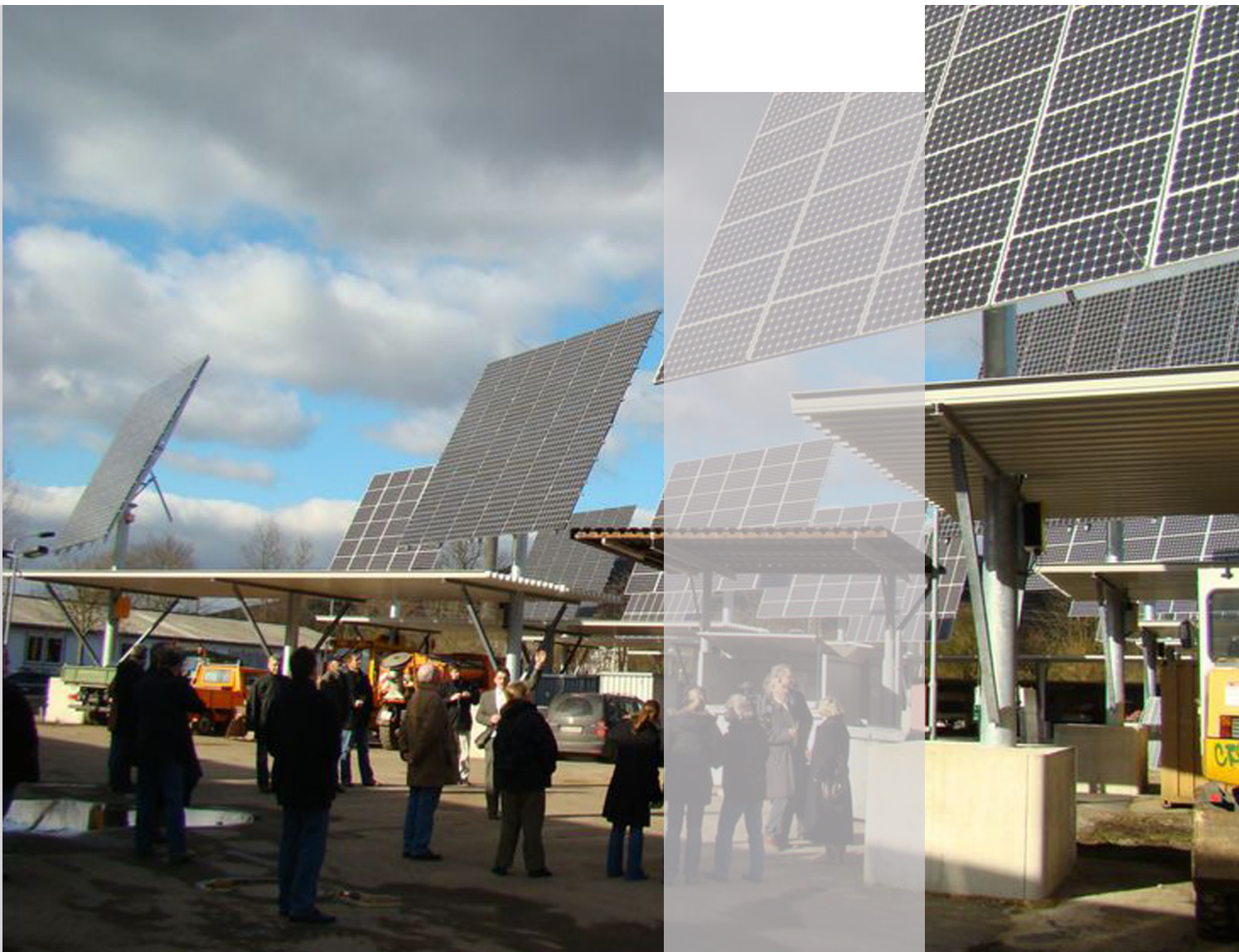


Klimaschutz in Städten und Gemeinden optimieren

Kommunales Klimaschutzmanagement als Strategie
Ein Handlungsleitfaden



Heidi Sinning
Christiane Steil
Holger Kreft

 **ISP**
Institut für Stadtforschung,
Planung und Kommunikation
der Fachhochschule Erfurt

DBU 
Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Heidi Sinning, Christiane Steil, Holger Kreft

Klimaschutz in Städten und Gemeinden optimieren

Kommunales Klimaschutzmanagement als Strategie
Ein Handlungsleitfaden

ISP Schriftenreihe - Band 3

Bearbeitung:

Prof. Dr.-Ing. Heidi Sinning (Projektleitung)
Dipl.-Ing. Christiane Steil

Unter Mitarbeit von:
Cand. B.Sc. Luciana Löbe

Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation (ISP)
der Fachhochschule Erfurt
Altonaer Straße 25, 99085 Erfurt
Telefon: 0361/6700-375, Telefax: -373
www.fh-erfurt.de/isp



In Kooperation mit:

Dr.-Ing. Holger Kreft

Büro für zukunftsfähige Regionalentwicklung – bzt
Werksstraße 15, 45527 Hattingen
Telefon: 02324/200-217, Telefax: -218
www.bzt-kreft.de



Erstellt mit freundlicher Unterstützung von:

Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)
Schwerpunkt Umweltkommunikation in der mittelständischen Wirtschaft

Ansprechpartnerin: Frau Verena Exner, Referatsleiterin

An der Bornau 2, 49090 Osnabrück



Das Projekt im Internet:

www.klima-kommunen.de

Titelbild

Foto: Ralf Päsler, Stadtverwaltung Eisenach

Die vorliegende Fassung ist ein Ergebnis des Modellprojekts „Klimaschutz in Kommunen“.

Sie ist online-verfügbar unter: <http://www.fh-erfurt.de/isp>

Bei den folgenden Ausführungen wurde zur Erleichterung der Lesbarkeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Die entsprechenden Begriffe umfassen im Sinne der Gleichbehandlung beide Geschlechter.

© 2011 ISP – Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation, Erfurt

Alle Rechte vorbehalten.

ISSN 1868-2324

Inhalt

1.	Einführung	6
1.1	Der Leitfaden	6
1.2	Klimaschutz und Klimaschutzmanagement als Herausforderung für Kommunen	8
2.	Management der Veränderung	13
2.1	Was bedeuten Veränderungsprozesse in und für Organisationen?	13
2.2	Idealtypischer Ablauf von Veränderung in Organisationen	13
2.3	Veränderungen in der Alltagskultur: Widerstände abbauen, Visionen vermitteln	15
3.	Phasen des idealtypischen Kommunalen Klimaschutzmanagements	16
3.1	Überblick: Wie läuft das Kommunale Klimaschutzmanagement ab?	16
3.2	Start frei: Wer ergreift die Initiative?	17
3.3	Kommunikation und Kooperation: Beteiligung von Anfang an	20
3.4	Status Quo: Bestand aufnehmen	25
3.5	Analyse: Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	29
3.6	Ziele definieren	29
3.7	Von der Zieldefinition zum Konzept	30
3.8	Beschluss der politischen Gremien: Verabschiedung des Klimaschutzkonzepts	31
3.9	Projektentwicklung und -umsetzung: Gesamtprozess verfolgen, Pilotprojekte umsetzen	32
3.10	Optimierung: Erfolgskontrolle und Evaluation	34
3.11	Verstetigung des Klimaschutzmanagements	35
4.	Hilfsmittel im Prozess: Konzepte, Bilanzierungen, Programme und Beratung	40
4.1	Kommunales Klimaschutzkonzept	40
4.2	CO ₂ -Bilanzierung	40
4.3	European Energy Award®	42
4.4	Externe Beratung und Moderation	42
4.5	Förderprogramme	43
5.	Gute Beispiele: Erfahrungen aus der Praxis	44
5.1	Akteursbeteiligung: Beispiele aus den Städten Freiburg und Münster	44
5.2	Projektumsetzung: Beispiele aus den Städten Rheinberg und Gelsenkirchen	47
5.3	Finanzierung: Beispiele aus den Städten Hannover und Eisenach	50
6.	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse: Wie kann der Erfolg sicher gestellt werden? Welche Stolpersteine gilt es zu beachten?	55
6.1	Rahmenbedingungen	55
6.2	Akteure	56
6.3	Prozessmanagement	57
7.	Quellenverzeichnis und Hinweise für weitergehende Informationen	60
7.1	Quellenverzeichnis	60
7.2	Weiterführende Literatur	62
7.3	Weitere Leitfäden	63
7.4	Nützliche Links zum Thema Klimaschutz	64
7.5	Kontaktstellen in den Bundesländern für weitergehende Informationen	66
7.6	Ansprechpartner der Modellstädte und projektbegleitende Beiratsmitglieder des Projektes „Klimaschutz in Kommunen“	70
	Zu den Autoren	71

1. Einführung

Zur Optimierung des lokalen Klimaschutzes wurde für Städte und Gemeinden ein Handlungsleitfaden entwickelt. Als wesentliche Grundlage dient dabei das Kommunale Klimaschutzmanagement. Einleitend werden wesentliche Ziele des Kommunalen Klimaschutzmanagements vorgestellt. Desweiteren geht es um die Fragen „An wen richtet sich der Leitfaden?“, „Was will er erreichen?“ und „Wie ist der Handlungsleitfaden für die Nutzer aufgebaut?“.

1.1 Der Leitfaden

Kommunaler Klimaschutz unterliegt Einschränkungen

Klimaschutz in Kommunen ist häufig geprägt durch eine Vielzahl von Einschränkungen: zahlreiche Aktivitäten einer Verwaltung sind Bestandteil von Klimaschutz, ohne dass die entsprechenden Mitarbeiter dies bewusst verinnerlicht haben (wie z.B. die Sanierung von kommunalen Gebäuden unter energetischen Aspekten), viele Einzelprojekte stehen unverbunden nebeneinander, die für Klimaschutz Zuständigen sind hoch engagiert, aber wegen ihres Engagements auch überlastet; es mangelt an Personal, das vorhandene ist oft nicht ausreichend auf die Aufgabe vorbereitet und muss sich zudem vorrangig um die kommunalen Pflichtaufgaben kümmern; finanzielle Ressourcen für den kommunalen Klimaschutz sind äußerst knapp, zum Teil weil die kommunalen Kassen leer sind, zum Teil weil Klimaschutz nachrangig behandelt wird; die Unterstützung aus Politik, aus der übrigen Verwaltung, der Bürgerschaft und der Wirtschaft bleibt hinter den Erwartungen zurück. – Doch wie können Kommunen mit diesen Rahmenbedingungen umgehen? Welche Möglichkeiten der Optimierung und Effektivierung des kommunalen Klimaschutzes gibt es? Hierauf geht der vorliegende Handlungsleitfaden „Klimaschutz in Städten und Gemeinden optimieren. Kommunales Klimaschutzmanagement als Strategie“ ein.

Die globale Aufgabe Klimaschutz wird sich nicht in einigen wenigen Jahren lösen lassen, sondern sie stellt eine langfristige Aufgabe dar, die von allen Ebenen wahrgenommen werden muss, insbesondere auch von Kommunen und damit der kommunalen Verwaltung. Anforderungen bestehen dabei nicht nur hinsichtlich der inhaltlichen Ziele und Maßnahmen des Klimaschutzes, sondern auch in Bezug auf grundlegende Veränderungen in Strukturen und Abläufen sowie im professionellen Management.

Wie kommen Kommunen von einzelnen Klimaschutzprojekten zu einem konsequenten ganzheitlichen Prozess? Wie können vorhandene Ressourcen möglichst effizient eingesetzt werden? Wie lassen sich möglichst viele private wie

öffentliche Akteure für Klimaschutzengagement gewinnen? Und wie können sie untereinander vernetzt werden, um möglichst viel zu erreichen? Auf diese und weitere Fragen versucht der Handlungsleitfaden durch den Ansatz des Kommunalen Klimaschutzmanagements Antworten zu geben und am guten Beispiel praktische Wege aufzuzeigen. Inhaltliche Ziele, die durch das Klimaschutzmanagement erreicht werden sollen, sind:

- die technischen und planerischen Maßnahmen im Energiebereich zu bündeln,
- die Nutzung erneuerbarer Energieträger auszubauen,
- die Energieeffizienz weiter zu steigern,
- die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern zu reduzieren und
- lokale und regionale Wirtschaftsbeziehungen zu fördern.

