

Maßnahmen umsetzen

Die Arbeitshilfe C-17 stellt verschiedene Faktoren vor, die für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen von Bedeutung sind. Es wird auf die Koordination und Steuerung während der Umsetzung sowie Gelingensfaktoren, welche die Umsetzung von Maßnahmen fördern, eingegangen. Auch die Berücksichtigung von Umsetzungszeiträumen sowie der Abschluss und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Maßnahmen werden thematisiert.

Die Umsetzung von Maßnahmen erfolgt in der Regel anknüpfend an konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung von Maßnahmen (vgl. C-13). Die konzeptionellen Überlegungen werden beispielsweise in Form von Maßnahmensteckbriefen (vgl. C-14) im Rahmen von Hitzeaktionsplänen (vgl. C-15) dargelegt. Der Zusammenhang zwischen Maßnahmenentwicklung und Maßnahmenumsetzung lässt sich wie folgt beschreiben:

- ▶ Gute Planung verbessert die Chance auf erfolgreiche Umsetzung
- ▶ Planung allein garantiert jedoch noch keine Umsetzung
- ▶ Ohne Umsetzung bleibt eine Planung wirkungslos

Die Umsetzung von Maßnahmen, d. h. die eigentliche Intervention, soll zu einer möglichst zielgerichteten Problembhebung beitragen (vgl. C-01). Sie ist somit von entscheidender Bedeutung für die Wirksamkeit kommunaler Hitzeaktionsplanungen. Während der Umsetzung entscheidet sich, ob die Ziele der Hitzeaktionsplanung erreicht und letztlich positive Effekte erzeugt werden.

Koordination und Steuerung während der Umsetzung

Zuständigkeiten für einzelne Maßnahmen sind häufig auf verschiedene kommunale Ämter verteilt und darüber hinaus auch auf Institutionen oder Personen außerhalb der Kommunalverwaltung. Viele Maßnahmen werden direkt durch die zentrale

Koordinierungsstelle umgesetzt (vgl. C-03). Andere Maßnahmen weisen mitunter aber auch eine gewisse Distanz zur zentralen Koordinierungsstelle auf. Für eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung ist die Zusammenarbeit der zentralen Koordinierungsstelle mit den verantwortlichen Personen für die Umsetzung einzelner Maßnahmen daher besonders wichtig.

Die zentrale Koordinierungsstelle kann während der Umsetzungsphase die einzelnen Fäden zusammenhalten [1]. Sie behält dabei sowohl übergeordnete Ziele des Gesamtprozesses als auch konkrete Maßnahmenziele im Blick (vgl. C-11). Die Koordinierungsstelle unterstützt die reibungslose Umsetzung von Maßnahmen, indem sie Abstimmung zwischen gleichzeitig laufenden Maßnahmen herbeiführt, verwaltende Aufgaben im Hintergrund übernimmt oder übergreifende Kommunikation betreibt. Die Steuerung der Umsetzung einzelner Maßnahmen kann in Form eines fortlaufenden Projektmanagements erfolgen.

Die Zuständigkeit für die nachfolgend aufgeführten Aufgaben obliegt entweder der zentralen Koordinierungsstelle oder den Personen bzw. dem Amt mit direkter Verantwortung für eine Maßnahme. Eine sinnvolle Verteilung der Aufgaben ist jeweils im Einzelfall zu prüfen.

