

**Der Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung in den Berliner  
Bezirksämtern am Beispiel des Klimaschutzes für den  
Bachelorstudiengang "Public und Nonprofit- Management" der HTW  
und HWR Berlin**

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

"Bachelor of Arts (B.A.)"

im hochschulübergreifenden betriebswirtschaftlichen Studiengang  
"Public und Nonprofit-Management" der  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

vorgelegt von

**Torsten Steinmüller**

Anschrift	Rigaer Str. 63, 10247 Berlin
Telefon	0171/8138796
E-Mail	torsten.steinmoeller@gmx.de
Matrikelnummer	77233857644

Gutachter(innen)	Prof. Dr. Robert Knappe Prof. Dr. Berit Adam
------------------	---

Bearbeitungszeitraum	04.01.2021 – 01.03.2021
----------------------	-------------------------

## Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung .....	1
1.1 Gegenstand der Untersuchung .....	1
1.2 Ziele der Arbeit oder Forschungsfrage .....	2
2. Kosten- und Leistungsrechnung.....	3
2.1 Einordnung der KLR.....	3
2.2 KLR in der Berliner Bezirksverwaltung .....	3
2.3 Kostenvergleich.....	4
2.4 Ablauf der Berliner Budgetierung.....	7
3. Klimaschutz.....	10
3.1 Globaler Klimaschutz - Pariser Klimaschutzabkommen .....	10
3.2 Europäisches Klimagesetz .....	12
3.3 Klimaschutzgesetz.....	13
3.4 Berliner Energiewendegesetz.....	15
4. Methode .....	17
4.1 Hintergrundinformationen zu den Berliner Bezirken .....	17
4.2 Auswahl der Methodik.....	17
5. Ergebnisse .....	20
5.1 Auswertung der Befragung .....	20
5.1.1 Aufbauorganisation .....	20
5.1.2 Produktabrechnung der Klimaschutzbeauftragten .....	22
5.1.3 Wettbewerb unter Klimaschutzbeauftragten.....	23
5.1.4 Mögliche Produkteinführung .....	23
5.1.5 Buchung koordinierender Aufgaben.....	24

5.1.6	Abteilungsübergreifend.....	24
5.1.7	Quantifizierbare Größen.....	26
5.1.8	Produktbeschreibung.....	27
5.2.	Befragung des Controllers.....	29
5.3	Limitationen .....	30
6.	Fazit.....	31
	Anhang .....	VII
	Quellenverzeichnis .....	VII

## Abkürzungsverzeichnis

BEK	Berliner Energie- und Klimaschutzprogramm
buw-Kosten	budgetunwirksame Kosten
bw-Kosten	budgetwirksame Kosten
EU	Europäische Union
KSG	Klimaschutzgesetz
NDC	Nationally Determined Contributions

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produkthierarchie am Beispiel des Umwelt- und Naturschutzamtes.....	5
Abbildung 2: Zusammensetzung der erweiterten Teilkosten.....	6
Abbildung 3: Zusammensetzung und Verteilung des Bezirksplafond.....	8
Abbildung 4: Ebenen des Klimaschutzes.....	10
Abbildung 5: Aufbauorganisation.....	20

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Maßnahmen nach Sektoren.....	14
---	----

# 1. Einleitung

## 1.1 Gegenstand der Untersuchung

Seit Mitte des 19. Jahrhunderts kam es zu einem Temperaturanstieg von 1 Kelvin. Dieser Temperaturanstieg ist vorwiegend auf menschliche Aktivitäten zurückzuführen. Die vom Menschen verursachte Treibhausgasemission ist dabei wahrscheinlich die Hauptursache der Erderwärmung und ihren damit verbundenen Folgen, wie Dürren, Anstieg des Meeresspiegels, Stürme und Hitze.<sup>1</sup> Der Umwelt- und Klimaschutz hat in der öffentlichen Meinung an Bedeutung gewonnen. Erkennbar ist das z.B. an dem hohen Zulauf von Mitgliedern der Fridays-for-Future-Bewegung und an dem Umdenken in Politik, Wirtschaft und bei den Konsumenten.

Im theoretischen Teil wird die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), die ein wichtiger Teil des internen Rechnungswesens ist, ausführlicher betrachtet. Sie dient der Erfassung, Dokumentation und der Kontrolle der betrieblichen Abläufe.

Berlin ist durch seine Rolle als Stadtstaat gleichzeitig Land und Kommune. Die Verwaltung ist zweistufig aufgebaut und gliedert sich in Hauptverwaltung (erste Ebene) und Bezirksverwaltungen (zweite Ebene).<sup>2</sup> Zu der Hauptverwaltung gehören die Senatsverwaltungen und ihre nachgeordneten Stellen. Die Bezirksverwaltungen bestehen aus fünf Abteilungen und werden von einem Bezirksbürgermeister<sup>3</sup> und vier Bezirksstadträten geleitet. Auf der zweiten Ebene werden Aufgaben übernommen, die nicht von gesamtstädtischer Bedeutung sind. Es handelt sich um typisch kommunale Dienstleistungen, wie Kultur, Schulen und Grünflächenpflege, die von den Bezirken übernommen werden.<sup>4</sup> Klimaschutzbeauftragte<sup>5</sup> sind im Umwelt- und Naturschutzamt, in der Abteilung Bauen, Planen und Gesundheit aber auch als Stabsstelle bei Bezirksbürgermeistern, Stadträten, oder Amtsleitern verortet. In elf Bezirken gibt es momentan mindestens eine Person, die für Klimaschutzbelange zuständig ist.<sup>6</sup> Die

---

<sup>1</sup> Vgl. URL: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52724/erderwaermung> [Abruf: 2021-02-27].

<sup>2</sup> Vgl. URL: <https://www.berlin.de/politische-bildung/politikportal/politik-in-berlin/hauptverwaltung-und-bezirksverwaltung/> [Abruf: 2021-01-25].

<sup>3</sup> "Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Jegliche Personenbezeichnungen schließen alle Geschlechter in vollem Umfang mit ein."

<sup>4</sup> Vgl. Thau (2009), S. 101ff.

<sup>5</sup> Unter Klimaschutzbeauftragte sind Klimaschutzmanager, Projektmanager und Wissenschaftliche Koordinatoren zusammengefasst

<sup>6</sup> Stand 2021-02-25 gibt es in elf Bezirken Klimaschutzbeauftragte. In Treptow-Köpenick wird voraussichtlich im März 2021 auch ein Klimaschutzbeauftragter tätig, dann wären in allen zwölf Bezirken Klimaschutzbeauftragte.

Tätigkeit dieser Personen ist von Projektarbeiten<sup>7</sup> geprägt und zielt darauf ab, dass Berlin ab 2050 klimaneutral werden soll.<sup>8</sup>

In den Umwelt- und Naturschutzämtern der Berliner Bezirke gibt es eigene KLR-Verantwortliche, die monatlich die Arbeit der Mitarbeiter über den Produktkatalog der Berliner Bezirke zuordnen und anschließend die Daten in die KLR eintragen. Für die Klimaschützer gibt es kaum fachlich passende Produkte. Momentan werden die Klimaschutzbeauftragten vorwiegend über Gemeinkosten oder über andere, fachlich nicht passende Produkte abgerechnet. Eine Änderung und einheitliche Abbildung der Klimaschutzprodukte sind zu prüfen.

Es wurde bereits eine Arbeitsgruppe bestehend aus sechs Klimaschutzbeauftragten gebildet, die sich mit dem Thema KLR auseinandersetzt. Zusätzlich existieren bereits Ideen und erste Entwürfe, ein oder mehrere Produkte für den Klimaschutz zu entwickeln.

## 1.2 Ziele der Arbeit oder Forschungsfrage

Im Rahmen meines Bachelorstudiums absolvierte ich ein Praktikum beim Umwelt- und Naturschutzamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin. In meiner Arbeit soll auf die betriebswirtschaftlichen Aspekte sowie auf die aktuellen Herausforderungen meiner Praktikumsinstitution eingegangen. Die Herausforderung für die Mitarbeiter der Bezirksämter im Umwelt- und Naturschutzamt, besonders für die Klimaschutzbeauftragten der einzelnen Bezirksämter, liegt in den ständig wachsenden Aufgaben bei nicht ausreichender Personalkapazität. Ziel der Arbeit soll sein, eine Bestandsaufnahme zu machen, die Vorstellungen der Klimaschutzbeauftragten zum Thema KLR zu ermitteln und den Informationsstand der einzelnen Bezirke aufzuzeigen.

Folgende Forschungsfragen sollen betrachtet werden:

1. Ist die Festlegung eines oder mehrerer Produkte für die Tätigkeiten im Klimaschutz sinnvoll?
2. Wie kann man die Tätigkeiten der Berliner Bezirksämter im Klimaschutz im Produktkatalog der Kosten- und Leistungsrechnung der Berliner Bezirke abbilden?

---

<sup>7</sup> Definition Projekt: "Ein einmaliges Vorhaben mit einem definierten Beginn und Abschluss."

<sup>8</sup> Vgl. URL: <https://www.berlin.de/sen/uvk/klimaschutz/klimaschutzpolitik-in-berlin/energiewendegesetz/klimaneutral-bis-2050/> [Abruf: 2021-01-29].

## 2. Kosten- und Leistungsrechnung

### 2.1 Einordnung der KLR

Das betriebliche Rechnungswesen erfasst und überwacht die Geld- und Leistungsströme und dient somit Unternehmen und Verwaltungen der öffentlichen Hand zur Planung, Steuerung und Kontrolle.<sup>9</sup> Zu den Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens gehört die Kontrolle, Planung und Dokumentation.<sup>10</sup> Die Finanzbuchhaltung, die Kosten- und Leistungsrechnung, die Statistik und Analyse sowie die Planung sind Teilbereiche des betrieblichen Rechnungswesens. Auf Bundesebene und „in Berlin wird der gemeinsame Landes- und Kommunalhaushalt als kameralistischer Haushalt geführt, jedoch im Sinne einer erweiterten Kameralistik, da eine produktbezogene Kosten- und Leistungsrechnung erstellt wird.“<sup>11</sup> In der Bundesverwaltung und der Verwaltung des Landes Berlins wird in der Finanzbuchhaltung (externes Rechnungswesen) ein kamerales System eingesetzt. Die Kameralistik dient den Körperschaften zur systematischen Erfassung von Einnahmen und Ausgaben sowie für Einzahlungen und Auszahlungen im Haushalt. Sie liefert jedoch keine Informationen, welche Leistungen die Verwaltung erstellt und welche Kosten diese Leistungen verursachen. Deshalb wurde in der Bundeshaushaltsordnung folgendes festgelegt: „In geeigneten Bereichen ist eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen.“<sup>12</sup> Weitere Gründe für die Einführung einer KLR sind die Schaffung von Kostentransparenz, die Stärkung der Eigenverantwortung, eine Vergleichbarkeit zwischen den Verwaltungen sowie die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen für die Führungskräfte.<sup>13</sup>

### 2.2 KLR in der Berliner Bezirksverwaltung

Von den rund 20 Milliarden Euro Gesamtkosten im Land Berlin,<sup>14</sup> fallen rund 30 Prozent - circa 6 Milliarden Euro - auf die Bezirkshaushalte.<sup>15</sup> Damit soll der Stellenwert der Bezirke im Rahmen der Berliner Budgetierung verdeutlicht werden.

---

<sup>9</sup> Vgl. Mumm (2019), S. 1.

<sup>10</sup> Vgl. Reichhardt (2019), S. 2.

<sup>11</sup> Vgl. URL:

[https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finzen/Foederale\\_Finanzbeziehungen/haushaltsgrundsatzgesetz.html](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finzen/Foederale_Finanzbeziehungen/haushaltsgrundsatzgesetz.html) [Abruf: 2021-01-29].

<sup>12</sup> § 7 Absatz 3 der Bundeshaushaltsordnung

<sup>13</sup> Vgl. König (2008), S. 728.

<sup>14</sup> Vgl. URL: <https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6347.php>

[Abruf: 2021-02-02]. Was kostet wo wie viel? Senatsverwaltung im Kostenvergleich 2017 S. 10.

<sup>15</sup> Vgl. Was kostet wo wie viel? Berliner Bezirke im Kostenvergleich 2017 S. 11.

Unter der Budgetierung versteht man die Zuweisung von Geldmitteln. Die inputorientierte Budgetierung (von einzusetzenden Ressourcen ausgegangen) wurde von der outputorientierten oder auch produktbezogenen Budgetierung (an den zu erreichenden Zielen angesetzt) abgelöst.

