

---

# KLIMASCHUTZ STRATEGISCH PLANEN, AUF WIRTSCHAFTLICHKEIT UND WERTSCHÖPFUNG SETZEN

---



Das Handbuch zum  
Projektentwicklungstool  
*Klima-Canvas*

## IMPRESSUM



### **Herausgeber:**

adelphi research gemeinnützige GmbH  
Alt-Moabit 91 | 10559 Berlin | +49 (0)30 8900068-0  
office@adelphi.de | www.adelphi.de

### **Autoren:**

Lia Weitz, Saskia Schütt, Julika Davideit (adelphi);  
Ulrike Zeigermann, Michael Böcher (Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg);  
Stefan Gothe (kommunare);  
Hans Hertle (ifeu)

### **Gestaltung:**

Sabine Zentek

### **Stand:**

April 2021 | © 2021 adelphi

Alle Rechte vorbehalten. Die durch adelphi erstellten Inhalte des Werkes und das Werk selbst unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Beiträge Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung von Teilen des Werkes ist nur zulässig, wenn die Quelle genannt wird.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

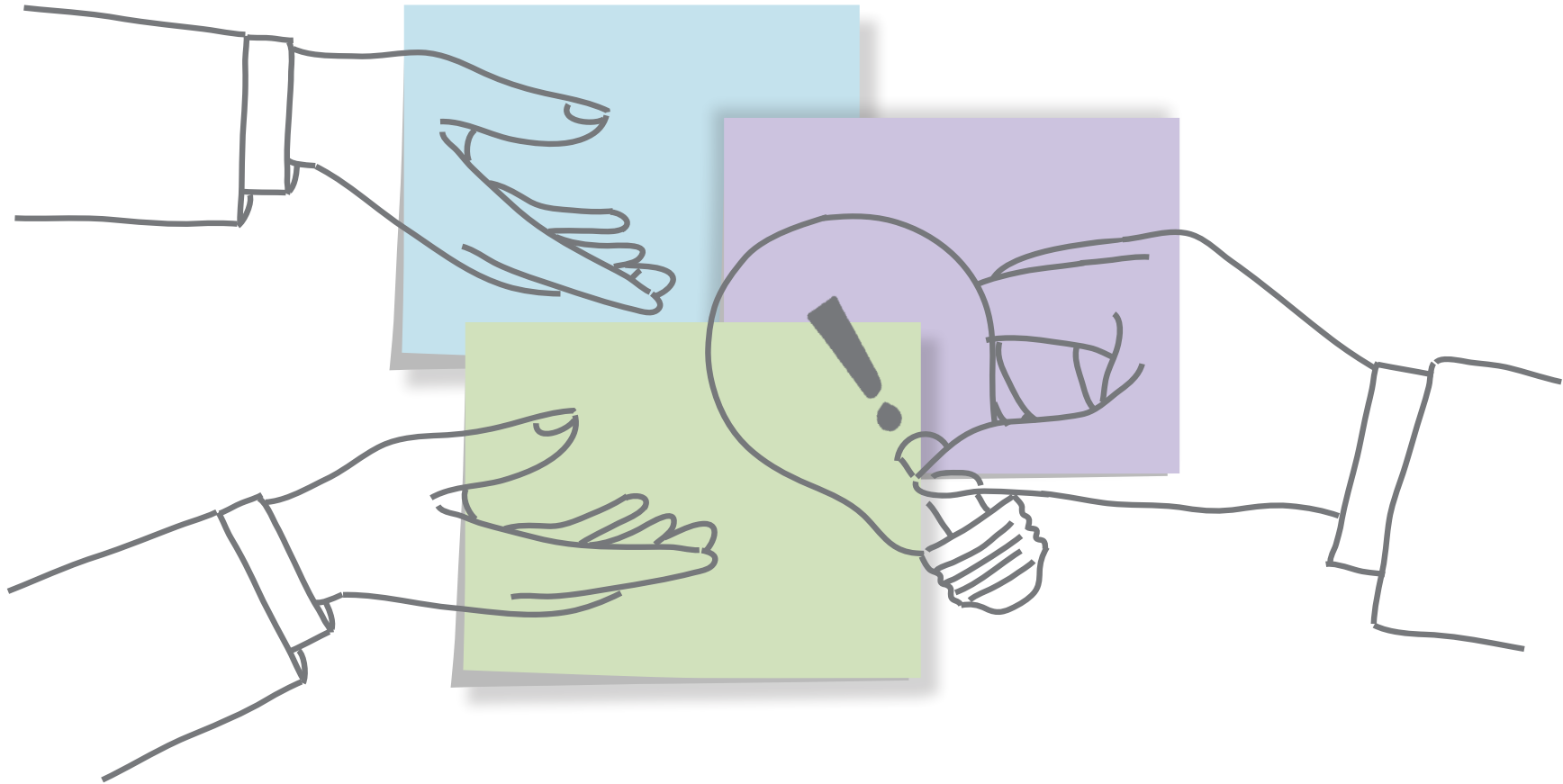
NATIONALE  
KLIMASCHUTZ  
INITIATIVE



## INHALT

|  |    |
|--|----|
| 1 Einleitung .....                           | 3  |
| 2 Was ist das <i>Klima-Canvas</i> ? .....    | 4  |
| 3 Arbeiten mit dem <i>Klima-Canvas</i> ..... | 6  |
| 4 Schritt-für-Schritt Anleitung .....        | 10 |
| 5 Ergänzende Werkzeuge .....                 | 41 |
| 6 Weiterführende Links .....                 | 44 |

# | 1-3 |



# 1 | EINLEITUNG

Klimaschutz auf kommunaler Ebene hat in den letzten Jahren eine große Dynamik und Schlagkraft entwickelt. In zahlreichen Städten, Gemeinden und Landkreisen liegen Konzepte vor und es werden vielfältige Klimaschutzmaßnahmen geplant und umgesetzt.

Hier gibt es eine große Innovationskraft und viel Umsetzungspotenzial; in den Klimaschutzplänen der Klimaschutzbeauftragten und Entscheidungstragenden stecken viele kreative Ideen. In der Umsetzung zeigt sich aber oftmals, dass die Angebote nicht wie gewünscht angenommen werden oder Maßnahmen an der fehlenden Unterstützung durch die Politik oder von Schlüsselakteur\*innen scheitern. An dieser Stelle kommen immer wieder ähnliche Fragen auf:

- Wie können die Maßnahmen konkret auf die eigene Kommune und spezielle Zielgruppen zugeschnitten und angepasst werden?
- Wie lassen sich Klimaschutzaktivitäten möglichst gut an den Bedarfen und Interessen der Region ausrichten?
- Wie können Ideen in konkrete Projekte umgesetzt und überzeugend kommuniziert werden? Welche Auswirkungen hat die Maßnahme etwa auf die regionale Wertschöpfung – als weiteres Argument für eine Umsetzung – und welche Indikatoren sollten zur Erfolgsmessung angesetzt werden?
- Welche Faktoren müssen von Beginn an bei der Projekt- und Maßnahmenentwicklung mitgedacht werden?

Hier setzt das Projektentwicklungstool *Klima-Canvas* an. Es unterstützt die Projektentwickler\*innen dabei, ihre Klimaschutzvorhaben strategisch und zielführend auszurichten und spezielle Zielgruppen durch passende Aktivitäten zu erreichen. Ebenso können damit bestehende Projekte überprüft werden. Das *Klima-Canvas* (► Einführung und Entwicklung siehe Kapitel 2) richtet sich an Projektentwickler\*innen aus Kommunen sowie an institutionenübergreifende Projektteams.

In diesem Handbuch erhalten Sie zunächst eine kurze Einführung zum *Klima-Canvas* sowie Hinweise zu den möglichen Bearbeitungsweisen und den benötigten Materialien. Anschließend leitet Sie die Schritt-für-Schritt-Anleitung mit Unterstützung der *Klima-Canvas*-Methode durch die Erarbeitung Ihrer Projekt- oder Maßnahmenideen. Nach einer kurzen Erläuterung der Themenfelder helfen Ihnen Leit- und Vertiefungsfragen, Ihre eigenen Projektideen und -ansätze auf Papier bzw. auf Kärtchen (ein Werkzeug der Canvas-Methode) zu bringen. Zusätzlich erhalten Sie praktische Hinweise zur Bearbeitung, Verweise auf vertiefende Methoden sowie weiterführende Informationen und Hintergründe zu den behandelten Aspekten.



## Das *Klima-Canvas* erleichtert ...

- ... die ganzheitliche Betrachtung einer Projekt- bzw. Maßnahmenidee mit allen wichtigen Aspekten auf einen Blick.
- ... die Identifikation von Synergien, Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen.
- ... die Definition von Zielgruppen und die Identifizierung ihrer Bedarfe.
- ... die Erarbeitung spezifischer Angebote, die (neben Treibhausgas-minderung) einen vielseitigen Mehrwert für das Leben der Menschen in der Region schaffen.
- ... die Setzung von Schwerpunkten und Prioritäten, die einen Mehrwert schaffen sowie die Ermittlung einfacher Umsetzungsstrategien.
- ... eine ansprechende und leicht erfassbare Visualisierung und Übersicht der Klimaschutz-Dienstleistungen.
- ... die bessere Kontextualisierung und eine angeleitete Reflexion der eigenen Arbeit.

## 2 | WAS IST DAS *KLIMA-CANVAS* ?

Das *Klima-Canvas* überträgt einen erfolgreichen Ansatz der Projekt- und Produktentwicklung von Geschäftsmodellen (Business Model Canvas für Unternehmen und Start-ups<sup>1</sup>) auf die kommunale Klimaschutzarbeit. Das Wort „canvas“ kommt aus dem Englischen und bedeutet Leinwand oder Gemälde. Auf dieser Leinwand entsteht ein übersichtliches, umfassendes und konkretes Bild eines geplanten oder umgesetzten Klimaschutzvorhabens. Mit zielgerichteten Fragestellungen und der agilen Arbeitsweise<sup>2</sup> hilft das *Klima-Canvas*, Ansätze zu strukturieren, auszuarbeiten, zu überprüfen und anzupassen.

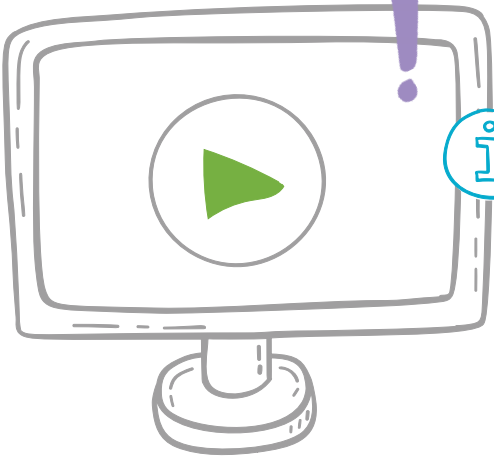
Durch die strategische Entwicklung von Projektideen<sup>3</sup> mittels des *Klima-Canvas* werden diese stärker service- und bedarfsorientiert – und über die reinen Emissionsminderungsziele hinaus – geplant. Die **Betonung der vielfältigen Mehrwerte** der Angebote führt schließlich zu erhöhter Nachfrage und mehr Zuspruch von Bürger\*innen, Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft. Die *Klima-Canvas*-Methode bietet eine kompakte Übersicht und ermöglicht so ein **strukturiertes und fokussiertes Planen und Arbeiten**. Insbesondere für kommunale Verwaltungen, aber auch für alle anderen Akteur\*innen, ist das *Klima-Canvas* sehr gut geeignet, um **Argumentationslinien** zu entwickeln und die notwendige **Überzeugungsarbeit** zu leisten. Das *Klima-Canvas* hilft dabei, Projekte aus der Perspektive der Nutzer\*innen zu betrachten und deren Interessen mitzudenken.

Das *Klima-Canvas* ist Ihre Klimaschutz-Projektidee auf einen Blick!

<sup>1</sup> Das *Business Model Canvas* ist eine Methode zur Visualisierung, Strukturierung und Weiterentwicklung von Geschäftsideen. Quelle: Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Osterwalder, A. und Pigneur, Y. Campus Verlag. Frankfurt/ New York 2011

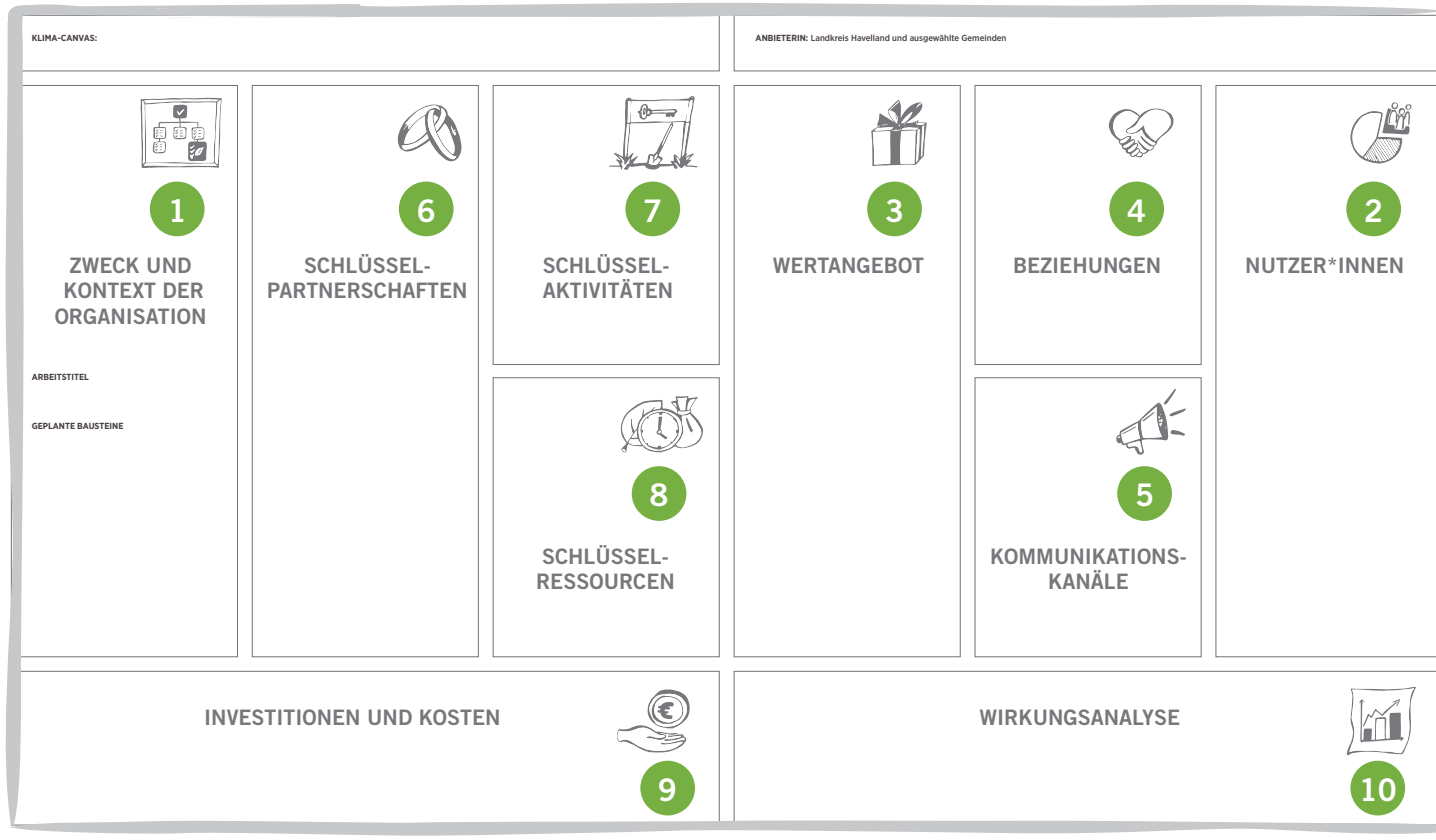
<sup>2</sup> Agiles Arbeiten zeichnet sich insbesondere durch Flexibilität aus, mit der Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen ermöglicht werden. Diese Flexibilität wird mit verschiedenen Methoden ermöglicht, dazu gehören die Aufteilung einer Aufgabe in überschaubare Arbeitsschritte, die Visualisierung der Arbeitsprozesse, das regelmäßige Auswerten von Zwischenergebnissen und die Orientierung an den Bedarfen der Zielgruppe(n) – im wirtschaftlichen Kontext des/der Kunden\*in.

<sup>3</sup> Klimaschutzmaßnahmen, Strategische Vorhaben etc. sind inbegriffen.



Einen spannenden ersten Einblick  
in das *Klima-Canvas* bietet  
unser ▶ Erklärvideo.

<https://www.land-kreis-gemeinde.de/material-links>



Demnach wird die folgende Reihenfolge für die Arbeit mit dem *Klima-Canvas* empfohlen:

Nach einer ersten Kontextualisierung der eigenen Kommune in **1 Zweck & Kontext der Organisation** und der Formulierung des **Arbeitstitels** sowie der bereits bekannten Bausteine des Vorhabens, werden die **2 Nutzer\*innengruppen** der geplanten Maßnahme in den Fokus genommen. Den Schwerpunkt stellt dann das **3 Wertangebot** für die verschiedenen Zielgruppen und involvierten Akteur\*innen dar. Ein Blick auf die **4 Beziehung** und die **5 Kommunikationskanäle** zwi-

schen der planenden Organisation und den Nutzer\*innen ermöglichen die gezielte Kommunikation des Wertangebots<sup>4</sup>. Die folgende Betrachtung und Analyse von **6 Schlüsselpartnerschaften**, **7 Schlüsselaktivitäten** und **8 Schlüsselressourcen** sind für die Umsetzung des Vorhabens elementar. Der Block zu **9 Investitionen und Kosten** und die **10 Wirkungsanalyse** des Vorhabens geben abschließend einen realistischen Blick auf die Indikatoren, Zahlen und Potenziale.

