arbeitszeit)	Soll-Zustand (% der Arbeitszeit)
Pflichtaufgaben	Projektbezogene Berücksichtigung von Klimaschutzbelangen in der Verwaltungsarbeit (z.B. Bauleitplanung)		
	Organisation und Koordination der ämterübergreifenden Zusammenarbeit im Klimaschutz, sowohl strategisch als auch projektbezogen (u.a. Stadtplanung, Verkehrsplanung)		
	Berücksichtigung von Klimaschutz-Aspekten beim Bau und Unterhalt kommunaler Liegenschaften (u.a. Erneuerbare Energien, Effizienz, Nutzung)		
	Beratung von Ämtern bei der Entwicklung konkreter Qualitätsziele, Klimaschutzstandards und Leitlinien (z.B. Beschaffung)		
	Landkreis: Klimaschutz zu regionalen Themen (Abfall, Abwasser, Regionalplanung (u.a. erneuerbare Energien))		
Management-orientierte Aufgaben	Organisation und Prozessmanagement von Klimaschutz in der Verwaltung (z.B. über eea oder EMAS)		
	Erstellung und Weiterentwicklung von Klimaschutzkonzepten		
	Controlling, Erfassung und Auswertung relevanter Daten im Klimaschutz (z.B. über eine Energie- und THG-Bilanz)		
	Netzwerkaufbau und Pflege der interkommunalen Zusammenarbeit im Klimaschutz (auf Verwaltungsebene)		
	Durchführung bzw. Organisation interner Informationsveranstaltungen und Schulungen (z.B. Hausmeister, Verwaltungspersonal)		
	Integration von Klimaschutz in der Außendarstellung (u.a. Leitbild) der Kommune (Kooperation mit Amt für Öffentlichkeitsarbeit bzw. Hauptamt)		
	Koordination von Finanzierungen und Förderungen im Klimaschutz		
	Teilnahme an politischen Gremien zum Thema Klimaschutz und Berichterstattung über aktuelle Aktivitäten		
	Landkreis: Klimaschutz zu regionalen Themen (u.a. Landwirtschaft, ÖPNV, Radverkehr, Gewerbeansiedlungen)		
		Summe	

Tabelle 4.2: IST-SOLL Vergleich der (zukünftigen) Aufgaben: KS-Aufgaben innerhalb der Verwaltung

Klimaschutzaufgaben nach außen		Ist-Zustand (% der Arbeitszeit)	Soll-Zustand (% der Arbeitszeit)
Vernetzung von Verwaltung und externen Akteuren	Vorbereitung von Klimaschutzzielen		
	Vernetzung von Verwaltungsakteuren mit externen Akteuren zu Klimaschutzthemen (u.a. Verkehrsabteilung / ÖPNV-Betreiber, Stadtplanung / Stadtwerke / Wohnungswirtschaft); Identifizierung von und Zusammenarbeit mit Schlüsselakteuren		
	Fachliche Unterstützung bei der Vorbereitung und Umsetzung einzelner Maßnahmen mit verschiedenen Akteuren		
	Betreuung und Organisation von Klimaschutz Arbeitskreisen		
	Landkreis: Netzwerkmanagement (z.B. Biomasse, Verkehrsthemen)		
Externe Aufgaben	Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Informationsvermittlung, Beratung, Mobilisierung, Wettbewerbe, Veranstaltungsorganisation, Kommunikation mit Medien)		
	Bildungsarbeit in Schulen und Kindertagesstätten		
	Kooperation mit relevanten Klimaschutzakteuren (u.a. Energieagentur, Stadtwerke, Wohnungsbaugesellschaften, zivilgesellschaftliche Initiativen, Wirtschaftsverbänden, Handwerkskammern); Funktion als Ansprechpartner für diese		
	Einholung und Vermittlung von Informationen zu Finanzierungen und Förderungen im Klimaschutz		
Landkreis: Externe Aufgaben für Gemeinden	Umsetzung der Kreisstrategie auf die Kommunen bzw. Beratung der Kommunen zur Initiierung eigener Klimaschutzstrategien		
	Beratung und Unterstützung von Kommunen bei der Umsetzung eigener Maßnahmen		
	Koordinationsstelle für Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten		
	Teilnahme an relevanten Ausschusssitzungen der Kommunen		
	Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit		
	Koordination der Energieberatung in den Kommunen		
	Entwicklung von zentralen Dienstleistungen wie z.B. dem Aufbau eines gemeinsamen Energiemanagements und zentraler Austausch-, Schulungs- und Beratungsangebote		
	Entwicklung regionaler Netzwerke (z.B. Handwerk, Architekten, Planer, Betriebe, Energieberater)		
Summe			