In allen Bezirksämtern ist seit dem 1. Januar 1999 die KLR einzusetzen. Sie ist die Voraussetzung der produktbezogenen Budgetierung auf der Basis von Kostenrechnungsdaten.<sup>16</sup> Man kann von einer Pilotfunktion der Bezirke sprechen, da die Einführung der KLR in der Berliner Hauptverwaltung erst 2003/2004 erfolgte.<sup>17</sup>

Das System der outputorientierten Budgetierung als Form der Finanzausweisung wurde eingeführt und löste das kamerale System der Einnahmen- und Ausgabenrechnung ab. Bei dem kameralen System sind die einzusetzenden Ressourcen ausschlaggebend. Die Höhe der Zuweisungen wurde aus Erfahrungswerten bezogen. Das kamerale Zuweisungssystem hatte laut Heuer drei Problemebenen: Die Höhe der Zuweisung, die gerechte Verteilung der Zuweisungen zwischen den Bezirken und die fehlende Zuteilung der Finanzmittel an wirtschaftlichen und qualitativen Aufgaben.<sup>18</sup> Mithilfe der outputorientierten Budgetierung konnte man die dezentrale Ressourcenverantwortung umsetzen.

### 2.3 Kostenvergleich

Durch die Einführung der KLR und des Produktkatalogs ist eine gemeinsame und einheitliche Grundlage geschaffen worden, um die Bezirke zu vergleichen. Der Schwerpunkt liegt auf den Produktkosten. Die Kostenstruktur und die Durchführung des Vergleichs werden anschließend erläutert.<sup>19</sup> Unter Produkten werden die Leistungen einer Verwaltung oder Behörde zusammengefasst. Produkte sind gekennzeichnet durch einen Ergebnisbezug, ausgerichtet auf ein messbares Ergebnis und den Empfänger der Leistung, dem Adressaten. Produkte werden in externe und interne Produkte unterteilt. Externe Produkte sind diejenigen Leistungen welche durch Bürger, Unternehmen und andere, nicht der Verwaltung angehörende Einrichtungen nachgefragt werden. Die internen Produkte sind innerbetriebliche Leistungen und werden für Empfänger innerhalb

---

<sup>16</sup> Bericht über den Stand des VGG in den Bezirken S.18

<sup>17</sup> Vgl. URL: <https://www.parlament-berlin.de/ados/VerwRefKIT/vorgang/0132-rote%20Nr.%202485.htm> [Abruf: 2020-12-21].

<sup>18</sup> Heuer (2013), S. 7 ff.

<sup>19</sup> Thau (2009), S.111.



der Berliner Verwaltung erstellt.<sup>20</sup> Kernleistungen, denen kein externer Empfänger zugeordnet werden kann (z.B. Erzeugung von Informationen in Datensammlungen, die danach nicht in ein externes Produkt einfließen), bezeichnet man als fachspezifische interne Produkte.<sup>21</sup> Die Produkte werden jährlich aktualisiert und angepasst. Sie sind im Berliner Produktkatalog online und transparent abrufbar.<sup>22</sup> Ein Beispiel ist in untenstehender Abbildung abgebildet.

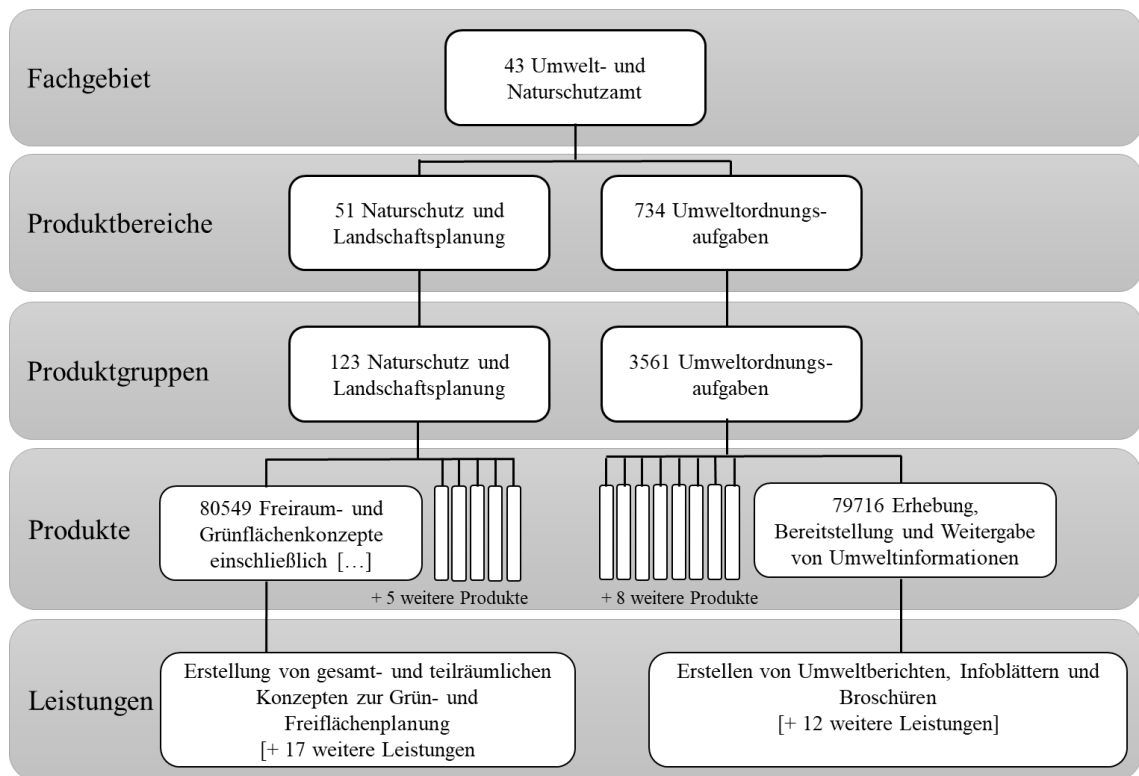


Abbildung 1: Produkthierarchie am Beispiel des Umwelt- und Naturschutzamtes

Alle Kosten werden mithilfe der KLR erfasst und Produkten zugeordnet. Produkte sind die Kostenträger und befassen sich mit der Frage: Wofür sind die Kosten angefallen? Die Kosten werden nach der Art ihrer Entstehung erfasst und unterschieden.

<sup>20</sup> Heuer (2013), S.13.

<sup>21</sup> Vgl. Mundhenke (2003), S. 170.

<sup>22</sup> <https://www.berlin.de/ba-pankow/politik-und-verwaltung/geschaeftsstelle-produktkatalog/> [Abruf: 2021-02-03].

## Zusammensetzung der erweiterten Teilkosten, in Mrd. Euro, 2017

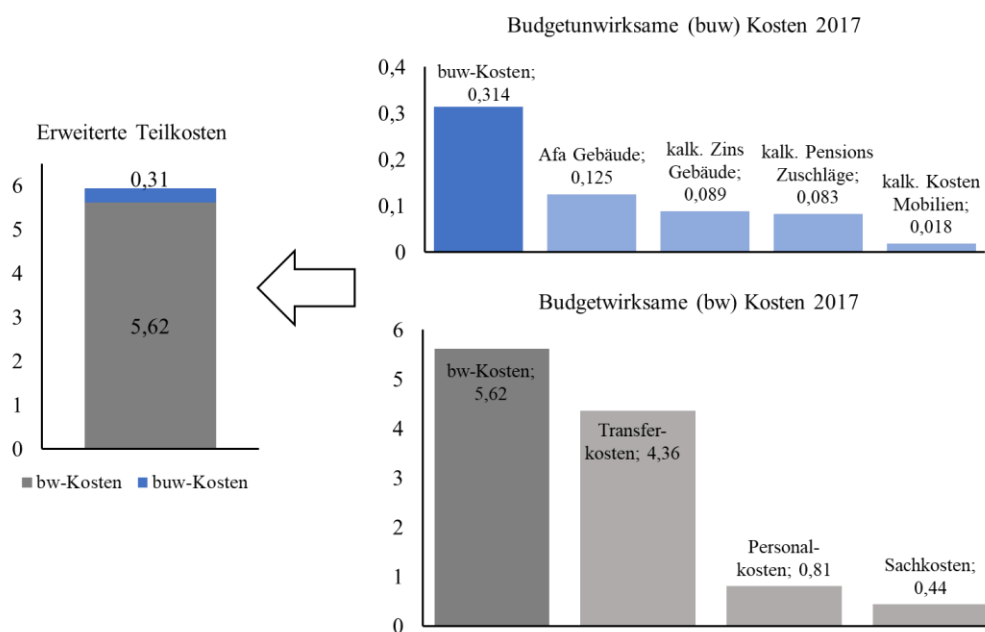


Abbildung 2: Zusammensetzung der erweiterten Teilkosten (Vgl. Thau (2009), S. 112.)

Erweiterte Teilkosten setzen sich aus budgetwirksamen (bw-Kosten) und budgetunwirksamen Kosten (buw-Kosten) zusammen. Als bw-Kosten werden diejenigen Kosten bezeichnet, denen unmittelbar im Haushaltsplan entsprechende Ausgaben gegenüberstehen. Die wichtigsten bw-Kosten sind Personal-, Sach- und Transferkosten, diese können den Produkten unmittelbar zugeordnet werden. Infrastrukturkosten werden verrechnet und Gemeinkosten werden über einen Umlageschlüssel zugeordnet.<sup>23</sup> In dem Diagramm sind die erweiterten Teilkosten aus dem Jahr 2017 aufgeschlüsselt. Die bw-Kosten belaufen sich auf 5,62 Mrd. Euro und machen mit 94,7 Prozent den Hauptanteil der Kosten aus.

Anders als bei der Kameralistik wird bei der Kostenrechnung der vollständige Ressourcenverbrauch abgebildet. Aufwendungen, die nicht unmittelbar in einem Haushaltsjahr zu Ausgaben führen, zählen ebenfalls dazu. Als buw-Kosten bezeichnet man alle Kosten, denen im Haushaltsplan keine Ausgaben gegenüberstehen. Im Diagramm sind diese Kosten noch einmal im Einzelnen rechts aufgesplittet. Der Werteverzehr, der durch die Abnutzung von Gütern und Gebäuden entsteht, wird bei den kalkulatorischen Kosten Mobilien und Afa Gebäude abgebildet. Die Abschreibung der Gebäude berechnet sich nach der Formel „Wiederbeschaffungswert / Gesamtnutzungsdauer“. Als Wiederbeschaffungswert

<sup>23</sup> Vgl. Thau (2009), S.112.

werden alle vor 1995 errichteten Gebäude nach dem Bauwert von 1913, multipliziert mit dem Baupreisindex berechnet. Bei nach 1995 erbauten Gebäude werden die Anschaffungs- und Herstellungskosten übernommen.<sup>24</sup> Der kalkulatorische Zins Gebäude stellt die Kosten dar, die durch die Kapitalbindung in Immobilien anfallen. Das Kapital hätte alternativ auch anders eingesetzt werden können, z.B. zur Schuldentilgung. Der kalkulatorische Zins auf Gebäude wird in der Kostenrechnung Berlins nicht berücksichtigt, da Grundstückspreise in den Bezirken stark variieren und deshalb nicht vergleichbar sind.<sup>25</sup> Bei den Beschäftigten des Landes Berlin sind die Arbeitgeberanteile an Kranken-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung kassenwirksam. Dagegen werden Rückstellungen für Beamte in der Kameralistik nicht berücksichtigt. Mit den kalkulatorischen Pensionszuschlägen werden die Kosten für die Pensionslasten der Beamten in der Kostenrechnung einbezogen, um die Beamten mit den Beschäftigten vergleichen zu können.

Um die Kosten ins Verhältnis zur erbrachten Leistung zu setzen, ist es notwendig, die vollständigen Kosten und Mengen zu erfassen. Für jedes Produkt ist eine passende Bezugsgröße definiert, unter der eine bestimmte Menge festgeschrieben wird. Das Produkt 79716 „Erhebung, Bereitstellung und Weitergabe von Umweltinformationen“ hat als Bezugsgröße die Anzahl der veröffentlichten Informationen. Andere gängige Bezugsgrößen sind Anzahl abgeschlossener Maßnahmen oder Anzahl der Einwohner des Bezirkes in Tausend. Die Politik hat die Möglichkeit, über die Produktmengen fach- und finanzpolitische Entscheidungen zu steuern.<sup>26</sup> Den Produktmengen werden Ist-Mengen oder Plan-Mengen zugewiesen wobei die gezielte Steuerung von Produkten mit größerem Finanzbedarf über die Planmengen erfolgt. Um den Aufwand für Produkte mit geringem finanziellem Umfang gering zu halten, wird die Ist-Menge vom Vorjahr übernommen.<sup>27</sup>

## 2.4 Ablauf der Berliner Budgetierung

In Berlin baut die Budgetierung als Instrument der Finanzaufweisung an die Bezirke auf den Ergebnissen der Kostenrechnung auf. Die Berliner Budgetierung erfolgt in vier Phasen und umfasst einen Zeitraum von zwei Jahren.