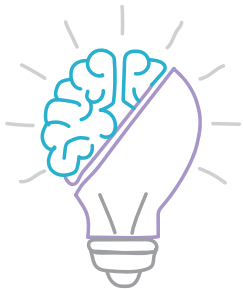
<sup>4</sup> Das Wertangebot sind die Mehrwerte, mit welchen die Akzeptanz, das Interesse und das Vertrauen für die geplante Maßnahme bzw. das geplante Projekt geschaffen werden.

## 3 | ARBEITEN MIT DEM *KLIMA-CANVAS*

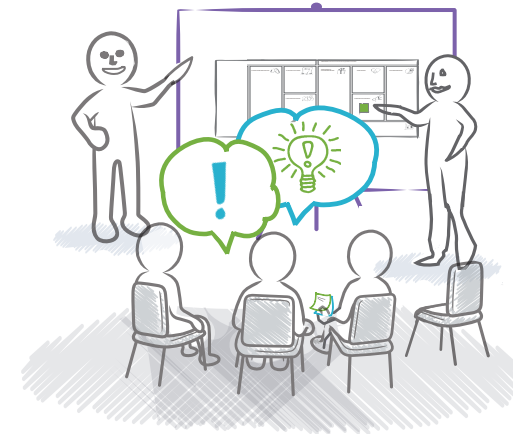
### Idee und Zeit (mit der Arbeitsgruppe) finden



Zunächst muss festgelegt werden, an welcher Projektidee gearbeitet werden soll. Idealerweise wird dazu eine Arbeitsgruppe<sup>5</sup> gebildet. Je mehr Menschen mit- und weiterdenken, desto vielfältiger werden die Ideen. Das gemeinsame Nachdenken und Diskutieren führt immer zu anderen Perspektiven, Anregungen und neuem Wissen.



Wie sollte die Arbeitsgruppe aussehen? Dazu stellt sich zunächst die Frage, welche Personen an dem Projekt unbedingt als (Mit-)Durchführende beteiligt sein sollten und wen Sie außerdem gerne einbeziehen möchten, um z. B. neue Anregungen für die Projektidee zu bekommen und eine gute Basis für Eigenverantwortlichkeit zu etablieren. Insbesondere beim Aufbau einer Projektpartnerschaft ist es ratsam, diese Personen direkt zu Beginn und möglichst auf Augenhöhe bei der Ausarbeitung einer Projektidee einzubeziehen. Suchen Sie sich Mitstreiter\*innen aus Ihrer Verwaltung und externe Projektpartner\*innen und nehmen Sie sich für eine erste gemeinsame Bearbeitung in der Arbeitsgruppe einen halben bis ganzen Tag Zeit. Die zu Beginn gut investierte Zeit in das gemeinsame Durchdenken von Ideen und ein solides Projektverständnis werden sich im Erfolg des Projekts auszahlen, da viele Stolperfallen von Anfang an mitgedacht werden und im vertieften Diskutieren neue Perspektiven und Ansätze entstehen. Wenn es noch keine Arbeitsgruppe gibt, eignet sich das *Klima-Canvas* auch dazu, um für sich selbst vorab einen Überblick über ein Vorhaben zu erhalten, um im zweiten Schritt dann auf mögliche Schlüsselpartner\*innen zuzugehen.



### Arbeitsmodus und Moderation bestimmen

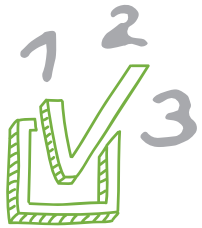
Um gemeinsam mit dem *Klima-Canvas* an einer Projektidee zu arbeiten, sollten Sie den Arbeitsstil an die Bedarfe und Kapazitäten der Arbeitsgruppe anpassen. Sie können sehr gut gemeinsam im Workshop-Format vor Ort in Ihrer kleinen Gruppe arbeiten oder aber auch digital über ein Videokonferenzprogramm oder virtuelle Arbeitsräume (mehr Infos dazu weiter unten im Kapitel). Wenn Sie in der Gruppe arbeiten, sollte eine Person die Moderation übernehmen. Das beinhaltet unter anderem die Beteiligung aller sowie die Inhalte und die Zeit im Blick zu haben. Die Leitfragen in diesem Handbuch unterstützen die moderierende Person darin, die Arbeitsgruppenmitglieder gut durch die einzelnen Felder zu führen. Bei einer größeren Gruppe ist es hilfreich, zusätzlich eine Person zu benennen, welche die (von allen) beschrifteten Kärtchen ordnet.

### Projekterarbeitung mit dem *Klima-Canvas*

Die ► Schritt-für-Schritt-Anleitung führt Sie durch die Erarbeitung aller Felder des *Klima-Canvas*. Ein einführender Text zu jedem Feld beschreibt, welches Thema bearbeitet wird. Konkrete Leit- und Vertiefungsfragen helfen Ihnen, die Felder auszufüllen. Zudem gibt es Bearbeitungshinweise und Hintergründe zur Relevanz des jeweiligen Aspektes.

<sup>5</sup> Projektteam, interessierte Kolleg\*innen etc.

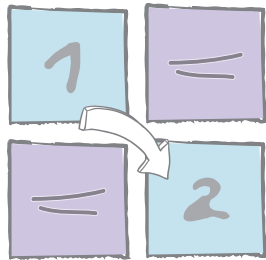




➤ **Arbeiten Sie sich von Feld zu Feld!** Die Reihenfolge der Bearbeitung sollte zunächst eingehalten werden, da sie Teil der Methode ist. Vor allem bei der Planung von neuen Projektideen werden Sie aber immer wieder auch zwischen den Feldern springen, Aspekte ergänzen oder umsortieren.



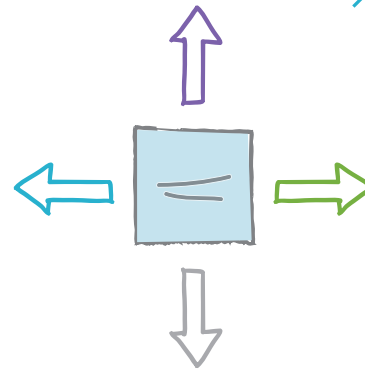
➤ **Durchdenken und diskutieren Sie die Fragen!** Halten Sie Ihre Gedanken auf Kärtchen fest und schreiben Sie pro Kärtchen je einen Aspekt oder Akteur\*in auf. Seien Sie so konkret wie möglich. Das hilft Ihnen, zum Kern der Idee zu kommen und flexibler mit dem *Klima-Canvas* zu arbeiten.



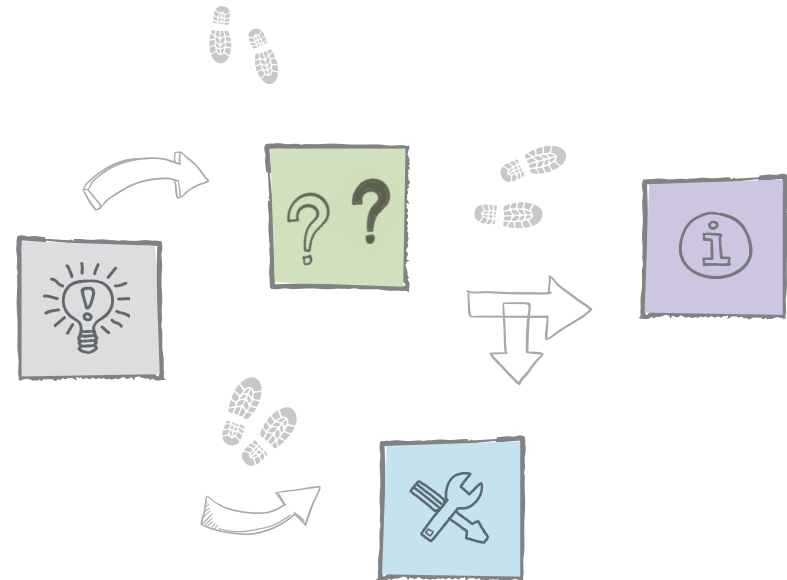
➤ **Nutzen Sie Ihre eigene Kreativität und Strukturierung bei der Bearbeitung!** So ist es sinnvoll, mit Farbcodes zu arbeiten, und diese bei den Betrachtungen stets beizubehalten. Vielleicht helfen Ihnen zur Übersicht auch eine Durchnummerierung (z. B. der Nutzer\*innen und der dazugehörigen Kommunikationskanäle) oder andere selbst gewählte Strukturelemente und Symbole.



➤ **Keine Angst vor Dopplungen!** Wenn sich einige Punkte in mehreren Feldern wiederfinden, kann das zunächst verwirrend sein. Schlussendlich klärt sich meistens von selbst, ob oder warum die Kärtchen in mehrere Felder gehören oder aus welchem Feld sie wieder entfernt werden können. Eine typische Dopplung kann z. B. bei den Nutzer\*innen auftreten, wenn diese auch gleichzeitig Schlüsselakteur\*innen sind.



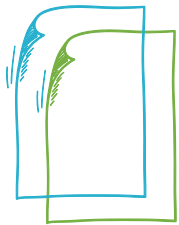
➤ **Anpassungen vornehmen!** Der Erarbeitungsprozess ist dynamisch, neue Aspekte können vorgegangene beeinflussen. Genau hier liegt ein Mehrwert der Methode: Die erarbeiteten Inhalte sind veränderbar. Durch das einfache Austauschen oder Entfernen von Kärtchen können Sie Anpassungen vornehmen, die sich während des Bearbeitungsprozesses automatisch ergeben. Behalten Sie zwischendurch die anderen bereits ausgefüllten Felder im Blick. Insbesondere am Schluss sollten Sie bei der Gesamtbetrachtung überprüfen, ob einzelne Kärtchen eventuell eine neue Zuordnung benötigen.



# Material

## Für die Arbeit mit dem *Klima-Canvas* vor Ort benötigen Sie:

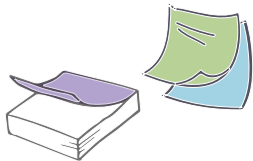
### ➤ Das *Klima-Canvas* auf Papier



Sie können das *Klima-Canvas* ausdrucken, oder einfach auch abzeichnen. Je größer, desto besser! Gerade wenn Sie mit einer größeren Gruppe arbeiten, ist es gut, viel Platz zu haben. Ideal für die Arbeit in einer Gruppe ist die Aufteilung des *Klima-Canvas* auf zwei A0-Bögen (unsere Vorlagen sind im Layout entsprechend angelegt)<sup>6</sup>. Fragen Sie z. B. im Bauamt nach, ob es möglich ist, die Vorlage dort auszudrucken.

*Alternativ können Sie das Klima-Canvas auch erstellen, indem Sie die einzelnen Felder-Symbole oder -überschriften auf A3-Bögen kleben und diese entsprechend der Vorlage nebeneinander pinnen.*

### ➤ Bunte Kärtchen



Bunte Klebekärtchen (Post-its) oder Moderationskarten zum Pinnen eignen sich besonders gut, um Aspekte (nach einem Farbcode) festzuhalten, zu clustern und ggf. neu zu sortieren. Die Farben helfen, eine selbst festgelegte Struktur quer durch die Felder zu wahren.

### ➤ (Pinn-)Wände

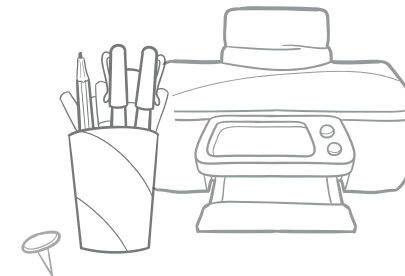


Falls Sie mit Karten zum Pinnen arbeiten, benötigen Sie entsprechend der Größe Ihrer *Klima-Canvas*-Vorlage ein bis zwei Pinnwände. Wenn Sie mit Klebekärtchen arbeiten, können Sie das *Klima-Canvas* auch einfach an eine freie Wand kleben bzw. die Felder dort darstellen.

### ➤ Stifte



Stifte (idealerweise Marker) in dunkleren Farben sind – auch aus der Entfernung – gut lesbar.



<sup>6</sup> A4- und A0-Druckvorlage des Klima-Canvas zur freien Verfügung unter:  
 ▼ <https://land-kreis-gemeinde.de/material-links>

Für die digitale (simultane) Arbeit mit dem *Klima-Canvas* benötigen Sie:

### ➤ Das *Klima-Canvas* auf einer digitalen Collaboration-Plattform



Es gibt zahlreiche Onlineplattformen, die Ihnen den gleichzeitigen Zugriff von verschiedenen Orten aus auf Ihre *Klima-Canvas*-Vorlage ermöglichen<sup>7</sup>. Einfach die Druckvorlage hineinkopieren oder schnell selbst anlegen und mit den digitalen Kärtchen arbeiten. Viele kurze Erklärvideos zu Mural und Miro ermöglichen einen schnellen Einstieg in die digitale Zusammenarbeit. Alternativ können Sie auch mit Powerpoint arbeiten, und sich die Kärtchen selbst anlegen.

### ➤ Ein digitales Videokonferenzprogramm

Zahlreiche Anbieter ermöglichen digitale Treffen, bei denen sich die Teilnehmer\*innen sowohl sehen und hören, als auch gemeinsam ein Online-Meeting gestalten können (Skype, Zoom, MS Teams etc.). Dies ist zum Teil auch über die Collaborations-Plattformen möglich. Sollten Sie sich aber auch über die Arbeit mit der Canvas hinaus austauschen wollen, Kolleg\*innen per Telefon hinzuschalten und Bildschirme teilen wollen, empfiehlt es sich, zusätzlich eine Videokonferenzplattform zu nutzen.



### ➤ Stabiles Internet, Zugänge mit Ton und Video

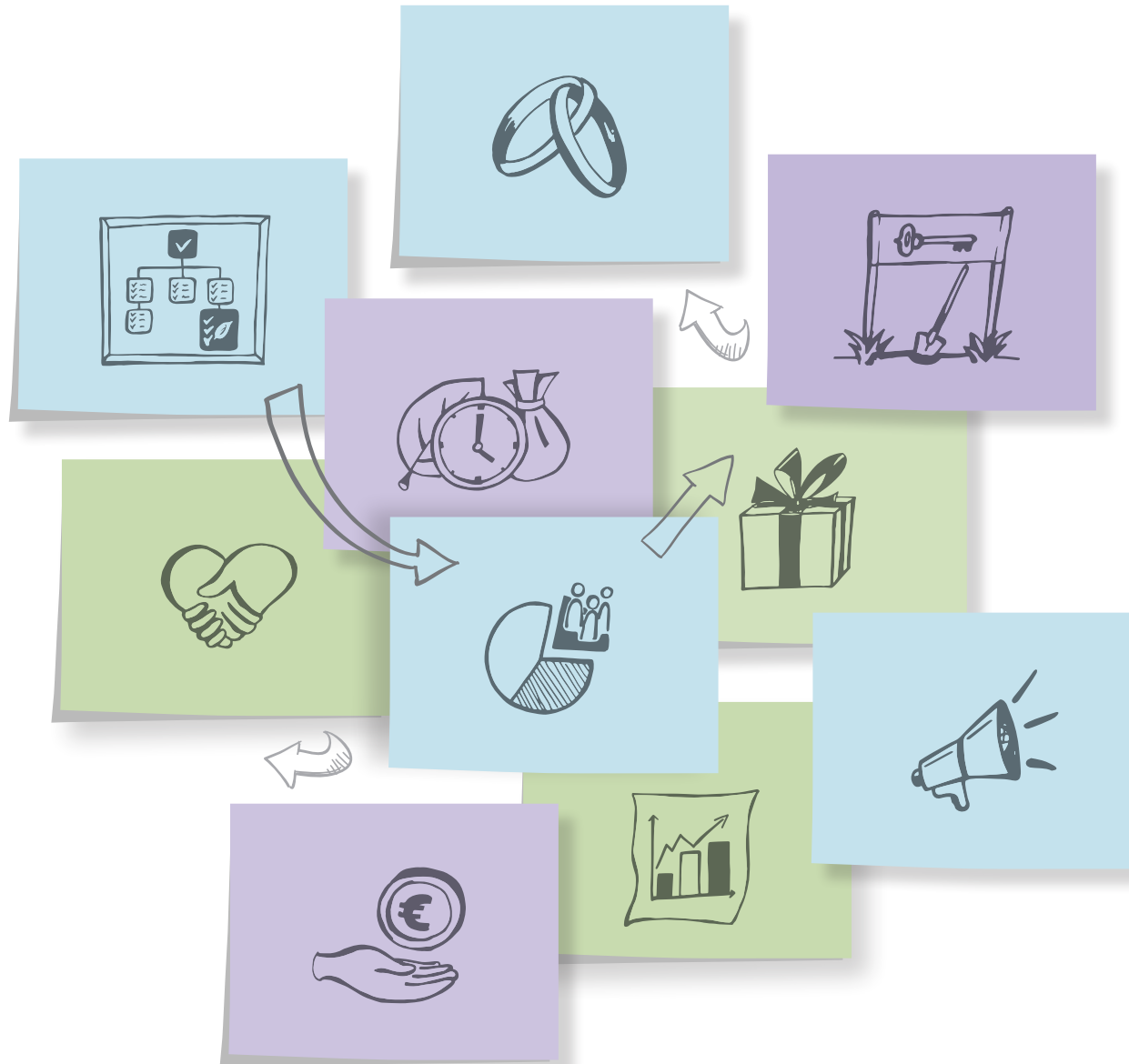


Stabile Internetverbindungen und verlässliche Technik sind Voraussetzungen für die simultane Arbeit mit dem *Klima-Canvas* über Konferenzplattformen oder integrierte Funktionen in den digitalen Arbeitsräumen. Dies vereinfacht den Austausch und ermöglicht eine effektive Zusammenarbeit und die Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsebene als Alternative zu Präsenztreffen. Alternativ können Sie auch per Telefon(-Konferenz) miteinander kommunizieren.