Tabelle 4.3: IST-SOLL Vergleich der (zukünftigen) Aufgaben: KS-Aufgaben nach außen

4.2 Inhaltliche Ausrichtung in Hinblick auf die Verstetigung

Einbindung in Verwaltungsarbeit

Die Integration des KSM in die lokalen Verwaltungen gestaltet sich in der Regel schwierig. Der Querschnittscharakter der Stellen entspricht nicht der Ämterstruktur. Auch die Umsetzung von Maßnahmen, die Einbindung externer Akteure in die Arbeit und die dazugehörige Öffentlichkeitsarbeit entsprechen nicht unbedingt dem typischen Charakter von Verwaltungshandeln. Es wurde beobachtet, dass sich das KSM in vielen Fällen eine Nische gesucht hat und innerhalb der Verwaltung eher managementorientierte Aufgaben wahrnahm und im Klimaschutz nach außen aktiv war.

Soll das KSM in der Zukunft nicht aus der Verwaltung ausgelagert werden (z. B. in einer Klimaschutzagentur), stellen sich zwei Fragen:

- Ist die bisherige inhaltliche Ausrichtung der Stelle weiterhin seitens der Verwaltungsspitze so gewünscht?
- Erhöht eine neue inhaltliche Ausrichtung der Stelle die Wahrscheinlichkeit der Verstetigung innerhalb der Verwaltung?

Ist eine neue inhaltliche Ausrichtung der Stelle gewünscht, könnte eine engere Anbindung an die Verwaltungsarbeit ein Ansatzpunkt sein. Dabei gibt es, unabhängig von dem KSM-Modell (s.o.) verschiedene Möglichkeiten:

- Das KSM kann konkrete pflichtige Verwaltungsaufgaben übernehmen (und Klimaschutzaspekte integrieren). Dies wird insbesondere von den Amtsleitungen begrüßt, in welchen das KSM häufig verortet ist.
- Das KSM kann als ämterübergreifender Dienstleister auftreten und in ämterübergreifenden Projekten (Klimaschutz-) Belange koordinieren und vermitteln.
- Das KSM kann Kosteneinsparungen generieren. Dazu können (temporär) Aufgaben des Energiemanagements übernommen werden.
- Die Stelle kann mit neuen Aufgaben bzw. die Integration in andere Querschnittsbereiche, z.B. Nachhaltigkeitsmanagement, Digitalisierung, Agenda oder Förderthemen, weiterentwickelt werden.

Einbindung in lokale Zukunftsthemen

Klimaschutz ist - vielleicht dank der Fridays For Future-Bewegung - ein Thema, das in Zukunft auch breitere Teile der Bevölkerung erreichen wird. In der Vergangenheit setzten erfolgreich verstetigte KSM auf aktuelle lokale „Zukunftsthemen“ und Prozesse, bei denen Klimaschutz einer von mehreren Vorteilen war. Der Vorteil ist, dass Klimaschutz bei erfolgreicher Umsetzung einerseits nicht direkt als solcher (von Skeptikern) wahrgenommen wird, andererseits aber bei entsprechender Kommunikation als positiver Zusatznutzen dargestellt werden kann. In folgende Prozesse/Fachbereiche konnte bei erfolgreich verstetigtem KSM das Thema Klimaschutz aufgenommen werden:

- Wirtschaftsförderung (z.B. Anwerben von Energiespeicherfirmen und Entwicklung von Geschäftsideen für nachhaltiges Wirtschaften)
- Mobilitätsmanagement (Förderung von Elektromobilität im Rahmen der NOx-Diskussion, Verbesserung der Verkehrsflüsse durch Förderung der Fuß- und Radverkehrs sowie des ÖPNV)
- Stadtplanung (Klimaschutzaspekte in Ausschreibungen von Neubaugebieten und Ortsteilen im Rahmen der energetischen Quartiersentwicklung unter Berücksichtigung anderer Aspekte; in der regulären Stadtplanung bietet das Baugesetzbuch vielfach bereits heute Möglichkeiten, Energie- und Klimaschutzthemen in Planungsprozesse zu integrieren)
- Stadtentwicklungsprozesse (Klimaschutzthemen wie attraktives Wohnen (Gebäude inkl. Wertsteigerung), Stadt der kurzen Wege, Multimodale Mobilität)
- Demografiediskussionen (Zuzug und Verhinderung von Abwanderung durch attraktives Wohnen bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen)
- Energiemanagement der eigenen Liegenschaften (Direkte Kosteneinsparung und Vorteile ökologischen Bauens inkl. Attraktivierung der Arbeitsplätze)
- Sowohl aktuell anstehende Fragen zur lokalen Energieversorgung (lokale Wärmeplanung, sowie die Etablierung von Bürgerkraftwerken ist einerseits mit hohen Investitionskosten, aber andererseits auch mit entsprechenden Vorteilen durch Gewinnbeteiligungen oder Kosteneinsparungen verbunden)
- Klimafolgen (Nennung von Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten von objektiven, teilweise bereits heute anstehenden Problemen)



Rahmenbedingungen für die Verstetigung berücksichtigen

Das KSM sollte die Verstetigung der eigenen Stelle vom ersten Tag an im Blick haben. Spätestens mit Beginn der Anschlussförderung sollte aktiv darauf hingearbeitet werden. Dazu empfiehlt es sich, die relevanten Rahmenbedingungen zu analysieren und zu verbessern. Das folgende Flussdiagramm präsentiert eine erste Übersicht, welche Rahmenbedingungen für welches personelle Verstetigungsmodell fördernd bzw. kontraproduktiv ist (Abbildung 5.1). Drei wesentliche Aspekte haben sich dabei herauskristallisiert:

- 1 Gibt es nach Auslaufen der Förderung noch eine strategische Grundlage bzw. Ideen für die weiteren Tätigkeiten des KSM?
- 2 Kann eine Finanzierung bzw. Verankerung im Haushalt gesichert werden?
- 3 Wie ist der politische Rahmen zur Weiterbeschäftigung des KSM?