---

<sup>24</sup> Vgl. Heuer (2013), S. 18.

<sup>25</sup> Was kostet wo wie viel? Berliner Bezirke im Kostenvergleich S.9.

<sup>26</sup> Vgl. Thau (2009), S.114.

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S.120.

In der Phase 1 legt die Hauptverwaltung den Bezirksplafond fest. Man spricht von der zentralen Planungsphase, die Budgetanmeldung der Bezirke wird mithilfe der Kostenrechnung des vorletzten Jahres bestimmt. In dieser Phase werden gesamtstädtische Schwerpunkte diskutiert und erste Prognosen zu Leistungsmengen erstellt. Exemplarisch für die Haushaltsjahre 2020-2021 soll das Bezirksplafond erläutert werden. Der im Jahr 2020 zur Verfügung stehende Bezirksplafond beläuft sich auf 7.626 Mio. € und besteht aus den Teilplafonds (TP) für Personal (1.259 Mio. €), Transferausgaben (7.033 Mio. €), sonst. Sachausgaben (641 Mio. €), dem Plafondanteil für kalkulatorische Kosten (397 Mio. €) und für den vertikalen Finanzausgleich<sup>28</sup> (7 Mio. €), saldiert mit den Einnahmenvorgaben (1.715 Mio. €).<sup>29</sup> Im Zweiten Schritt wird der Bezirksplafond nach Zuweisungsfeldern neu aufgeteilt. Die Gesamthöhe des Bezirksplafond bleibt unverändert, genauso wie die Einnahmenvorgabe. In dem zweiten Schritt werden die Transferausgaben im Zuweisungsteil gesondert zugewiesen und als „Sonstige Transfers“ bezeichnet. Sonstige Transfers beliefen sich 2020 auf 2.508 Mio. €.

Zusammensetzung und Verteilung des Bezirksplafond in Mio Euro

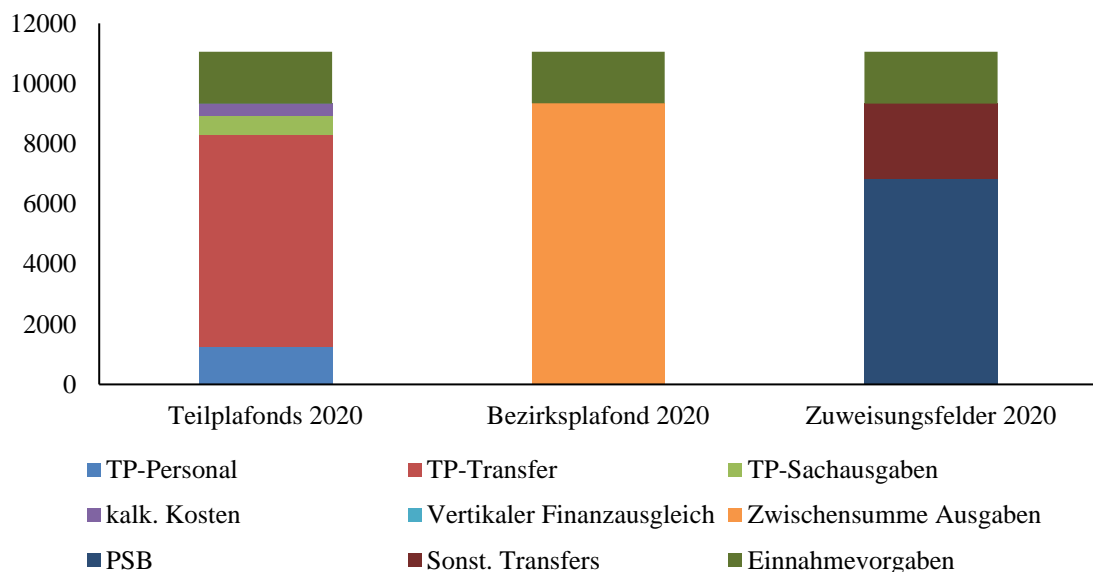


Abbildung 3: Zusammensetzung und Verteilung des Bezirksplafond

In Phase 2 - zentrale Berechnungsphase - wird der Anteil jedes Bezirks am Bezirksplafond berechnet und den Bezirken wird eine Globalsumme zur Erfüllung ihrer Aufgaben zugeteilt. Die Finanzverwaltung wertet die bezirklichen Ergebnisse nach der vereinfachten Formel „Menge x Preis“ aus, wobei Produktmengen modifiziert und

<sup>28</sup> Bei dem vertikalen Finanzausgleich gibt der Bund zusätzliche Mittel an die finanzschwachen Länder.

<sup>29</sup> Plafondschreiben-2020\_2021 S.20

korrigiert werden. Die Preise werden nach der Formel „Median – buw-Kosten“ berechnet. Der Median als einheitlicher Zuweisungspreis, ist der Mittelwert des Stückkostenpreis je Produkt zwischen dem 6. und 7. Bezirk.<sup>30</sup>

Die dezentrale Budgetierung kennzeichnet Phase 3. Die Bezirke können über die zugewiesene Globalsumme frei verfügen und weisen den Abteilungen und Ämtern das Budget zu. Dabei kann der Bezirk auch eigene Prioritäten setzen und z.B. defizitäre Produkte politisch fördern.

In Phase 4 wird von der Senatsverwaltung für Finanzen eine Bezirks-Nachbudgetierung vorgenommen. Die Nachbudgetierung wird angewendet, wenn eine Abweichung von den Ist- zu den Planmengen auftritt. Das geschieht entweder durch Unterschreitung gesetzlich vorgeschriebene Mindestmengen oder wenn die Produktmenge ausschließlich durch die Nachfrage bestimmt ist und es zu Abweichungen kommt.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Minthe (2004), S. 615.

<sup>31</sup> Vgl. Thau (2009), S. 118.

### 3. Klimaschutz

Klimaschutz steht für Maßnahmen zur Vermeidung von Treibhausgasen, die der Erderwärmung und einen damit verbundenen Klimawandel entgegenwirken.<sup>32</sup>

Klimaschutz wird auf unterschiedlichen Stufen behandelt und Klimaschutzziele werden auf verschiedenen politischen Ebenen vertraglich oder gesetzlich definiert. In untenstehender Abbildung werden die politischen Ebenen mit ihren aktuell gültigen Regelungen aufgezeigt.

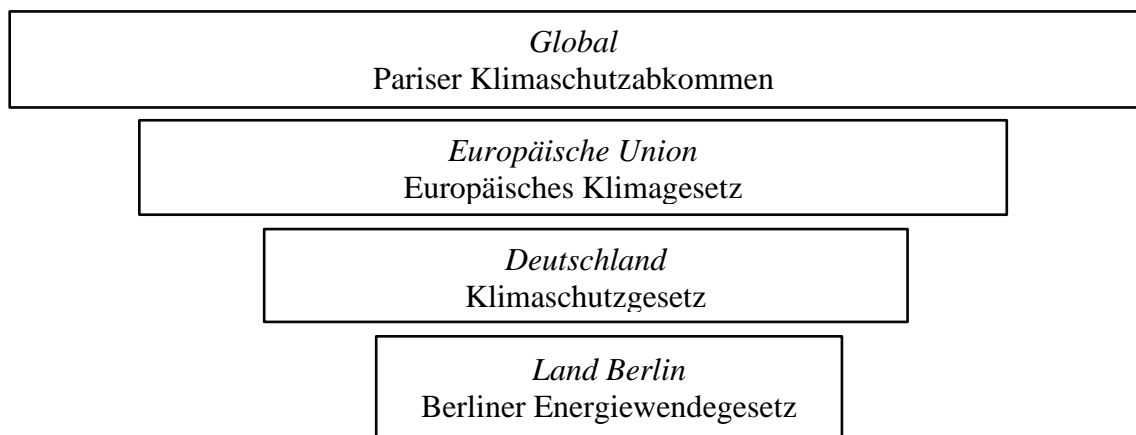


Abbildung 4: Ebenen des Klimaschutzes

#### 3.1 Globaler Klimaschutz - Pariser Klimaschutzabkommen

Auf internationaler Ebene werden die Klimaziele u.a. bei der UN-Klimakonferenz (synonym: Weltklimakonferenz) beschlossen, dabei findet die UN-Klimakonferenz jährlich seit 1995 in wechselnden Städten und Ländern statt. Das erste Protokoll wurde in Kyoto am 11. Dezember 1997 beschlossen und beinhaltet ein Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen. Nachdem die USA und Kanada 2001 aus dem Kyoto-Protokoll ausgestiegen sind bzw. es nicht ratifiziert hatten, dauerte es noch vier weitere Jahre, bis das Protokoll in Kraft trat. Ein Inkrafttreten kam zustande, als mindestens 55 Vertragsparteien, auf die mindestens 55 % der gesamten Kohlendioxidemission im Jahr 1990 entfielen, das Protokoll ratifizierten.<sup>33</sup> Im Jahr 2005 hat die Russische Föderation das Kyoto-Protokoll ratifiziert, damit stellt das Kyoto-Protokoll den ersten weltweit verbindlichen Vertrag zur Eindämmung des Klimawandels dar und legt erstmals völkerrechtlich verbindliche Zielwerte für den Treibhausgasausstoß in den Industrieländern fest. Die Zunahme der

<sup>32</sup> Klimaschutz in Zahlen, S. 224.

<sup>33</sup> Artikel 25 des Kyoto Protokolls

Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre ist vor allem auf menschliche Aktivitäten, insbesondere auf das Verbrennen fossiler Brennstoffe, Viehhaltung und Rodung von Wäldern zurückzuführen. Konkret sah das Kyoto-Protokoll für den Klimaschutz die Senkung der Treibhausgasemissionen vor. Dabei war es Ziel, von 2008 - 2012 die Treibhausgasemissionen um 5,2 % im Vergleich zum Jahr 1990 zu senken.<sup>34</sup>

2012 wurde auf der 18. UN-Klimakonferenz in Doha (Katar) eine zweite Verpflichtungsperiode der Vertragsstaaten für den Klimaschutz im Rahmen eines zweiten Kyoto-Protokolls verabschiedet.<sup>35</sup> Die zweite Verpflichtungsperiode war von 2013 - 2020.<sup>36</sup>

Für die Zeit nach dem zweiten Kyoto Protokoll (nach 2020) einigten sich die Vertragsparteien der Klimakonvention auf ein neues Abkommen, dem Pariser Klimaschutzabkommen. Das Pariser Klimaschutzabkommen wurde von 195 Ländern und der EU unterzeichnet und von 187 Ländern und der EU ratifiziert. Ziele des Pariser Klimaabkommens sind u.a., dass die Erderwärmung deutlich unter 2°C – nach Möglichkeit unter 1,5°C – gegenüber vorindustriellen Werten begrenzt werden soll.<sup>37</sup> Weitere Ziele sind die Senkung der Treibhausgasemissionen, Anpassungen an den Klimawandel und Lenkung von Finanzmitteln im Einklang mit Klimaschutzziele sowie die Stärkung der Widerstandsfähigkeit gegen die Folgen des Klimawandels.<sup>38</sup> Ein Unterschied zum Kyoto-Protokoll ist, dass nicht nur Industrieländer, sondern auch Schwellenländer mit einbezogen werden. Alle Staaten, die den Vertrag unterzeichnet haben, müssen nationale Klimaschutzpläne, sogenannte Nationally Determined Contributions (NDC), erarbeiten und umsetzen. Diese NDC sollen regelmäßig angepasst und eingereicht werden.<sup>39</sup> Zusätzlich beabsichtigen die Industrieländer, die Entwicklungsländer von 2020 - 2025 mit bis zu 100 Milliarden US-Dollar jährlich zu unterstützen. Die Ziele des Pariser Klimaschutzabkommens werden kontrovers diskutiert. Ein Kritikpunkt ist u.a., dass das 1,5°C-Ziel mit den vorgelegten nationalen Plänen der NDC nicht mehr erreicht werden kann. Eine Rechenschaft zur Zielerreichung ist nur

---

<sup>34</sup> Artikel 3d es Kyoto Protokolls

<sup>35</sup> Vgl. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/kyoto-protokoll#entstehungsgeschichte-und-erste-verpflichtungsperiode> [Abruf: 2021-02-16].