<sup>7</sup> Es gibt zahlreiche digitale Arbeitsräume (Online-Collaborations-Tools) für die visuelle Zusammenarbeit, z. B. Miro, Mural, Conceptboard. Diese erlauben die simultane Visualisierung durch die Teilnehmer\*innen und ersetzen die Flipcharts, Whiteboards und Pinnwände des analogen Raums.

# | 4 |



## 4 | SCHRITT-FÜR-SCHRITT ANLEITUNG

Die strategische Entwicklung der eigenen Projektidee<sup>8</sup> mit dem *Klima-Canvas* erfolgt nach den projektspezifischen Schwerpunkten, und damit Feld für Feld.

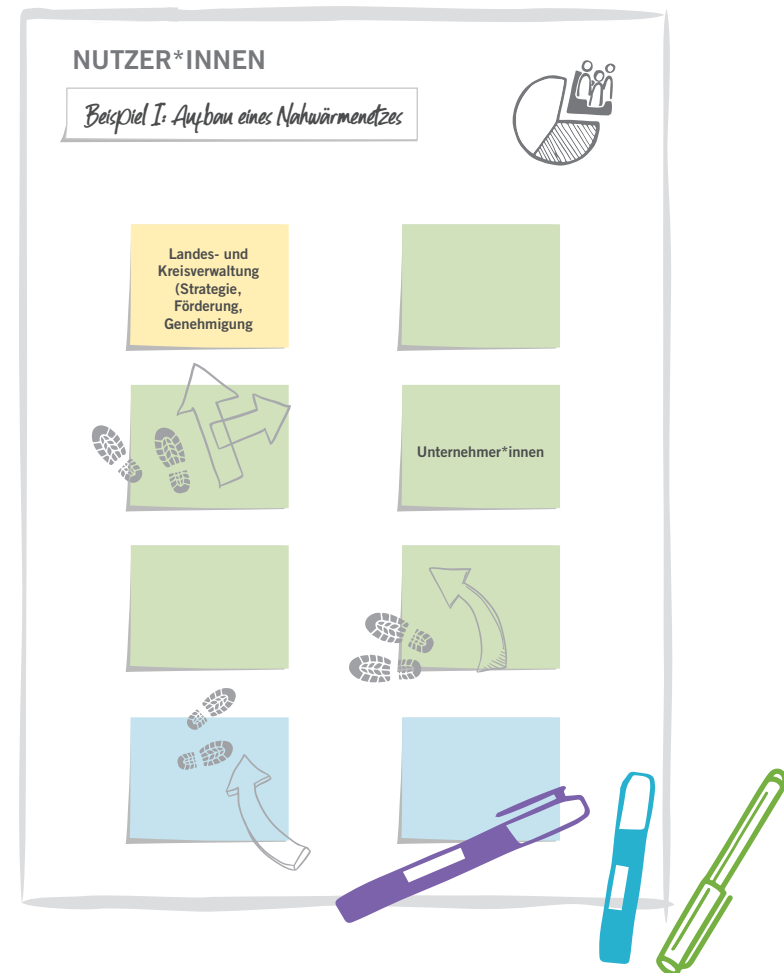
Im folgenden Kapitel werden Sie Schritt für Schritt durch das *Klima-Canvas* geführt. Ein kurzer Eingangstext erläutert das zu bearbeitende Feld. Leit- und Vertiefungsfragen helfen Ihnen, alle relevanten Aspekte zu sammeln. Vereinzelt sind weitere Tipps oder Tools für die Erarbeitung Ihrer Inhalte aufgeführt. Des Weiteren werden Hintergründe zur Relevanz der jeweiligen Aspekte aufgezeigt. Erinnerung: Das *Klima-Canvas* unterstützt die Ausarbeitung von Klimaschutzprojekten entlang erster Ideen. Gleichzeitig können auch bestehende Projekte mit dem *Klima-Canvas* sehr gut überprüft und stetig angepasst werden. Oder aber Sie nutzen das *Klima-Canvas* zur kontinuierlichen Vertiefung von Teilaspekten.



Zur Veranschaulichung der Arbeit mit dem *Klima-Canvas* werden in diesem Handbuch zwei Klimaschutz-Projektideen beispielhaft entwickelt, sodass jedes Feld einmal ausgefüllt und die Herangehensweise exemplarisch verdeutlicht wird. Die Projektbeispiele wurden bewusst so gewählt, dass jeweils eine „harte“ (Aufbau eines Nahwärmenetzes) und eine „weiche“ Maßnahme (Durchführung einer Kampagne) dargestellt werden (▶ siehe Seite 33). Das vollständige *Klima-Canvas* zu den jeweiligen Projektbeispielen finden Sie am Ende des Handbuchs.

Bei der Arbeit mit dem *Klima-Canvas* gibt es kein richtig oder falsch, weshalb die Projektbeispiele zwar als Inspiration, nicht aber als verbindlich angesehen werden sollten.

<sup>8</sup> Einzelne Klimaschutzmaßnahmen, strategische Vorhaben etc. sind inbegriffen



## SCHRITT 1 | ZWECK UND KONTEXT DER ORGANISATION

Das Feld „Zweck und Kontext“ dient der Beschreibung der Organisation (Komune oder andere Institution), die ein Klimaschutzprojekt entwickeln oder überarbeiten möchte.

Die Leitfragen unterstützen Sie dabei, die übergeordneten Strategien und Aufgaben der Organisation zu verdeutlichen und sich in Erinnerung zu rufen, wofür sie steht oder stehen möchte (z.B. durch ein Leitbild oder eine Vision). Klimaschutz und Regionalentwicklung finden nicht im luftleeren Raum statt. Wichtig ist deshalb, das **Umfeld** der Organisation erstens zu kennen und zweitens – soweit möglich – gezielt zu beeinflussen. Dies trägt dazu bei, die notwendige Unterstützung von außen für die geplante Maßnahme zu sichern. Zweck und Kontext einer Organisation sind oftmals der Ausgangspunkt für ihr konkretes Wertangebot zum Klimaschutz und damit entscheidend für eine kluge Verankerung der Projektidee.



### Leitfragen

- Was ist der ursprüngliche Zweck der Organisation (auch im gesamtgesellschaftlichen Kontext)?
- Welche originären (Pflicht-) Aufgaben hat die Organisation?
- Welche freiwilligen Aufgaben übernimmt sie?
- Welche weiteren übergeordneten Strategien (Visionen, Leitbilder und Ziele) hat die Organisation, auch in Bezug auf die Bereiche Regionalentwicklung, Nachhaltigkeit und Klimaschutz?



### Vertiefende Frage

- Wie kann das geplante Projekt zum Erfolg dieser übergeordneten Strategien der Organisation beitragen?



### Hintergrund

Um sich den ursprünglichen Zweck der Organisation zu vergegenwärtigen kann es sinnvoll sein, sich vorab die **Vision** der eigenen Organisation anzuschauen – diese ist häufig in der Satzung oder auf der Webseite formuliert. Darüber hinaus lässt sich auch eine eigene Vision (z.B. im Rahmen der Arbeitsgruppe) erarbeiten (Frage: Was wollen wir bewirken?). Eine Vision vermittelt ein erstrebenswertes Bild der Zukunft und kann dabei unterstützen aufzuzeigen, warum die Entwicklung bzw. Überarbeitung einer Projektidee durch eine Organisation wünschenswert ist. Die Vision kann sich bereits im Arbeitstitel der geplanten Maßnahme ausdrücken. Sie ist entscheidend für die Ausarbeitung einer **Strategie zum Klimaschutz bzw. übergeordneten Leitbildern (zur Regionalentwicklung, Nachhaltigkeit, etc.)**, in die das Klimaschutzprojekt passen sollte. An der Vision lässt sich das Wertangebot orientieren, das allen Beteiligten die Richtung der gewünschten Entwicklung bzw. des regionalen Veränderungsprozesses verdeutlicht. Mitwirkende Institutionen und Akteur\*innen können durch Wertangebote, die explizit an ihren eigenen Visionen orientiert sind, leichter zur Unterstützung der Maßnahme motiviert werden.

## ARBEITSTITEL UND BESCHREIBUNG DER GEPLANTEN BAUSTEINE

Die Felder „Arbeitstitel“ und „Geplante Bausteine“ dienen als Einstieg dazu, einen ersten Arbeitstitel zu finden und die bereits bekannten inhaltlichen Bausteine des Projekts aufzulisten.



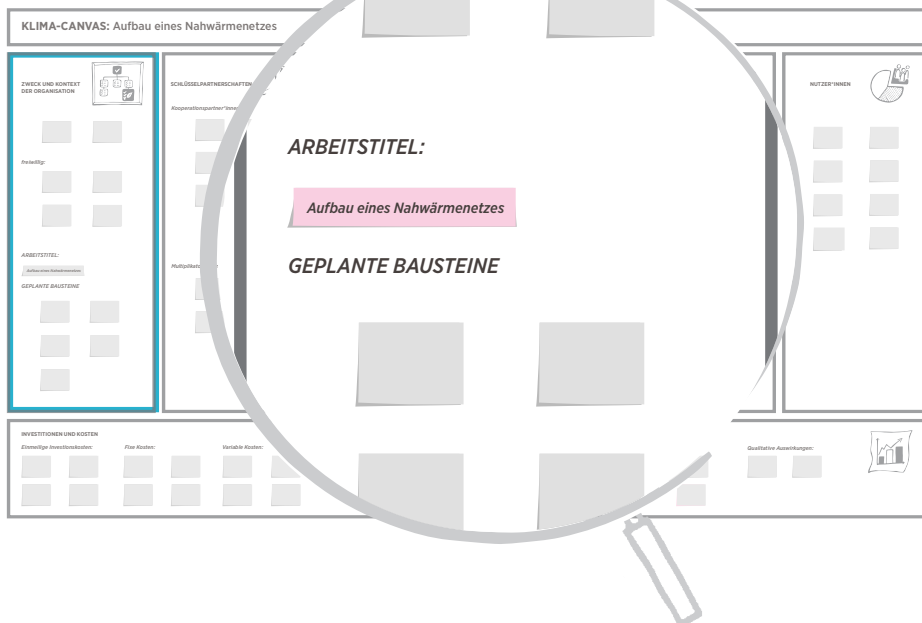
### Leitfragen

- Wie lautet der Arbeitstitel der Projektidee?
- Gibt es bereits erste inhaltliche Bausteine oder Skizzen der Projektidee?



### Tipps!

- Bei einer Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen kann zunächst eine getrennte Betrachtung der Organisationen hilfreich sein. Hierfür kann beispielsweise mit verschiedenen Farben gearbeitet werden. In einem späteren Schritt kann daraus ein kollektives Selbstverständnis für das gemeinsame Vorhaben abgeleitet werden.
- Nach Erarbeitung des gesamten Klima-Canvas wird anschließend gemeinsam ein endgültiger Titel für das Projekt bestimmt. Meist ergibt sich im Laufe der Projektentwicklung ein neues Bild des groben Ansatzes, welches dann auch die Natur des Titels und des Projektslogos deutlich beeinflussen kann.



## SCHRITT 2 | NUTZER\*INNEN

In diesem Schritt werden die Nutzer\*innen der Projektidee (Zielgruppe) erfasst. Dabei bilden ihre Interessen und Bedürfnisse eine grundlegende Voraussetzung, um ein Wertangebot (Schritt 3) zu dem geplanten Projekt zu entwickeln. Durch die anschließende Gruppierung bzw. Clusterbildung von Nutzer\*innen lässt sich im nächsten Schritt ein maßgeschneidertes Wertangebot für diese Gruppen erarbeiten. Wichtig ist hierbei, dass Sie die Nutzer\*innen möglichst konkret erfassen. Statt einfach nur „Bürger\*innen“ zu notieren sollten Sie sehr konkret überlegen, wer diese genau sind (Rentner\*innen, Hausbesitzer\*innen, etc.).



### Ergänzendes Werkzeug

➤ Wertangebot-Design ( ➤ siehe Seite 42)



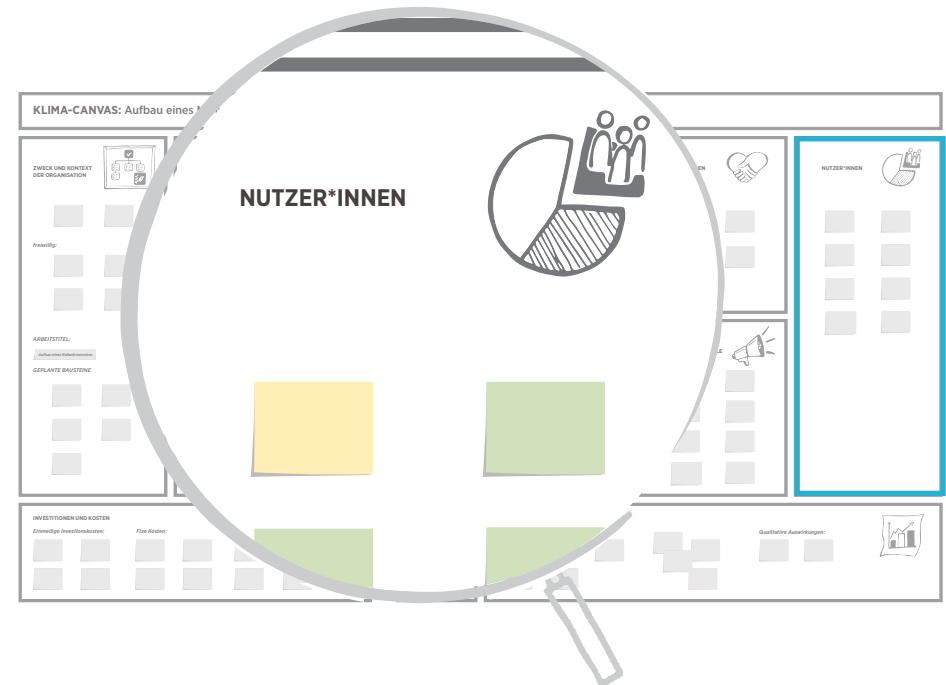
### Leitfragen

- Wer sind die Nutzer\*innen der des Projektes?
- Für welche Menschen wird mit der Maßnahme ein Mehrwert geschaffen?
- Welche Nutzer\*innengruppen (z. B. Bürger\*innen, Tourist\*innen, Einfamilienhausbesitzer\*innen oder Unternehmen) können gebildet werden?
- Welche Interessen und Bedürfnisse haben die Nutzer\*innen



### Vertiefende Fragen

- Welche Bedeutung hat Klimaschutz bzw. Nachhaltigkeit für den/die Nutzer\*innen (jetzt/zukünftig)?
- Welche Personen(-gruppen) können auf das Projekt positiven bzw. negativen Einfluss nehmen und welche Rolle spielen sie dadurch für das Vorhaben, beispielsweise als Promotor\*innen oder Vetoplayer\*innen? (Mit + oder – versehen).
- Welche Personen(-gruppen) werden eventuell „nicht gehört“ oder übergangen und sollten integriert werden?



- Welche Personen werden eventuell durch das Projekt benachteiligt? (Mit einem nach unten zeigenden **Pfeil** versehen)



### Tipps!

- Die Aspekte der Vertiefungsfragen können durch eine andere Farbe oder ein Symbol auf der Karte gekennzeichnet werden.
- Die verschiedenen Gruppen können durch unterschiedliche Farben visualisiert werden. Eine Nummerierung kann außerdem helfen, später einzelne Kärtchen den Nutzer\*innen zuzuordnen.



### Hintergrund

Meist gibt es einzelne Personen, die sich besonders für Klimaschutzmaßnahmen engagieren. Das Engagement dieser sogenannten **„Promotor\*innen“** ist oft überdurchschnittlich groß und trägt deshalb wesentlich zum Erfolg von geplanten Klimaschutzmaßnahmen bei.



## NUTZER\*INNEN

*Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes*



Landes- und Kreisverwaltung  
(Strategie, Förderung, Genehmigung)

Energieversorger

Land- und Forstwirtschaft\*innen  
(Biomasse)

Unternehmer\*innen

Schornsteinfeger\*innen

Heizungsbauer\*innen

Hauseigentümer\*innen, Rentner\*innen

Arbeitnehmer\*innen, interessierte & betroffene Bürger\*innen

## NUTZER\*INNEN

*Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne*



Hauseigentümer\*innen, Rentner\*innen

Arbeitnehmer\*innen, interessierte & betroffene Bürger\*innen

Unternehmer\*innen

Heizungsbauer\*innen

Vereine und Kirchen

## SCHRITT 3 | WERTANGEBOT

Das Feld „Wertangebot“ spielt eine zentrale Rolle in dem Klima-Canvas. Hier wird herausgearbeitet, welche spezifischen Mehrwerte bei der Entwicklung von Maßnahmen für die Nutzer\*innen herausgestellt werden können. Dabei sollten Sie sich an den Problemen und Bedürfnissen der Nutzer\*innen orientieren. Die Mehrwerte sind das sogenannte Wertangebot, mit welchem die Akzeptanz und das Vertrauen für das geplante Projekt geschaffen werden.