Neue Handlungsmaßstäbe behutsam einführen

Ein weiteres Ziel ist es, die Einführung und Verankerung der notwendigen Neuerungen so zu begleiten, dass bei allen Beteiligten möglichst wenige Widerstände entstehen bzw. diese schnell abgebaut werden können. Auf das „Wie“ der Umsetzung sollte also besonderer Wert gelegt werden. Neue Handlungsmaßstäbe und Entscheidungskriterien für den Klimaschutz sowie die daraus entstehenden Anforderungen und Routinen sollten so etabliert werden, dass sich möglichst alle Beteiligten damit identifizieren, sie zumindest akzeptieren können.

Der vorliegende Leitfaden ist als Ergebnis aus dem durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Modellvorhaben „Klimaschutz in Kommunen – Strategische Umsetzung eines nachhaltigen Energiemanagements zur CO₂-Minderung“ hervorgegangen. Das Projekt lief im Zeitraum von 2008 bis 2011 und unterstützte die drei Modellstädte Darmstadt (Hessen, 145.000 Einwohner), Eisenach (Thüringen, 45.000 Einwohner) und Rheinberg (Nordrhein-Westfalen, 32.000 Einwohner) dabei, ein Kommunales Klimaschutzmanagement zu implementieren. Zielsetzung war

es, mittels der Umsetzung des Steuerungsansatzes in den Kommunen eine deutliche Minderung des CO₂-Ausstoßes zu erreichen. Fachlich beraten und wissenschaftlich begleitet wurden die Städte dabei durch das ISP – Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation der FH Erfurt in Kooperation mit dem bzr – Büro für zukunftsfähige Regionalentwicklung in Hattingen¹.

Die Erkenntnisse aus dem Implementierungsprozess des Kommunalen Klimaschutzmanagements in den drei Modellstädten bilden die Basis für diesen Handlungsleitfadeneitfaden und wurden in Form von Praxisbeispielen und Zitaten von Akteuren in die vorliegende Publikation eingebunden.

Den Verantwortlichen und Koordinatoren der drei Modellstädte sei ebenso wie dem begleitenden Fachbeirat an dieser Stelle dafür herzlich gedankt (siehe auch www.klimakommunen.de).

An wen richtet sich der Leitfaden?

Macht- und Fachpromotoren auf kommunaler Ebene als erste Ansprechpartner

Die Schlüsselpersonen in den Prozessen des kommunalen Klimaschutzes sind die Entscheider und verantwortlichen Promotoren in Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die die Ziele des Klimaschutzes verfolgen und umsetzen (wollen).

Promotoren oder „Kümmerer“ sind solche Menschen, die sich engagiert eines Themas im Bereich des Klimaschutzes annehmen, auch gegen kleinere und größere Widerstände ihr Ziel weiter verfolgen und sich darum kümmern, dass die Aufgaben, die dabei anstehen, erfüllt werden. Sie werden üblicherweise unterschieden in Macht- und Fachpromotoren (vgl. Kirchengorg 2010).

Diese Promotoren haben in ihrer Kommune bereits einiges zum Klimaschutz bewegt. Das muss nicht immer ausdrücklich unter dem Etikett „Klimaschutz“ geschehen sein, etwa wenn es die primäre Absicht war, den Energieverbrauch der städtischen Liegenschaften aus Kostengründen zu senken. So beginnt das Engagement für den Aufbau des Klimaschutzmanagements in der Kommune im Allgemeinen auf der Basis bereits bestehender Aktivitäten.

Der Leitfaden richtet sich aufgrund der Thematik Kommunales Klimaschutzmanagement in erster Linie an die „Kümmerer“ auf der städtischen bzw. gemeindlichen Ebene, und dabei sowohl an die Entscheidungsträger und Vertreter der politischen Gremien, wie z.B. Stadtrat oder Magistrat (Machtpromotoren) als auch Mitarbeiter in den Verwaltungen (Fachpromotoren). Die Handlungsspielräume der

Promotoren hängen u.a. vom Status ihrer Kommune in der Einführung von Klimaschutzmanagement, der Haushaltssituation der Kommune, vom Vorhandensein einer eigenen Strategie und ihren eigenen Kompetenzen ab und davon, welche weiteren Erfolgsfaktoren bzw. Hemmnisse vorliegen (siehe Kap. 6). Da diese Voraussetzungen in den deutschen Kommunen sehr unterschiedlich sind, gelten natürlich nicht alle Anregungen mit gleicher Wichtigkeit und Dringlichkeit für alle Promotoren.

Bei den Promotoren wird im Folgenden nicht zwischen Anfängern und Fortgeschrittenen und auch nicht durchgängig zwischen Macht- und Fachpromotoren unterschieden. Zu empfehlen ist: Suchen Sie sich – immer mit Blick auf die Einrichtung eines umfassenden und systematischen Klimaschutzmanagements – ihren Handlungsmöglichkeiten entsprechend die geeigneten Vorschläge zur Erstellung ihrer Strategie zur Einführung von Klimaschutzmanagement in ihrer Kommune heraus! Dadurch soll auch deutlich werden, welche Möglichkeiten die Promotoren haben, um in ihrer Position Verantwortung für den kommunalen Klimaschutz wahrzunehmen.

Was will der Leitfaden erreichen?

Auf dem Gebiet des Klimaschutzes finden zum Teil dynamische Wandlungen statt, abhängig vor allem von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen einerseits sowie den politischen Rahmenbedingungen andererseits. Ein Ziel des zugrundeliegenden Modellprojektes „Klimaschutz in Kommunen“ und damit auch in der Erarbeitung des Leitfadens, war es, diejenigen Vorgehensweisen herauszuarbeiten, die langfristigeren Bestand haben, auch wenn sich internationale, europäische und nationale Vorgaben ändern.

Praxishilfe im laufenden Prozess

Grundlegendes Ziel des Kommunales Klimaschutzmanagements ist die Verbesserung der Prozessqualität und -effizienz. Im Vordergrund steht die praktische Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen vor Ort, orientiert am idealtypischen Zyklus des Kommunales Klimaschutzmanagements (siehe Kap. 3). Der Leitfaden versteht sich dabei als Praxishilfe sowie Begleiter im laufenden Prozess. Er kann damit von Kommunen genutzt werden, die am Anfang des Prozesses und damit vor der Frage stehen „*Wie kommen wir gemeinsam von den Einzelprojekten zum Management eines Gesamtprozesses?*“. Aber auch Kommunen, die bereits erste Schritte und Maßnahmen im kommunalen Klimaschutz durchgeführt haben und mitten im Prozess stehen, finden wertvolle Tipps, Hinweise und Anregungen, wie der eigene Prozess noch effektiver gestaltet, die Akteure besser motiviert und auftretende Hemmnisse bewältigt werden können. Diesem Ansatz folgend wendet sich der Leitfaden bei jeder Arbeitsphase in der Rubrik „Checkliste“ direkt mit Denkanstößen in Frageform an die Promotoren. Dadurch soll auch deutlich werden, welche Möglichkeiten diese Promotoren haben, um in ihrer Position Verantwort-

¹ Neben den Autorinnen und dem Autor des Handlungsleitfadens hat zudem Dipl.-Ing. Guido Spohr bis 2009 an dem Modellvorhaben mitgewirkt.

tung für den kommunalen Klimaschutz wahrzunehmen. Ein Klimaschutz, der über das Übliche hinausgeht, besteht also nicht einfach nur aus einem „Mehr“ an Projekten. Viel bedeutsamer sind:

- Resultate im Sinne von messbarer oder zumindest plausibel abschätzbarer CO₂-Emissionsminderung anstelle von Absichtserklärungen,
- dauerhafte Aktivität mit fester Verankerung statt einmaliger Aktionen,
- eine positive Eigendynamik, um nicht ständig neuen Anschub zu benötigen.

Dazu braucht es in der Kommune:

- klare Ziele und Prioritäten,
- stringente und verbindliche Planungen und deren konsequente Umsetzung,
- den Austausch mit vielen Ideenträgern, also die effektive und effiziente Einbeziehung von Unternehmen, Organisationen der Zivilgesellschaft ebenso wie nicht organisierten Bürgern in alle Prozessschritte.

Zusammengefasst bedeutet dies: Es braucht ein Management für einen gelebten und lebendigen Prozess, der in regelmäßigen Abständen die Schritte des Kommunalen Klimaschutzmanagements durchläuft und damit stetige Verbesserungen ermöglicht.

Die Promotoren des Klimaschutzes in der Kommune sollen mit Hilfe des Leitfadens Strategien und Instrumente erhalten, mit denen sie ihre eingeschlagene Strategie verbessern und ihre Ziele effizienter erreichen können.

Nichts desto trotz: Manche Hindernisse haben ihre Ursache nicht auf der kommunalen Ebene und sind daher nicht dort zu lösen. Es ist wichtig, dies in der kommunalen Arbeit zu erkennen und damit umzugehen. Der vorliegende Leitfaden konzentriert sich jedoch auf die Instrumente, die auf der kommunalen Ebene zum Einsatz kommen können.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Der Leitfaden ist in fünf Hauptkapitel unterteilt: Management der Veränderung, Phasen des Kommunalen Klimaschutzmanagements, Hilfsmittel im Prozess, gute Beispiele sowie Erfolgsfaktoren und Hemmnisse. Der Aufbau und die Inhalte des Leitfadens sind in Abbildung 1 dargestellt.

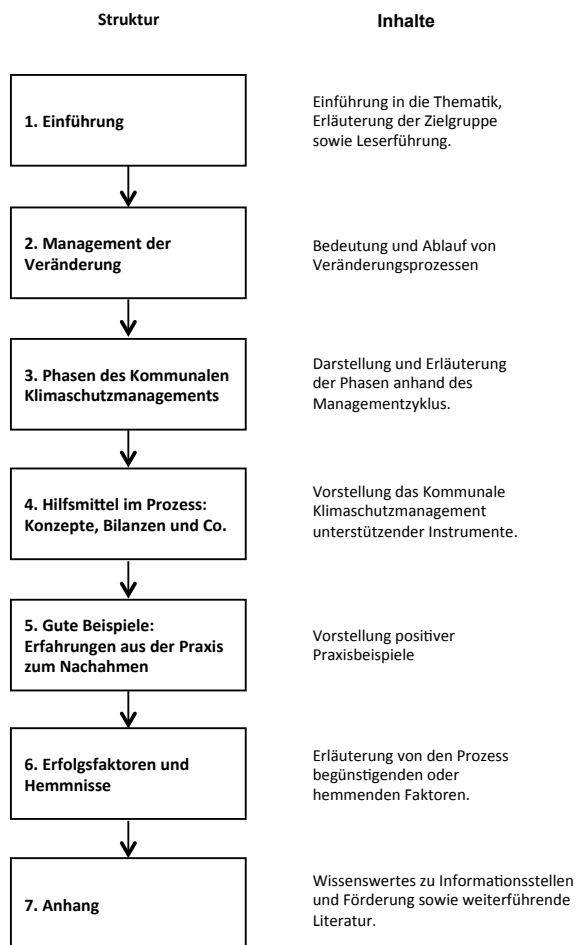
1.2 Klimaschutz und Klimaschutzmanagement als Herausforderung für Kommunen

Kommunaler Klimaschutz als Beitrag zur CO₂-Minderung

Kommunen als zentrale Handlungsebene zur Begrenzung der Erderwärmung

Klimaschutz ist weitgehend anerkannt als eine der größten weltweiten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Klimaschutz muss auf allen Ebenen stattfinden: Von der globalen bis auf die lokale Ebene und bis zum einzelnen Bürger besteht die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit, der Erderwärmung entgegenzuwirken. Die Aufgabe lautet, die Erwärmung zu begrenzen, denn verhindern lässt sich diese aufgrund der bereits geschehenen CO₂-Emissionen nicht mehr. Insbesondere den Städten und Gemeinden kommt im Rahmen dieser umfangreichen Aufgabenstellung eine wesentliche Bedeutung zu. Dort und von dieser Ebene aus werden die Tätigkeiten jedes Einzelnen und damit auch die Energieumsätze erheblich beeinflusst.

Abb. 1: Aufbau des Leitfadens (Quelle: eigene Darstellung)



Die Reduktion von Treibhausgasen – allen voran CO₂ – lässt sich mit einigen anderen wichtigen Zielen verbinden:

- die Abhängigkeit von Energieimporten aus Krisenregionen verringern (und damit zugleich den Abfluss von Kapital aus den heimischen Regionen reduzieren),
- die Abhängigkeit von endlichen Energierohstoffen mindern,
- dezentrale Wertschöpfung durch dezentrale Energiegewinnung und -bereitstellung sowie durch Installation von Effizienztechnologie (Wärmedämmung, moderne Heizungen u.a.) fördern,
- Arbeitsplätze in Landwirtschaft, Handwerk, Industrie und im Dienstleistungssektor sichern oder sogar zusätzlich schaffen.