<sup>36</sup> Vgl. URL: <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/internationale-klimapolitik/kyoto-protokoll/> [Abruf: 2021-02-17].

<sup>37</sup> Artikel 2 – (1) a Pariser Abkommen

<sup>38</sup> <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-europalexikon/309438/pariser-klimaabkommen> [Abruf: 2021-02-18].

<sup>39</sup> Artikel 13 Pariser Abkommen

gegenüber der nationalen und internationalen Öffentlichkeit abzulegen. Die fehlende Rechtsverbindlichkeit auf internationaler Ebene wird kritisch gesehen.

### 3.2 Europäisches Klimagesetz

Die EU und die meisten ihrer Mitgliedstaaten agieren als Vorreiter in einer globalen Klimapolitik, dabei beansprucht die EU ihre internationale Führungsrolle und geht mit ambitionierten Beispielen voran.<sup>40</sup> So hat der Europäische Rat bereits 2007 eine Energie- und Klimapolitik beschlossen, in der eine Treibhausgasminderung von 20 % bis 2020 vorgesehen wurde. Bereits ein Jahr vor der UN-Klimakonferenz 2015 in Paris beschloss die EU die Treibhausgasemissionen um 40 % bis 2030 zu senken.

Die EU-Mitgliedsländer erarbeiten eine einheitliche Strategie und gehen nicht isoliert vor, so werden die NDC nicht auf einzelne Staaten begrenzt, sondern einheitliche Ziele in der EU verabschiedet. Beim EU-Gipfel 2020 haben sich die 27 Staats- und Regierungschefs auf einen Kompromiss für das Klimaschutzziel 2050 geeinigt, wobei unter deutscher Ratspräsidentschaft die Klimaziele angehoben wurden. Das Treibhausgasminderungsziel soll bis 2030 im Vergleich zum Jahr 1990 von 40 % auf mindestens 55 % erhöht werden.<sup>41</sup>

Die vier weiteren Schwerpunktthemen für das Ziel eines klimaneutralen Kontinents bis 2050 sind:<sup>42</sup>

- 1. EU-Biodiversitätsstrategie:** für mehr Artenschutz an Land und im Meer
- 2. Nachhaltige Digitalisierung:** Vorschläge für langlebigere elektronische Geräte und klimaneutrale Rechenzentren
- 3. Weniger Elektroschrott:** durch Recht auf Reparatur und mehr Recycling
- 4. Mehr Förderung für Artenschutz- und Klimaschutzprojekte** in den Mitgliedsländern

Frei nach dem Motto „Wetter kennt keine Grenzen“ wird eine gemeinsame Lösung auf europäischer Ebene zu finden essenziell. Fünf Jahre nach dem Pariser Klimaschutzabkommen bekommt die EU erstmals ein europäisches Klimagesetz mit rechtsverbindlichen Zielen für die Jahre 2030, 2040 und 2050. Das europäische Klimagesetz wird die Gemeinschaft vor enorme Herausforderungen stellen. In den letzten

---

<sup>40</sup> Vgl. Dröge; Geden (2015), S. 3.

<sup>41</sup> Vgl. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/mehr-klimaschutz-in-der-eu-1824308> [Abruf: 2021-01-15].

<sup>42</sup> Vgl. URL: <https://www.bmu.de/eu-ratspraesidentschaft-2020/> [Abruf: 2021-01-16].



drei Jahrzehnten von 1990 - 2020 wurden bisher allerdings nur ein Fünftel der Emissionsminderung erreicht, ab 2020 muss demzufolge in nur einem Jahrzehnt ein weiteres Drittel Emissionsminderung erreicht werden. Zusätzlich soll alle fünf Jahre ein anspruchsvollerer Klimaschutzplan vorgelegt werden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Mitgliedstaaten die gleichen Voraussetzungen erfüllen, um die Ziele des europäischen Klimaschutzgesetzes umzusetzen. Beispielsweise haben Polen und Ungarn bisher wenig Bemühungen in den Klimaschutz gesteckt und werden demzufolge die Klimaziele im Jahr 2030 und 2050 schwieriger erreichen können. Auch die Tatsache, dass in Polen 80 % des elektrischen Stroms momentan aus Kohlekraft gewonnen wird und eine Energiewende hohe Kosten verursacht, erklären die anfängliche Zurückhaltung einiger Staaten teilweise.<sup>43</sup>

### 3.3 Klimaschutzgesetz

Auf nationaler Ebene wurde bereits 2016 ein Klimaschutzprogramm vereinbart. Das Klimaschutzgesetz (KSG) sieht, wie das Pariser Klimaabkommen, vor, dass Deutschland bis 2050 treibhausgasneutral sein soll. Eine weitere Gemeinsamkeit zum Pariser Klimaabkommen ist, dass auch Zwischenziele bis 2030 festgehalten wurden. Die Bundesregierung hat dafür das „Klimaschutzprogramm 2030“ im Oktober 2019 beschlossen, welches im Dezember des gleichen Jahres in Kraft trat. Zur Übersichtlichkeit und Überprüfung wurde der nationale Klimaschutz in Sektoren aufgeteilt. So sind die zuständigen Ministerien, die für die einzelnen Sektoren zuständig sind, durch gesetzliche Regelungen dazu verpflichtet die Klimaziele einzuhalten und können so vom Umweltbundesamt jährlich geprüft werden. Der Rechtscharakter des Klimaschutzes ist dabei neu.

---

<sup>43</sup> Vgl. URL: <https://www.mdr.de/nachrichten/osteuropa/politik/kohle-polen-tschechien-klima-katowice-100.html> [Abruf: 2021-01-17].

Die nachfolgende Tabelle fasst Maßnahmen des „Klimaschutzprogrammes 2030“ nach Sektoren zusammen:

*Tabelle 1: Maßnahmen nach Sektoren*

<i>Sektor</i>	<i>Maßnahme</i>
Energiewirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beendigung der Kohlestromversorgung</li> <li>• Ausbau erneuerbare Energien</li> <li>• Reallabore der Energiewende</li> </ul>
Verkehr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Geld für den ÖPNV, Radwege und Bahnverkehr</li> <li>• Günstige Bahntickets, teurere Flugtickets</li> <li>• Förderung der E-Mobilität</li> </ul>
Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionsprogramm für Energieeffizienz und Prozesswärme aus erneuerbaren Energien</li> <li>• Wettbewerbliche Ausschreibung für Energieeffizienz</li> <li>• Förderprogramm Dekarbonisierung in der Industrie</li> </ul>
Gebäude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerliche Förderung der energetischen Gebäudesanierung</li> <li>• Förderprogramme zum Heizungsaustausch</li> <li>• Keine neuen Ölheizungen ab 2026</li> </ul>
Landwirtschaft & Landnutzung, Landnutzungsänderungen und Forstwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung und Vollzug der Düngeverordnung</li> <li>• Ausbau der Ökolandbau-Förderung</li> <li>• Hilfe für Böden und Wälder, um deren Klimaschutzfunktion zu sichern</li> </ul>
Abfall	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Deponiebelüftung</li> </ul>

\* Quelle: Bundesregierung (2019b)

Auf europäischer Ebene gibt es seit dem Jahr 2005 für die beiden Sektoren *Energie* und *Industrie* einen EU-Emissionshandel (EU ETS) auf Basis von Emissionsrechten (Zertifikaten). Dabei wird ein Teil der Zertifikate kostenlos zugeteilt und der andere Teil wird von den Unternehmen ersteigert oder anderweitig gehandelt. Durch eine ständige Verknappung der Zertifikate sollen die Unternehmen zu einer zunehmend klimaneutraleren Arbeitsweise animiert werden.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Klimaschutzprogramm 2030, S. 86-91.

Ab diesem Jahr (2021) wird die Bundesrepublik Deutschland 54 Milliarden Euro in den nächsten vier Jahre investieren, um die Weichen für klimafreundliche Investitionen zu stellen,<sup>45</sup> wobei das wichtigste Element die nationale CO<sub>2</sub>-Bepreisung ist. Im Gegensatz zu der EU ETS werden in Deutschland die Sektoren *Wärme* und *Verkehr* in den Fokus genommen, wobei Unternehmen die energiesteuerpflichtig sind und Brennstoffe in den Umlauf bringen, verpflichtet werden einen CO<sub>2</sub>-Preis zu zahlen. Der Preis bemisst sich nach Euro pro Tonne CO<sub>2</sub> und wird ab Januar 2021 bei 25 Euro liegen und sukzessiv auf 55 Euro bis 2025 steigen. Ab dem Jahr 2026 soll der Preis zwischen 55 und 65 Euro liegen. 2025 soll dann entschieden werden, wie die Preise ab 2027 fortgeführt werden.<sup>46</sup>

### 3.4 Berliner Energiewendegesetz

Laut §14 (1) KSG zur Bund-Länder-Zusammenarbeit kann das Land Berlin eigene Klimaschutzgesetze erlassen, dabei gelten bestehende Klimaschutzgesetze unbeschadet der Vereinbarkeit mit Bundesrecht fort. Im Land Berlin wurde bereits im März 2016 das Berliner Energiewendegesetz (EWG Bln) beschlossen.<sup>47</sup> Es legt für die Metropole Berlin verbindliche Klimaschutzziele fest und beinhaltet, dass bis 2020 eine Senkung der Kohlendioxidemission um 40 %, bis 2030 um 60 % und bis 2050 um 85 %, verglichen mit dem Basisjahr 1990, erreicht werden soll.<sup>48</sup> Ballungsräume, wie Berlin, haben besondere Verantwortung, da 70 % der ausgestoßenen Treibhausgase in Städten verursacht werden. Berlin hat beispielsweise einen vergleichbar hohen CO<sub>2</sub>-Ausstoß wie Kroatien.<sup>49</sup>

Am 25. Januar 2018 wurde das Berliner Energie- und Klimaschutzprogramm (BEK 2030) vom Berliner Abgeordnetenhaus beschlossen und gemäß des EWG unter Einbindung der Öffentlichkeit erarbeitet.<sup>50</sup> Die Endfassung entstand unter Leitung des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung.<sup>51</sup> Das BEK 2030 ist das zentrale Instrument der Energie- und Klimaschutzpolitik der Hauptstadt und beinhaltet konkrete Strategien und Maßnahmen, die bis Ende 2021 umgesetzt werden müssen.<sup>52</sup> Im Rahmen des Erarbeitungsprozesses wurden neun Handlungsfelder identifiziert, woraus die Themenfelder Energie, Gebäude, Wirtschaft, Konsum und Verkehr abgeleitet wurden. Im

---

<sup>45</sup> Vgl. Klimaschutz in Zahlen, S. 23-25.

<sup>46</sup> Vgl. Klimaschutzprogramm 2030, S. 25-26.

<sup>47</sup> Vgl. URL: <https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-EWendGBErahmen> [Abruf: 2021-01-21].

<sup>48</sup> § 3 (1) EWG Bln

<sup>49</sup> Vgl. BEK-2030-Beschlussfassung S. 14.

<sup>50</sup> Vgl. ebd. S. 19-21.

<sup>51</sup> Vgl. ebd. S. 21-22.

<sup>52</sup> Vgl. BEK 2030 Umsetzungskonzept für den Zeitraum bis 2021 S. 8.

Stadtstaat Berlin sind andere Sektoren wie beispielsweise Landwirtschaft, aber auch Industrie eher zweitrangig, mehr Handlungsbedarf und Einsparpotential liegt in Berlin im Sektor Gebäude- und Stadtentwicklung, dieser Bereich macht circa 49 % der gesamten CO<sub>2</sub>-Emission Berlins aus, dies entspricht einer CO<sub>2</sub>-Emission von 10,3 Mio. Tonnen.<sup>53</sup> Da das Einsparpotential in diesem Bereich besonders hoch ist, sollen 80 % der Einsparungen bis 2050 hier erzielt werden.<sup>54</sup>

Klimaschutz ist eine Mehrebenenaufgabe, da sie gleichzeitig in allen Sektoren und räumlichen Ebenen ausgeübt werden muss, dies ist auch im § 9 des EWG Bln festgehalten. Maßnahmen zum Klimaschutz müssen in den Bezirken und Quartieren der Stadt umgesetzt werden, auch um eine höhere Akzeptanz in der Bevölkerung zu erreichen.<sup>55</sup> In elf von zwölf Bezirksämtern in Berlin wurden aus diesem Grund Klimaschutzbeauftragte eingestellt, diese sind in Abteilungen oder Stabsstellen verortet.