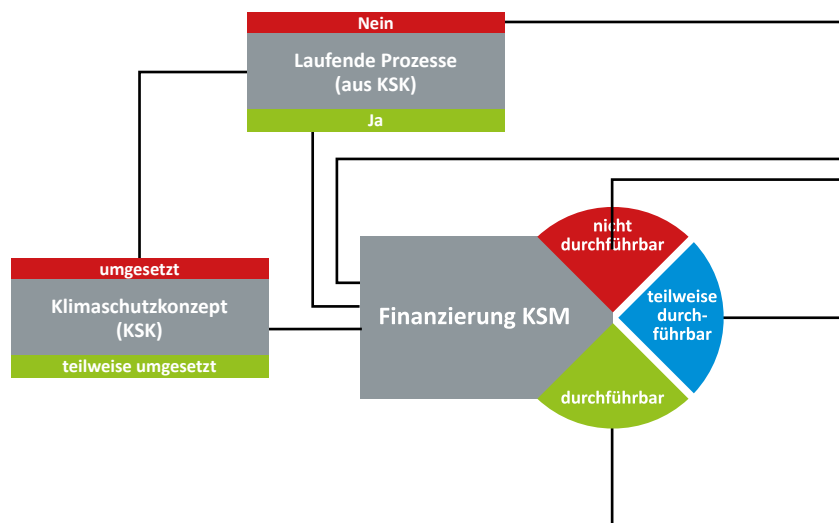
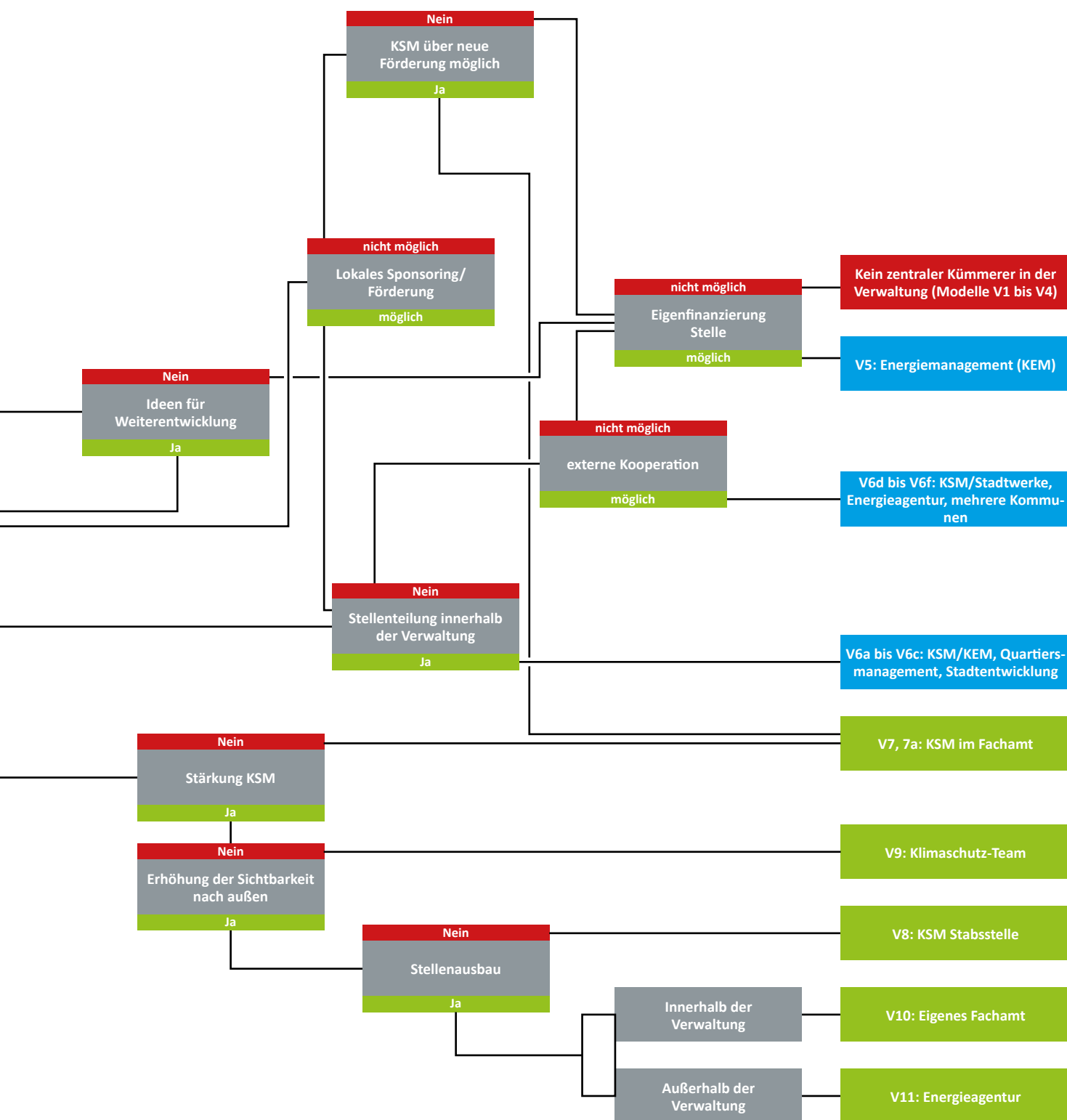