Die Praxis zeigt jedoch, dass die Ziele der Energie- und Klimaschutzpolitik häufig noch zu wenig umgesetzt werden. Aus Sicht der Kommunen sind es dabei viele Faktoren, die hemmend wirken: die fehlende Einstufung des Klimaschutzes als eine kommunale Pflichtaufgabe, fehlende Finanzausstattung und Widerstände innerhalb der Verwaltung oder bei zentralen Akteuren der Kommune, um nur einige zu nennen.

Klimaschutzmanagement – „Stellschraube“ zum Erfolg in Kommunen

Die meisten Kommunen haben sich bereits in irgendeiner Form mit dem Thema Klimaschutz, seiner Notwendigkeit, seinen Möglichkeiten und auch positiven Nebenfolgen auseinandergesetzt. Viele Aktivitäten, die beispielsweise in Agenda-Prozessen angestoßen wurden, zielten bereits auf CO₂-Einsparung. Sanierungsmaßnahmen in Gebäuden wurden mit dem Ziel der Kostenersparnis durchgeführt und mindern gleichzeitig den Energieverbrauch.

Verbesserung der Prozessqualität

Warum also Kommunales Klimaschutzmanagement? Es müssen in einer relativ kurzen Zeitspanne (u.a. durch EU und Bund gesetzte) ehrgeizige Reduktionsziele insbesondere der CO₂-Emissionen erreicht werden. Dies bedeutet, dass die Prozesse zum Erreichen der Klimaschutzziele qualitativ verbessert und effizienter gestaltet werden müssen. Es geht dabei auch darum, die Akteure durch Erfolge im Prozess und in den Projekten zu motivieren. Dies kann nur gelingen, wenn die in der Kommune vorhandenen Kräfte gebündelt und zielgerichtet eingesetzt werden können. Hinter dem Begriff „Klimaschutzmanagement“ verbirgt sich dabei ein ganzes Bündel an Strategien, Instrumenten und Methoden, die Kommunen genau dies ermöglichen.

Vorschläge zu mehr Effektivität und Effizienz beim Handeln für den Klimaschutz stehen also in diesem Leitfaden im Vordergrund. So wird mit dem Kommunalen Klimaschutz-

management der Blick stärker als bei einigen Evaluierungssystemen, wie dem European Energy Award (eea®), auf das Organisieren günstiger Voraussetzungen und positiver Rahmenbedingungen gerichtet, die für Fortschritte beim kommunalen Klimaschutz zusammen wirken müssen (siehe auch Kap. 6).

Viele im Klimaschutz Tätige bleiben mit ihrem Blick an den Mängeln (den fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen, der mangelnden Unterstützung durch Akteure u.a.) hängen. Stattdessen versucht der Leitfaden, stärker die Möglichkeiten und Potenziale in allen für den Klimaschutz notwendigen Bereichen in den Fokus zu rücken. Ziel ist es, durch aktives Wissensmanagement die technische Entwicklung mit einer Veränderung von Werten und Normen, Organisationsentwicklung ebenso wie der Personal- und Kompetenzentwicklung zu verknüpfen.

Wie funktioniert Kommunales Klimaschutzmanagement?

Systematische Steuerung des Umgangs mit Energie

Der Begriff des „Managements“ steht bereits seit geraumer Zeit im Zentrum der Debatte um die Modernisierung von Verwaltungen. So basiert das Modell des Kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements auf der Idee der Übernahme von Steuerungsmodulen aus der klassischen Betriebswirtschaft: (Verwaltungs-)Handeln an Zielen ausrichten, klare Produkte und Arbeitsabläufe definieren sowie Qualitätsmanagement und Evaluierung betreiben (vgl. u.a. Kreft 2005, 2006). Gerade für komplexe Aufgabenbereiche, die darüber hinaus durch zyklische, d.h. immer wiederkehrende Abläufe geprägt sind, eignet sich diese Herangehensweise (vgl. u.a. Bals, Hack, Reichard 2000).

Kommunales Klimaschutzmanagement bezeichnet einen systematischen Umgang mit Energie, um den Ausstoß klimarelevanter Gase, vor allem von CO₂, aus allen Quellen im Stadtgebiet und – soweit darauf Einfluss genommen werden kann, auch darüber hinaus – zu reduzieren (vgl. Kreft, Sinning, Steil 2010). Desweiteren soll die Senkenfunktion, d.h. die Fähigkeit, Einträge von CO₂ zu binden, – auch außerhalb des Stadtgebietes – vergrößert werden. Damit geht die Aufgabe weit über die Arbeit etwa von Klima-Tischen, die in ihrer Funktion eher informieren und (Einzel-)Projekte auf den Weg bringen, hinaus und umfasst auch mehr als die Erstellung eines kommunalen Energiekonzeptes. Sie bezieht sich insbesondere auf die drei zentralen inhaltlichen Zielsetzungen des Klimaschutzes:

- Energieeinsparung,
- Steigerung der Energieeffizienz und
- Substitution fossiler durch erneuerbare Energieträger.

Die Aufgabe eines Kommunalen Klimaschutzmanagements besteht darin, alle wesentlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen auf der kommunalen Ebene für den nach-

haltigen Umgang mit Energie positiv zu beeinflussen und, wo möglich, zu gestalten. Dazu sind die technischen, juristischen, ökonomischen, finanziellen, organisatorischen, soziokulturellen und psychologischen Barrieren, die dem Klimaschutz entgegen stehen, zu überwinden. Die zentrale Idee ist, Entscheidungs- und Arbeitsabläufe in der Verwaltung und der Kommunalpolitik an längerfristig angelegten Zielen zu orientieren. Diese Ziele sollen wirtschaftliche, soziale und ökologische Anforderungen integrieren und dies gerade dadurch, dass möglichst viele Bürger auf verschiedenen Stufen eines systematischen und ganzheitlichen Prozesses zur Mitwirkung angeregt werden. Dazu lassen sich Managementstrukturen nutzen, die zyklisch eine kontinuierliche Überprüfung der Arbeit an den Zielen gewährleisten. Im Wesentlichen sind dies die folgenden Schritte:

- Erfassung, Aktualisierung und Auswertung wichtiger Daten (Bestandsaufnahme mittels Kennzahlen und Indikatoren),
- Formulierung von Zielen und Maßnahmen (z.B. in Form von Klimaschutzkonzepten, Klimaschutzprogrammen oder Masterplan Energie),
- die Umsetzung der Maßnahmen,
- regelmäßiges Berichtswesen (Klimaschutzbericht),
- Monitoring der einzelnen Aktivitäten sowie
- Erfolgskontrolle der Maßnahmen (Klimaschutzaudit) und ggf. Überprüfung von Zielen.

Governance als Basis eines strategischen Handelns

Das Kommunale Klimaschutzmanagement greift damit auf bewährte Managementsysteme zurück. Basierend auf den Erfahrungswerten erfolgt eine Ausdehnung der Managementelemente auf alle relevanten Verwaltungsbereiche. Die Übertragung solcher Steuerungsmechanismen auf den kommunalen Klimaschutz ist demnach die Anwendung und inhaltliche Weiterentwicklung des Kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements. Dabei kommt ein gewandeltes Staatsverständnis zum Tragen, das mit dem Begriff der Governance umschrieben ist und auf kooperativen und partizipativen Elementen sowie neuen Partnerschaften aufbaut (vgl. u.a. Sinning 2006a und b).

Welche Bestandteile gehören zum Kommunalen Klimaschutzmanagement?

Management und Zielsystem zur strukturellen Verankerung

Die Hauptbestandteile des Kommunalen Klimaschutzmanagements sind das Managementsystem und das Zielsystem (siehe Abb. 2).

Das Managementsystem besteht zum einen aus einer zyklischen, genauer spiralförmigen Ablauforganisation. Gelegentlich müssen auch Schritte in Teilen wiederholt werden, die kurz zuvor scheinbar bereits erledigt wurden. Zum anderen gibt es den inneren Aufbau (die Aufbauorganisation): Wer hat welche ggf. neuen Aufgaben? Welche (neuen) Kommunikations- und Kooperationsstrukturen gibt es? Wer hat die Befugnisse für welche Entscheidungen? Wer ist verantwortlich für was?

Daneben steht das Zielsystem. Oberziele werden zu Unterzielen und Maßnahmen konkretisiert. Dabei spielen partizipative Prozesse (z.B. Workshops mit Bürgern und weiteren Akteuren) eine wichtige Rolle. Die dort eingebrachten Anregungen können in Ziele und konkrete Maßnahmen integriert werden. In Kapitel 3 wird näher auf die Elemente des Kommunalen Klimaschutzmanagements eingegangen. Im Unterschied zu Klimaschutzkonzepten, bspw. solchen die nach den Vorgaben des Bundesumweltministeriums (Juni 2008 in der jeweils aktuellen Fassung) gefördert werden, liegt der Fokus im Kommunalen Klimaschutzmanagement stärker darauf, die Maßnahmen zur Konzeptumsetzung zu realisieren sowie die Rahmenbedingungen förderlich zu gestalten und dabei das Kommunale Klimaschutzmanagement strukturell zu verankern.

Die Aufstellung eines kommunalen Klimaschutzkonzeptes oder die Beteiligung am Programm des European Energy Award®, mit der eine Evaluierung der Ist-Situation stattfindet, kann der Auftakt zur Einrichtung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements sein. Die dadurch ausgelösten Diskussionen bei allen Projektpartnern aus Verwaltung und

Vorteile des Kommunalen Klimaschutzmanagements im Überblick:

- *Die gemeinsame Erarbeitung der Ziele, Maßnahmen und Verfahren zum Klimaschutz fördert den Aufbau von Vertrauen unter den Akteuren und erhöht die Identifikation der Beteiligten mit diesen Zielen, Maßnahmen und Verfahren.*
- *Die wechselseitige Verpflichtung der Beteiligten auf ein System von Zielen, Maßnahmen und Verfahren schafft (vergleichbar mit anderen Zielvereinbarungen in Verwaltungen oder privatwirtschaftlichen Unternehmen) zusätzliche Verbindlichkeit.*
- *Die konsequente Zuordnung von Zielen, möglichen Maßnahmen und laufenden oder bereits durchgeführten Maßnahmen untereinander steigert Klarheit und Verständlichkeit: Welche Maßnahme dient welchem Ziel und was unternehmen wir bereits dazu? Die Zuordnung fördert die Identifikation der Beteiligten. Die transparente Darstellung in einem Dokument unterstützt dies zusätzlich.*
- *Die Möglichkeit der gemeinsamen regelmäßigen systematischen Überprüfung des Erreichten und die Aktualisierung der Ziele und des Maßnahmenkatalogs nach Prioritäten fördert das Vertrauen in das System. Notwendige Flexibilität bleibt dadurch gewahrt.*
- *Da gemeinsam ein Rahmen ausgehandelt wird, sind einerseits angemessene Gestaltungsspielräume gesichert. Andererseits bleibt das Handeln der Akteure verlässlich.*
- *Die Nebenziele des kommunalen Klimaschutzes (Sicherung regionaler bzw. dezentraler Wertschöpfung und Beteiligung/Mitwirkung) lassen sich ohne großen zusätzlichen Aufwand entsprechend systematisch mit behandeln, um auf diese Weise Zusatznutzen zu erzielen.*

Unternehmen führen zu neuen Aktivitäten und im besten Fall wird schließlich ein zyklisches Management, wie oben dargestellt, eingerichtet.

Was behindert Kommunales Klimaschutzmanagement?

Unterschiedliche Barrieren behindern die Zielerreichung

Die Ziele und Erfordernisse des Kommunalen Klimaschutzmanagements sind in den Grundzügen zumeist bei den zentralen Akteuren bekannt. Die Notwendigkeit zu handeln wird in den wenigsten Kommunen in Frage gestellt. Und dennoch gibt es in der täglichen Praxis Umsetzungsschwierigkeiten, laufen die Aktivitäten in einer Kommune noch zu oft nicht zielgerichtet, und es stellt sich Frustration bei denen ein, die sich engagieren.