Die Projekte in den einzelnen Bezirken sind unterschiedlich. Während meines Praktikums war es mir möglich, einen Einblick in die Arbeit der Klimaschutzbeauftragten des Umwelt- und Naturschutzamts Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin zu bekommen. Wie eingangs beschrieben, liegt der Fokus des BEK 2030 auf den Sektoren *Wärme* und *Verkehr*. Mit den Schwerpunkten *Energieeffizienz und erneuerbare Energieversorgung* und *Mobilität* ist auch auf Bezirksebene die gleiche Gewichtung zu identifizieren. Beispielhaft sollen im Bereich *Energieeffizienz und erneuerbare Energieversorgung* die Urbane Wärmewende, das Energetische Quartierskonzept Eichkamp/Heerstraße und Olympiareal sowie die Klimaanpassung auf der Mierendorff-Insel als Projekte namentlich genannt werden. Wichtige Projekte bei der *Mobilität* sind u.a. das Mobilitätskonzept Campus Charlottenburg, die Mobilitätspunkte - Carsharingplätze und Ladestationen, Aktion „Sommerflotte“ und fLotte-Kommunal.<sup>56</sup> An den Projektbeispielen ist erkennbar, dass eine Wirkung auf den Klimaschutz direkt im Bezirk erzielt werden soll und dass bei allen Projekten mit Partnern wie der Technischen Universität Berlin, dem Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club oder auch dem Insel-Projekt-Berlin gearbeitet wird.

---

<sup>53</sup> Vgl. ebd.

<sup>54</sup> Vgl. URL: <https://www.berlin.de/sen/uvk/klimaschutz/klimaschutz-in-der-umsetzung/waermewende-im-land-berlin/waermestrategie/> [Abruf: 2021-02-17].

<sup>55</sup> Vgl. BEK-2030-Beschlussfassung, S. 26-32.

<sup>56</sup> Vgl. URL: <https://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/aemter/umwelt-und-naturschutzamt/klimaschutz/> [Abruf: 2021-02-17].

## 4. Methode

### 4.1 Hintergrundinformationen zu den Berliner Bezirken

Der Stadtstaat Berlin ist eine pulsierende und wachsende Stadt. Eine anhaltende positive Bevölkerungsentwicklung ist seit 2004 zu verzeichnen und wird voraussichtlich bis mindestens Mitte 2020 andauern.<sup>57</sup> Es wird prognostiziert, dass alle zwölf Bezirke bis 2030 wachsen werden, wobei der Bezirk Pankow den höchsten Anstieg bis 11 % erwarten wird. Auf Landes- und Bezirksebene wurde nicht auf die Doppik umgestellt, dennoch wurden Reformen umgesetzt und die KLR als ein Instrument der Verwaltungsmodernisierung implementiert. Auf Ebene der Bezirke wurden Produkte eingeführt und im Doppelhaushalt 2021/2022 hat Berlin fast 600 Produkte, wobei es aktuell 17 Produkte in den Umwelt- und Naturschutzämtern gibt.

### 4.2 Auswahl der Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden im Rahmen dieser Bachelorarbeit Klimaschutzbeauftragte mehrerer Berliner Bezirke interviewt. Zusätzlich wurde ein Fragebogen an die nicht persönlich interviewten Klimaschutzbeauftragten per E-Mail verschickt, um die Stichprobe zu erhöhen. Der Fragebogen nimmt im Vergleich zu den Interviews eine ergänzende Funktion in der Bachelorarbeit ein. Um die Sichtweise eines Controllers mit einzubeziehen, wurde ein weiteres Interview mit dem Leiter des Bereichs Kostenrechnung eines Berliner Bezirksamtes durchgeführt.

Im Allgemeinen unterscheiden sich wissenschaftliche Interviews durch Klassifikationskriterien, auf einige - für diese Arbeit relevante - wird an dieser Stelle kurz eingegangen.<sup>58</sup>

Beim wissenschaftlichen Interview kommt es zu einer asymmetrischen Gesprächsverteilung. Der Interviewer hat im Vergleich zum Interviewten einen kleineren Gesprächsanteil und leitet das Gespräch.

Der Grad der Interviewstrukturierung unterteilt sich von unstrukturiert über teilstrukturiert zu vollstrukturiert.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein teilstrukturiertes Interview durchgeführt, welches auf einem Interviewleitfaden basiert. Der Interviewleitfaden umfasst dabei eine

---

<sup>57</sup> Vgl. URL: [https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/download/2018-2030/Bevoelkerungsprognose\\_fuer\\_Berlin\\_und\\_die\\_Bezirke\\_2018\\_-\\_2030\\_S.7](https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/download/2018-2030/Bevoelkerungsprognose_fuer_Berlin_und_die_Bezirke_2018_-_2030_S.7) [Abruf: 2021-02-15].

<sup>58</sup> Vgl. Döring; Bortz (2016), S. 356.

Zusammenstellung offener Fragen. Grund dieser Interviewauswahl ist, dass sich die Experten frei äußern sollen und Erkenntnisverluste dadurch vermieden werden. Der Interviewleitfaden gibt die Fragen und die Reihenfolge vor, in der diese gestellt werden. Dennoch sind innerhalb des Interviews Zwischenfragen erlaubt oder auch vertiefende Fragen und Abschweifungen möglich, man spricht hier dann häufig von teilstandardisierten Interviewleitfäden, die auch in dieser Arbeit genutzt wurden.

Die teilstrukturierten Interviews wurden nach Zustimmung der Teilnehmer aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die transkribierten Interviews befinden sich im Anhang. Zu Dokumentationszwecken wurden außerdem Datum, Zeit und Art der Gespräche sowie die Teilnehmer (pseudonymisiert) erfasst.

Ein Interview kann einzeln oder als Paar- bzw. Gruppenbefragung stattfinden. Die Meinungen und Erfahrungen der Interviewpartner sollten unbeeinflusst erfasst werden, so dass nur die Durchführung von Einzelinterviews für diese Arbeit in Frage kam. Ein weiteres Argument was für die Durchführung von Einzelbefragungen spricht, ist die Schwierigkeit sich in kurzer Zeit auf einen gemeinsamen Termin zu einigen sowie die Gefahr, dass die Meinung einzelner Interviewpartner untergehen könnte.

Die Art des Interviewkontaktes kann persönlich, per Videokonferenz oder telefonisch stattfinden. Um eine vertrauensvolle Befragungssituation zu schaffen und nonverbale Reaktionen, wie z.B. Kopfschütteln und Schulterzucken, einfangen zu können, wurde das persönliche Interview bevorzugt. Aufgrund der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Hygiene- und Abstandsregeln konnte das persönliche Interview aber nicht für alle Befragungen durchgeführt werden, daher wurden die Interviews nicht nur persönlich, sondern in Abhängigkeit der technischen Voraussetzungen auch telefonisch bzw. per Videokonferenz durchgeführt.<sup>59</sup>

Im Vorfeld des Interviews wurde den Interviewpartnern der Fragenkatalog per E-Mail zugesendet. Der Fragenkatalog für die Klimaschutzbeauftragten besteht insgesamt aus 15 Fragen. Die Auswahl der Fragen erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Praktikumsbetreuer, der selbst Klimaschutzbeauftragter ist, aber nicht interviewt wurde. Thematisch befassen sich die Fragen mit der Zugehörigkeit der Klimaschutzbeauftragten in der Aufbauorganisation sowie mit Fragen zur möglichen Einführung eines oder mehrerer Klimaschutzprodukte. Weitere Fragen beschäftigen sich mit der aktuellen

---

<sup>59</sup> ebd. S. 360.

Verbuchung der Tätigkeiten der Interviewten sowie der Quantifizierbarkeit der Tätigkeitsfelder eines Klimaschutzbeauftragten. Den Klimaschutzbeauftragten, die nicht interviewt wurden, wurden folgende drei Fragen aus dem Fragenkatalog schriftlich gestellt:

1. Wie lange sind Sie schon als Klimaschutzbeauftragter im Bezirk tätig?
2. Wo sind die Klimaschutzbeauftragten in der Aufbauorganisation angesiedelt?
3. Wird Ihre Arbeit unter Gemeinkosten oder anderen Produkten abgerechnet?

Dem Leiter des Bereichs Kostenrechnung eines Berliner Bezirks wurden acht Fragen gestellt. Teilweise wurden dabei Fragen aus dem Fragenkatalog der Klimaschutzbeauftragten übernommen und zusätzlich Fragen zur KLR bzw. den Produktbesonderheiten der Berliner Bezirke gestellt.

## 5. Ergebnisse

In den zwölf Bezirken Berlins arbeiten aktuell 19 Klimaschutzbeauftragte, die in elf Bezirken angesiedelt sind.<sup>60</sup> Von diesen 19 Klimaschutzbeauftragten wurden fünf für ein persönliches, ausführliches Interview angefragt. Alle Angefragten stimmten der Teilnahme zu, was einer Quote von 100 % entspricht. Weiteren neun Klimaschutzbeauftragten wurde der Fragebogen per E-Mail zugesandt. Fünf beantworteten den Fragebogen schriftlich (Rücklaufquote 56 %). Insgesamt konnten Daten von 10 Klimaschutzbeauftragten aus 10 von 11 Berliner Bezirken erhoben werden, in denen Klimaschutzbeauftragte tätig sind.

### 5.1 Auswertung der Befragung

Die Berufserfahrung der Klimaschutzbeauftragten bewegt sich zwischen einem halben Jahr bis zu 10 Jahren (n=10). Das ergibt eine durchschnittliche Berufserfahrung von 4,5 Jahren.

#### 5.1.1 Aufbauorganisation

Klimaschutz wird in den Bezirken unterschiedlich ausgeübt. So unterschiedlich wie die Ausübung des Klimaschutzes ist, ist auch die Ansiedlung der Klimaschutzbeauftragten in ihren Aufbauorganisationen in den Bezirken. Diese Frage wurde sowohl von den fünf Interviewteilnehmern als auch schriftlich beantwortet (n=10).

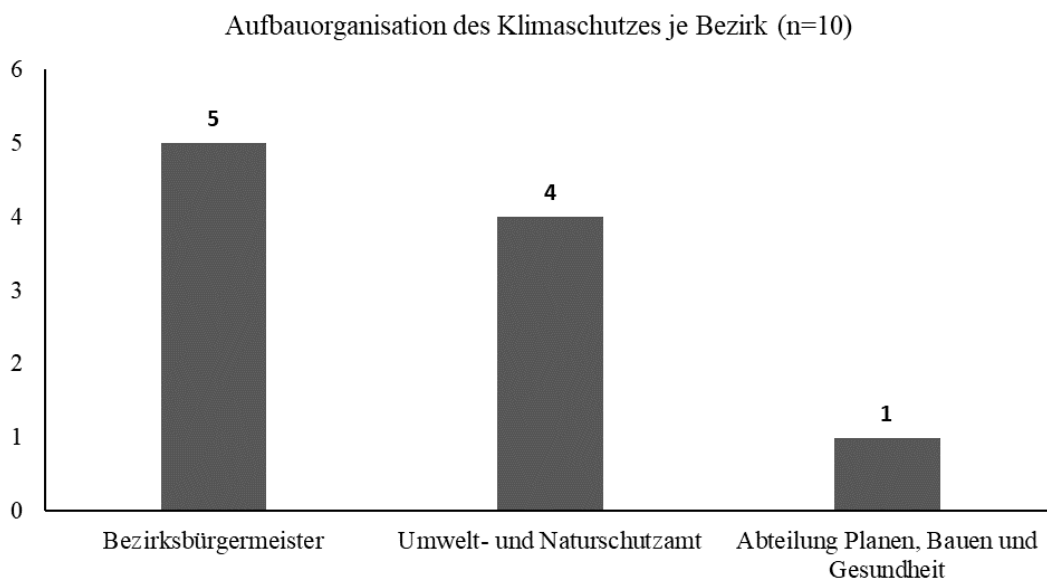


Abbildung 5: Aufbauorganisation

<sup>60</sup> Mitarbeiterstand vom 21-02-25



In fünf Bezirken sind die Klimaschutzbeauftragten beim jeweiligen Bezirksbürgermeister angesiedelt. Eine dieser fünf Stellen ist eine Leitstelle Klimaschutz beim Bezirksbürgermeister. In einem anderen dieser fünf Bezirke wird der Klimaschutzbeauftragte beim Bezirksbürgermeister abgerechnet, ist aber organisatorisch im Umwelt- und Naturschutzamt unter dem Amtsleiter angesiedelt. Die Ansiedlung beim Bezirksbürgermeister wird von einem interviewten Klimaschutzbeauftragten als Vorteil beschrieben, da es nicht so viele Hierarchiestufen gibt und bei der Initiierung neuer Projekte nur der Bezirksbürgermeister überzeugt werden muss.<sup>61</sup> Ein weiterer Vorteil des Stabsstellenmodells ist laut Interviewpartner, dass das Klimaschutzmanagement „eine Vermittlerrolle hat zwischen Politik und Fachabteilungen oder auch das Gesicht nach draußen ist oder auch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit beflügelt“<sup>62</sup>. Als weiteren Vorteil des Stabsstellenmodells für den Klimaschutz wird von einer Interviewpartnerin genannt, dass bereits viele Aufgaben durch Landschaftsplaner, das Straßen- und Grünflächenamt oder die Stadtplanung umgesetzt werden und durch einen Klimaschutzmanager gesteuert werden müssen.<sup>63</sup> Laut einem anderen Interviewpartner „arbeitet eine Stabsstelle beim Bürgermeister, die ist dann eben im Sinne des Beauftragtenwesens, macht so Querschnittsaktivitäten und versucht überall anzuregen.“<sup>64</sup>