Mögliche Aufgaben während der Maßnahmenumsetzung

- ▶ **Übergreifenden Umsetzungsfahrplan im Blick behalten** – Gesamtüberblick über schrittweise umzusetzende Maßnahmen unter Berücksichtigung einer abgestimmten Priorisierung und zeitlichen Staffelung entwickeln, fortlaufend kontrollieren, abstimmen und ggf. anpassen [1].
- ▶ **Zuständigkeit für die Umsetzung einzelner Maßnahmenelemente festlegen** – Festlegen konkreter Ansprechpersonen für einzelne Umsetzungsschritte oder Maßnahmenelemente im Rahmen komplexer Maßnahmen.
- ▶ **Relevante Akteurinnen und Akteure einbeziehen** – Überblick über die für die Maßnahmen relevanten Akteurinnen und Akteure verschaffen und diese adäquat bei der Maßnahmenumsetzung einbeziehen.
- ▶ **Interne Koordination** – Regelmäßiger interner Austausch und Rückkopplung zwischen zentraler Koordinierungsstelle und allen für die Maßnahmenumsetzung zuständigen Personen bezüglich des Umsetzungsstandes.
- ▶ **Externe Kommunikation** – Umsetzung von Maßnahmen durch geeignete, öffentlichkeitswirksame Kommunikation nach außen unterstützen und repräsentieren. Dabei Medium, Ausmaß und Zeitpunkt der Kommunikation koordinieren [2].
- ▶ **Ressourcen und Finanzierung im Blick behalten** – Ressourcen und Finanzierung regelmäßig prüfen, abstimmen und bei Bedarf korrigieren.

- ▶ **Fortlaufendes Anpassungscontrolling** – Kontinuierlicher Abgleich der geplanten Umsetzungsschritte, Meilensteine und angestrebten Ziele mit dem tatsächlichen Ablauf der Umsetzung (vgl. C-18; C-19) [2, 3].
- ▶ **Abbruchkriterien im Blick behalten** – Bei der Maßnahmenentwicklung festgelegte Kriterien, unter welchen Bedingungen es sinnvoll sein kann, eine Maßnahme vorzeitig zu beenden, im Blick behalten [2].
- ▶ **Möglichkeitsfenster nutzen** – Auf Möglichkeitsfenster achten, die die Umsetzung von Maßnahmen fördern und Einfluss auf die Priorisierung der Maßnahmenumsetzung haben können (z. B. Förderprogramme) (vgl. C-13).
- ▶ **Konfliktmanagement** – Mediation zur Behebung unterschiedlicher Konfliktszenarien, beispielsweise Interessenkonflikte zwischen Akteurinnen und Akteuren oder Zielkonflikte [2].
- ▶ **Hitzeprognosen und Hitzewarnungen im Blick behalten** – In den Sommermonaten stets die aktuelle Hitzeentwicklung beachten, um ggf. kurzfristig notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Gelingensfaktoren für die Umsetzung von Maßnahmen

Folgende Faktoren können zu einer erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen beitragen und bestehende Hemmnisse und Herausforderungen abbauen:

- ▶ **Politischer Rückhalt** – Die Maßnahmenumsetzung wird politisch unterstützt und als wichtig erachtet. Gute Schnittstellen zwischen Verwaltung und Politik sind von Vorteil, um das Erreichen von Zielen zu gewährleisten [1, 4].
- ▶ **Systematische Vorbereitung** – Gute Grundlagen in der Vorbereitungs- und Konzeptphase durch detaillierte Planung zu schaffen, kann den Umsetzungsprozess positiv beeinflussen, erleichtert das Einhalten von Zeitplänen und ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen [1].
- ▶ **Motivation der Mitarbeitenden** – Die fortlaufende interne Kommunikation während der Maßnahmenumsetzung, z. B. durch regelmäßige Teammeetings, kann den Zusammenhalt und lösungsorientiertes Handeln stärken.
- ▶ **Gemeinsames Problembewusstsein** – Hitzevorsorge ist eine Gemeinschaftsaufgabe und bedarf des Zusammenwirkens verschiedener Institutionen. Wenn ein gemeinsames Verständnis von Problem und Lösungsweg vorliegt, stärkt dies die Umsetzungschancen.
- ▶ **Führungsverhalten der Verantwortlichen** – Die Verantwortlichen arbeiten und handeln problemorientiert, delegieren und priorisieren Aufgaben und tragen zur Motivationsstärkung des Teams bei [2].