Effizienz und Effektivität der Abläufe im kommunalen Klimaschutz werden durch zahlreiche Barrieren beeinträchtigt. Es gibt u.a. ökonomische, fiskalische, juristische, organisatorische und nicht zuletzt psychologische Hemmnisse, die verhindern, dass Menschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen zugunsten des Klimaschutzes austauschen, konstruktiv, dauerhaft und intensiv zusammenarbeiten und Klima-

schutzziele umsetzen. Hinzu kommt, dass die Auswirkungen des Klimawandels nach wie vor für den Einzelnen nur bedingt erlebbar sind und damit im Bereich der „hypothetischen Gefahr“ bleiben. Dies behindert die Motivation, aktiv zu handeln, erheblich.

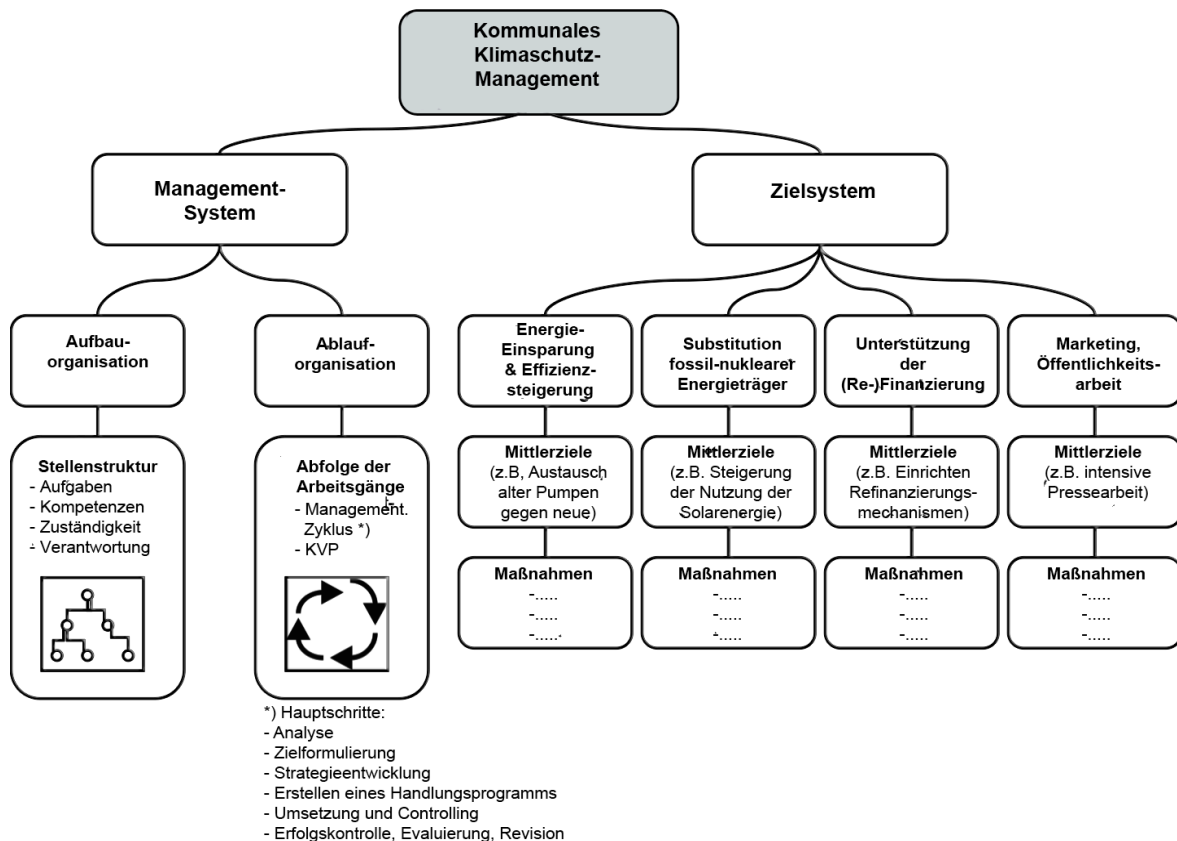
Was ist zu tun?

Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für Verhaltensänderung

Für den Klimaschutz sind die Potenziale der Energieeinsparung, der Effizienzsteigerung und der Substitution fossil-nuklearer Energie zu erschließen. Dazu sind viele Klimaschutzprojekte, z.B. zur Verbesserung und zum Austausch von Verbrennungsanlagen, Wärmedämmung notwendig, ebenso wie organisatorische und Verhaltensänderungen.

Um diese Potenziale möglichst effizient und effektiv erschließen zu können, sind weitere vorbereitende und unterstützende Prozesse notwendig. Dazu gehört auch, förderliche Rahmenbedingungen für die (eigene) Klimaschutzarbeit in den betreffenden Organisationen (insbesondere den Kommunalverwaltungen) zu verbessern und zu sichern.

Abb. 2: Aufbau des Kommunalen Klimaschutzmanagements (Quelle: eigene Darstellung)



Bevor es mit konkreten Ausführungen weitergeht:

Wir sind davon überzeugt, dass es einen Weg gibt, der Schritt für Schritt zu einem systematischen, effektiven und effizienten Klimaschutz – eben zu einem wirkungsvollen Kommunalen Klimaschutzmanagement – in jeder Stadt oder Gemeinde führt. Um diesen Weg gehen zu können, braucht es Ausdauer und Geschick, Engagement und Leidenschaft. Wir wollen Anregungen geben, damit Sie dazu beitragen können, dieses Klimaschutzmanagement in Ihrer Kommune aufzubauen.

2. Management der Veränderung

Vor dem Einstieg in den Prozess des Kommunalen Klimaschutzmanagements ist es sinnvoll, sich zunächst mit Veränderungsprozessen und ihren Auswirkungen für die Beteiligten auseinanderzusetzen. Nachfolgend werden Bedeutung und inhaltliche Ausgestaltung von Veränderungsprozessen dargestellt. Dabei geht es auch um Veränderungen in der Alltagskultur - wie Widerstände abgebaut und Visionen vermittelt werden können.

2.1 Was bedeuten Veränderungsprozesse in und für Organisationen?

Veränderungsprozesse behutsam steuern und lenken

Die Einführung des Kommunalen Klimaschutzmanagements bedeutet die Einführung von etwas Neuem in eine gewachsene Struktur mit ihren vorhandenen Beziehungen und gewohnten Abläufen. Zum Bekannten und Gewohnten kommen ergänzend oder alternativ hinzu:

- neue Beurteilungsmaßstäbe und Entscheidungskriterien,
- neue Anforderungen an die beteiligten Akteure,
- damit auch neu zu erlernende Verhaltensroutinen.

Auf das „Wie“ dieser Einführung des Kommunalen Klimaschutzmanagements ist besonderer Wert zu legen. Veränderungen in einer Organisation dürfen nicht „von oben verordnet“ oder „durchgezogen“ werden. Ein Anfang ist bewusst zu finden, Veränderungsprozesse sind behutsam zu lenken und zu steuern. Die Einführung von neuen Handlungsmaßstäben und Entscheidungskriterien und damit neuen Anforderungen und Routinen ist so zu begleiten, dass sich die Mitarbeiter damit identifizieren können; zumindest sollten sie in der Lage sein, die Neuerungen zu akzeptieren. Es gibt zahlreiche Barrieren gegen die Einführung von Neuerungen. Diese Barrieren sind, oben bereits genannt, unterschiedlicher Art: technisch, juristisch, ökonomisch, finanziell und im Besonderen fiskalisch, organisatorisch sowie soziokulturell. Viele dieser Barrieren innerhalb von Organisationen lassen sich letztlich aber auf psychologische Ursachen zurückführen, die etwas mit den einzelnen Mitgliedern der Organisation zu tun haben, die nicht immer offen für Neuerungen sind.

Diese Barrieren sind eine der wesentlichen Ursachen für die Dynamik, der Veränderungsprozesse unterliegen. Großen Einfluss auf den Ablauf und auch den Erfolg hat die Art und Weise, wie der Veränderungsprozess begonnen wird: ob er von den Initiatoren vorbereitet wird, ob er bei (meist) hohem Problemdruck mit großer Geschwindigkeit von oben durchgesetzt werden soll, oder ob er für alle Beteiligten,

auch die Führung, überraschend startet.

Im Fall der Einführung des Klimaschutzmanagements in einer Kommune ist zu beachten, dass die Herausforderung auf zwei Ebenen besteht:

1. Einführung des Klimaschutzmanagements in die Kommunalverwaltung, wobei die Verbindungen zur Politik und den anderen Akteursgruppen von vornherein zu beachten sind.
2. Einführung von Veränderungen in die gesamte Stadt oder Gemeinde mit ihren Bürgern bzw. mit den Akteursgruppen, denen diese angehören; die Veränderungen soll die Verwaltung durch die verschiedenen Instrumente, die ihr zur Verfügung stehen (Ge- und Verbote, verschiedene Anreize), vor allem aber durch ihr Vorbild voranbringen und unterstützen. Einzelne Akteure oder Akteursgruppen fordern diese Veränderungen bereits von sich aus ein und unterstützen damit wiederum die veränderungsbereiten Kräfte in der Verwaltung.

2.2 Idealtypischer Ablauf von Veränderung in Organisationen

Veränderungsprozesse unterliegen typischen Phasen

In vielen Veränderungsprozessen finden sich ähnliche Abläufe. Typische Phasen lassen sich unterscheiden. Diese müssen nicht in jedem Prozess genauso zu finden oder zu erkennen sein. Dennoch ist es hilfreich, die stark verallgemeinerten Erfahrungen aus anderen Veränderungsprozessen zu kennen (siehe Abb. 3).

Ergänzend ist anzumerken:

- Es gibt Strategien und Methoden, mit denen die genannten „Abwehrmechanismen“ leichter abgebaut werden können und Neues systematisch, behutsam und rücksichtsvoll eingeführt werden kann.
- Zur Bewältigung der unterschiedlichen Phasen in Veränderungsprozessen sind unterschiedliche Strategien erforderlich.

Im Detail kann in diesem Leitfaden nicht auf die Fülle der Instrumente und Methoden, die das Veränderungsmanagement beinhaltet, eingegangen werden. Hier wird zunächst lediglich für die Einsicht geworben, dass die Einführung von Klimaschutzmanagement mit Methoden des Veränderungsmanagements geschehen sollte. Für die Vertiefung in der Praxis wird auf Ratgeber verwiesen (vgl. u.a. Leao, Hofmann 2007; weitere Literaturhinweise zum Thema siehe Anhang).

Natürlich können von der Einführung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements nicht immer alle Betroffenen profitieren, und einige werden auch bei behutsamster Ein-

Ursachen für Widerstände erkennen und in der Strategie berücksichtigen

führung Widerstand gegen das Neue leisten, weil sie Gewohnheiten, persönliche Anerkennung, ihren Status oder andere Aspekte, die ihnen wichtig sind, in Gefahr sehen.

Die Führungskräfte und Promotoren der Verwaltung, die verantwortlich für die Einführung des Kommunalen Klimaschutzmanagements sind, sollten also die verschiedenen Herausforderungen verstehen. Gemeint sind außer den (inhaltlich zuständigen und versierten) Fachpromotoren auch die Machtpromotoren, also Entscheider bzw. Führungskräfte

0. Strategische Planungsphase

Eine kleine Gruppe oder einzelne Entscheider planen die Veränderung aufgrund gewandelter Rahmenbedingungen der Organisation.

1. Thematisierungsphase, Überraschungs- oder Schockphase

Die Beteiligten werden mit der neuen Situation bzw. neuen Anforderungen konfrontiert, für die noch kein angemessenes Verhalten oder keine umfangreiche Lösung existiert. Für die Mehrzahl kommt dies regelmäßig überraschend. Damit zeichnet sich diese Phase für viele durch hohe Unsicherheit und starke Emotionen aus.

2. Verneinungs-, Abwehr- und Positionierungsphase

Veränderungen in der Organisation stellen die bisherigen Positionen der Beteiligten in Frage. In dieser Phase beziehen zahlreiche Beteiligte im Interesse der eigenen Zukunftssicherung sehr deutlich Position. Dabei stehen sich die Verteidiger scheinbar bewährter Positionen, Verhaltensweisen und Strukturen und die Befürworter des Veränderungsprozesses gegenüber.

3. Rationale Akzeptanz-, Klärungs- und Entscheidungsphase

Die Notwendigkeit und die Grenzen der Veränderung werden bei immer mehr Beteiligten deutlich. Die neue Situation, ihre Andersartigkeit, die damit verbundenen Anforderungen und Erwartungen werden schrittweise (vom Verstand) akzeptiert, auch wenn sie die kommenden Veränderungen noch immer als unangenehm, unbequem oder sogar als schmerzlich empfinden. Konflikte werden bearbeitet. In dieser Phase wird es immer noch einige Beteiligte geben, die am Alten festhalten möchten und die Vergangenheit positivieren.