In vier Bezirken sind die Klimaschutzbeauftragten im Umwelt- und Naturschutzamt verortet. Einer dieser vier Bezirke hat bereits ein Sachgebiet Klimaschutz eingeführt. Der Klimaschutzsektor steht neben den Fachbereichen Umwelt- und Naturschutz und ist von der Manpower geringer vertreten als die anderen beiden Fachbereiche. Ein anderer der vier Bezirke hat eine Koordinationsstelle Klimaschutz und Nachhaltigkeit, wobei zukünftig das Thema Nachhaltigkeit wegfallen soll. Nachteil eines Stabsstellenmodells ist laut einem Interviewpartner, der im Umwelt- und Naturschutzamt angesiedelt ist, dass Stabsstellen als Organisationsform nur begrenzt ausbaufähig sind. Das ist laut Interviewpartner ein wichtiger Punkt, wenn das Sachgebiet Klimaschutz mit Personal aufgestockt werden soll.<sup>65</sup>

Als weiterer Punkt gegen die Einordnung der Klimaschutzbeauftragten im Stabsstellenmodell wurde genannt, dass die politische Außendarstellung die größere Priorität hat und es dadurch zu einer Ablenkung von Klimaschutzaktivitäten und

---

<sup>61</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 5

<sup>62</sup> Anhang 3, Frage 2

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

<sup>64</sup> Vgl. Anhang 1, Frage 7

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

Projekten kommen kann. Als Beispiel wurde hier das Organisieren von Kiezrundgängen genannt.<sup>66</sup>

Die dritte Gruppe von Bezirks-Klimaschutzbeauftragten ist in einer eigenen Abteilung für Nachhaltigkeit und Klimaschutz angesiedelt, welche der Abteilung Planen, Bauen und Gesundheit im Bezirksamt zugeordnet ist. Der Vorteil laut Interviewpartnerin ist, dass in der Abteilung Planen, Bauen und Gesundheit die Haupthandlungsfelder für Stadtentwicklung, Straßen- und Grünflächenamt und Verkehr sind. Durch die Anbindung zu diesen Bereichen kann Klimaschutz, als Querschnittsaufgabe, durch eine enge und gute Zusammenarbeit umgesetzt werden.<sup>67</sup>

### 5.1.2 Produktabrechnung der Klimaschutzbeauftragten

Die dritte Frage, die auch allen zehn Klimaschutzbeauftragten persönlich oder schriftlich gestellt wurde, war, ob ihre Arbeit über das Gemeinkosten oder über andere Produkte abgerechnet wird. Sechs Teilnehmer gaben an, dass sie über den Gemeinkostenträger abgerechnet werden (60 %). Eine weitere Befragte antwortete, dass ein Großteil ihrer Arbeit über den Gemeinkostenträger und ein kleiner Teil unter dem Produkt 79716 „Erhebung, Bereitstellung und Weitergabe von Umweltinformationen“ abgebucht wird. Ein weiterer Klimaschutzbeauftragter wird unter Produkten der Produktgruppe 123 - Naturschutz und Landschaftsplanung sowie Produktgruppe 3561 - Umweltordnungsaufgaben abgebucht. Ein weiterer Bezirk rechnet die Kosten zu 90 % auf das Produkt 80549 „Freiraum- und Grünflächenkonzepte einschließlich Schutz-, Pflege- und Entwicklungsplanung sowie Planung und Durchführung von Maßnahmen“ und die restlichen 10 % auf das Produkt 79716. Eine Person konnte keine Angaben zu ihrer Kostenabrechnung machen.

Alle Klimaschutzbeauftragten, die als Stabsstelle beim Bürgermeister angesiedelt sind, werden zu 100 % über Gemeinkosten abgerechnet, das ist nicht verwunderlich, da sie typische Beauftragten-Funktionen ausüben. Diese Vermutung wurde auch in einem Interview geäußert: „[...] ich denke, bei allen Beauftragten oder Klimaschutzmenschen, die unter dem Bezirksbürgermeister fallen, die fallen alle, würde ich jetzt mal sagen oder vermuten, unter Gemeinkosten. Und alle die, die bei Fachämtern angedockt sind, die müssen natürlich dann in dem Budget Fachamt jonglieren oder haben so eine

---

<sup>66</sup> Vgl. Anhang 1; Frage 6

<sup>67</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 5

Sonderregelung, dass ein Teil über Gemeinkosten gebucht und der Rest über dann das Fachamt, also Produkte aus dem Fachamt.“<sup>68</sup>

### 5.1.3 Wettbewerb unter Klimaschutzbeauftragten

Die KLR eignet sich als Instrument, um die Tätigkeiten der Bezirke untereinander zu vergleichen und ihre Leistungen in einen Wettbewerb zu stellen. Unter Punkt 6 des Fragenkatalogs sollten die Klimaschutzbeauftragten einschätzen, wie sich die Einführung eines oder mehrerer Klimaschutzprodukte auf die Kooperation der Bezirke untereinander auswirken könnte. Ein Interviewteilnehmer beantwortete die Frage nur indirekt, da er sich nicht vorstellen kann, dass in einem Produkt die komplexe und unterschiedliche Arbeit abgebildet werden kann.<sup>69</sup> Zwei Experten gaben an, dass die Kooperation unter den Bezirken, wie beispielsweise Vorlagen oder Stellungnahmen beidseitig zu nutzen, sich durch die Einführung eines Klimaschutzprodukts nicht negativ auswirken würde.<sup>70</sup> Ein weiterer Klimaschutzbeauftragter gibt an, dass es „darauf aufbauend, wie ich die anderen Klimaschutzbeauftragten kenne, dass man trotzdem weiterhin zusammenarbeitet. Das kann ich mir auch vorstellen, dass das vor allen Dingen, ich sag mal so mittel bis langfristig passieren kann, dass sich das so einschleicht, gerade wenn dann nochmal Personen wechseln.[...] Würde das auf jeden Fall nicht begünstigen.“<sup>71</sup> Der fünfte Experte äußerte noch deutlichere Bedenken. Durch die Einführung eines Klimaschutzproduktes würde es untereinander zu weniger Kooperationen führen: „Wir könnten nicht mehr so kooperativ und arbeitszeitgleich arbeiten. Wir haben die Vorarbeit gemacht und die anderen können jetzt quasi das Modell übernehmen. Wir schicken ihnen unsere Vertragsentwürfe, wir sagen ihnen, wie wir das vergaberechtlich gemacht haben und all diese Dinge. Das hat Zeit und Personal gekostet und das stellen wir denen kostenlos zur Verfügung und damit würden wir aber, wenn sie dann sagen, sie haben dasselbe Projekt in einem Monat gemacht und wir haben ein halbes Jahr gebraucht, würden wir dann halt dafür bestraft werden mit so einem Produkt.“<sup>72</sup>

### 5.1.4 Mögliche Produkteinführung

Eine Frage des Interviews war es, ob die Klimaschutzbeauftragten es für sinnvoll erachten würden, dass es ein oder mehrere Klimaschutzprodukte geben sollte. Alle Befragten

---

<sup>68</sup> Vgl. Anhang 3 Frage 12

<sup>69</sup> Vgl. Anhang 1; Frage 6

<sup>70</sup> Vgl. Anhang 3, Frage 6

<sup>71</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 6

<sup>72</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 6

sprachen sich gegen eine Produkteinführung aus. Gründe gegen eine mögliche Einführung waren beispielsweise, dass Managementaufgaben sehr ungeeignet für ein Produkt empfunden werden.<sup>73</sup> Ein weiteres Argument gegen ein Klimaschutzprodukt ist, dass mehr Bürokratie und Arbeit auf die Klimaschutzbeauftragten zukommen würde. Als Vorteil wurde jedoch ein gesichertes Budget gesehen und weniger Überzeugungsarbeit, um Gelder zu akquirieren.<sup>74</sup> Ein weiterer Interviewpartner sprach sich gegen ein übergreifendes Klimaschutzprodukt aus, könnte sich allerdings Teilprodukte vorstellen, die die Arbeit der Klimaschutzbeauftragten abbilden.<sup>75</sup> Ein weiteres Argument, welches gegen die Einführung eines Klimaschutzproduktes genannt wurde, ist das „[...] Standardeinheitskosten für bestimmte Produkte den Produktgruppen vorbehalten, die eben einfach überschaubar, regelmäßig sind.[...] und wo du dann wirklich im Sinne von klassischen Arbeitswissenschaften und Arbeitsnormierungen Standardeinheitskosten bilden kannst. Weil du die Anzahl der Arbeitsschritte überblickst, weil es nicht zu komplexe Vorgänge sind.“<sup>76</sup>

#### 5.1.5 Buchung koordinierender Aufgaben

Anschließend wurden die Klimaschutzbeauftragten zu ihrer Einschätzung interviewt, ob koordinierende Aufgaben auf Gemeinkosten gebucht werden sollten. Eine Interviewpartnerin gab an, dass sie sich vorstellen könnte das 60 % ihrer Tätigkeit unter Gemeinkosten und 40 % gegebenenfalls über andere Produkte abgebildet werden könnte.<sup>77</sup> Die vier anderen interviewten Klimaschutzbeauftragten sind der Meinung, dass koordinierende Aufgaben unter den Gemeinkosten abzubilden sind. Ein Argument dafür war, dass Managementaufgaben auf die Gemeinkosten gebucht werden müssen.<sup>78</sup> Ein anderes Argument ist „Ja, alles was nicht [auf] konkrete Produkte abgebildet werden kann, sind Gemeinkosten. Ist ja kein Makel. So, es wird immer vorgetragen – du bist kein Produkt, rechtfertige deine Existenz.“<sup>79</sup>

#### 5.1.6 Abteilungsübergreifend

Des Weiteren wurden die Interviewteilnehmer gefragt, ob andere Abteilungen auf ein oder mehrere Klimaschutzprodukte buchen sollten. Zwei der fünf Interviewten gaben an,

---

<sup>73</sup> Vgl. Anhang 3, Frage 7

<sup>74</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 7

<sup>75</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 7

<sup>76</sup> Vgl. Anhang 1, Frage 7

<sup>77</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 8

<sup>78</sup> Vgl. Anhang 3, Frage 8

<sup>79</sup> Vgl. Anhang 1, Frage 8

dass Abteilungsfremde nicht auf die Klimaschutzprodukte buchen sollten. So wird die Gefahr gesehen, dass durch das Buchen anderer Abteilungen der Klimaschutz zu teuer wird und teilweise Kosten der eigenen Produkte auf das Klimaschutzprodukt abgewälzt werden könnten, um im Kostenvergleich besser abzuschneiden.<sup>80</sup> Des Weiteren sei die Verwaltung durch die Verwaltungsvorschrift Beschaffung und Umwelt<sup>81</sup> bereits dazu angehalten, ökologische Kriterien zu berücksichtigen.<sup>82</sup> Drei der fünf Interviewpartner gaben an, dass auch andere Abteilungen auf die Klimaschutzprodukte buchen sollten, um z.B. bei Baugenehmigungen mehr Volumen zu bekommen. Die Beschäftigten in den anderen Abteilungen hätten so die Möglichkeit, sich auch im Bereich Klimaschutz besser beraten zu lassen und sich so weiterzuentwickeln.<sup>83</sup> Auch bei Genehmigungen neuer Dächer könnten andere Abteilungen prüfen, ob das neue Solargesetz umgesetzt wird.<sup>84</sup> Ein weiterer Aspekt ist, dass bei Bau- oder Straßenplanprojekten mit größerem Planungsaufwand der Mehraufwand unter dem Klimaschutzprodukt abgebildet werden könnte.<sup>85</sup>

In Punkt zehn des Fragenkatalogs sollte beantwortet werden, ob Bezirksamtsmitarbeiter, die nicht im Klimaschutz angesiedelt sind, bei gemeinsamen Projekten Fragen zur Abbuchung der gemeinsamen Projektstätigkeit hatten. Dabei gab nur ein Klimaschutzbeauftragter an, dass bisher niemand aus einer anderen Abteilung auf ihn zugekommen ist, um zu erfragen, wie die Klimaschutzaktivitäten abgebucht werden sollen. Die anderen vier hatten bereits Situationen, bei denen nach der passenden Abbuchung in der KLR gefragt wurde. In einem Bezirk wurde bei einer Stellungnahme mit der Stadtplanung nach einer korrekten Abbuchung gefragt<sup>86</sup> und in zwei weiteren Bezirken kam die Frage der Produktbuchung bei der interdisziplinären Arbeit im Projekt European-Energy-Award auf.<sup>87</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Anhang 2, Frage 9

<sup>81</sup> Vgl. URL: <https://www.berlin.de/senuvk/service/gesetzestexte/de/beschaffung/> [Stand:2021-02-25].