### Ergänzendes Werkzeug

➔ Wertangebot-Design ( ▶ siehe Seite 42)



### Merke!

➔ Die Felder „Nutzer\*innen“ und „Wertangebot“ müssen wechselseitig betrachtet werden.



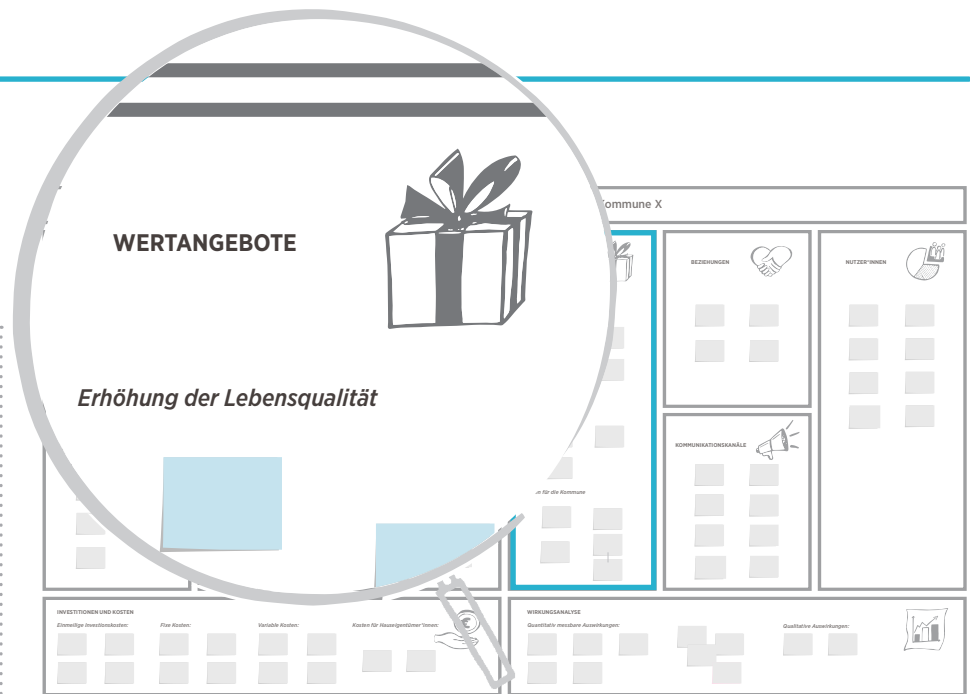
### Leitfragen

- ➔ Welche Mehrwerte werden für die Nutzer\*innen geschaffen?
- ➔ Welche Probleme der Nutzer\*innen werden mit dem Projekt gelöst?
- ➔ Für welche Bedürfnisse der Nutzer\*innen werden Lösungen angeboten?
- ➔ Was ist bei der Projektidee für die Nutzer\*innen einzigartig?



### Vertiefende Fragen

- ➔ Wie kann der Klimaschutz-Nutzen für die Nutzer\*innen erhöht werden?
- ➔ Wie sehen die positiven Auswirkungen der Maßnahme auf Umwelt, Klima und Gesellschaft aus?
- ➔ Wer oder was profitiert außerdem indirekt von der Durchführung des Projekts (quantitative und qualitative Auswirkungen)?
- ➔ Für welche Bedürfnisse der Nutzer\*innen werden/können im Rahmen des Wertangebots keine Lösungen angeboten werden? Wie lässt sich das kommunikativ am besten vermitteln?



### Tipp!

➔ Die Felder „Nutzer\*innen“ und „Wertangebot“ müssen wechselseitig betrachtet werden. Gerade bei diesen Feldern gilt: Ein Abgleich nach Ausfüllung beider Felder ist wichtig, denn das Wertangebot sollte sich stark an den (diversen) Interessen und Bedürfnissen der Nutzer\*innen orientieren und diese differenziert betrachten.



### Hintergrund

Ein gewisser Problemdruck ist notwendig, um regionale Veränderungsprozesse zum Klimaschutz anzustoßen. Wichtig ist es, eine gemeinsam empfundene Betroffenheit (Problembewusstsein) der Nutzer\*innen zu adressieren, damit ein tragfähiger gemeinschaftlicher Lösungswille erreicht werden kann. Darüber hinaus gilt es, bei Projektideen weitere Problemlagen oder Bedarfe zu erkennen, in das Projekt aufzunehmen und eventuell zunächst auch nur diese zu kommunizieren. Meist sind andere Herausforderungen und Interessen als der Klimaschutz dringlicher. So kann es im Zuschnitt eines Projekts sinnvoll sein, die Lösungsangebote in diese Richtung prominenter herauszustellen, damit die weiteren Angebote zur Lösung auch als solche erkannt und angenommen werden. Klimaschutz muss somit auch den Nutzer\*innen gegenüber nicht zwingend in den Vordergrund gestellt werden.

## WERTANGEBOT

*Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes*



Erhöhung der Lebensqualität

Keine Verantwortung für die Heizung

Kostensenkung

Digitale Erfassung des Energiebedarfs der Endkunden durch Wärmehähler

Verzicht auf Gasanschluss, Brennstofflager und Schornsteiner

Effizienz/Umweltfreundlichkeit

Erhöhung der Lebensqualität

Abwärmequellen können genutzt werden

Positiver Beitrag zum Klimaschutz

Unterstützung der Energiewende durch neue Technologien

Nutzen für die Kommune

Eventuelles Umdenken der betroffenen Bürger\*innen

Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien

Verbesserung der lokalen Luftreinhaltung

Regionale Wärme

Lokale Wertschöpfung

## WERTANGEBOT

*Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne*



Qualitative Auswirkungen

Nachvollziehbare und gut aufbereitete Informationen

Kostensenkung

Vernetzung

Sozialer Kontakt

Zugehörigkeitsgefühl

Vernetzung

Warmes Zuhause

Keine Verantwortung durch das Heizen

Sicherheitsgewinn (vor allem im Alter)

„Heizen für die Enkelkinder“

Quantitative Auswirkungen

Besucher\*innenanzahl bei Veranstaltungen

Anzahl der Onlineaufrufe der Informationsangebote

Anzahl der Rückfragen und Interessensbekundungen

## SCHRITT 4 | BEZIEHUNGEN

Das Feld „Beziehungen“ beschreibt die Arten von Beziehungen, die eine Organisation zu den Nutzer\*innen eingehen möchte. Mithilfe der Leitfragen können Sie die bestehenden und erwarteten Beziehungsarten herausarbeiten sowie den Aufbau, die Pflege und Erweiterung der Beziehungen entwickeln. Zudem kann sich eine frühzeitige Beteiligung der Nutzer\*innen positiv auf den Erfolg des Projekts auswirken.



### Leitfragen

- Welche Art der Beziehung besteht zu den Nutzer\*innen?
- Welche Art von Beziehung erwarten die Nutzer\*innen von der Organisation?
- Was kann für den Aufbau, die Pflege und die Erweiterung der Beziehungen getan werden?



### Vertiefende Frage

- Wie kann eine frühzeitige Beteiligung der Nutzer\*innen erreicht werden?

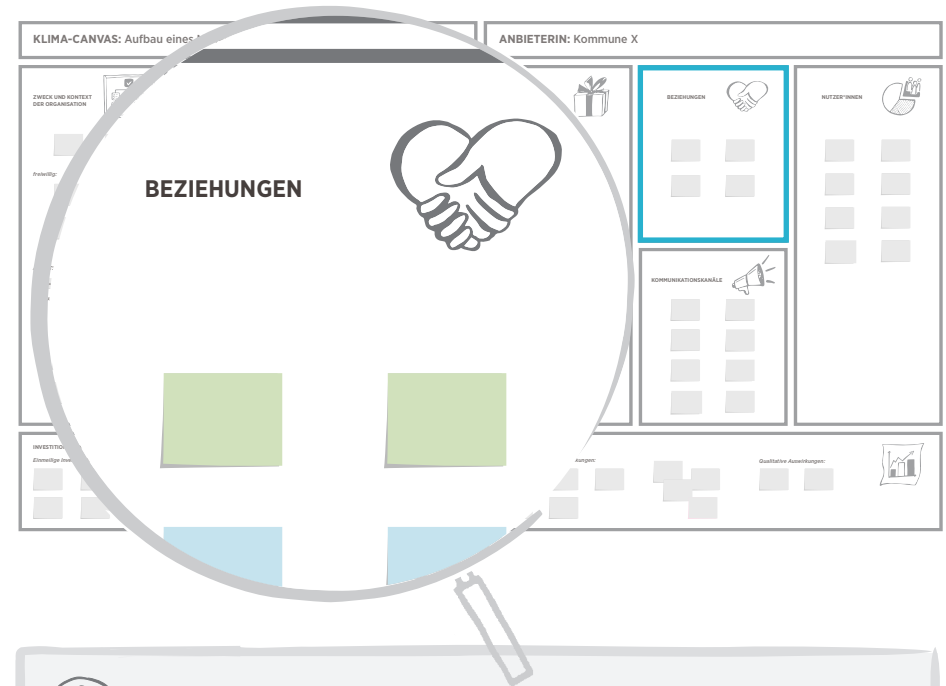


### Tipps!

Es können folgende Beziehungsarten unterschieden werden:

- Persönliche Beziehungen
- Automatisierte Dienstleistungen (z. B. Online-Angebote, Apps)
- (Online-) Community (z. B. über Twitter, Facebook-Gruppe, Online-Newsletter, Amtsblätter, Flyer etc.)
- Kooperationen (z. B. Energiegenossenschaft)

Die beiden Felder „Beziehungen“ und „Kommunikationskanäle“ hängen eng zusammen und sollten daher auch gemeinsam bearbeitet werden.



### Hintergrund

Erfolgreiche Klimaschutzmaßnahmen basieren auf dem **Beteiligungsprinzip und guten Beziehungen** zu den Nutzer\*innen. Allzu breit angelegte Beteiligungsprozesse laufen jedoch oft Gefahr, ab einem bestimmten Grad der Beteiligung – bei gleichzeitigem Fehlen von steuernden Instanzen – mit ihren Bemühungen ins Leere zu laufen oder nicht ergebnisorientiert genug zu sein.

Wichtig ist deshalb, dass für verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Beteiligungsformate angeboten werden. Beispielsweise gibt es Akteur\*innen, die aktiv mitarbeiten wollen und sollen. Es gibt aber auch eine Vielzahl an Personen, denen es ausreicht, über den Prozess auf dem Laufenden gehalten zu werden. **Zielgerichtete Beziehungen und Kommunikationskanäle** umfassen daher eine zielgruppenspezifische Bandbreite an Verfahren und Maßnahmen. Es kann hilfreich sein, wenn diese Steuerung speziell von einem organisatorischen Kernteam übernommen wird.

## BEZIEHUNGEN

*Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes*



Gute persönliche Beziehungen zum Energieversorger (in öffentlicher Hand)

Gute persönliche Beziehungen zu den Forst- und Landwirt\*innen

Gute Gruppenbeziehungen über den Ortschaftsrat, Sportverein und Kirchen

Digital verknüpft über die Gemeinde-Homepage und postalisch über das Gemeindeblatt

## BEZIEHUNGEN

*Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne*



Gute Gruppenbeziehungen über den Ortschaftsrat, Sportverein und Kirchen

persönlich/direkt

Digital verknüpft über die Gemeinde-Homepage und postalisch über das Gemeindeblatt

Enge Betreuung der Senior\*innen über die Kirche und den Sozialdienst

Hohe Authentizität und Akzeptanz der Ortsbürgermeister\*in

## SCHRITT 5 | KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Mit dem Feld „Kommunikationskanäle“ wird anhand der nachfolgenden Fragen beschrieben, wie eine Organisation die Nutzer\*innen erreicht und welche Form der Ansprache sinnvoll ist, um das Wertangebot zu vermitteln und die Nutzung und Akzeptanz des Projekts zu erreichen.



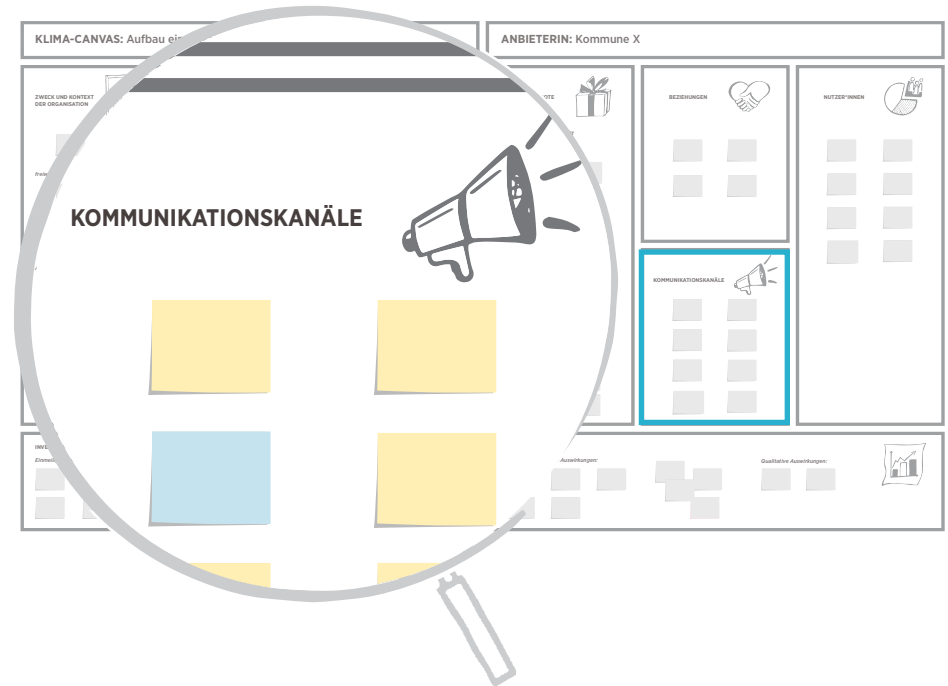
### Leitfragen

- Wie erfahren die Nutzer\*innen vom Wertangebot?
- Mit welchen Kommunikationskanälen sollen die Nutzer\*innen erreicht werden?
- Welche Kommunikationskanäle funktionieren am besten? (mit einem + markieren)



### Vertiefende Frage

- Wie lassen sich Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsaspekte vorteilhaft kommunizieren?



### Hintergrund

Nichts überzeugt so sehr wie Erfolge. Wenn diese Erfolge über Kommunikationskanäle sichtbar gemacht werden, die auf die Beziehungen zu den Nutzer\*innen abgestimmt sind, werden die Erfolge auch wahrgenommen. Das schafft nicht nur Akzeptanz bei Kritiker\*innen und Unterstützung bei wichtigen Schlüsselpartner\*innen oder Nutzer\*innen, sondern stärkt auch das Selbstvertrauen der Verantwortlichen und Mitwirkenden innerhalb der Organisation und erhöht zusätzlich die Motivation für den weiteren Weg. Die Entwicklung und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen sollte deshalb so organisiert und geplant werden, dass schon zu einem **frühen Zeitpunkt Erfolge** entstehen und diese regelmäßig nachvollziehbar und **zielgruppenspezifisch kommuniziert** werden können. Auf diese Weise lassen sich Beziehungen zu den Nutzer\*innen durch die passenden Kommunikationskanäle stärken.

## KOMMUNIKATIONSKANÄLE

*Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes*



Kreistag –  
Gremiensitzungen/  
Ausschüsse

Regionale  
Energieagentur –  
Veranstaltungen/  
Einzelgespräche

Energieversorger –  
Arbeitsgruppe/  
Informations-  
veranstaltung

Regionale Zeitung/  
Gemeindeblatt

Schwarzes Brett

Internet  
(eigene Homepage)

Flyerverteilung

Lokale öffentliche  
Treffen

## KOMMUNIKATIONSKANÄLE

*Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne*



Ortschaftsrat

Regionale  
Energieagentur –  
Veranstaltungen/  
Einzelgespräche

Rentner\*innentreff

Regionale Zeitung/  
Gemeindeblatt

Schwarzes Brett

Internet  
(eigene Homepage)

Flyerverteilung

Hausbesuche

## SCHRITT 6 | SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN

Das Feld „Schlüsselpartnerschaften“ beschreibt das für eine erfolgreiche Umsetzung notwendige Netzwerk. Denn nur selten können alle Dienstleistungen und Ressourcen allein erbracht werden. Dazu werden die Kooperationspartner\*innen und deren Funktion anhand der Leitfragen ermittelt. Wichtig ist hier, dass Sie die Partner\*innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung gleichsam betrachten.



### Ergänzendes Werkzeug

- Akteurslandschaft ( ▶ siehe Seite 41)



### Leitfragen

- Welche Kooperationen müssen zur Schaffung des Mehrwerts und zur Realisierung der Projektidee eingegangen werden?
- Welche (strategischen) Partner\*innen ermöglichen Zugänge zu Nutzer\*innen, Know-how oder besonderen Ressourcen?
- Wer sind die möglichen Kooperationspartner\*innen in der Verwaltung?



### Vertiefende Fragen

- Wie stehen die Partner\*innen zu den Themen Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Regionalentwicklung?
- Welche Interessen der Partner\*innen kann das Projekt bedienen und so die Person zur Mitarbeit zu motivieren?