Abbildung 5.1: Rahmenbedingungen und Möglichkeiten nach einer KSM-Förderung



5.1 Strategische Arbeitsgrundlage aktualisieren

Mit Auslaufen der Förderung der KSM-Stelle steht auch die Umsetzung des Klimaschutzkonzeptes zur Disposition. Dies birgt zugleich Chancen und Risiken. Lokale Akteure könnten beispielsweise annehmen, dass mit Ablauf der Förderung das Thema Klimaschutz „abgearbeitet“ ist. Dieser Eindruck kann entstehen, sofern die Klimaschutzmaßnahmen des Konzepts weitestgehend bearbeitet oder umgesetzt wurden. Dann besteht die Gefahr, dass das KSM als nicht zielführend abgeschafft oder zum reinen Energiemanagement umfunktioniert wird.

Deswegen braucht Klimaschutz als Daueraufgabe eine ständig aktualisierte strategische Grundlage. Diese basiert auf den Klimaschutzzielen der Kommune. Es ist daher wichtig, einen Weiterentwicklungsprozess in die KSM-Arbeit zu integrieren. Die proaktive Weiterentwicklung des Konzepts durch das KSM hat sich als erfolgsversprechend herausgestellt.

Die Weiterentwicklung des Konzepts hat viele Vorteile, denn die Erfahrungen aus der bisherigen Konzeptumsetzung können darin einfließen. Erfolgreiche Maßnahmen können weiterentwickelt und bislang nicht berücksichtigte Themenfelder integriert werden. Aktuelle Gegebenheiten in der Kommune können berücksichtigt und relevante Prozesse und Projekte in der Verwaltung in die Planung integriert werden. Auch bietet ein solcher Prozess die Chance zu reflektieren, ob beispielsweise die Klimaschutzziele der Kommune angepasst oder spezifiziert werden müssen. Daneben können auch für schwierige Themenfelder die Hemmnisse analysiert und die Herangehensweise überarbeitet werden.

Mit der Aktualisierung des Konzepts werden auch die Umsetzungsstrategien sowie der Maßnahmenplan angepasst. Dies schafft die Grundlage für die Weiterbeschäftigung des KSM. Es hat sich bewährt, für diese Weiterentwicklung externe Unterstützung in Form einer Prozessbegleitung (Verstetigungsberatung) zu organisieren (siehe rechts).

Folgende Schritte werden empfohlen:



Regelmäßige Dokumentation der Maßnahmenumsetzung (inkl. Hemmnisse)



Nutzung einer Verstetigungsberatung (siehe Infobox)



Falls notwendig: Einverständnis seitens der Vorgesetzten für die nächsten Schritte



Mit Beginn der Anschlussförderung, spätestens 1,5 Jahre vor Ablauf der Förderung, Durchführung eines Strategieworkshops mit lokalen (Verwaltungs-) Akteuren



Ausarbeiten erster Maßnahmen im Rahmen des Workshops oder im Nachgang gemeinsam mit den Akteuren



Der Verwaltungsspitze werden die Ideen und die Strategie präsentiert



Infobox Verstetigungsberatung durch externe Berater*innen

Inhalt einer Verstetigungsberatung können zwei Termine vor Ort bei der entsprechenden Kommune sein, inkl. Vor- und Nachbereitung mit dem KSM. Fokus der Begleitung ist ein Treffen mit der Verwaltungsspitze, welches zumeist beim zweiten Termin angestrebt wird. Dabei sollten den Entscheidungstragenden nicht nur die bisherige KSM-Arbeit, sondern auch Ideen für die Zukunft präsentiert werden. Eine solche Verstetigungsberatung hat auch aus Sicht des KSM positive Effekte. Durch die externe Begleitung kann ein klares Bekenntnis zum Klimaschutz und zum KSM seitens der Vorgesetzten erreicht werden. Zudem wird strukturiert über die Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Klimaschutzes und der Klimaschutzarbeit diskutiert. Im Verwaltungsalltag hat eine solche Diskussion nur wenig Raum.