<sup>82</sup> Vgl. Anhang 2, Frage 9

<sup>83</sup> Vgl. Anhang 3, Frage 9

<sup>84</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 9

<sup>85</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 9

<sup>86</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 10

<sup>87</sup> Vgl. Anhang 3, Frage 10; Anhang 4, Frage 10

### 5.1.7 Quantifizierbare Größen

Die Einführung eines oder mehrerer Klimaschutzprodukte wird aktuell durch den Amtsleiter im Umwelt- und Naturschutzamt eines Berliner Bezirkes vorangetrieben. Daher wurden die Interviewpartner auch befragt, welche quantifizierbaren Größen ihre Arbeit ihrer Meinung nach am besten abbildet. Eine Interviewpartnerin verwies dabei auf die unterschiedliche Ausrichtung der Klimaschutzaktivitäten je Bezirk. So ist die Arbeit einiger Bezirke vorwiegend nach Außen, für den Bürger ausgerichtet. In anderen Bezirken wird der Klimaschutz dagegen eher nach Innen ausgeübt, z.B. beim Gebäudemanagement. Aufgrund dessen würde die Befragte die Initiierung von Produkten begrüßen, die zwischen externen und internen Tätigkeiten unterscheiden.<sup>88</sup> Als quantifizierbare Größe für Klimaschutzaktivitäten wurden die Arbeitszeit und Menge an Veranstaltungen vorgeschlagen.<sup>89</sup> Die Anzahl von Veranstaltungen wurde ebenfalls von zwei weiteren Experten als quantifizierbare Größe genannt.

Eine Klimaschutzbeauftragte erachtet Klimaschutzprodukte nur für interdisziplinäre Projekte als sinnvoll. Weiterhin ist sie der Auffassung, dass eine Produkteinführung zu erheblichem Mehraufwand führt und man die Leistungen der Klimaschutzbeauftragten nicht ordnungsgemäß abbilden kann.<sup>90</sup>

Laut einem anderen Interviewpartner könnten Publikationen in die Quantifizierungen mit einfließen. Stellungnahmen von Klimaschutzbeauftragten zu verschiedenen Projekten, wie beispielsweise das integrierte Stadtentwicklungskonzept, werden als wichtiger Hebel für den Klimaschutz genannt. Dennoch sollten Stellungnahmen, laut Interviewpartnerin nicht in einem Klimaschutzprodukt abgebildet werden. Die interviewte Expertin verweist auf die generelle Schwierigkeit, Querschnittsaufgaben mit starker Koordinationsfunktion quantitativ exakt abzubilden.<sup>91</sup>

Akquirierte Drittmittel für den Klimaschutz wurden ebenfalls als quantifizierbare Größe genannt. „Wieviel holen die Klimaschützer in den Bezirken an Geld rein?“ Das könnte laut Klimaschutzbeauftragten allerdings nur temporär funktionieren, da der Anteil an Drittmitteln automatisch abnimmt, sobald die Klimaschutzbeauftragten gesetzliche Aufgaben haben und über „normalen Wege“ finanziert werden.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Anhang 2, Frage 13

<sup>89</sup> Vgl. ebd.

<sup>90</sup> Vgl. Anhang 3, Frage 13

<sup>91</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 13

<sup>92</sup> Vgl. Anhang 1, Frage 13

Ein weiterer Interviewpartner nannte als mögliche quantifizierbare Größen das Organisieren von Schulungen, das Anregen von Netzwerkarbeit sowie die Erarbeitung und Initiierung von Mitarbeit bei der Erstellung von Konzepten.<sup>93</sup>

Drei Klimaschutzbeauftragte sprachen sich gegen CO<sub>2</sub>-Einsparungen als quantifizierbare Größe in einem Klimaschutzprodukt aus. Als Argument wurde aufgeführt, dass die Bezugsgröße CO<sub>2</sub>-Einsparungen zu aufwendig zu erfassen ist. Ein Experte nannte allerdings die Möglichkeit, dass Daten, die man aus dem Energiemanagement bekommt oder möglicherweise die geschätzten oder anvisierten CO<sub>2</sub>-Einsparungen für das Klimaschutzprodukt zu überprüfen wären.<sup>94</sup> Ein weiteres Argument gegen CO<sub>2</sub>-Einsparungen als Bezugsgröße ist laut Interviewpartner, dass viele Projekte auf langfristigen Erfolg angelegt sind. Das wird an folgender Aussage des Experten deutlich: „Es wurde eine Solarpotentialstudie für die Gebäude der [...] Altstadt gemacht - erfolgreich, haben ein Solarpotenzial, machen Informationsveranstaltungen dazu, aber ob die Leute es dann umsetzen und wann und welche CO<sub>2</sub>-Einsparung dann tatsächlich umgesetzt wird kann nicht vorausgesagt und gemessen werden“. Der dritte Klimaschutzbeauftragte, der sich ebenfalls gegen die CO<sub>2</sub>-Einsparungen als Mengenerfassung aussprach, argumentierte, dass sich die Bezirksverwaltungen die CO<sub>2</sub>-Einsparungen nicht eindeutig zurechnen lassen können. Viele Maßnahmen werden bundesweit und auf Senatsebene entschieden und umgesetzt. Die Bezirksverwaltung habe nicht die Reichweite, auf alle Maßnahmen und Ergebnisse des Klimaschutzes Einfluss zu nehmen.<sup>95</sup>

### 5.1.8 Produktbeschreibung

Im Produktkatalog der Berliner Bezirke ist für jedes Produkt unter Punkt 1 eine Produktdefinition hinterlegt. Die Produktdefinition ist in Produktbeschreibung und Regionalität unterteilt. Die Klimaschutzbeauftragten wurden gefragt, was ihrer Meinung nach in der Produktbeschreibung eines oder mehrerer potenzieller Klimaschutzprodukte abgebildet werden sollte. Ein Experte sagte, dass eine Aufgabe der Klimaschutzbeauftragten sei Projekte mit anzuregen und auch teilweise durchzuführen, zusätzlich beinhalte die Aufgabe auch Kommunikationsarbeit, was in einem Produkt abgebildet werden sollte. Des Weiteren wird innerhalb des Bezirksamtes auf die

---

<sup>93</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 13

<sup>94</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 13

<sup>95</sup> Vgl. Anhang 1, Frage 13

Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse eingewirkt und Klimaschutzbelange mit umgesetzt.<sup>96</sup> Eine weiterer Vorschlag für eine Produktbeschreibung ist die Koordination von Projekten, mit Initiierung, Beratung und Beteiligung, inklusive der Presseöffentlichkeitsarbeit.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 14

<sup>97</sup> Vgl. Anhang 2, Frage 14



## 5.2. Befragung des Controllers

Zur genaueren Abbildung betriebswirtschaftlicher Aspekte und Funktionsweise der KLR in den Berliner Bezirken wurde zusätzlich zu den Klimaschutzbeauftragten ein Controller eines Berliner Bezirks interviewt. Dieser ist seit sechs Jahren Fachbereichsleiter für das bezirkliche Controlling.

Die Befragungen der Klimaschutzbeauftragten, die im Vorfeld zum Interview mit dem Controller durchgeführt wurden, ergaben, dass in fünf Bezirken die Klimaschutzbeauftragten beim Bezirksbürgermeister angesiedelt sind. Das hat laut Controller den Vorteil, dass es für ihre koordinierenden Aufgaben und Leistungen gute Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Abteilungen gibt. Als Nachteil wurde genannt, dass es schwieriger sein könnte ein Netzwerk mit anderen Klimaschutzbeauftragten aufzubauen und ggf. Klimaschutzbeauftragte der Stabsstelle von Fachleuten aus den Umwelt- und Naturschutzämtern fachlich weniger akzeptiert werden.

Klimaschutzbeauftragte, die nicht in der Stabsstelle beim Bezirksbürgermeister angesiedelt sind haben laut Controller den Vorteil, dass sie über ein eigenes Budget verfügen könnten und demzufolge nicht so stark auf Drittmittel angewiesen sind.

Der Controller wurde gebeten einzuschätzen, wie sich die Einführung eines oder mehrerer Klimaschutzprodukte auf die Arbeit und den Datenaustausch unter den Bezirken auswirken könnte. Der Interviewpartner wies auf den Konkurrenzdruck hin, der durch die KLR zwangsläufig entsteht. Positiv an einer Produkteinführung ist laut dem Experten, dass „schlechtere Bezirke“ durch die Vergleichbarkeit von besseren Bezirken, entsprechend einem Best Practice-Modell, lernen können. Ein weiterer Vorteil wäre, dass die Arbeit der Klimaschutzbeauftragten durch eine Produkteinführung transparenter wird.

Eine weitere Frage war, ob der Controller eine Produkteinführung für einen Personenkreis von ein bis drei Klimaschutzbeauftragten je Bezirk als sinnvoll erachtet. Der Controller wies darauf hin, dass Produkte eine gewisse finanzielle Relevanz haben sollten. Eine spezifischere Aussage konnte wegen fehlender Daten aus anderen Bezirken diesbezüglich nicht getroffen werden.

Der Controller wurde wie auch die Klimaschutzbeauftragten gefragt, welche quantifizierbaren Größen die Arbeit der Klimaschutzbeauftragten seiner Meinung nach am besten abbilden könnten. Es wurden mögliche Maßnahmen genannt, die Arbeit der Klimaschutzbeauftragten in der Verwaltung nach innen zu optimieren. Als Beispiel

wurde die Umstellung des Fuhrparks auf Elektrofahrzeuge genannt. Hier sieht der Controller ein finanzielles Einsparpotential, wenn die Klimaschutzbeauftragten durch Mengenabfragen in den verschiedenen Abteilungen den Bedarf der Fahrzeuge ermitteln. Es könnten Großbestellungen von Elektrofahrzeugen in Auftrag gegeben werden und so bessere Konditionen beim Kauf ausgehandelt werden. Durch solche Großaufträge könnten die Fahrzeuge effizienter ausgetauscht werden, als wenn jede Abteilung für sich Bestellungen tätigen würde.

Wie bereits unter 5.1.7 erwähnt, wird geplant ein internes und ein externes Klimaschutzprodukt zu erstellen. Der Controller wurde nach seiner Einschätzung befragt, ob eine Verrechnung des internen Klimaschutzprodukts auf das externe Klimaschutzprodukt oder auf die Gemeinkostenebene stattfinden sollte. Für eine direkte Verrechnung der Kosten auf das externe Klimaschutzprodukt spricht die damit verbundene Transparenz.