### Tipp!

- Es ist hilfreich sein, die Schlüsselpartnerschaften nach Kooperationspartner\*innen, Multiplikator\*innen oder Nutzer\*innen zu unterscheiden. Dazu können diese nach „zwingend notwendig“ bis „hilfreich“ geclustert werden. Prüfen Sie, welche Nutzer\*innen auch gleichzeitig Schlüsselpartner\*innen sind.



### Hintergrund

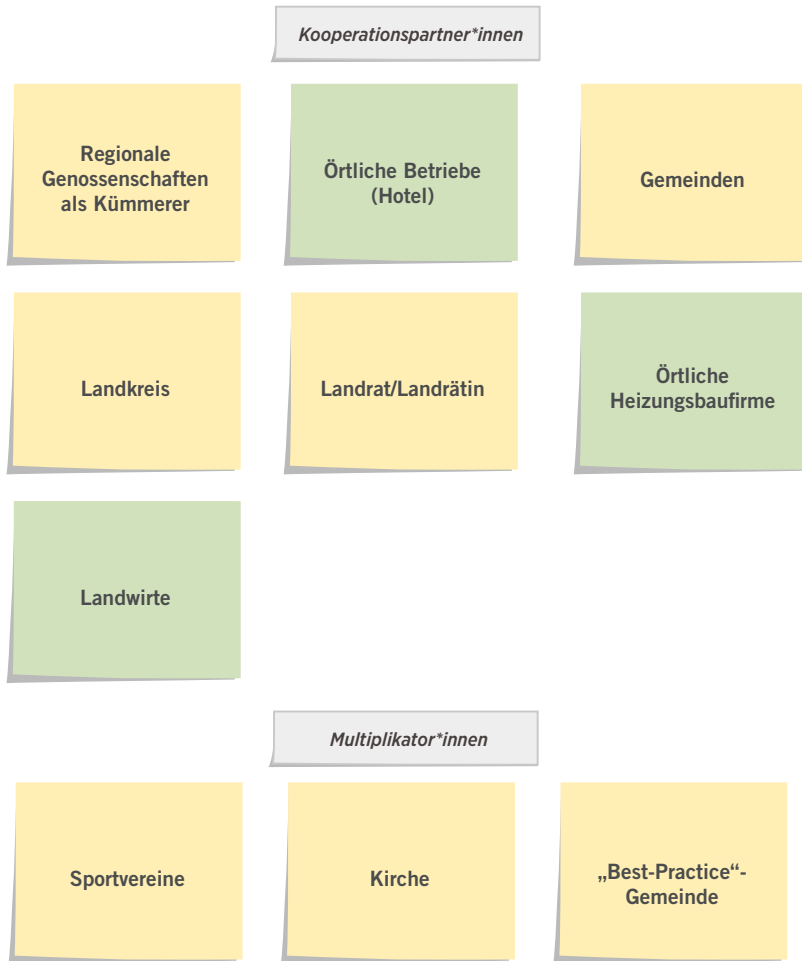
Die Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Projekten zum Klimaschutz sind nur durch die **Kooperation aller relevanten Akteur\*innen und Sektoren** möglich. Schlüsselpartnerschaften können dann entstehen, wenn alle Beteiligten sich einen Nutzen von der Zusammenarbeit versprechen, den sie alleine nicht oder nicht im gleichen Maße hätten. Bei dem Nutzen kann es sich um langfristige Wettbewerbsvorteile, Synergieeffekte, Informationen, frühzeitige Vermeidung von Schäden, Kosten-Nutzen-Optimierung oder auch regionalen Prestige- und Imagegewinn handeln.

Es geht darum, **Win-win-Situationen** zu erzeugen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass bei den Initiator\*innen die Fähigkeit und Bereitschaft zu einem sektorübergreifenden Denken und Handeln gegeben ist. Gerade bei Klimaschutzvorhaben für die gesamte Region gilt es, neben den eigenen Stärken und Schwächen auch die der anderen Bereiche in der Region im Blick zu haben. So werden wichtige Anknüpfungspunkte für gemeinsame Strategien und Kooperationen gefunden.



# SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN

Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes



# SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN

Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne



## SCHRITT 7 | SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

Dieses Feld dient der Beschreibung der wichtigsten Aktivitäten, derer es bedarf, um das Projekt erfolgreich umzusetzen. Anhand der nachfolgenden Leitfragen werden diese Aktivitäten erarbeitet.



### Leitfragen

- Was muss für den Start des Klimaschutzprojektes geschehen?
- Welche zentralen Aktivitäten sind für die Umsetzung des Wertangebots notwendig?
- Welche Aktivitäten sind für die Kommunikation und welche für die Beziehung zu den Nutzer\*innen nötig?
- Welche Aktivitäten sind notwendig, um das Wertangebot zu erfüllen?



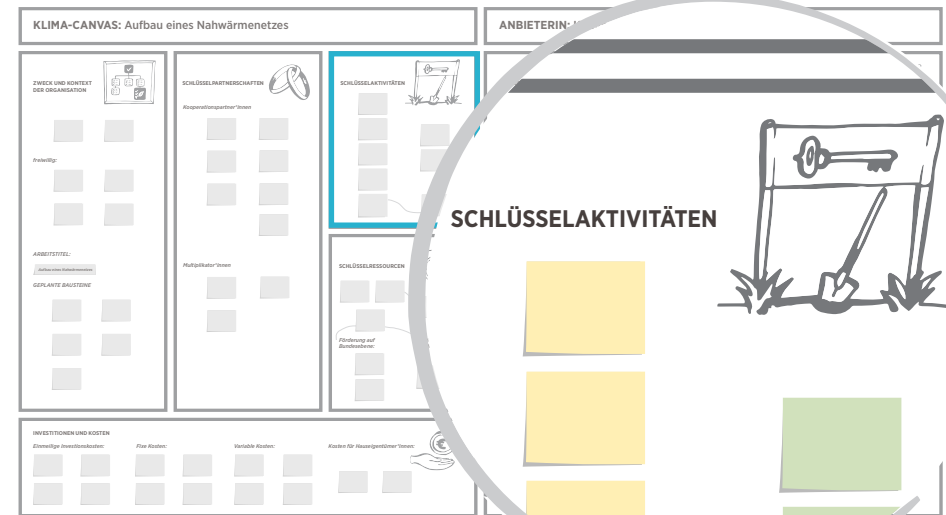
### Vertiefende Frage

- Was muss bei den Aktivitäten bezogen auf Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Regionalentwicklung berücksichtigt werden?



### Tipp!

- Fügen Sie eine Zeitschiene hinzu und ordnen Sie die einzelnen Aktivitäten in einen groben Zeitplan ein.

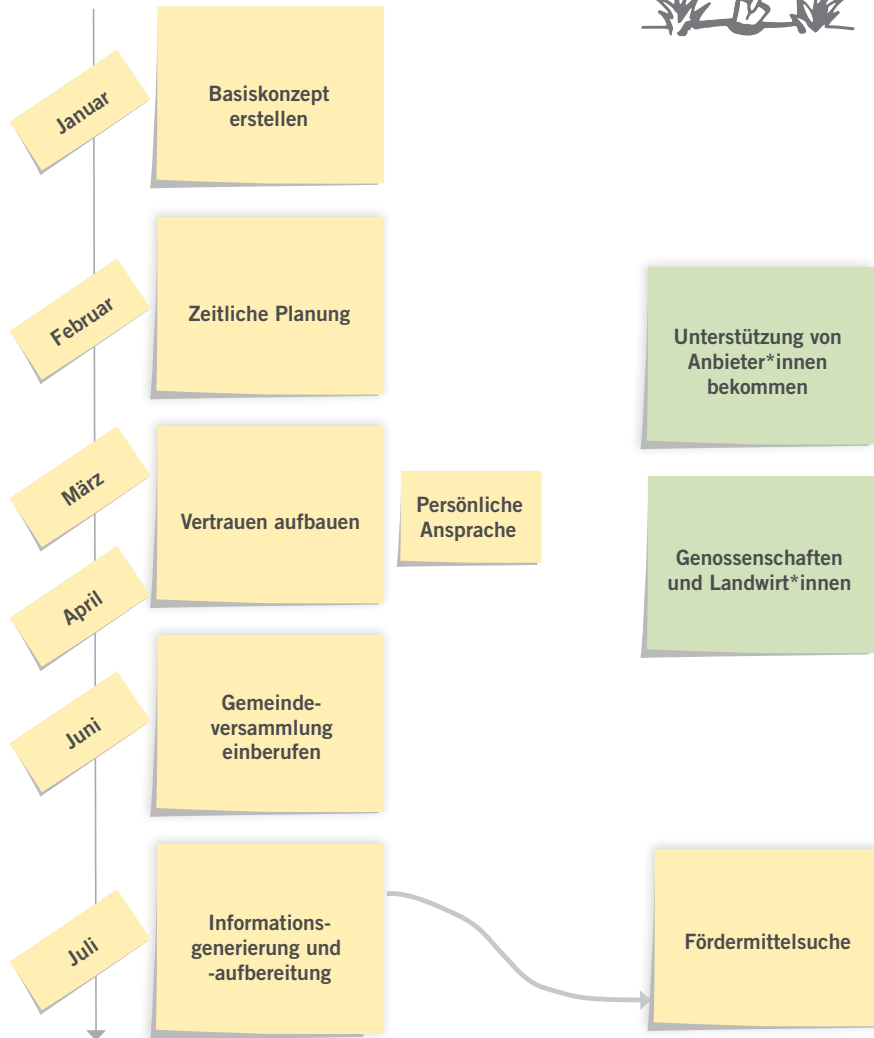
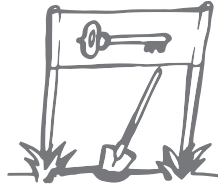


### Hintergrund

Eine Kernaktivität fast aller Klimaschutzvorhaben ist die gute und öffentlichkeitswirksame Außendarstellung und die inklusive Organisation. Zu den wichtigsten Schlüsselaktivitäten gehört es, während des gesamten Projektprozesses Anknüpfungspunkte für neue Beteiligungen, Ideen und insgesamt eine dynamische Weiterentwicklung zu ermöglichen. Mit anderen Worten: **offen für neue Impulse zu bleiben**. Um das zu erreichen, müssen die Arbeitsweise und das Zustandekommen von Entscheidungen nach innen und außen transparent und nachvollziehbar gestaltet werden. **Transparenz schafft Vertrauen** und erhöht auch die Akzeptanz für neue Herangehensweisen und Prozesse in der Region. Niemand fühlt sich übergangen, der gesamte Prozess wird legitimiert.

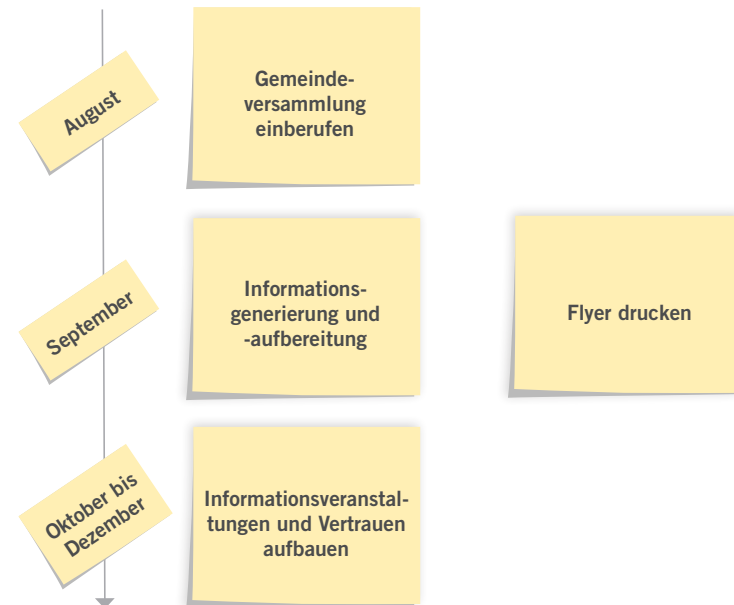
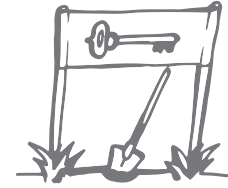
## SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes



## SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne



## SCHRITT 8 | SCHLÜSSELRESSOURCEN

Das Feld „Schlüsselressourcen“ beschreibt, welche Ressourcen notwendig sind und wer welche Ressourcen zur Verfügung stellen kann. Mithilfe der Leitfragen können Sie die wichtigsten Ressourcen für eine effektive und effiziente Vorgehensweise des Vorhabens herausstellen.



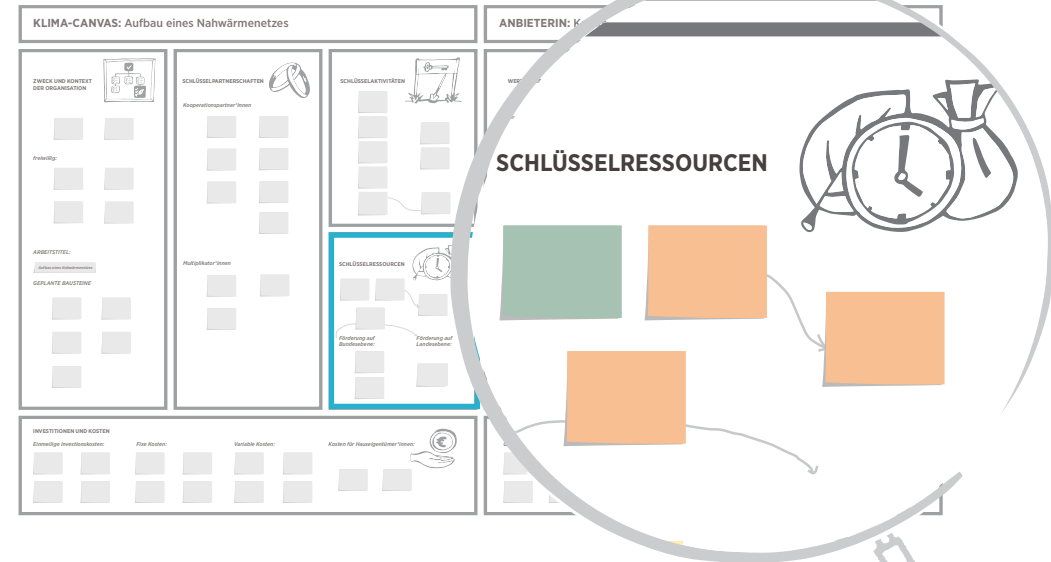
### Leitfragen

- Welche Ressourcen sind notwendig, um den gewünschten Mehrwert zu generieren?
- Welche wichtigen Ressourcen können die Schlüsselpartner\*innen einbringen?
- Welche technische Infrastruktur und Logistik wird benötigt?
- Welche Ressourcen sind vorhanden?



### Vertiefende Frage

- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten bezogen auf Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Regionalentwicklung sind in der Arbeitsgruppe bzw. bei den Verwaltungsangestellten vorhanden?



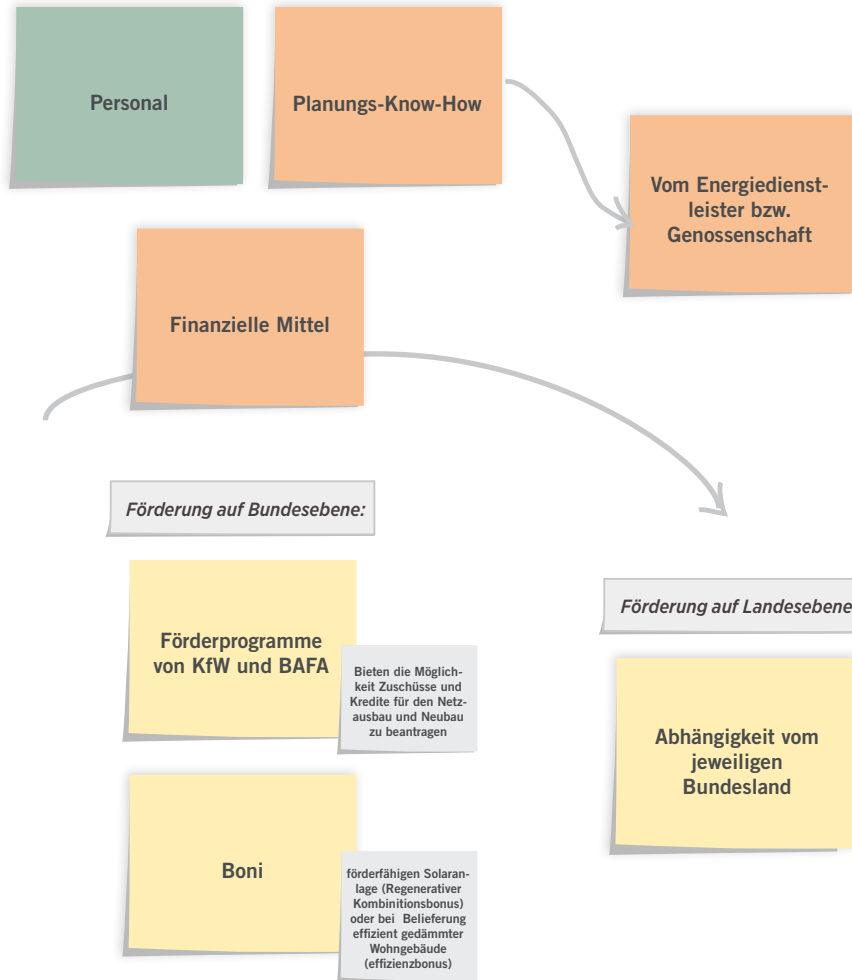
### Hintergrund

Das **Prozessmanagement** ist von zentraler Bedeutung für erfolgreiche Klimaschutzmaßnahmen. Es kann jedoch nur dann erfolgreich geleistet werden, wenn dafür ausreichende Schlüsselressourcen zur Verfügung stehen, deren Qualität gewährleistet ist. Diese Schlüsselressourcen betreffen die kurz- und langfristige Sicherung finanzieller Mittel, das Personal, die Sachausstattung, die regionale Anerkennung und Akzeptanz.