4. Emotionale Akzeptanz- und Planungsphase

Die neue Realität wird schrittweise erfasst und der Blick wird nach vorn gerichtet. Es entsteht auch bei Skeptikern Optimismus, ggf. auch Neugier. Es werden die erforderlichen Energien mobilisiert und Pläne gemacht, die die vorliegenden Herausforderungen bewältigen helfen sollen. Neue Verhaltensweisen werden entwickelt.

5. Test- und Ausprobierphase

In der Phase des Ausprobierens werden neue Verhaltensweisen praktiziert, erforderliche Maßnahmen erprobt, Änderungen umgesetzt und evaluiert sowie Einstellungen geändert. Es ist die Phase des bewussten Lernens neuer Verhaltensweisen sowie des konkreten Planens und Ausprobierens.

6. Erkenntnisphase

Jetzt werden Gründe für Erfolge und Misserfolge der Testphase ermittelt, reflektiert und erforderliche Abweichungen von der ursprünglichen Planung vorgenommen. Die Bedeutung der Veränderung für die Organisation und für die persönliche Entwicklung Betroffener wird in dieser Phase deutlich. Idealerweise wäre eine solche Erkenntnisphase ohne Schuldzuweisung bereits Bestandteil der Phase 0. Jedoch ist dies in der Realität vieler Organisationen, auch der kommunalen Verwaltung, nur selten der Fall.

7. Integrations- und Konsolidierungsphase

In der Integrations- und Konsolidierungsphase sind die Veränderungen mittlerweile zur Tagesroutine geworden. Vielen Mitarbeitern ist kaum noch bewusst, dass alles einmal anders war. Die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsperspektiven haben sich erweitert und der Veränderungsprozess ist erfolgreich abgeschlossen. Der nächste Veränderungsprozess ist oft schon auf dem Weg. (vgl. Leao, Hoffmann 2007: 13 ff.)

te, die das Anliegen mit Hilfe ihrer Position unterstützen müssen. Sie sollten die möglichen Barrieren und die dahinter liegenden Ursachen erkennen, dementsprechend auch die möglichen Abwehrmechanismen, die die Betroffenen bewusst oder unbewusst in Gang setzen. Dazu ist es hilfreich, eine entsprechende Strategie festzulegen. Dies sollte insbesondere zwischen den Fach- und den Machtpromotoren (den Führungskräften) geschehen.

Die Führungskräfte und Promotoren werden in irgendeiner Form auf diesen Widerstand der Betroffenen reagieren (müssen). Sie und andere Verantwortliche sollten sich ihrer Reaktionsmöglichkeiten und der Wirkung der Reaktionen bewusst sein.

Die Bewusstheit der Macht- und Fachpromotoren beim Vorgehen ist einer der Schlüssel für den Erfolg bei der Einführung des Kommunalen Klimaschutzmanagements.

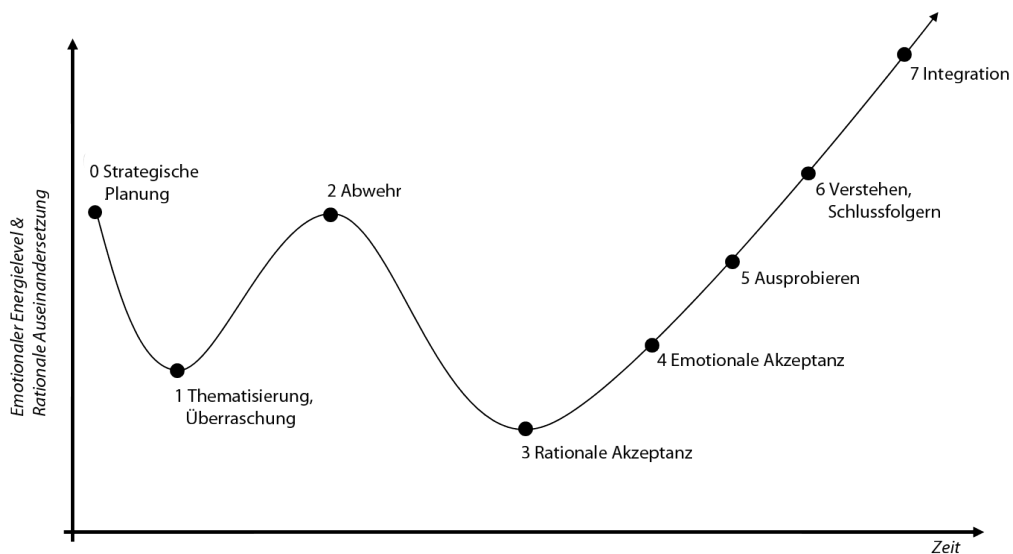
2.3 Veränderungen in der Alltagskultur: Widerstände abbauen, Visionen vermitteln

Für die Motivation, Veränderungen einzugehen, ist es entscheidend, bei den Akteuren eine positive Vision zu erzeugen (siehe auch Kap. 3.6). Dies beinhaltet eine Sinnstiftung bzw. das Aufzeigen einer Perspektive, die viele Bedürfnisse befriedigt, sowie Anerkennung und Verständnis für die Betroffenen – dies sind in erster Linie die Mitarbeiter der Kommunalverwaltung, aber auch Akteure im Umfeld.

Mitarbeiter und Akteure überzeugen Veränderungen einzugehen

Das Kommunale Klimaschutzmanagement lebt davon, von möglichst vielen Akteuren in der Kommune mitgetragen zu werden. Eine wichtige Aufgabe der Promotoren ist die Vermittlung der Vision an alle (potenziell) im Prozess Beteiligten, also sowohl Mitarbeiter der Verwaltung als auch Akteure außerhalb der Verwaltung. Durch das Formulieren lebensqualitätssteigerender bzw. mindestens -erhaltender Visionen, durch das Darstellen positiver Perspektiven für die Bürger stiften die Promotoren Sinn. Dadurch werden sie motiviert die notwendigen Veränderungen einzugehen. Je mehr Bedürfnisse die Visionen glaubhaft befriedigen können, desto mehr Akteure werden sich darin wiederfinden und zur Mitwirkung bereit sein. Ebenfalls wichtig ist es, dass die Promotoren die Sorgen der Betroffenen anerkennen und Verständnis für ihre Situation zeigen. Durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit wird die Verbreitung der Ideen unterstützt. Auch, um immer wieder neue Akteure überzeugen und für die Sache gewinnen zu können (siehe auch Kap. 3.3).

Abb. 3: Idealtypischer Ablauf von Veränderung in Organisationen (Quelle: vereinfacht nach Leao, Hoffmann 2007: 13)



3. Phasen des idealtypischen Kommunalen Klimaschutzmanagements

Das Kommunale Klimaschutzmanagement durchläuft als Prozess verschiedene, aufeinander aufbauende Stufen. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Phasen sowie ihre inhaltliche Ausgestaltung. Vor der Initiierungsphase, der Bedeutung von Kommunikation und Kooperation während des gesamten Prozesses über die Erhebung des Status Quo, der Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, der Zieldefinition und Konzepterstellung bis hin zu den notwendigen politischen Beschlüssen sowie der Projektentwicklung und -umsetzung durchläuft das Kommunale Klimaschutzmanagement jeweils für einzelne Städte und Kommunen individuelle Prozesse. Nicht zuletzt ist die Evaluierung und die Verstetigung des Managementzyklus von hoher Bedeutung.

3.1 Überblick: Wie läuft das Kommunale Klimaschutzmanagement ab?

Kommunales Klimaschutzmanagement findet, wie andere Managementprozesse auch, idealtypisch als Zyklus statt. Die Abbildung 4 zeigt die sechs Schritte innerhalb dieses Zyklus, beginnend mit der Bestandsaufnahme des Status Quo.

Prozess als Basis für dauerhaftes Handeln

Die Initiierung des Prozesses zum Kommunalen Klimaschutzmanagement und das Durchlaufen der Schritte über die Konzeptentwicklung bis hin zur Projektentwicklung und -umsetzung sowie der Evaluierung sind unerlässlich, um eine Basis für ein dauerhaftes Handeln aller Akteure zu schaffen. Ziel muss sein, zu einem zyklischen Prozessverlauf zu kommen. Also einem immer wiederkehrenden Kreislauf aus Definition von Zielen, der Entwicklung und Durchführung von Projekten sowie deren Evaluation, die wiederum zur Diskussion über Ziele und Maßnahmen führt.

In der Darstellung wird auch berücksichtigt, dass in der Realität der Prozess des Kommunalen Klimaschutzmanagements von vielen internen wie externen Faktoren (z.B. Stand der Kommune im laufenden Prozess, Vorhandensein von Kapazitäten, um den Prozess zu steuern) beeinflusst wird. Damit verschiebt sich ggf. der Einstieg in den Prozess, wenn schon umfangreiche Bestandsaufnahmen und Stärken-Schwächen-Analysen stattgefunden haben, bspw. bei der Aufstellung eines Kommunalen Klimaschutzkonzeptes (siehe in Abb. 4). Zusammengefasst lassen sich im Wesentlichen drei „Fallgruppen“ identifizieren, die zu Variationen im Prozessablauf führen können:

1. Kommunen, die sich strategisch noch nicht mit dem Thema kommunaler Klimaschutz auseinandergesetzt haben:
Kommunen, in denen das Thema Klimaschutz noch keine Rolle gespielt hat, stehen am Anfang des Prozesses und steigen sinnvollerweise zunächst mit einer Bestandsaufnahme und Stärken-Schwächen-Analyse in den Zyklus ein. Diese beiden Schritte werden z.B. mit der Sensibilisierung der Entscheider in Verwaltung und

Politik durch einzelne Engagierte für das Thema Klimaschutz begonnen.

2. Kommunen, die bereits erste Schritte zur Erfassung des Bestandes und Ermittlung des Handlungsbedarfes gegangen sind (bspw. Vorhandensein eines kommunalen Energiekonzeptes):
Viele Kommunen arbeiten bereits aktiv am Thema Klimaschutz. Zahlreiche Kommunen haben zum Beispiel begonnen, ihre Liegenschaften zu sanieren. Häufig liegen erste konzeptionelle Bausteine vor, für die in aller Regel auch schon erste Bestandsaufnahmen und -analysen durchgeführt wurden. Der Schritt zu einem umfassenden Klimaschutzmanagement beginnt in diesen Fällen häufig mit der Entwicklung von Visionen und der Festlegung von Zielen.
3. Kommunen, die bereits ein umfassendes Klimaschutzmanagement als notwendig erkannt haben:
Ein in der Praxis häufig eingeschlagener Weg zum Kommunalen Klimaschutzmanagement führt über die Durchführung von (Einzel-)Projekten. So kann es bspw. um die längst fällige Sanierung eines kommunalen Schulgebäudes gehen, in deren Zusammenhang bei allen Beteiligten die Erkenntnis aufkommt, dass die Notwendigkeit zum Handeln noch in vielen anderen Bereichen besteht und der Handlungsdruck bei zugleich knappen finanziellen und personellen Ressourcen eine Gesamtstrategie erfordert.

Unter Umständen tritt im laufenden Prozess die Notwendigkeit auf, „Rückschritte“ zu machen, weil im weiteren Verlauf inhaltliche Lücken oder das Erfordernis zur erneuten Überprüfung bzw. Aktualisierung aus einem der vorherigen Arbeitsschritte offenbar werden.

Öffentlichkeitsarbeit und die professionelle Durchführung eines Kommunikationsprozesses mit allen Akteuren sind kontinuierliche, auf jeder Stufe unter sich verändernden

Rahmenbedingungen notwendige Aufgaben (siehe auch Kap. 3.2).

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess als Ziel

Allen Herangehensweisen gemeinsam ist die Zielsetzung, von der Einzelidee, dem Einzelprojekt zu einem zyklischen Managementsystem zu kommen, das einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterstützt. Das bedeutet das planmäßige Abarbeiten verschiedener Schritte im Zyklus mit dem Ziel, über diesen Steuerungsansatz zu optimalen Ergebnissen zu kommen, die wiederum die Ausgangsbasis für den weiteren Prozess bilden.

Im weiteren Verlauf der Darstellung des zyklischen kommunalen Klimaschutzmanagements wird der idealtypische Ablauf im Vordergrund stehen. So ist es möglich, in diesem Leitfaden einzelne Schritte des Zyklus gezielt nachzulesen und in verschiedenen Phasen einzusteigen.