Abschließend äußerte sich der Controller zu der Frage, ob nur Klimaschutzbeauftragte oder auch weitere Bezirksmitarbeiter auf das Klimaschutzprodukt buchen sollten. Für eine Buchung der Klimaschutzprodukte durch die Klimaschutzbeauftragten würde sprechen, dass die Kosten personell besser abgebildet werden können. Möchte man dagegen die gesamten bezirklichen Kosten abbilden, die für den Klimaschutz im Bezirk ausgegeben werden, dann sollten auch andere Einheiten auf die Klimaschutzprodukte buchen können.<sup>98</sup>

### 5.3 Limitationen

Die vorgenommene Untersuchung zur KLR in den Berliner Bezirksämtern am Beispiel des Klimaschutzes hat Limitationen, die im Folgenden kurz aufgeführt werden. So wurde aus zeitlichen Gründen nur eine begrenzte Anzahl an Experten interviewt. Eine asymmetrische Gewichtung von Klimaschutzbeauftragten gegenüber Fachpersonal im KLR ist kritisch zu bewerten. Teilstrukturierte Interviews haben zudem den Nachteil, dass die Ergebnisse durch eine offene Fragstellung nur bedingt vergleichbar sind. Als Vorteil ist aber der Erkenntnisgewinn zu betonen, der durch geschlossene Fragen häufig nicht erreicht wird.

---

<sup>98</sup> Vgl. Anhang 6

## 6. Fazit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die in der Einleitung gestellten Forschungsfragen zu beantworten:

1. Ist die Festlegung eines oder mehrerer Produkte für die Tätigkeiten im Klimaschutz sinnvoll?
2. Wie kann man die Tätigkeiten der Berliner Bezirksämter im Klimaschutz im Produktkatalog der Kosten- und Leistungsrechnung der Berliner Bezirke abbilden?

Die Forschungsfragen wurden mithilfe von Experteninterviews sowie einer schriftlichen Befragung von Klimaschutzbeauftragten beantwortet.

Bezugnehmend auf die Forschungsfragen ist die KLR ein Instrument, um finanzielle und personelle Ressourcen zu steuern. Auf Basis der Expertenantworten spricht für die Einführung eines Klimaschutzprodukts, dass es zu einer besseren Transparenz der veranschlagten Mittel für die bezirklichen Aktivitäten zum Klimaschutz führen würde. Kosten, die den entsprechenden Leistungen im Klimaschutz gegenüberzustellen wären, würden zu einer Vergleichbarkeit des Klimaschutzes in den Berliner Bezirken führen (Benchmark). Der entstehende Wettbewerb unter den Bezirksklimaschutzbeauftragten könnte auch dazu führen, dass sich „schlechtere“ Bezirke zwangsläufig an „besseren“ Bezirken orientieren müssen und so anhand des Best Practice-Modells von den besseren Bezirken lernen können.

Die Bezirke finanzieren sich über die vom Senat zugewiesenen Mittel. In Krisenzeiten, wie der aktuellen Coronapandemie, oder bei einem Wechsel der politischen Akteure kann es zu Einsparungen kommen, welche resultierend zu Stellenkürzungen führen. Dabei werden häufig die Stellen eingespart, die sich nicht refinanzieren oder bei denen keine Produkte erbracht werden. Ein oder mehrere Klimaschutzprodukte könnten als Absicherung für die Stellen der Klimaschutzbeauftragten dienen, damit auch in Krisenzeiten die Klimaschutzaktivitäten nicht gestrichen werden.

Ein weiteres Argument für die Einführung von Klimaschutzprodukten ist, dass es bei gemeinsamen Projekten den anderen Ämtern eine höhere Motivation und mehr Möglichkeiten einräumt, sich für den bezirklichen Klimaschutz einzusetzen. Das ist darin begründet, dass die zusätzlichen klimaschutzspezifischen Leistungen auf einem internen Klimaschutzprodukt verrechnet werden könnten.

Die Möglichkeiten für die Bezirke, mehr Personal für den Klimaschutz einzustellen, steigt, wenn man deren Kosten direkten Leistungen in Form eines Klimaschutzproduktes zuordnen kann. Wenn es zukünftig in jedem Berliner Bezirk umfangreiche Aktivitäten zum Klimaschutz geben soll, dann ist ein Klimaschutzprodukt meines Erachtens unabdingbar. Mit der Produkteinführung könnte der Klimaschutz im Bezirk ein eigenes Budget bekommen und wäre damit freier in der Ausübung seiner Tätigkeiten.

Argumente gegen eine Produkteinführung sind, dass unterschiedliche Voraussetzungen in den Bezirken vorherrschen. Wie bereits unter Abbildung 5 aufgezeigt, sind die Klimaschutzbeauftragten in der Aufbauorganisation des jeweiligen Bezirks unterschiedlich zugeordnet. Klimaschutzbeauftragte, die beim Bezirksbürgermeister angesiedelt sind, werden, wie andere Beauftragte, unter dem Gemeinkostenträger verrechnet. Hier wäre zu prüfen, ob die Klimaschutzbeauftragten beim Bezirksbürgermeister trotz Vorhandenseins eines Klimaschutzproduktes nicht weiterhin unter den Gemeinkosten verrechnet werden können.

Zudem lassen sich die Klimaschutzaktivitäten in den Bezirken schwer vergleichen, beispielsweise erfordert der European-Energy-Award oder die Einführung von Abfallsammeltonnen sehr unterschiedliche Tätigkeiten. Weiterhin ist der Klimaschutz in einigen Bezirken eher nach innen und in anderen Bezirken verstärkt nach außen gerichtet. Zudem gibt es eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung der Klimaschutzaktivitäten in den einzelnen Bezirken. Diese Problematik spricht gegen die Einführung eines Klimaschutzproduktes, da dieses vergleichbare Tätigkeiten des Personals erfordert, die wie erläutert nicht gegeben sind.

Da aktuell bereits Teile der Aufgaben im Klimaschutz über bestehende Produkte im Produktkatalog abgebildet und abgerechnet werden können, erscheint ein Klimaschutzprodukt unnötig. Zu den bereits abrechenbaren Produkten gehören die Produkte 80549 „Freiraum- und Grünflächenkonzepte einschließlich Schutz- Pflege- und Entwicklungsplanung sowie Planung und Durchführung von Maßnahmen“, 79716 „Erhebung, Bereitstellung und Weitergabe von Umweltinformationen“ und 77657 „Stellungnahmen der Umweltämter an Organisationseinheiten der Berliner Bezirksverwaltungen“.

Eine mögliche Produkteinführung birgt die Gefahr einer Kostenspirale nach unten. Das heißt, dass die Kosten pro Einheit der Produkte durch Wettbewerbsdruck unter den

Bezirksämtern mit der Zeit sinken. Durch den Wettbewerb unter den Bezirken würde ein Druck für die Abteilungen entstehen, unter dem Median liegen zu müssen.

Die Tatsache, dass das Klimaschutzprodukt nur einen kleinen Personenkreis betrifft<sup>99</sup> und eine geringe finanzielle Relevanz aufweist ist ein weiteres Argument gegen eine Produkteinführung.

Mit der zweiten Forschungsfrage sollte beantwortet werden, welche quantifizierbare Größe die Arbeit der Klimaschutzbeauftragten abbilden könnte. Im Rahmen der Interviews ist dabei die Größe der durch die Tätigkeit realisierten CO<sub>2</sub>-Emissionsminderungen in den Fokus gerückt, da im EWG Bln bereits Ziele für CO<sub>2</sub>-Einsparungen in ganz Berlin festgelegt wurden. Ich teile allerdings die Meinung der Interviewpartner, dass diese Größe nicht herangezogen werden sollte, da Maßnahmen sich nicht mit ausreichender Eindeutigkeit zu CO<sub>2</sub>-Einsparungen zurechnen lassen.

Nach aktuellem Stand der Arbeit stehe ich der Frage, ob ein Klimaschutzprodukt eingeführt werden sollte ambivalent gegenüber. Da aber meines Erachtens die Frage nach einer quantifizierbaren Größe der Klimaschutzaktivitäten nicht zufriedenstellend beantwortet werden konnte, tendiere ich eher gegen die Einführung eines oder mehrerer Klimaschutzprodukte.

---

<sup>99</sup> 19 Klimaschutzbeauftragte [Stand 2021-02-25].

## Anhang

### Quellenverzeichnis

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2020): URL: <https://www.bmu.de/publikation/klimaschutz-in-zahlen-2020/> [Abruf: 2021-01-25]. S. 224

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2019): Klimaschutzprogramm 2030. In: Maßnahmen zur Erreichung der Klimaschutzziele 2030, S. 23-25 und 86-91.

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, S. 356-365

Dröge, Susanne; Geden, Oliver (2015): Die EU und das Pariser Klimaabkommen: Ambitionen, strategische Ziele und taktisches Vorgehen. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. S. 3-4.

Heuer, Jens-Peter (2013): Die Budgetierung der Bezirkshaushalte: Über die Grundlagen, Verfahren, Ergebnisse und Probleme des Systems der Finanzierung der Berliner Bezirke. Berlin: kommunalpolitisches forum e.V.

<https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-EWendGBErahmen> [Abruf: 2021-01-21].

<https://www.berlin.de/ba-charlottenburg-wilmersdorf/verwaltung/aemter/umwelt-und-naturschutzamt/klimaschutz/> [Abruf: 2021-02-17].

<https://www.berlin.de/sen/uvk/klimaschutz/klimaschutz-in-der-umsetzung/waermewende-im-land-berlin/waermestrategie/> [Abruf: 2021-02-17].

<https://www.berlin.de/senuvk/service/gesetzestexte/de/beschaffung/> [Stand:2021-02-25].

<https://www.bmu.de/eu-ratspraesidentschaft-2020/> [Abruf: 2021-01-16].

[https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Klimaschutz/paris\\_abkommen\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/paris_abkommen_bf.pdf) [Pariser Klimaabkommen] - Artikel 2 – (1) a und Artikel 13

<https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/internationale-klimapolitik/kyoto-protokoll/> [Abruf: 2021-02-17].

<https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-europalexikon/309438/pariser-klimaabkommen> [Abruf: 2021-02-18].

[https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Finanzen/Foederale\\_Finanzbeziehungen/haushaltsgrundsaeetzegesetz.html](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Foederale_Finanzbeziehungen/haushaltsgrundsaeetzegesetz.html) [Abruf: 2021-01-29].

<https://www.mdr.de/nachrichten/osteuropa/politik/kohle-polen-tschechien-klimakatowice-100.html> [Abruf: 2021-01-17].

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/kyoto-protokoll#entstehungsgeschichte-und-erste-verpflichtungsperiode> [Abruf: 2021-02-16].

König, Klaus (2008): Moderne öffentliche Verwaltung. In: Studium der Verwaltungswissenschaft. Berlin: Duncker & Humblot

Minthe, Bodo (2004): Die Berliner Budgetierung. In: Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung. Freiburg: Haufe, S. 607-648

Mumm, Mirja (2019): Kosten- und Leistungsrechnung. In: Internes Rechnungswesen für Industrie- und Handelsbetriebe, 3. Aufl., Berlin: Springer Gabler

Mundhenke, Ehrhard (2003): Controlling, KLR in der Bundesverwaltung. In: was man dazu wissen sollte, 5. Auflage, Brühl: Fachhoch. des Bundes für Öffentliche Verwaltung. S. 170.

Rechnungshof von Berlin (2004): Bericht gemäß § 99 LHO über den Stand der Umsetzung des Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes (VGG) in den Berliner Bezirken, [Abruf: 2021-02-13]. S. 18-25.

Reichhardt, M. (2019): Kosten- und Leistungsrechnung. In: Ein Überblick mit Fragen, Beispielen, Übungen und Lösungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Senatsverwaltung für Finanzen (2019): Bezirksplafond für den Doppelhaushalt 2020/2021, S. 20.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen (2019): Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2018 – 2030, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen Ref. I A – Stadtentwicklungsplanung in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz (2018): Berliner Energie- und Klimaschutzprogramm 2030 (BEK 2030), In: Umsetzungszeitraum 2017 bis 2021 Konsolidierte Fassung, S. 14-32.

Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz (2018): Berliner Energie- und Klimaschutzprogramm 2030 (BEK 2030), In: Umsetzungskonzept für den Zeitraum bis 2021, S. 8.

Thau, Alexander (2009): Benchmarking in öffentlichen Verwaltungen: theoretische Fundierung und mögliche Weiterentwicklung eines Modernisierungsinstruments. Berlin: BWV, Berliner Wiss.-Verl.

Was kostet wo wie viel? Berliner Bezirke im Kostenvergleich 2017 URL: <https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6347.php> [Abruf: 2021-02-02]. S. 9-10.

Was kostet wo wie viel? Senatsverwaltung im Kostenvergleich 2017 URL: <https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6347.php> [Abruf: 2021-02-02]. S. 11.