Einige Schlüsselpartner\*innen können zu entscheidenden **Schlüsselressourcen** beitragen. Diese Promotor\*innen können beispielsweise Politiker\*innen sein, die ihre Macht und ihren Einfluss geltend machen, sodass die Klimaschutzmaßnahme auch gegen Vorbehalte durchgesetzt werden könnte. Es können aber auch Unternehmen oder Verbandsvertreter\*innen sein, die von den Wertangeboten der Maßnahme oder des Projekts überzeugt sind und ihre Ressourcen einsetzen, um ihr Netzwerk zu erweitern oder um in der Öffentlichkeit als klimaschutzaktiv wahrgenommen zu werden.

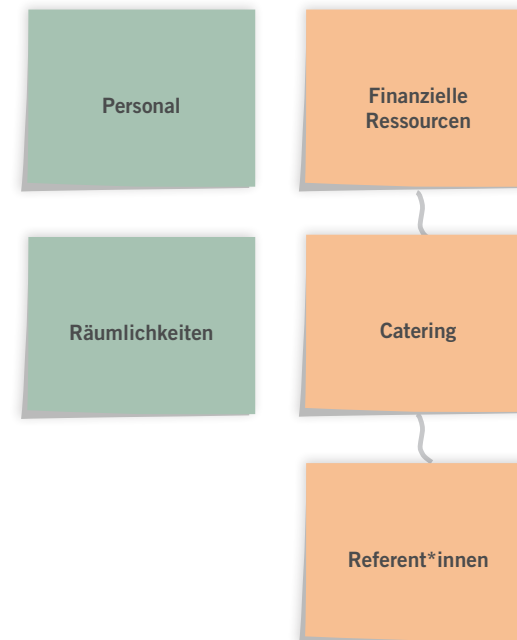
## SCHLÜSSELRESSOURCEN

Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes



## SCHLÜSSELRESSOURCEN

Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne



## SCHRITT 9 | INVESTITIONEN UND KOSTEN

Im Feld „Investitionen und Kosten“ werden die finanziellen Aspekte der schon bearbeiteten Felder „Aktivitäten“, „Ressourcen“ und „Kommunikationskanäle“ betrachtet. Die Begriffe Investition und Kosten müssen dabei voneinander unterschieden werden.

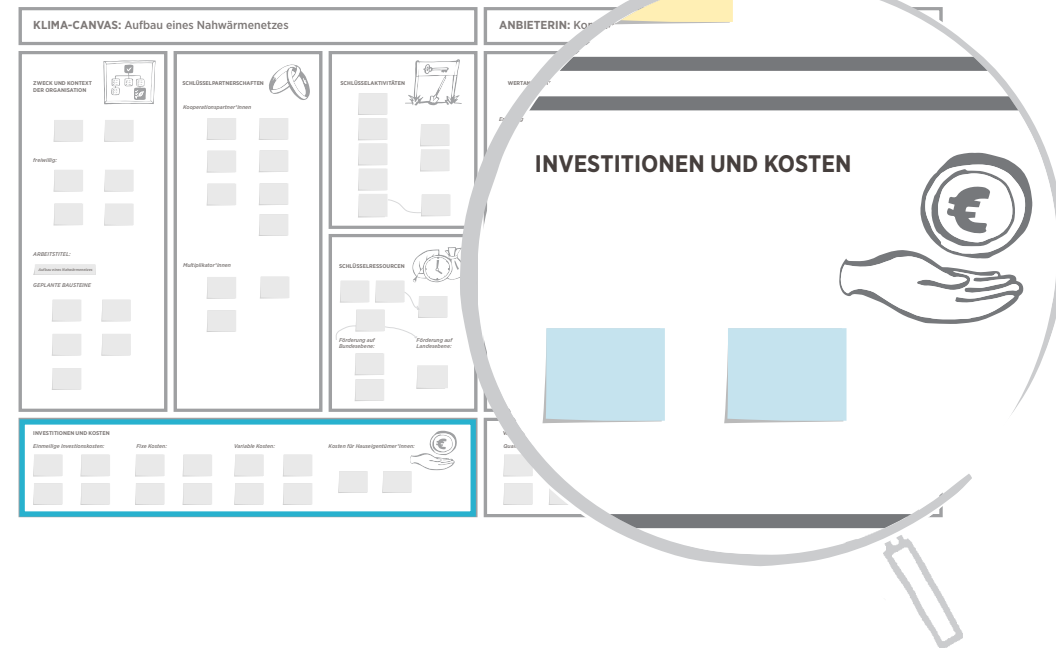
Bei Investitionen handelt es sich um den einmaligen Finanzierungsbedarf für den Aufbau und die Umsetzung eines Projekts. Die Kosten, die durch das Projekt entstehen, beziehen sich in der Regel bereits auf den laufenden Betrieb. Hierbei kann zwischen variablen Kosten (Kosten, die in ihrer Häufigkeit und Höhe unterschiedlich sein können) und fixen Kosten (Kosten, die in konstanten Abständen und in der gleichen Höhe anfallen) unterschieden werden.

Für die Planung eines Projekts sollten Sie sowohl die Investitionen, als auch die laufenden variablen und fixen Kosten berücksichtigen. Sofern ein Projekt bereits umgesetzt wurde, beschränkt sich die Analyse auf die laufenden Kosten. Eine Analyse der Gesamtkosten ist relevant, um die Wirtschaftlichkeit eines Projekts bewerten zu können.



### Leitfragen

- In welche Bereiche muss investiert werden, um das Projekt zu realisieren?
- Was kostet die Umsetzung und Durchführung eines Projekts?
- Welche Kostenblöcke ergeben sich aus Aktivitäten, Ressourcen und Kommunikationskanälen?
- Welche Fördermittel stehen für welche Investitionen und Kostenblöcke zur Verfügung?
- Welche Kostenersparnisse, die gegengerechnet werden können, gibt es durch das Projekt?



### Hintergrund

Wer neben der eigenen Organisation und dem Projekt das Projektumfeld mit all den regionalen Schlüsselakteur\*innen, Nutzer\*innen sowie die relevanten politischen Prozesse und wirtschaftlichen Interessen gut kennt, wird leicht Ansatzpunkte zur **Kosten-Nutzen-Optimierung** erkennen. Eine kontinuierliche **Umfeldanalyse** kann beispielsweise dazu beitragen, eine Anschlussfähigkeit der geplanten Maßnahme an wichtige Finanzierungsquellen (z.B. Förderprogramme) zu gewährleisten. Auf diese Weise können notwendige Investitionen sichergestellt werden.

# INVESTITIONEN UND KOSTEN



*Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes*

Einmalige Investitionskosten:

- Erzeugungsanlagen und Speichereinheiten
- Bau oder Ausbau eines Wärmenetzes
- Konzessionsentgelte für Querung und Nutzung öffentlicher und privater Wege, Plätze und Grundstücke
- Werbung, Kampagnen, Homepage etc.

Variable Kosten:

- Technische Betriebsführung
- Reisekosten für Partner\*innen, Mitarbeiter\*innen etc.
- Zusätzlicher Ressourcenbedarf

Kosten für Hauseigentümer\*innen:

- Einmalige Kosten für den Hausanschluss
- Ggf. Sanierungskosten, um Haus anschlussfähig zu machen

Fixe Kosten:

- Versicherung
- Finanzierungskosten
- Personal
- Einkauf und Lagerung von Hackschnitzeln etc.

# INVESTITIONEN UND KOSTEN



*Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne*

- Druckkosten
- Referent\*innen
- Personal
- Reisekosten für Partner\*innen, Mitarbeiter\*innen etc
- Catering

## SCHRITT 10 | WIRKUNGSANALYSE

Die Wirkungsanalyse ist ein wichtiger Aspekt des Klima-Canvas. In der Wirkungsanalyse können Sie alle erwarteten und unerwarteten Wirkungen, die durch ein Projekt verursacht werden untersucht und mit Indikatoren darstellen.

Eine Wirkungsanalyse kann während der Planungsphase eines Projekts durchgeführt werden. Sie kann aber auch bei bereits umgesetzten Maßnahmen eingesetzt werden. Das Wissen um die Wirkung und die entsprechenden Indikatoren, mit denen diese Wirkung nachgewiesen werden kann, dient als Argumentationsgrundlage zur Durchsetzung neuer Projektideen gegenüber politischen Vertreter\*innen, der eigenen Verwaltung und sonstigen Entscheidungsträger\*innen. Die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme und die Wertschöpfungseffekte innerhalb der Region steigern ebenfalls die Akzeptanz in der Bevölkerung, bei Schlüsselpartner\*innen und Fördermittelgebenden – besonders bei kontroversen Vorhaben – und sind elementar für eine gute Klimaschutzkommunikation.



### Leitfragen

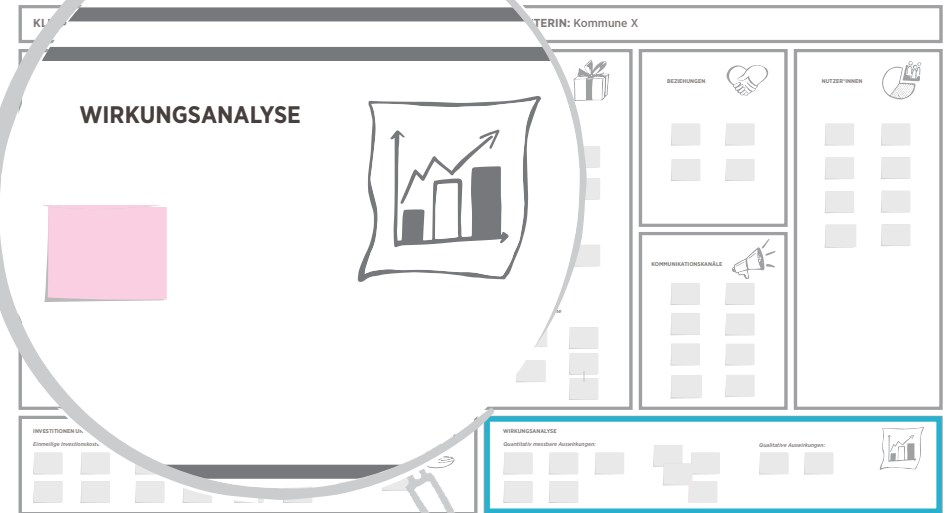
- Mit welchen Indikatoren kann die Wirkung des Projekts, bzw. der Projektaktivitäten (etwa der Kommunikation) gemessen werden?
- Wie groß ist die maximale Wirkung des Projekts?
- In welchem Zeitraum sollen die Zielindikatoren erreicht werden (z. B. innerhalb von zwei Jahren nutzen 400 Personen das Angebot)?
- Wann ist das Projekt erfolgreich? Welches Ziel wird dafür gesetzt?
- Welche positiven Nebeneffekte werden ausgelöst (z. B. die regionale Wirtschaft stärken oder neue Beschäftigungsverhältnisse schaffen)?



### Vertiefende Frage

- Welche qualitativen und quantitativen Auswirkungen hat die Maßnahme auf Emissionen, Kosteneinsparungen, regionale Wertschöpfung, Gesellschaft und regionale Entwicklung (quantitativ und qualitativ)?

<sup>9</sup> Siehe Seite ► 33



### Tipp!

- Eine detaillierte Analyse und Berechnung sind zu diesem Zeitpunkt der initialen Projektplanung meist (noch) nicht möglich, da diese meist sehr komplex sind und es Daten bedarf, die zum Zeitpunkt der Planung einer Idee noch nicht vorliegen. Bei harten Maßnahmen<sup>9</sup> (wie z. B. einer Gebäudesanierung) ist das Mitdenken der Dimensionen von Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung oft leichter als bei weichen (wie z. B. einer Kampagne). Bereits bei der Entwicklung der Einzelmaßnahme sollte das Controlling, zumindest in Form von aussagekräftigen Indikatoren, mitgeplant werden.



### Hintergrund

Wer die Zahlen im Sinne der ökonomischen, ökologischen und sozialen „Rendite“ einer Maßnahme grob abschätzen kann, hat meist gute Argumente auf seiner Seite. Auch sind Indikatoren nicht nur zum Bemessen des Erfolges eines Klimaschutzvorhabens wichtig, sondern auch für das fortlaufende Monitoring.

Der Einsatz von **Methoden und Indikatoren zur Bewertung** des bisher Erreichten sind eine wichtige Hilfestellung für Wirkungsanalysen und Lernprozesse.

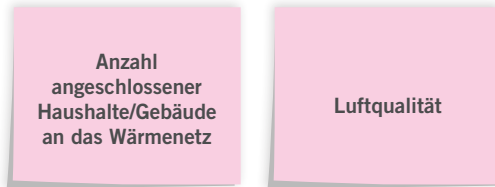
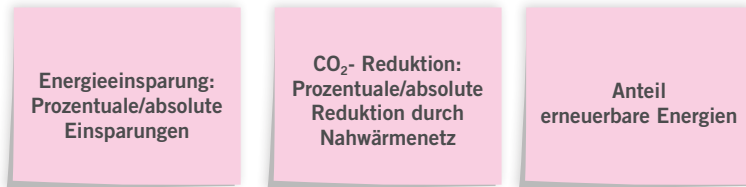


# WIRKUNGSANALYSE

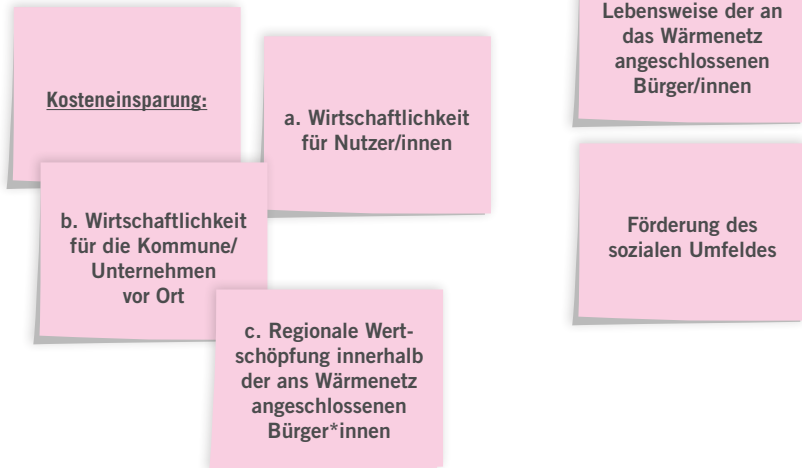
Beispiel I: Aufbau eines Nahwärmenetzes



Quantitativ messbare Auswirkungen:



Qualitative Auswirkungen:

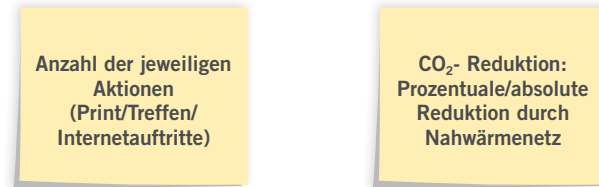


# WIRKUNGSANALYSE

Beispiel II: Nahwärmenetz-Kampagne



Quantitativ messbare Auswirkungen:



Qualitative Auswirkungen:



## VERTIEFUNG: WIRTSCHAFTLICHKEIT UND WERTSCHÖPFUNG VON KLIMASCHUTZPROJEKTEN

Die Wirkungsanalyse eines Vorhabens ist elementar wichtig für die Planung und Kommunikation von Klimaschutzmaßnahmen und -projekten. Hierbei sind verschiedene Ebenen zu betrachten:

Mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen werden durch getätigte Investitionen wertvolle Wertschöpfungs- und Struktureffekte erzielt, da die Gelder nicht in andere Regionen abfließen, sondern vor Ort bleiben. Viele Klimaschutzmaßnahmen können für eine Kommune wirtschaftlich sein, insbesondere bei ohnehin notwendigen Maßnahmen, die nur durch Klimaschutzaspekte ergänzt werden. Im Hinblick auf die Daseinsvorsorge für die Bürger\*innen sollte die Kommune zudem die zu erwartenden volkswirtschaftlichen Kosten für den Klimaschutz berücksichtigen. Damit rechnen sich auch aufwändigere Klimaschutzmaßnahmen, wie z. B. der Einsatz erneuerbarer Energien im Wärmebereich.