Grundsätzlich bedeutet dieses Kommunale Klimaschutzmanagement mit seinen sämtlichen Konsequenzen eine erhebliche Neuerung für die allermeisten Kommunen. Welche Neuerungen dies sind und wie diese Schritt für Schritt eingeführt werden können, stellen die folgenden Ausführungen dar.

3.2 Start frei: Wer ergreift die Initiative?

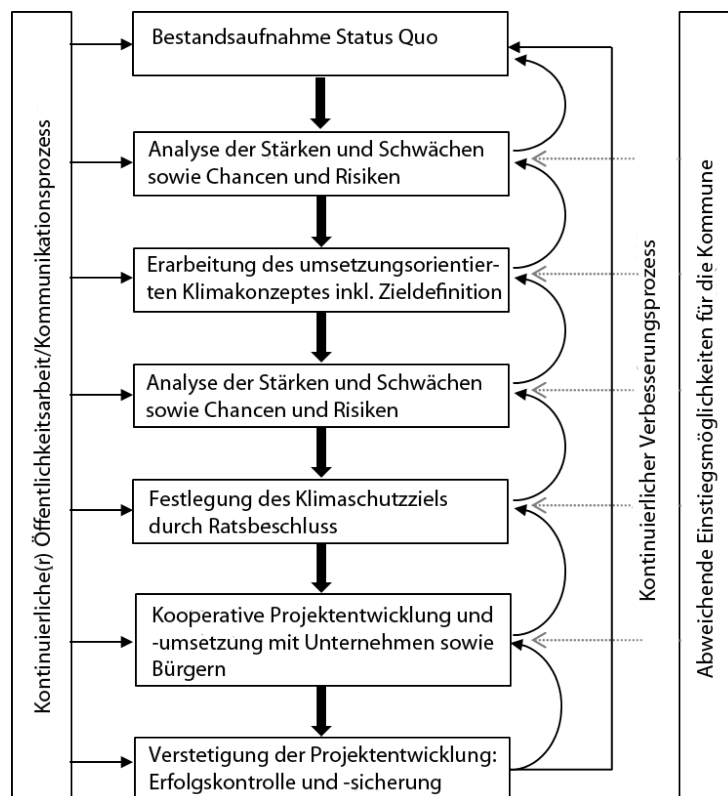
Da die Herangehensweise an den bereits dargestellten Aufbau eines kommunalen Klimaschutzmanagements in der Realität sehr unterschiedlich ist, kann die systematische und konsequente Gestaltung des Klimaschutzes in einer Kommune von verschiedenen Personen oder Funktionsträgern ausgehen.

Generell steht zu Beginn der Entschluss von Einzelpersonen oder Gruppen, sich des Themas Klimaschutz und Klimaschutzmanagement stärker zu widmen, das Thema konsequent zu bearbeiten und das Engagement zu verbreitern. Dazu bedarf es ambitionierter Zielsetzungen, der Absicherung durch einen politischen Beschluss der Mandatsträger und der kontinuierlichen Bearbeitung und Umsetzung im weiteren Prozess.

Positive Signalwirkung durch anerkannte Persönlichkeiten

Der Anstoß zum Aufbau bzw. zur Etablierung eines kommunalen Klimaschutzmanagements geht in den meisten Fällen von Akteuren aus der Politik oder der Verwaltung aus (siehe auch Kap. 1). Insbesondere den (Macht- und Fach-) Promotoren in der Kommunalverwaltung kommt eine große Bedeutung

Abb. 4: Idealtypischer Ablauf des Zyklus im kommunalen Klimaschutzmanagement mit verschiedenen Einstiegsmöglichkeiten im Prozessablauf (Quelle: eigene Darstellung)



zu. Aufgrund der dort vorhandenen gebündelten fachlichen Kompetenz spielen sie eine entscheidende Rolle für den Gesamtprozess. In großen und vielen mittleren Städten können dies bspw. die Umwelt-, Stadtentwicklungs- oder Stadtplanungsämter sein. In kleinen Städten und Gemeinden sind es häufig die Mitarbeiter aus den Haupt- oder Bauämtern. Diese Promotoren haben schon seit längerer Zeit die Anforderungen an die Kommunen, die sich durch den Klimawandel ergeben, erkannt und übernehmen die Initiative. In vielen Fällen geht der erste Impuls auch vom (Ober-)Bürgermeister oder einem Dezernent bzw. Beigeordneten aus.

Eine gesellschaftliche Initiative wie der Aufbau eines kommunalen Klimaschutzmanagements gewinnt u.a. dadurch an Bedeutung, dass in der Stadt oder Gemeinde anerkannte Persönlichkeiten das Thema unterstützen. Die Übernahme von Patenschaften und Schirmherrschaften ist eine Möglichkeit, dies zu institutionalisieren.

Axel Welge, Hauptreferent für Umwelt beim Deutschen Städtetag



„Die vom Klimawandel hervorgerufenen Veränderungen stellen insbesondere für die Städte eine große Herausforderung dar. Neben der Anpassung an die wachsende Zahl an Extremwetterereignissen wie Stürme, Niederschläge oder Dürreperioden, ist auch ein Beitrag zur Einsparung von Treibhausgasen und hier insbesondere CO₂ unerlässlich.

Für die Kommunen ist Klimaschutz also weit mehr als eine „Spielwiese“. Es handelt sich vielmehr um aktive Daseinsvorsorge, Wirtschaftsförderung und letztlich die Steigerung der Motivation des einzelnen, selber tätig zu werden und einen Beitrag zur Minderung der CO₂-Emissionen zu leisten.

Die Städte können sich mit ihrem Engagement für den Klimaschutz profilieren und die Ergebnisse im Binnen- wie im Außenmarketing einsetzen. So gewinnt nicht nur die Umwelt, sondern auch das Image.

Der Deutsche Städtetag unterstützt die Kommunen in ihrer Arbeit, indem er den überkommunalen Fachaustausch organisiert. Daneben arbeitet er aktiv daran, den berechtigten Forderungen an höhere politische Ebenen Gehör zu verschaffen.“

Strategiefähige Kerngruppe einsetzen

In Anlehnung an den Strategieleitfaden „Mehr Strategie wagen“ der Bertelsmann Stiftung (2010) bietet sich für die Einführung des Klimaschutz-Prozesses folgende Vorgehensweise an: Die Promotoren erarbeiten in der Verwaltung unter Mitwirkung der Betroffenen Maßnahmen, mit denen die Mitarbeiter unterstützt werden, sich auf die Veränderungen, etwa bei notwendiger Mehrarbeit durch Klimaschutzprojekte oder im Zuge neuer Aufgaben und Abläufe, vorzubereiten. Geeignete Anreize und fördernde Mechanismen sollten dabei gemeinsam entwickelt werden. Dazu bilden die Promotoren

idealerweise im Vorfeld eine strategiefähige Kerngruppe, die sich aus weiteren zentralen Akteuren innerhalb der Verwaltung zusammensetzt, die für die Umsetzung der Veränderungsprozesse gewonnen werden müssen, um diese in die verschiedenen Bereiche hineinzutragen und den Wandel zu unterstützen (siehe Bertelsmann Stiftung 2010: 16). Die Mitglieder dieser Gruppe überlegen sich dazu, welche positiven und negativen Veränderungen wahrscheinlich auf die Mitarbeiter der Verwaltung zukommen, wenn das Klimaschutzmanagement installiert wird, und wie negative Veränderungen aufgefangen sowie die positiven verstärkt werden können.

Von Beginn an und während des gesamten weiteren Prozesses sollten sich die Promotoren immer wieder ihrer eigenen Potenziale (Haltung, Kompetenzen) und Ressourcen (Geld, Einfluss, Unterstützer) vergewissern, noch bevor sie andere Bestandsaufnahmen etwa der Potenziale erneuerbarer Energien und der Potenziale der Energieeffizienzsteigerung durchführen (lassen).

In einem weiteren Schritt sollte die Bildung einer gemischten Kerngruppe vollzogen werden. Diese besteht neben zentralen Akteuren aus der Verwaltung auch aus Vertretern betroffener gesellschaftlicher Gruppen sowie Fachexperten. Die gemischte Kerngruppe erarbeitet Strategien, wie Veränderungen im Alltag der Bürger in der Stadt oder Gemeinde durch geeignete Anreize und fördernde Mechanismen unterstützt werden können.

Die Maßnahmen, die hierzu festgelegt und durchgeführt werden, sollten entweder in das bereits vorhandene oder in das später neu zu erstellende und zu beschließende Klimaschutzkonzept aufgenommen werden, um eine möglichst hohe Verbindlichkeit für alle im Prozess einbezogenen Akteure zu erreichen.

Unterstützung der vom Wandel Betroffenen

Ziel der Vorgehensweise ist es, Widerstandspotenzial abzubauen und Unterstützung für den Veränderungsprozess zu gewinnen.

Dazu sollen in beiden Bereichen (Akteure der Kommune insgesamt und Verwaltung intern) insbesondere die durch den Wandel nachteilig Betroffenen unterstützt werden. Alle Beteiligten sollten sich vor Augen führen, dass Veränderungen in der Alltagskultur einer Verwaltung sowie im Verhältnis zwischen der Verwaltung und den sie umgebenden Akteursnetzwerken einen Prozess darstellen. Dieser erfordert Zeit, um neue Abläufe und Gewohnheiten zu verinnerlichen, und ein hohes Maß an Toleranz gegenüber Enttäuschungen, da erfahrungsgemäß gerade zu Beginn Vieles noch nicht so funktioniert, wie gewünscht (siehe auch Kap. 2).

Das Kommunale Klimaschutzmanagement lebt davon, von möglichst vielen Akteuren in der Kommune mitgetragen zu werden. Eine wichtige Aufgabe der Macht- oder Fachpro-

Checkliste „Start frei: Wer ergreift die Initiative?“:

- Welche Erfahrungen, Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Befugnisse in der Hierarchie habe ich als Promotor? Welche Autorität (Glaubwürdigkeit) bringe ich mit?
- Welche Kompetenzen haben wir als Gruppe und welche Gestaltungsspielräume für das Kommunale Klimaschutzmanagement eröffnen sich damit?
- Sind weitere Verbündete vorhanden?
- Wen müssen wir auf der Promotorebene noch gewinnen, um unser Anliegen adäquat voran zu bringen? Welche Themen sollten wir anderen überlassen?
- Wer ist geeignet, in der Kerngruppe mitzuarbeiten? Wer steht für welche Stärken, welche Kernkompetenzen und Erfahrungen?
- Wie verlässlich sind die Teilnehmer in der Zusammenarbeit? Wie verbindlich ist die Kooperation?
- Wo können wir uns weiter informieren? Wer kann uns Erfahrungen aus erster Hand vermitteln (andere Kommunen mit guten Umsetzungsbeispielen, Energieagenturen und sonstige Einrichtungen)?
- Welche der folgenden Schritte sind im Einzelnen nötig, um die verschiedenen Personengruppen zu sensibilisieren und einzubeziehen?
- Können wir deutlich machen, dass wir die Schwierigkeiten, die die Beteiligten mit den Neuerungen haben, Ernst nehmen?
- Wie können wir Gruppen, die voraussichtlich größere Vorteile aus der Initiative zum Kommunalen Klimaschutzmanagement ziehen werden, dazu bewegen, diese ideellen oder materiellen Gewinne mit anderen zu teilen bzw. für den Klimaschutz zu reinvestieren, ohne damit ihren eigenen Antrieb wesentlich zu schmälern?

motoren ebenso wie der Kerngruppen (siehe oben) in dieser Phase ist die frühzeitige Vermittlung einer Vision an alle (potenziell) im Prozess Beteiligten, also sowohl Mitarbeiter der Verwaltung als auch Akteure außerhalb der Verwaltung.

Wie entstehen aus der Bürgerschaft Initiativen für die Umsetzung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements oder für Netzwerke?

Das Ziel des Kommunalen Klimaschutzmanagements ist es, vom Projekt zum Prozess zu kommen. Wie dies in der praktischen Umsetzung aussehen kann, zeigen beispielhaft die nachstehenden Initiativen.