Die externe Begleitung bietet die Chance, die Situation vor Ort zu bewerten, Input von außen zu geben und erfolgreiche Beispiele aus anderen Kommunen zu präsentieren. Durch die Begleitung der Treffen können auch Entscheidungs-routinen durchbrochen werden. Zudem werden seitens Entscheidungsträger*innen externe Berater*innen mit ihrer Erfahrung geschätzt und als „Partner*in auf Augenhöhe“ gesehen. So können die Berater*innen als Anwälte für das KSM auftreten. Zudem bietet ein abschließender Empfehlungsbericht dem KSM die Chance, auch nach der Beratung die wesentlichen Ergebnisse der Beratung lokalen Akteuren zu präsentieren.

Die Verstetigungsberatung hat sich bei vielen Kommunen bereits bewährt. Daher wird empfohlen, eine solche Beratung frühzeitig zu nutzen. Wie eine solche Begleitung abläuft, findet sich in einem Leitfaden für externe Berater*innen unter <https://www.ifeu.de/projekt/klima-kompakt/>

5.2 Politischer Wille und Finanzierung ausloten

Die beste Strategie wird jedoch keine Relevanz haben, wenn der politische Wille oder die notwendige Finanzierung fehlt.

Klimaschutz in den politischen Alltag zu integrieren, bedarf eines langen Atems. Das KSM sollte deswegen von Beginn an im engen Austausch mit Entscheidungsträger*innen stehen und zeigen, dass Klimaschutz seitens der lokalen Akteure gewünscht und gefordert wird. Zuletzt hat die Fridays For Future-Bewegung vielerorts bewiesen, dass gesellschaftliche Forderungen auch in politisches Handeln überführt werden können. Das KSM kann dabei die Rolle des Mittlers übernehmen. Daneben wurde die „Verstetigungsberatung“ für einen Austausch mit Entscheidungsträger*innen genutzt, um mit Hilfe von externer Unterstützung, das Thema Klimaschutz auf die (politische) Agenda zu bekommen.

Die schwierige Finanzierung wird häufig als Ursache für das Auslaufen des KSM nach der Förderung genannt. Die Übernahme der gesamten Personalkosten nach der Förderung stellt in der Tat viele Kommunen vor eine Herausforderung. Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass die Kommune das KSM bis dato bereits mit einem Eigenanteil finanziert hat.

Zwei mögliche Wege haben sich bei schwierigen Finanzsituationen als mögliche Auswege erwiesen:

- Übernahme von KSM-fernen Verwaltungstätigkeiten, wie beispielsweise kommunalen Pflichtaufgaben (z.B. Stadtplanung) oder für Kommunen attraktive Aufgaben wie dem kommunalen Energiemanagement (Einsparen von Energiekosten).
- Übernahme der Kosten durch Sponsoring, Kooperationen oder eine Anschlussförderung. Hier gilt es frühzeitig zu prüfen, ob lokale Partner (z.B. die Stadtwerke) bereit sind, das KSM zu finanzieren bzw. über eine Stellenteilung das KSM in deren Arbeit zu integrieren. Auch kann geprüft werden, ob die Stelle über andere Fördermöglichkeiten auf Landes- oder Bundesebene finanziert werden kann. Für beide Wege gilt, dass es sich nur um eine Übergangslösung handeln kann. Dem KSM wird dadurch aber die Chance geboten, sich innerhalb dieses Zeitraums weiter strategisch auszurichten und unentbehrlich zu machen.