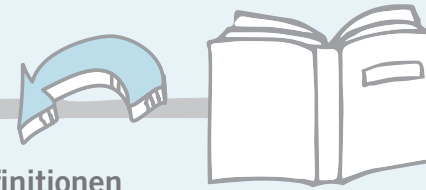
### ★ Definitionen

**Wirtschaftlichkeit** beschreibt das Verhältnis des Aufwands für eine Maßnahme zu deren Ertrag über die Nutzungsdauer. Der einseitige Blick auf die Investitionskosten kann zum Scheitern sinnvoller Maßnahmen führen. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bringen Transparenz und ermöglichen den Vergleich von Alternativen. Kommunen sind nach Gemeindehaushaltsverordnung verpflichtet, die wirtschaftlichste (nicht die billigste) Umsetzung eines Vorhabens zu wählen. Dabei sollten – laut Bundesklimaschutzgesetz §13,3 – auch die zu erwartenden volkswirtschaftlichen Kosten für den Klimaschutz auf geeignete Weise berücksichtigt werden. Allein die Klimafolgekosten liegen zurzeit bei 195 Euro pro Tonnen Treibhausgas. Ein Teil davon wird ab 2021 über die CO<sub>2</sub>-Steuer bereits eingepreist. Relevante Indikatoren zur Bestimmung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen sind

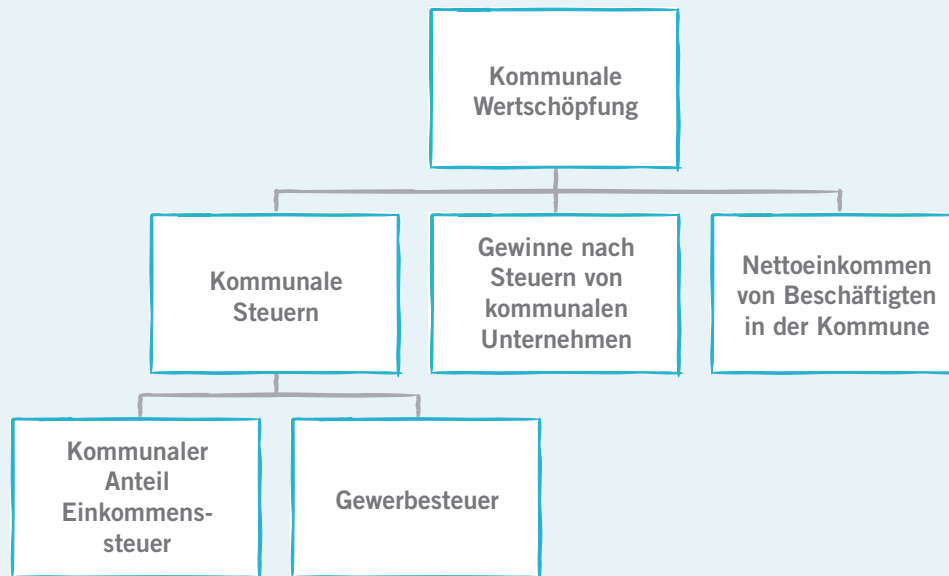
- die Amortisationszeit (= der Zeitraum, nach dem die Investition für eine Anschaffung durch die dadurch eingesparten Kosten ausgeglichen sind) und
- die Einsparkosten (= die Kosten der eingesparten Energie im Vergleich zu den bezogenen Energiekosten).

**Tipp:** Von Planer\*innen wird in der Regel die Amortisationszeit als Indikator gewählt. Für die Vermittlung der Wirtschaftlichkeit gegenüber Laien sind die Einsparkosten als Indikator zu bevorzugen.

**Regionale Wertschöpfung** ist definiert als die Gesamtheit aller Leistungen einer Region sowie dem in der Region erzeugten Nutzen für die Kommunen, abzüglich der von anderen Regionen bezogenen Leistungen. Neben einer Klimaschutzwirkung haben Klimaschutzprojekte auch ökonomische und soziokulturelle Effekte, von denen Bürger\*innen und Unternehmen einer Kommune profitieren.



Kommunale Wertschöpfung ergibt sich aus der Summe von drei Wertschöpfungsbestandteilen: Einkommen aus Beschäftigung, Unternehmensgewinnen und kommunalen Steuereinnahmen (IÖW 2010)<sup>10</sup>. Die Kommunen erhalten die Gewerbesteuer in fast vollem Umfang und sie partizipieren anteilig an der veranlagten Einkommenssteuer.



Quelle: Kommunale Wertschöpfungseffekte durch energetische Gebäudesanierung, IÖW 2014

<sup>10</sup> Institut für ökologische Wirtschaftsförderung (IÖW), 2010: Kommunale Wertschöpfung durch Erneuerbare Energien: [https://www.ioew.de/uploads/tx\\_ukioewdb/IOEW\\_SR\\_196\\_Kommunale\\_Wertsch%C3%B6pfung\\_durch\\_Erneuerbare\\_Energien.pdf](https://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/IOEW_SR_196_Kommunale_Wertsch%C3%B6pfung_durch_Erneuerbare_Energien.pdf)

## Klimaschutzmaßnahmen mit möglichen Indikatoren

Man unterscheidet zwischen „harten“ und „weichen“ Klimaschutzmaßnahmen: Unter harten Klimaschutzmaßnahmen versteht man Maßnahmen, die eine direkte Wirkung auf Treibhausgasminderung haben und daher in der Regel auch gut zu berechnen sind. Dazu zählen Vorschriften (z. B. das Verbrennungsverbot oder Vorgaben von Energiestandards) oder Fördermaßnahmen, sofern sie sich auf klare Tatbestände (z. B. die Förderung von Wärmedämmung oder erneuerbarer Energie) beziehen.

Weiche Maßnahmen dagegen sind schwerer quantifizierbar. Sie betreffen häufig die organisatorische Ebene (z. B. den Aufbau und die Schulung von Personal) oder die Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Marketingkampagnen, Kongresse, Info-Materialien).

Entsprechend der Qualität der Maßnahmen sind auch die Indikatoren zur Bewertung der Maßnahmen eher quantitativ (z. B. Treibhausgasminderung) oder qualitativ (z. B. Zahl der erreichten Personen). Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern mit möglichen Indikatoren.



## BEISPIELE FÜR KLIMASCHUTZMASSNAHMEN UND INDIKATOREN

| Maßnahme   | Indikator  |
|--|--|
| <b>Wohnen und Bauen</b>  |  |
| Umsetzung suffizienter Wohnkonzepte im Neubau                              | Anzahl Objekte; Gesamtfläche; Wohnfläche pro Person                      |
| Förderprogramm Sanierung   | Anteil Objekte im Bestand; Sanierte Flächen; CO <sub>2</sub> -Minderung  |
| Förderung für Qualitätssicherung und Baubegleitung                         | Anzahl und Nutzfläche geförderter/qualitätsgesicherter Objekte im Neubau |
| <b>Beratung und Weiterbildung</b>  |  |
| Informationen zur Erstorientierung (Postwurfsendungen für Neubürger*innen) | Anzahl der verteilten Informationspakete; Rücklaufquote der Gutscheine   |
| Qualifizierung und Erfahrungsaustausch (z. B. von Handwerker*innen)        | Anzahl Teilnehmer*innen aus den jeweiligen Berufsgruppen                 |
| Energieberatung von Hauseigentümer*innen                                   | Zahl der Beratenen; Anzahl umgesetzter Maßnahmen (nach Evaluation)       |
| <b>Energie und Wärme</b>   |  |
| „Grüne Wärme“ – Ausbau Erneuerbarer Energien in der Wärmeversorgung        | Anteil erneuerbarer Energien am Wärmeverbrauch der Stadt                 |
| Ausbau der Photovoltaik auf städtischen Liegenschaften                     | Anteil Photovoltaik-Fläche an den potenziell geeigneten Dachflächen      |
| Mieterstrommodelle (Photovoltaikanlagen für Mieter)                        | Anteil eigenerzeugter Strom (Eigenstromdeckung)                          |

| Maßnahme  | Indikator  |
|---|--|
| <b>Infrastruktur und Verkehr</b>  |  |
| Fahrradinfrastruktur stärken  | Fahrradkilometer/Einwohner*in<br>Fahrradnetz-km (--> CO <sub>2</sub> -Monitoring)                      |
| Autofreie Innenstadt und autofreie Wohnquartiere entwickeln             | Anteil klimafreundlicher Verkehr am Gesamtverkehr  |
| Zielgruppengerechte Mobilitäts-Sharing-Konzepte entwickeln              | Sharing-km je Einwohner*in   |
|   | Anteil klimafreundlicher Fahrzeuge im gesamten Fuhrpark; Treibhausgas/km des Fuhrparks im Durchschnitt |
| <b>Unternehmen</b>  |  |
| Bonussystem für klimaschonende Aktivitäten von Unternehmen              | Anzahl der verteilten Informationspakete; Rücklaufquote der Gutscheine                                 |
| Startberatung Energieeffizienz  | Anzahl teilnehmender Betriebe;<br>Einsparungen pro Betrieb (durch Monitoring)                          |
| <b>Weiche Maßnahme im Klimaschutz?</b>                                  |  |
| Klimaschutz-Grundlagen zielgruppengerecht aufbereiten und visualisieren | Anzahl erreichter Bürger*innen pro Maßnahme (nach Evaluation)  |

## SCHRITT 11 | GESAMTBETRACHTUNG

Hier geht es darum, das gesamte Klima-Canvas noch einmal zu betrachten. Nehmen Sie sich in Ihrer Arbeitsgruppe ausreichend Zeit dafür. Dabei wird geschaut, ob die Felder zusammenpassen oder ob sich Anpassungs- bzw. Ergänzungsbedarfe im Laufe der Bearbeitung ergeben haben.



### Leitfragen

- Welche Nutzer\*innen müssen oder sollten als Schlüsselpartner\*innen eingebunden werden?
- Passen die Antworten auf die Leitfragen der einzelnen Felder zueinander und wo gibt es Lücken?
- Was sind die wesentlichen Erkenntnisse (z. B. Schwachstellen, Verbesserungen, Ergänzungen oder Änderungen)?
- Wo könnten Konflikte auftreten? (Mit einem nach unten zeigenden **Pfeil** markieren)



### Hintergrund

Eine **kreative Offenheit** der Klimaschutzbeauftragten erzeugt und erhält die **Innovationskraft** im Hinblick auf Projekte, Angebote und Prozesse. Ein ausreichendes Maß an Flexibilität ermöglicht schnelles und pragmatisches Reagieren, falls innere oder äußere Veränderungen dies erfordern. Flexibilität und kreative Offenheit unterstützen ein Projekt dabei, der Entstehung von verhärteten und undurchlässigen Strukturen und Machtmonopolen entgegen zu wirken und im Sinne des agilen Arbeitens anpassungsfähig zu bleiben. Dies wirkt sich positiv auf die Projektarbeit und die Ergebnisse aus.



# KLIMA-CANVAS: Aufbau eines Nahwärmenetzes

# ANBIETERIN: Kommune X

## Legende

### ZWECK UND KONTEXT DER ORGANISATION



### ARBEITSTITEL:

Aufbau eines Nahwärmenetzes

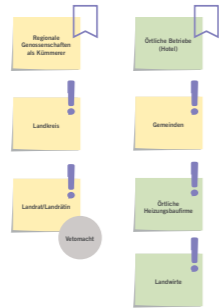
### GEPLANTE BAUSTEINE



### SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN



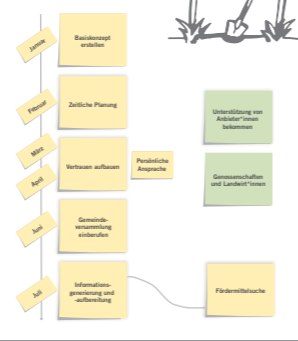
#### Kooperationspartner\*innen



#### Multiplikator\*innen



### SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN



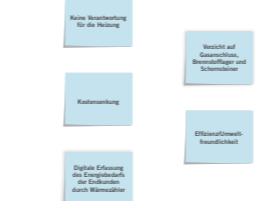
### SCHLÜSSELRESSOURCEN



### WERTANGEBOTE



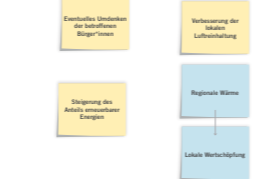
#### Erhöhung der Lebensqualität



#### Klimaschutz



#### Nutzen für die Kommune



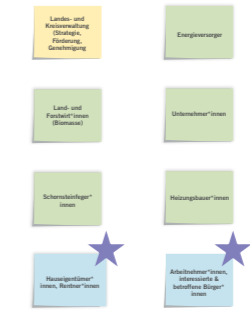
### BEZIEHUNGEN



### KOMMUNIKATIONSKANÄLE



### NUTZER\*INNEN



### INVESTITIONEN UND KOSTEN

#### Einmalige Investitionskosten:



#### Fixe Kosten:



#### Variable Kosten:



#### Kosten für Hauseigentümer\*innen:



### WIRKUNGSANALYSE

#### Quantitativ messbare Auswirkungen:



#### Qualitative Auswirkungen:



- ★ im Fokus des Vorhabens
- ! zwingend erforderlich
- 📖 erforderlich
- 👍 hilfreich

bereits vorhanden

wird noch benötigt



#### INVESTITIONEN UND KOSTEN

- Druckkosten
- Berater\*innen
- Catering
- Personal
- Beihilfen für Partner\*innen, Mitarbeiter\*innen etc.

#### WIRKUNGSANALYSE

**Quantitative Auswirkungen:**

- Anzahl der jeweiligen Aktionen (Print/Teufel/Internet/Post)
- CO<sub>2</sub>-Reduktion: Prozentuale Reduktion durch Nahwärmenetz
- Interessens-Interaktionen
- Luftqualität

**Qualitative Auswirkungen:**

- Umfeld der Bürger\*innen
- „Bewusstsein“ Heizen

#### Legende

---

★
im Fokus des Vorhabens

!
zwingend erforderlich

📖
erforderlich

👍
hilfreich

---

bereits vorhanden

wird noch benötigt



# KLIMA-CANVAS: E-Carsharing im Landkreis

# ANBIETERIN: Kommune

## Legende

### ZWECK UND KONTEXT DER ORGANISATION

**Freiwillige Angaben:**

- Klimaschutzkonzept (Landkreis und einzelne Gemeinden)
- Wirtschaftsförderung
- Kultur- und Tourismusförderung
- Kreisentwicklungsstrategie bis 2025
- E-Mobilitätskonzept vorhanden (nicht politisch beschlossen)

**ARBEITSTITEL**

Kommunales E-Carsharing

**GEPLANTE BAUSTEINE**

- Bedarfsanalyse
- Platzangebot
- Projektumsetzung
- Ziel: E-Carsharing-System im Landkreis

**Offene Fragen**

- Wann soll politisch darüber beraten werden?
- Welches Modell soll gewählt werden, welche Rechtsform?
- Welches Buchungssystem wird verwendet? App oder digitale Parkbremse?
- Wo kommen die Fahrzeuge her? (Leasing oder Kauf)?
- Gibt es eine Leitstruktur?

### SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN

**Kooperationspartner\*innen**

- Kreisling und Landkreis
- Kommunale Institutionen: Stadtentwicklung, Bauamt, Wirtschaftsförderung
- Externe Akteur\*innen: Software, Energieversorger, Fahrzeughersteller, Leasinganbieter
- Verkehr
- Engagementverbände
- Direkter Kontakt zu E-Mobilitätsverbänden
- Ministerium
- Wirtschaftsförderung und Tourismusförderung
- Engagierte Bürger\*innen
- Regionale Unternehmen

**Multiplikator\*innen**

- Regionale Unternehmen
- Wohnungsgesellschaft
- Kommunen, Bildungsträger
- Denkmalräte im Landkreis
- Sektor\*innenverbände der Kommunen
- Engagierte Bürger\*innen
- Verkehr

**Nutzer\*innen**

- Kooperation in der Verwaltung
- Innen: Wirtschaftsförderung und Tourismusförderung
- Bürger\*innen

### SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

**Zielscheine anfertigen**

1. Projektziele konkretisieren
2. Bedarfsanalyse - wo viele Autos, wen für Autos, wo sollen sie stehen
3. Politische Entscheidung
4. Platzangebot stanen
5. Ausweitung auf andere Kommunen

**Phasenplan und Ausweitung**

- Engagierte Menschen finden
- Aspirante und Überzeugen der Kommunalen Akteur\*innen
- Recherche möglicher Modelle, Rechtliches, Buchungssystem etc.
- Kommunikationskanäle wählen
- Unter Umständen Finanzmittel und Sponsor\*innen akquirieren
- Kommunale Netzwerke/Institutionen in allen Kommunen
- Erste Evaluation
- Ggf. Anpassungen

### SCHLÜSSELRESSOURCEN

- Aufbau: Personal im Landkreis und in den Kommunen
- Verwaltung
- Räume für Netzwerke/Institutionen
- Software
- Verfahren: Leitstruktur im Region X
- Leitstruktur
- Stützpunkte
- Fördermittel
- Finanzierung der Fahrzeuge
- Beschaffung der Fahrzeuge

Berücksichtigung in der Haushaltsplanung

### WERTANGEBOTE

**Erhöhung der Lebensqualität**

- Kundenberatung
- Weniger Stress, da die Wartung für das Auto entfällt
- Flexibles und hochpreisiges Mobilitätsangebot für verschiedene Nutzergruppen
- Informations
- Mehr freie Parkraum und weniger Fahrzeuge in den Straßen
- Verbesserte Mobilität auf dem Land

**Klimaschutz**

- Ressourcenrechnerung
- CO<sub>2</sub>-Einsparung → klimafreundliche Mobilität

**Öffentlichkeit**

- Zusammenhalt zwischen Landkreis und kommunalen Verbänden
- Verständigung - Impulse für Landkreis/Kommunen
- Beitrag zu den Sustainable Development Goals 3, 9, 11, 12, 13 and 17

**Regionale Wirtschaft**

- Regionale Stromerzeugung stärken
- Verbesserung der Leitstruktur im Landkreis
- Unterstützung von Wirtschaft und kleinen und mittleren Unternehmen
- Bessere Anbindung von Leitstruktur und Fahrzeugen

### BEZIEHUNGEN

**Landkreis bietet**

- Verwaltung als Dienstleister
- Beauftragung von Ressourcen
- Persönliche Beratung

**Kommune bietet**

- Interne, persönliche Kontakte
- Wirtschaftsförderung und Tourismusförderung
- Persönliche Beratung
- Direkter Kontakt zu Bürger\*innen-verbänden

### NUTZER\*INNEN

**Städtischer Raum**

- Mitarbeiter\*innen der Verwaltung (Dienstfahrten)
- Mitarbeiter\*innen der Verwaltung (Privatfahrten)
- Bürger\*innen
- Verweise, Unternehmen
- Für Eltern, Kinder und Familien
- Tagesausflügler\*innen und Tourist\*innen
- Spezielle Fahrzeugtypen für unterschiedliche Bedürfnisse

**Ländlicher Raum**

- Kommunale Einrichtungen
- Verweise, Unternehmen
- Bürger\*innen
- Tourist\*innen
- Für Familien, Events oder Zwischenweg
- Kreisling und politische Gremien in den Kommunen

**Interne Nutzer\*innen**

- Mitarbeiter\*innen der Landkreis-Verwaltung
- Fahrgast Hauptamt

### INVESTITIONEN UND KOSTEN

**Investitionen**

- Eigentümlich von Fördermitteln
- Fahrzeuge
- Leasinganbieter

**Laufende Kosten:**

- Veranstaltungen und Kommunikation
- Personal
- Leasing und Wartung
- Software
- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (Leitstruktur, Flyer)
- Energie für Autos

### WIRKUNGSANALYSE

**Quantitativ messbare Auswirkung**

**Pilotprojekt**

- Anzahl Nutzer\*innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung
- Anzahl der Fahrzeuge
- Wirtschaftlichkeit

**Ausweitung**

- Anzahl zugewandener KFZ im Landkreis
- Anzahl Leasinganbietern
- Anzahl teilnehmender Kommunen
- Verbesserte Parkumsituation
- Wirtschaftlichkeit

**Qualitative Auswirkungen**

- Nachfrageeffekte
- Allgemein nachhaltiges Alltagsverhalten

**Legende**

- Allgemein
- Zielgruppe im städtischen Raum
- Zielgruppe im ländlichen Raum
- im Fokus des Vorhabens
- zwingend erforderlich
- erforderlich
- hilfreich
- bereits vorhanden
- wird noch benötigt

1 bis 9 = einzelne Nutzer\*innengruppen

# | 5-6 |



## 5 | WERKZEUG: AKTEURLANDSCHAFT

Es ist sinnvoll, sich die Akteurslandschaft (siehe Abb. rechts), welche die eigene Arbeit betrifft, zu visualisieren. So kann man einfacher Schlüsselakteur\*innen identifizieren und erkennen, wen man wofür (Schlüsselaktivitäten, -ressourcen, -partnerschaften) gewinnen muss.