Beispiel 1: Themengruppe Energie im Rahmen des Lokale Agenda 21-Prozesses Darmstadt

In der Wissenschaftsstadt Darmstadt gibt es im Rahmen des Lokale Agenda 21-Prozesses seit 2007 die Themengruppe Klimaschutz/Energie. Die Mitglieder (ehrenamtlich engagierte Bürger und Fachleute) der Themengruppe verstanden ihre Aufgabe von Beginn an darin, die Stadt zum Thema Klimaschutz zu beraten und eigene Projekte durchzuführen mit dem Ziel, einen Beitrag zur Verringerung der Treibhausgas-Emissionen, allen voran CO₂, zu leisten. Die Aktivitäten wurden durch das Agenda 21-Büro Darmstadt unterstützt und koordiniert, so dass sich die zunächst kleine Themengruppe kontinuierlich vergrößerte und inzwischen ein umfassendes Akteursnetzwerk entstanden ist. Dieses verantwortet eine Vielzahl von Projekten. (Nähere Informationen: <http://www.agenda21.darmstadt.de/>)

Beispiel 2: Energietisch Dessau als Initiator für Klimaschutzinitiativen

Nach mehrjährigem ehrenamtlichem Engagement von Bürgern in lokalen Projekten zur Einsparung und rationellen Verwendung von Energie ist 1997 der Verein „Energietisch Dessau“ entstanden. Der Verein informiert und berät zum umweltbewussten Energieeinsatz im privaten und öffentlichen Bereich. Seit seiner Gründung organisiert und begleitet er Schulprojekte zur Energieeinsparung, bei denen ein Teil der eingesparten Mittel an die Schulen zurückfließt, sogenannte Fifty-Fifty-Projekte. Auf Vorschlag des Vereins wurde ein unabhängiges Energieberatungszentrum gegründet. Dort kann man sich über Energieeinsparung und den Einsatz regenerativer Energieträger, wie z.B. Solaranlagen, informieren. Außerdem arbeitete er an dem am 24.03.2010 durch den Stadtrat verabschiedeten Energie- und Klimaschutzkonzept von Dessau mit. (Nähere Informationen: www.dessau.de/downloads/Deutsch/Umwelt/Umweltvereine/Umweltvereine.pdf)

Beispiel 3: KlimaTisch Gütersloh als Initiator für Klimaschutzaktivitäten

Auch der KlimaTisch Gütersloh, der aus einer bürgergesellschaftlichen Initiative heraus 1997 gegründet wurde und mittlerweile 90 Mitglieder aus den Akteursgruppen Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft umfasst, übernimmt Initiativfunktion für Klimaschutzaktivitäten. Der KlimaTisch Gütersloh hat seinen Schwerpunkt auf die Bestandssanierung gelegt und sich zu einer eigenständigen Organisation in Gütersloh entwickelt. Er dient als Berater, Maßnahmenförderer, Impulsgeber sowie als Kompetenz- und Marketingnetzwerk für die energieeffiziente Bestandssanierung in Gütersloh. (Nähere Informationen: <http://www.klimatisch.de/>)

3.3 Kommunikation und Kooperation: Beteiligung von Anfang an

Warum Akteure von Anfang an beteiligen?

Kommunikation und Kooperation halten den Prozess am Laufen

Aufgrund der thematischen Breite des Kommunalen Klimaschutzmanagements müssen viele Menschen aus

den unterschiedlichsten (Fach-)Bereichen und Strukturen zusammengeführt und motiviert werden. Daher braucht es eine frühzeitige Identifikation und Einbindung der verschiedenen Akteure in den Prozess. Denn was hilft alles Aushandeln hervorragender Konzepte, Maßnahmen und Projekte, wenn diejenigen nicht mit am Tisch sitzen, die für die Umsetzung zuständig sind? Umso wichtiger ist es, diese Vertreter im Prozess, bereits von Anfang an zu integrieren. Das können Mitarbeiter der eigenen Verwaltung sein, Vertreter der kommunalen Eigenbetriebe, aber auch aus ortsansässigen Industrie- und Gewerbebetrieben, berufsständischen Organisationen oder Vereinen und Verbänden, die sich in ihrer Arbeit mit dem Thema Klimaschutz auseinandersetzen. Sie geben wertvolle Hinweise für die Bestandsaufnahme sowie die Projektentwicklung und Realisierbarkeit. Darüber hinaus wächst ihre Identifikation für die Sache, wenn sie bereits in der Ideenphase eingebunden sind.

Was sind die konkreten Aufgaben?

Die strategiefähige Kerngruppe (siehe Kap. 3.2) einer Kommune, eines Projektes, Unternehmens oder einer gemeinnützigen Einrichtung ist zuständig für die Entscheidung über die Projektrealisierbarkeit sowie die Umsetzungsform. Die Vorbereitung und die Projekt- bzw. Umsetzungsarbeit erfolgt durch die Arbeitsebene. Sie setzt die Zielsetzungen und Handlungsschwerpunkte um und dient als Sprachrohr der einzelnen beteiligten Akteure.

Es ist von zentraler Bedeutung, die Kerngruppe mit ihren strategischen Aufgaben von Beginn an in die Prozesse des Kommunalen Klimaschutzmanagements einzubeziehen und zur kontinuierlichen Begleitung zu motivieren. Ist diese vom Prozess und dem Engagement in der Stadt (und dem eigenen Nutzen) überzeugt, wird sie die Arbeitsebene zur Umsetzung motivieren.

Kommunikation und Kooperation sind kein Selbstzweck, sondern ein zentrales Instrument, die Aktivitäten für den Klimaschutz auf einer breiten Basis in Gang zu bringen. Im weiteren Prozessverlauf tragen sie dazu bei, sowohl Ziele zu verfolgen und Maßnahmen und Projekte aus Sicht verschiedener Akteure zu qualifizieren als auch diese zu realisieren. Durch Kommunikation und Kooperation können die Akteure immer wieder zu neuem Engagement motiviert und der Prozess des Kommunalen Klimaschutzmanagements langfristig am Laufen gehalten werden (vgl. Bischoff, Selle, Sinning 2005). Macht- und Fachpromotoren sollten die Bedeutung

des Kommunalen Klimaschutzmanagements immer wieder aufzeigen. Zur Kommunikation nach innen gehört, dass sie beispielsweise die neuen Ziele, Aufgaben und Pläne der Verwaltung mit den bisherigen positiv verknüpfen. Insbesondere die Machtpromotoren sollten verdeutlichen, dass die neuen Aufgaben Sinn machen, dass sie nötig sind und ihre Bewältigung möglich erscheint. Macht- und Fachpromotoren haben die Aufgabe, während des gesamten Prozesses immer wieder für Transparenz zu sorgen, indem sie darstellen, was bereits unternommen und was erreicht wurde, was zur Zeit geschieht und welche Schritte in der näheren Zukunft noch vor den Mitarbeitern in der Verwaltung und den Menschen in der gesamten Kommune liegen.

Die Kommunikationsaufgaben der Prozess-Initiatoren bzw. ihrer Arbeitsebene sind demnach insbesondere:

- Ideen-Marketing zu betreiben;
- für den Gesamtprozess und seine (Teil-)Ziele zu werben, um Schlüsselpersonen und andere Akteure zusammenzuführen sowie den Kontakt zu ihnen zu halten;
- förderliche Kommunikations- und Kooperationsstrukturen aufzubauen und zu koordinieren (sowohl innerhalb der Verwaltung als auch zwischen den Akteursgruppen);
- Auskünfte zu geben und Informationsmaterial für ratsuchende Akteure bereitzustellen;
- Arbeitsgruppen zu moderieren und in schwierigen Konfliktfällen Mediation anzubieten;
- für einzelne Maßnahmen und Projekte zu werben, um Umsetzungsakteure zu finden;
- den überörtlichen Austausch aufzubauen und zu organisieren;
- Veranstaltungen zur Außendarstellung zu organisieren;
- mit den Vertretern der Medien Kontakt zu halten und für sie Informationen bereitzuhalten;
- neues Wissen zu generieren sowie Entscheidungen in Politik und Wirtschaft vorzubereiten;
- Publikationen und Präsentationen zu erstellen.

Ziel ist es, den Gesamtprozess des Kommunalen Klimaschutzmanagements zu befördern und den weiteren Prozessverlauf effektiver zu gestalten. Dazu soll das über die Einbindung der Akteure gewonnene Wissen sowie die sich aus der Vernetzung ergebenden Erkenntnisse bezüglich der weiteren Gestaltung des Prozesses und der Umsetzung von Projekten wieder in den Kreislauf des Kommunalen Klimaschutzmanagements einfließen.

Realistische Zeit- und Budgetansätze einplanen

Um den dargestellten umfassenden Anforderungen gerecht werden zu können,

sollte bereits im Vorfeld geklärt werden, ob realistische Zeit- und Budgetansätze für Kommunikation und Kooperation vorhanden sind bzw. ob klar ist, wer sich um die Abläufe

kümmert. Denn die Einrichtung einer zentralen Stelle, in der alle Informationen zusammenlaufen und die Gesamtkoordination stattfindet, ist für die Steuerung des Gesamtprozesses unabdingbar.

Lobby-Arbeit für Klimaschutz

Lobby-Arbeit erzeugt politischen Rückhalt

Ziel der Lobby-Arbeit für Klimaschutz ist es, den kommunalen Klimaschutz auf der Agenda der Lokalpolitiker und anderer Akteure aufzuwerten. Denn auch das wichtigste Anliegen hat nur dann eine Chance verwirklicht zu werden, wenn seine Bedeutung von den politischen Entscheidern erkannt wird. Die lokale Lobby-Arbeit erhöht die Chancen, einen starken politischen Rückhalt zu erzeugen. Ziel sollte u.a. sein, einen möglichst

einstimmigen Ratsbeschluss für wichtige Schritte (bspw. für ein Klimaschutzkonzept) zu erhalten.

Gestaltung des Prozessablaufs

Beteiligungsprozess der Ausgangssituation anpassen

Im Mittelpunkt des Prozesses steht der kommunale Klimaschutz als gemeinsames Ziel. Daran und an den Handlungslogiken der anzusprechenden Akteure orientiert sich die Gestaltung des Kommunikations- und Kooperationsprozesses sowie die Auswahl der zum Einsatz kommenden Instrumente und Methoden. Der Prozess des Kommunalen Klimaschutzmanagements bedarf nicht nur der Planung der Inhalte, sondern auch der Struktur bzw. der Strategie zur Gewinnung vorhandenen Wissens und zur Weitergabe neuer Informationen und Er-

Handlungslogiken der Akteure

Die Handlungslogik eines Akteurs wird aus zwei Aspekten heraus bestimmt. Zum einen ist es von Bedeutung, welche Vorerfahrung bzw. Ausbildung und damit methodische Herangehensweise dieser mitbringt. Zum anderen spielen auch persönliche Motive eine Rolle. Für eine erfolgreiche Umsetzung des Kommunalen Klimaschutzmanagements und den darin integrierten Konsultationsprozess sollten sich die Promotoren klar machen, was die zu beteiligenden Menschen dazu bewegt,

1. Klimaschutz zu betreiben und
2. an Gemeinschaftsaktionen zu diesem Thema mitzuwirken.

Dementsprechend ist immer auch die Frage zu stellen: Welchen Nutzen bringt das Kommunale Klimaschutzmanagement für wen, in welcher Form und in welchem Maße? Deshalb ist es bedeutsam, den möglichen Nutzen vorab transparent zu machen und Anreize zur Mitwirkung zu schaffen. Diese können beispielsweise sein:

Materieller Gewinn

- Ein im Rahmen des Kommunalen Klimaschutzmanagements angestoßenes Projekt senkt für den Projektbetreiber Kosten oder erwirtschaftet nach angemessener Zeit einen Gewinn. Im Idealfall geschieht dies auch deshalb, weil das Klimaschutzmanagement positive Rahmenbedingungen für das Projekt schafft – etwa dadurch, dass lokale Akteure zu neuen Formen der Zusammenarbeit angeregt werden. Dieses kooperative Handeln würde ohne Kommunales Klimaschutzmanagement nicht zustande kommen.
- Der Projektbetreiber erhält für seine Maßnahme finanzielle Förderung oder unterstützende Sachleistungen entweder durch die Kommune selbst (z. Zt. eher unwahrscheinlich bei der Finanzlage der meisten Kommunen) oder aus Mitteln des Landes, des Bundes oder anderer Geldgeber.

Anerkennung

- Nach Abschluss der Maßnahme werden Preise und andere Auszeichnungen verliehen (z.B. Ökoprotit-Zertifikat, Energiesparer NRW-Auszeichnung).
- Eine Wertschätzung der geleisteten Arbeit erfolgt als Würdigung in Form z.B. eines gemeinsamen Festes, einem Dankeschreiben des Bürgermeisters, eines Beitrags in der Lokalpresse, o.ä.m.