- ▶ **Interne und externe Kommunikation** – Regelmäßige interne Kommunikation sowie öffentlichkeitswirksame Kommunikation nach außen kann Missverständnissen vorbeugen, Konflikte vermeiden und den Umsetzungsprozess erleichtern.
- ▶ **Transparenz** – Entscheidungen sowie mögliche Verzögerungen oder Probleme transparent nach innen und außen zu kommunizieren, kann zu einem besseren Verständnis führen und die Akzeptanz steigern.
- ▶ **Aufbruchsstimmung und Übergangsmanagement** – Die Vermeidung häufiger Wechsel von Zuständigkeiten sowie langer Übergangszeiträume zwischen Konzept- und Umsetzungsphase kann Umsetzungsprozesse erleichtern und Aufbruchsstimmung erhalten [1].
- ▶ **Umsetzbarkeit und vorhandene Ressourcen** – Die Maßnahmen erscheinen umsetzbar und die dafür notwendigen Ressourcen sind vorhanden [4]. Intendierte Prozesse sollten die dafür vorgesehenen Kapazitäten nicht übersteigen, um die Umsetzung der Maßnahmen nicht zu gefährden.
- ▶ **Wirkung und Zielerreichung** – Die Maßnahmen erzielen die gewünschte Wirkung und tragen zum übergeordneten Ziel der Hitzeaktionsplanung bei [4].
- ▶ **Klare Zuständigkeiten** – Klare Regelungen, welche Rollen und Aufgaben von welchen Personen und Institutionen übernommen werden, können Verzögerungen und Unsicherheiten im Umsetzungsprozess verhindern.

HINWEIS

für Kreise
und kreis-
angehörige
Kommunen

- ▶ Ein Gelingensfaktor für die Umsetzung von Maßnahmen kann das Zusammenwirken zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen sein.
- ▶ Kreise können beispielsweise aufgrund ihrer spezifischen Kompetenzen (z. B. im Gesundheitsamt) einen wesentlichen fachlichen Beitrag leisten.
- ▶ Kreisangehörige Kommunen können bestimmte Maßnahmen direkt vor Ort umsetzen und tragen so zum Gelingen eines kreisweiten Vorgehens bei.
- ▶ Kreisangehörige Kommunen können sich untereinander vernetzen, um sich beispielsweise über Umsetzungserfahrungen auszutauschen oder Synergien durch gemeinsames Handeln zu schaffen.

Umsetzungszeiträume berücksichtigen

Die Jahreszeiten haben einen starken Einfluss auf die Hitzeaktionsplanung. Daher sollten die daraus resultierenden Besonderheiten bei der Maßnahmenumsetzung berücksichtigt werden (vgl. C-13).

- ▶ **Langfristige, ganzjährige Maßnahmen** – Langfristige Maßnahmen, beispielsweise bauliche Vorhaben, werden über einen Zeitraum von mehreren Monaten oder Jahren und größtenteils unabhängig von den Jahreszeiten umgesetzt.
- ▶ **Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Sommer** – Viele präventive Maßnahmen, wie beispielsweise sensibilisierende Kampagnen, können unmittelbar vor dem Sommer wirksam umgesetzt werden. Es bieten sich zum Beispiel die Monate März bis Juni an, da die Aufmerksamkeit für das Thema Hitze nach dem Winter wieder zunimmt und die vermittelten Informationen während des Hochsommers noch präsent sind.
- ▶ **Maßnahmen während des Sommers** – Die Umsetzung einiger spezifischer Maßnahmen ist vor allem während der Sommermonate sinnvoll, wie beispielsweise ein Hitzetelefon. Es können sogenannte „Aktivierungszeiträume“, etwa von Mai bis September, bestimmt werden (vgl. C-13).
- ▶ **Maßnahmen während akuter Hitzeereignisse** – Einige Maßnahmen, z. B. das Öffnen kühler Orte oder das Bereithalten von zusätzlichem Personal in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen, müssen bei bevorstehenden, akuten Hitzeereignissen kurzfristig umgesetzt werden, um die Bevölkerung vor den Auswirkungen starker Hitze zu schützen. Maßnahmen dieser Art sind oftmals an die Hitzewarnungen des DWD gekoppelt (vgl. B-02) und werden durch das Aktivieren einer Kommunikationskaskade ausgelöst (vgl. C-16).