Die Schlüsselakteur\*innen können wichtiges Know-how oder Zugang zu Ressourcen haben oder einfach eine hohe soziale, politische oder materielle Macht bzw. einen gesellschaftlichen Einfluss haben.

Besonders hilfreich ist es, zu schauen, ohne wessen Zustimmung ein Vorhaben nicht umgesetzt werden kann (Veto-Player), welche Akteur\*innen als primäre Zielgruppen erreicht werden sollten und welche sekundären Akteur\*innen (Schlüsselpartner\*innen, Multiplikator\*innen etc.) des Weiteren einbezogen werden sollten. Diese können Sie dann nach einem ersten Brainstorming mit der Akteurskarte zusätzlich kennzeichnen und clustern.

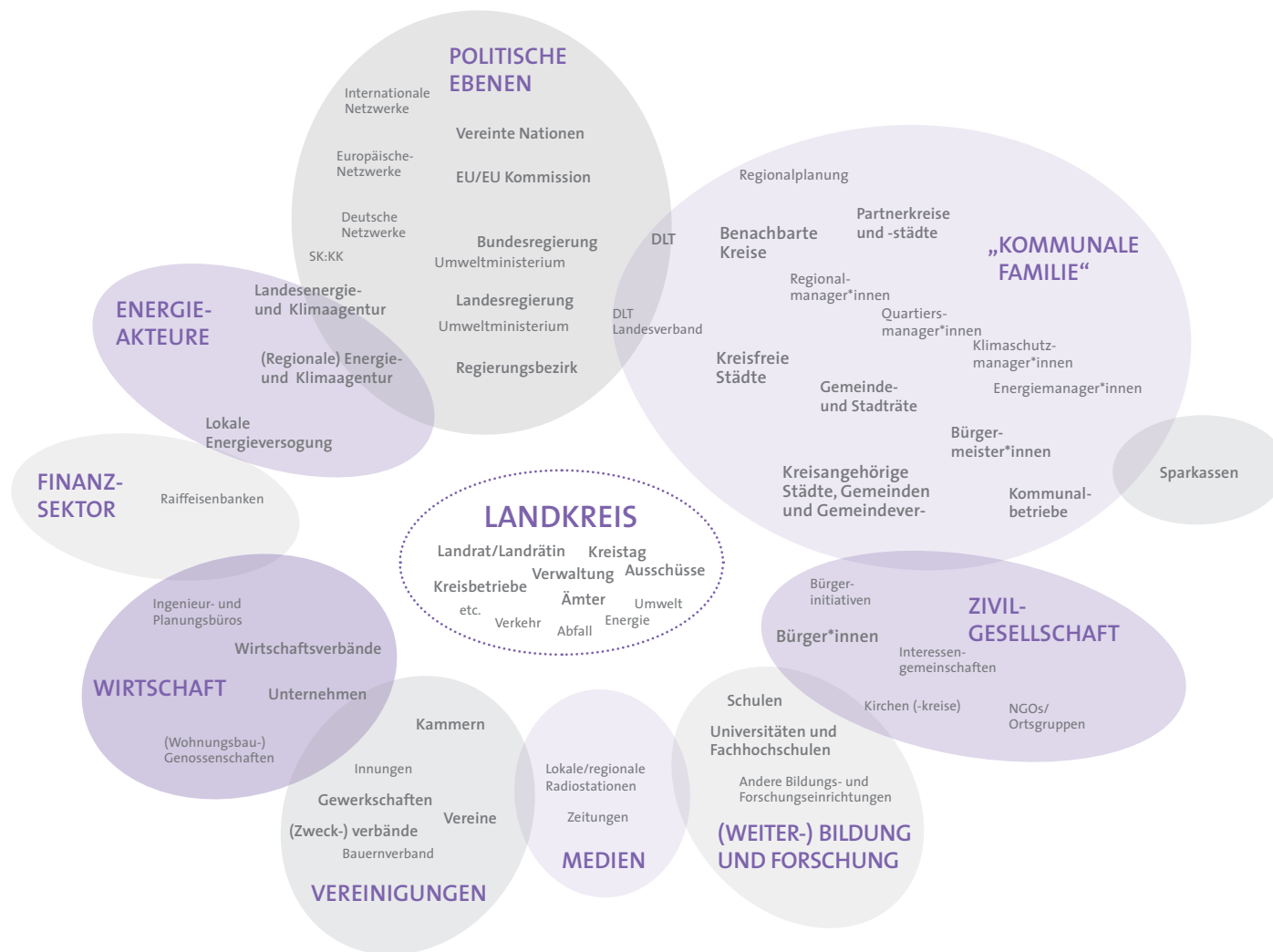


Abbildung: Akteurslandschaft (adelphi 2018: Landkreise in Führung! Gemeinsam handeln im Klimaschutz)

## 5 | WERKZEUG: *WERTANGEBOT-DESIGN* (value proposition design)

Das *Wertangebot-Design* bildet eine methodische Ergänzung zum Klima-Canvas mit dem Ziel, die Nutzer\*innen besser zu verstehen, Probleme zu identifizieren und die Produkte und Dienstleistungen an individuelle Bedürfnisse anzupassen.

Dieses auf Empathie beruhende Werkzeug hilft, maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Dazu versetzt man sich in die Sichtweise der Nutzer\*innen.

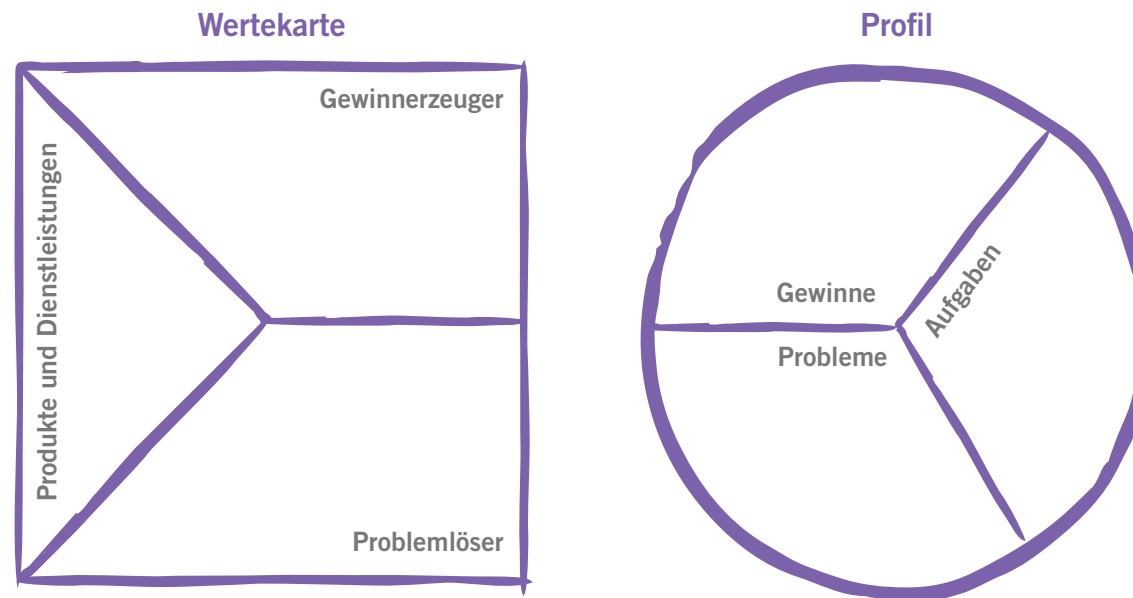


Abbildung: Wertangebot-Design (Eigene Darstellung nach Osterwalder et al. 2014: Value Proposition Design)

## Nutzer\*innen-Profil erarbeiten

**Schritt 1:** Auswahl eines/einer **Nutzer\*in** oder einer Zielgruppe aus dem Klima-Canvas.

**Schritt 2:** Entwicklung eines **Profils** für den/die **Nutzer\*in** oder der Zielgruppe anhand der nachfolgenden Bereiche und Fragen:

### Aufgaben

- Welche Aufgaben hat der/die Nutzer\*in oder die Zielgruppe zu erledigen, die mit dem Klimaschutzvorhaben zusammenhängen?
- Was ist der innere Antrieb, das Klimaschutzvorhaben zu nutzen?
- Welche Gefühle hat der/die Nutzer\*in oder die Zielgruppe durch die Nutzung des Klimaschutzvorhabens?

### Probleme

- Welche hauptsächlichen Schwierigkeiten oder Herausforderungen sieht der/die Nutzer\*in oder die Zielgruppe bei der Nutzung des Klimaschutzvorhabens?
- Was hält den/die Nutzer\*in von der Nutzung ab?
- Wo sieht der/die Nutzer\*in Risiken bei der Nutzung?

### Gewinne

- Was würde die Erledigung der Aufgaben des Nutzers/der Nutzerin erleichtern?
- Was erhofft sich der/die Nutzer\*in am meisten von der Nutzung der Maßnahme?
- Was würde die Wahrscheinlichkeit der Nutzung der Maßnahme erhöhen?



### Merke!

Die Bearbeitung der Felder „Aufgaben“, „Probleme“ und „Gewinne“ beziehen sich sowohl auf den beruflichen als auch auf den privaten Bereich.

## Wertekarte erarbeiten

**Schritt 3:** Auflistung der **Produkte und Dienstleistungen**, mit denen das Wertangebot erfüllt werden soll.

### Fragen:

- Welche konkreten Produkte oder Dienstleistungen können angeboten werden, die den/die Nutzer\*innen darin unterstützen, die Aufgaben zu erledigen?
- Mit welchen Produkten oder Dienstleistungen kann das Wertangebot erfüllt werden?

**Schritt 4:** Beschreibung der **Problemlöser**, mit denen die Probleme, Herausforderungen und Risiken der Nutzer\*innen gelöst und minimiert werden.

### Fragen:

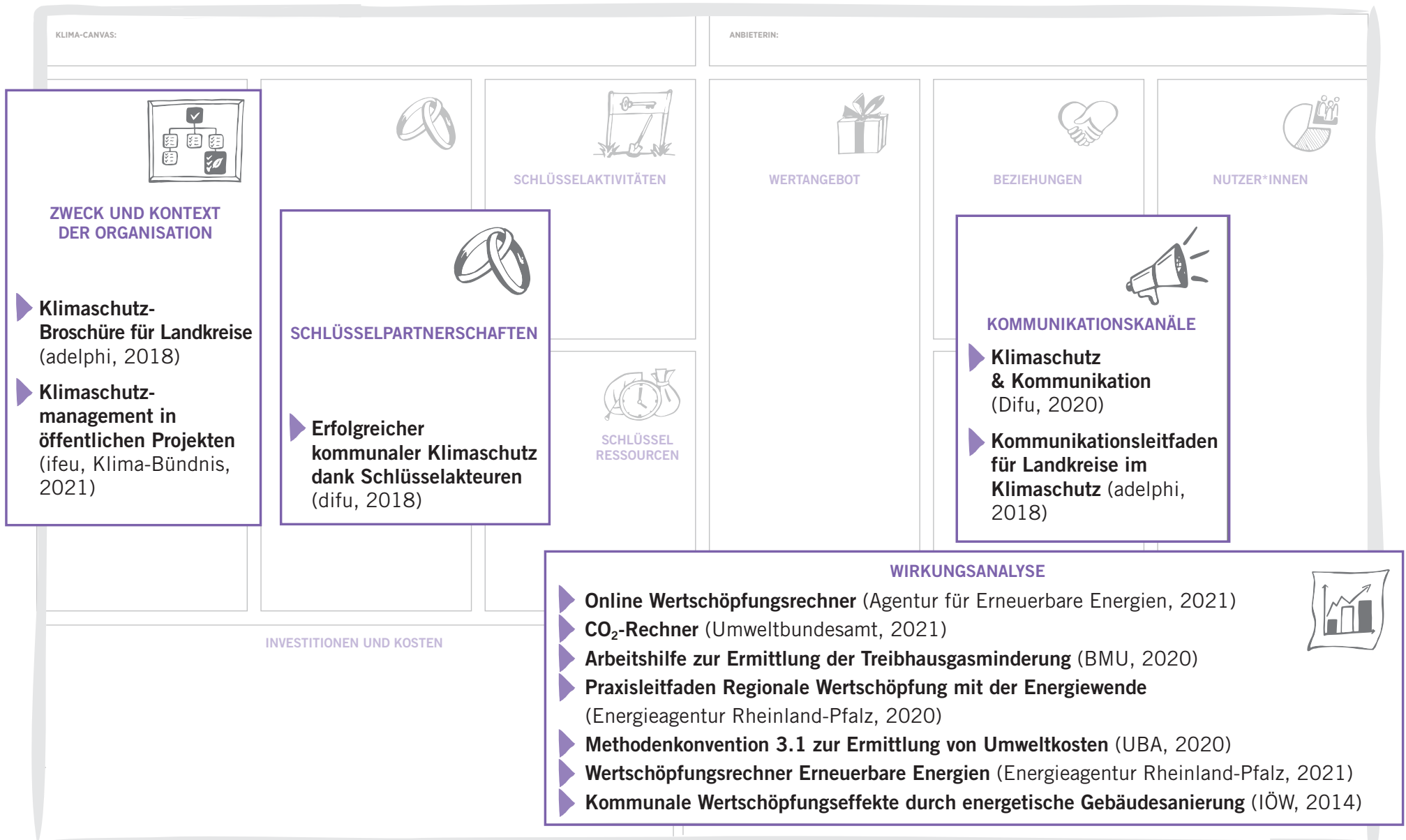
- Auf welche Art und Weise lösen die Produkte und Dienstleistungen die Probleme und mindern die Risiken der Nutzer\*innen?
- Mit welchen Maßnahmen/Aktivitäten lassen sich die Schwierigkeiten und Herausforderungen der Nutzer\*innen abbauen?
- Wie lassen sich negative Konsequenzen für die Nutzer\*innen vermeiden?

**Schritt 5:** Beschreibung der **Gewinnerzeuger** mit denen die Gewinne der Nutzer\*innen erzielt werden.

### Fragen:

- Auf welche Art und Weise sind die Produkte und Dienstleistungen für die Nutzer\*innen nützlich?
- Wie erleichtern die Produkte und Dienstleistungen das Leben der Nutzer\*innen?
- Womit werden die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer\*innen erfüllt?

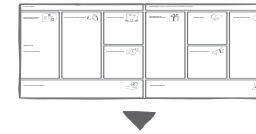
## 6 | WEITERFÜHRENDE LINKS



**Direkt zum Erklärvideo**



**und das Klima-Canvas zum Download.**



Dieses Handbuch wurde im Rahmen des NKI-geförderten Projektes LAND-KREIS-GEMEINDE entwickelt. Das Vorhaben unterstützt Kommunen dabei, ihre Klimaschutzvorhaben im Sinne der Regionalentwicklung auszuarbeiten und umzusetzen. Das Projekt wurde von adelphi research gGmbH zusammen mit der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg durchgeführt (Förderkennzeichen 03KF0087).

► [www.land-kreis-gemeinde.de](http://www.land-kreis-gemeinde.de)