Saisonaler Abschluss und Weiterentwicklung von Maßnahmen

Es bietet sich an, Maßnahmen bereits während der Umsetzung oder kurz nach Ende der Umsetzungszeiträume zu evaluieren. Die Erkenntnisse sollten in die Anpassung bereits bestehender Maßnahmen – und bei Bedarf in die Entwicklung neuer Maßnahmen – eingebunden werden. Dies trägt zu einer kontinuierlichen Qualitätssicherung und Verstetigung der Hitzeaktionsplanung bei (vgl. C-18; C-19).

- ▶ Maßnahmen, die während akuter Hitzeereignisse kurzfristig umgesetzt werden, sollten unmittelbar nach dem Hitzeereignis evaluiert werden, um sie bei Bedarf kurzfristig anpassen zu können. Das hat den Vorteil, dass bei einem erneuten Hitzeereignis vorangegangene Herausforderungen im Optimalfall bereits nicht mehr auftreten.
- ▶ Weitere Maßnahmen, die in Vorbereitung auf den Sommer sowie während des Sommers umgesetzt werden, sollten unmittelbar nach dem Sommer evaluiert werden, um auf das kommende Jahr nochmals besser vorbereitet zu sein.

- ▶ Eine fortlaufende Evaluierung langfristiger Maßnahmen, z. B. in Form einer Zwischenevaluierung, sollte zu regelmäßigen, vorab definierten Zeitpunkten durchgeführt werden. Somit werden eine langfristige Qualitätssicherung sowie auch kurzfristiges Nachsteuern während der Maßnahmenumsetzung ermöglicht. Auch nach Abschluss einer Maßnahme sollte eine Evaluierung durchgeführt werden.

Literatur

- [1] BBSR - Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2023): Handlungsempfehlungen für die Umsetzung integrierter Stadtentwicklungskonzepte. Eine Arbeitshilfe für Kommunen. Bonn.
- [2] Ruckstuhl B., Somaini B., Twisselmann W. (2008): Förderung der Qualität in Gesundheitsprojekten. Der Public Health Action Cycle als Arbeitsinstrument. Elektronische Version. Zürich.
- [3] Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit (2021): Kriterien für gute Praxis der soziallagenbezogenen Gesundheitsförderung. 4. Auflage. Berlin.
- [4] Blättner B., Grewe H. A., Janson D., Holt V., Nickl J., Hannemann L. (2023): Arbeitshilfe zur Entwicklung und Implementierung eines Hitzeaktionsplans für Kommunen. Version 2. Fulda.

Impressum

Herausgeber

Landesamt für Gesundheit
und Arbeitsschutz
Nordrhein-Westfalen (LfGA NRW)

Gesundheitscampus 10
44801 Bochum

Telefon 0234 41692-5555
poststelle@lfga.nrw.de
www.lfga.nrw.de

Auflage 1.0

Bochum, Juli 2025

Autorinnen und Autoren

Lea-Christine Antoine, Isabelle Liebchen, Raphael Sieber, Katharina Voß, Selina Brünker, Thomas Claßen, Thea Jankowski, Odile Mekel

Fachgruppe Grundsatzfragen,
gesundheitsbezogener Hitzeschutz, LfGA NRW

Unter Mitwirkung von

Dirk Cremer (Stadt Bielefeld), Barbara Grüne (Stadt Köln), Carolin Ondera (Stadt Dortmund), Robert Stöhr (Kreis Höxter), Yvonne Wieczorrek (Stadt Köln)