Selbstwirksamkeitserfahrungen

- Der Akteur setzt eigene Projektideen um und spürt dadurch, dass er etwas Größeres bewegen und gestalten kann.

Gemeinschaft, Zugehörigkeitsgefühl

- Die Beteiligung an einem zielorientierten Gruppenprozess gibt das Gefühl, dabei bzw. in Gemeinschaft zu sein.

Wenn es gelingt, so vielen Akteuren wie möglich gerecht zu werden, steigt die Motivation zur Beteiligung bei Allen und die Prozessergebnisse können eher überzeugen (vgl. auch Langfeld, Wezel, Wolf 2002).

kenntnisse an alle Beteiligten. Die Kommunikationsstrategie muss also, soll sie den Prozess unterstützen und befördern, von Beginn an (mit-)geplant werden.

Zur eigenen Orientierung und Systematisierung in der Öffentlichkeitsarbeit hat es sich in zahlreichen Prozessen bewährt, im Vorfeld des Kommunikationsprozesses für kommunalen Klimaschutz eine Analyse der Aufgaben sowie der potenziellen Adressaten durchzuführen (siehe Tab. 1).

Die systematisierte Betrachtungsweise hilft insbesondere in einem sehr komplexen Prozess zu durchschauen, wer aktiv werden muss, wer wie angesprochen werden muss und welche Botschaften vermittelt werden sollen, um dem potenziellen Partner im Projekt den Nutzen seiner Teilnahme zu vermitteln.

In Abbildung 6 ist ein möglicher Ablauf eines Konsultationsprozesses abgebildet. Dieser wurde in der dargestellten Form beispielsweise im Modellvorhaben „Klimaschutz in Kommunen“ für die Stadt Eisenach eingesetzt. Hier war bereits ein Energiebericht der Stadtverwaltung als Basis vorhanden. Von Seiten der Kommunalverwaltung und -politik gab es von Beginn an einen Konsens über die Durchführung des Konsultationsprozesses. Neben den Zielen des kommunalen Klimaschutzkonzepts wurde das übergeordnete Ziel der CO₂-Reduzierung von mindestens 30% bis 2020 (Ausgangsjahr: 1990) als Grundlage gesetzt.

Veranstaltungen zur Projektentwicklung mit dem Ziel der CO₂-Minderung

Bei diesem beispielhaften Ablauf werden fünf Veranstaltungen vorgeschlagen, die in der jeweiligen Stadt bzw. Gemeinde durchgeführt werden. Ziel ist es, gemein-

sam Projekte und Maßnahmen zu entwickeln, die einen möglichst effizienten Beitrag zur CO₂-Minderung erbringen. Dabei sind sowohl die Multiplikatoren- und Ausstrahlungswirkung einzelner Projekte als auch die Potenziale der mitwirkenden Akteure zu berücksichtigen. Die Projekte und Maßnahmen sollen in der Folge von einzelnen Akteuren oder von Arbeits- bzw. Projektgruppen in die konkrete Umsetzung geführt werden. Der Einsatz der dargestellten Form des Konsultationsprozesses findet häufig in durch externe Berater begleiteten Prozessen statt. Er eignet sich als Anhaltspunkt für die Gestaltung einer Beteiligung aber durchaus auch für Kommunen, die ohne externe Beratung in den Prozess einsteigen.

Vorbereitende und aktivierende Phase

Aktivierende Befragung als geeignete Einstiegsmethode

Um den Einstieg in die durchaus komplexe Thematik kommunaler Klimaschutz zu vereinfachen und den Boden für die Projektentwicklung zu bereiten, hat sich das Instrument der Aktivierenden Befragung bewährt (vgl. Bischoff, Selle, Sinning, 2005: 61 ff.).

Der Fragebogen (siehe Kasten), der sowohl an die identifizierten Zielgruppen versendet werden als auch im Rahmen von Kleingruppeninterviews zum Einsatz kommen kann, führt in das Thema ein. Er macht den (potenziellen) Akteuren deutlich, an welcher Stelle sie sich in den Prozess einbringen können und wo ihr konkreter Beitrag zur Umsetzung des kommunalen Klimaschutzes und bei der Erreichung der anspruchsvollen Zielvorgaben liegen könnte.

Nach der Durchführung der Aktivierenden Befragung wird

Tab. 1: Aufgaben-Adressaten-Analyse mit zwei Beispielen aus der Stadt Rheinberg (Quelle: eigene Darstellung)

Gegenstand, Handlungsfeld im Kommunalen Klimaschutzmanagement	Akteur	Adressat bzw. Zielgruppe	Ziel der Öffentlichkeitsarbeit	Botschaft bzw. Nutzen der Maßnahme für die Adressaten	Medium, Instrument
Bildung für Klimaschutz	Kommune	Lehrer (weiterführender Schulen)	Gewinnen von Lehrern (weiterführender Schulen) für Projektarbeit zum Thema Klimaschutz	Klimaschutzprojektarbeit kann eine wertvolle Bereicherung des Unterrichts sein und bedeutet keine wesentliche Mehrarbeit!	Gruppengespräch mit Schulrektor, Lehrerkonferenzen, Faltblatt
Steigerung der Energieeffizienz	Kommune	Hauseigentümer	Gewinnen von privaten Haushalten für die Sanierung ihrer Heizungstechnik	Modernisierung der Heizungstechnik amortisiert sich nach einigen Jahren, steigert den Wert des Gebäudes und tut der Umwelt etwas Gutes	Haus-zu-Haus-Beratung (neutrale Energieberater gehen von Haus zu Haus, um Eigentümer über Vorteile aufzuklären)

Fragestellungen für eine Aktivierende Befragung zum kommunalen Klimaschutz

- Welchen Stellenwert hat das Themenfeld Klimaschutz, rationelle Energieverwendung sowie der Einsatz erneuerbarer Energien in dem jeweiligen Unternehmen/ der jeweiligen Organisation oder Initiative?
- Wo wird der zentrale Handlungsbedarf im Themenbereich gesehen?
- Wo werden die wesentlichen Hemmnisse bezüglich der Steigerung der Energieeffizienz, der rationellen Energienutzung und des Einsatzes erneuerbarer Energieträger gesehen? Welche persönlichen Lösungsansätze bestehen?
- Welche Empfehlungen können die Akteure an den Konsultationsprozess geben, um ihn erfolgreich zu gestalten? Welche Erwartungen werden an das Projekt geknüpft?
- Wer ist Ansprechpartner im Unternehmen, in der Organisation oder in der Initiative für das Thema für den Fall der Beteiligung an der Initiative?
- In welchem Schwerpunktbereich möchte sich das Unternehmen, die Organisation oder Initiative innerhalb des Prozesses besonders engagieren?
- Wo werden Berührungspunkte zu anderen Akteuren gesehen? Gibt es vielleicht sogar Interesse an Kooperationen?
- Gibt es Unterstützungsbedarf und wenn ja, wo?
- Welche Beiträge können das Unternehmen, die Organisation, die Initiative zum Prozess beisteuern?

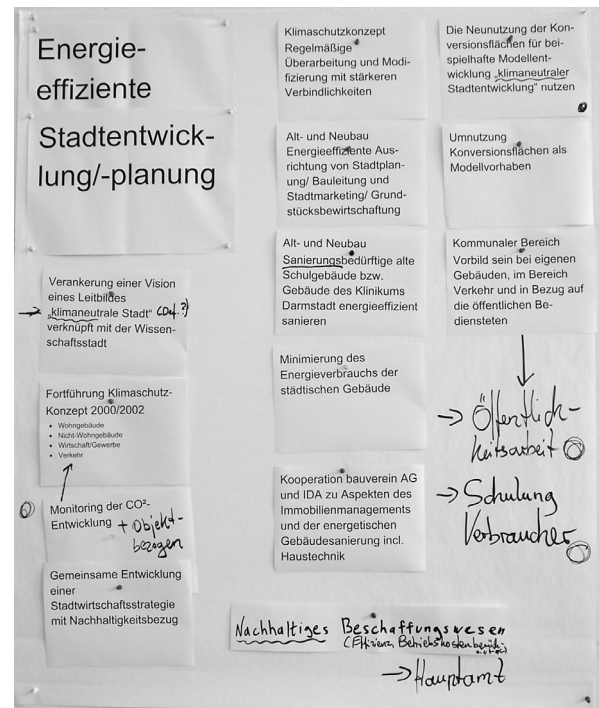
diese ausgewertet. Hier zeigen sich im Idealfall bereits erste Schwerpunktthemen und Projektansätze sowie potenzielle Akteure für die Umsetzungsphase. Darüber hinaus erhält die Managementebene des Prozesses Hinweise auf die Erwartungshaltung der Akteure. Die Ergebnisse der Befragung können darüber hinaus als erster Input in die folgenden Workshops gegeben werden.

In den einzelnen Veranstaltungen sollten die folgenden Inhalte verfolgt werden:

Auftaktworkshop 1:

- Vorstellung des Gesamtprojekts, der Ziele und Ausgangssituation sowie des Prozesses;
- Präsentation der Ergebnisse der Aktivierenden Befragung, Vorstellung der Ergebnisse der SWOT-Analyse (Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – siehe auch Kap. 3.5), Konsensfindung über erste Projekte;
- Findung von mindestens drei bis vier Schlüsselprojekten zur Erreichung des gesetzten Minderungsziels;
- Etablierung des Kompetenznetzwerkes;
- Zielgruppe des Auftaktworkshops: Strategische Ebene (Entscheidungsebene) aus Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Abb. 5: Chart zur energieeffizienten Stadt - Auftaktworkshop in Darmstadt (Quelle: eigene Darstellung)



Projekt-Workshop 2:

- Bearbeitung von Schlüsselprojekten;
- Evaluation des Prozessverlaufs und der vorläufigen Ergebnisse;
- Intensivierung der Netzwerkaktivitäten;
- Zielgruppe des Workshops: Promotoren und Bearbeiter der Schlüsselprojekte, ggf. gezielte Auswahl von Vertretern aus Entscheidungs- und Arbeitsebene.

Projekt-Workshop 3:

- Bearbeitung von Schlüsselprojekten;
- Evaluation des Prozessverlaufs und der erreichten Zwischenergebnisse;
- Intensivierung der Netzwerkaktivitäten;
- Zielgruppe des Workshops: Bearbeiter der Schlüsselprojekte, ggf. gezielte Auswahl von Vertretern aus Entscheidungs- und Arbeitsebene.

Projekt-Workshop 4:

- Bearbeitung von Schlüsselprojekten;
- Evaluation des Prozessverlaufs und der erreichten Zwischenergebnisse;
- Intensivierung der Netzwerkaktivitäten;
- Zielgruppe des Workshops: Promotoren und Bearbeiter der Schlüsselprojekte, ggf. gezielte Auswahl von Vertreterinnen und Vertretern aus Entscheidungs- und Arbeitsebene.

Abschluss-Workshop 5:

- Darstellung der Gesamtergebnisse im bisherigen Prozess;
- Zielvereinbarung über weitere Zusammenarbeit und Fortführung des Prozesses;
- Zielgruppe des Workshops: Promotoren und Bearbeiter der Schlüsselprojekte, Entscheidungs- und Arbeitsebene, interessierte Öffentlichkeit, Politik.

Basis des Prozesses ist – idealerweise – ein kommunales Klimaschutzkonzept. Seine Ziele und Projekte geben die Orientierung für die weitere Entwicklung vor. Fehlt ein solches Konzept bzw. ist seine Erstellung kurzfristig nicht möglich, sollten die Eckpfeiler wie Ziele und sich daraus ergebende Maßnahmen und Projekte dennoch durch die koordinierende Stelle verschriftlicht werden, um im Prozess für die notwendige Transparenz für alle Beteiligten zu sorgen.

„Viele Wege führen nach Rom“

Da die Einführung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements in vielen Kommunen keinen völligen Neustart bedeutet, sondern die Bündelung und Forcierung bisheriger Aktivitäten unter dem Titel kommunaler Klimaschutz beinhaltet, ist der dargestellte Ablaufplan nicht für alle Kommunen der passende Weg.

Nutzung der „Windows of opportunity“

Insbesondere für Kommunen mit wenig verfügbaren Ressourcen gilt es, die vor-

handenen Mittel und Möglichkeiten so zu nutzen, dass Gestaltungsspielräume eröffnet, genutzt und damit erweitert werden. Dazu gehört, die sogenannten „Windows of opportunity“ (Zeitfenster) zu nutzen, d.h. spezielle Zeitpunkte, zu denen es günstige Rahmenbedingungen für den Klimaschutz gibt.

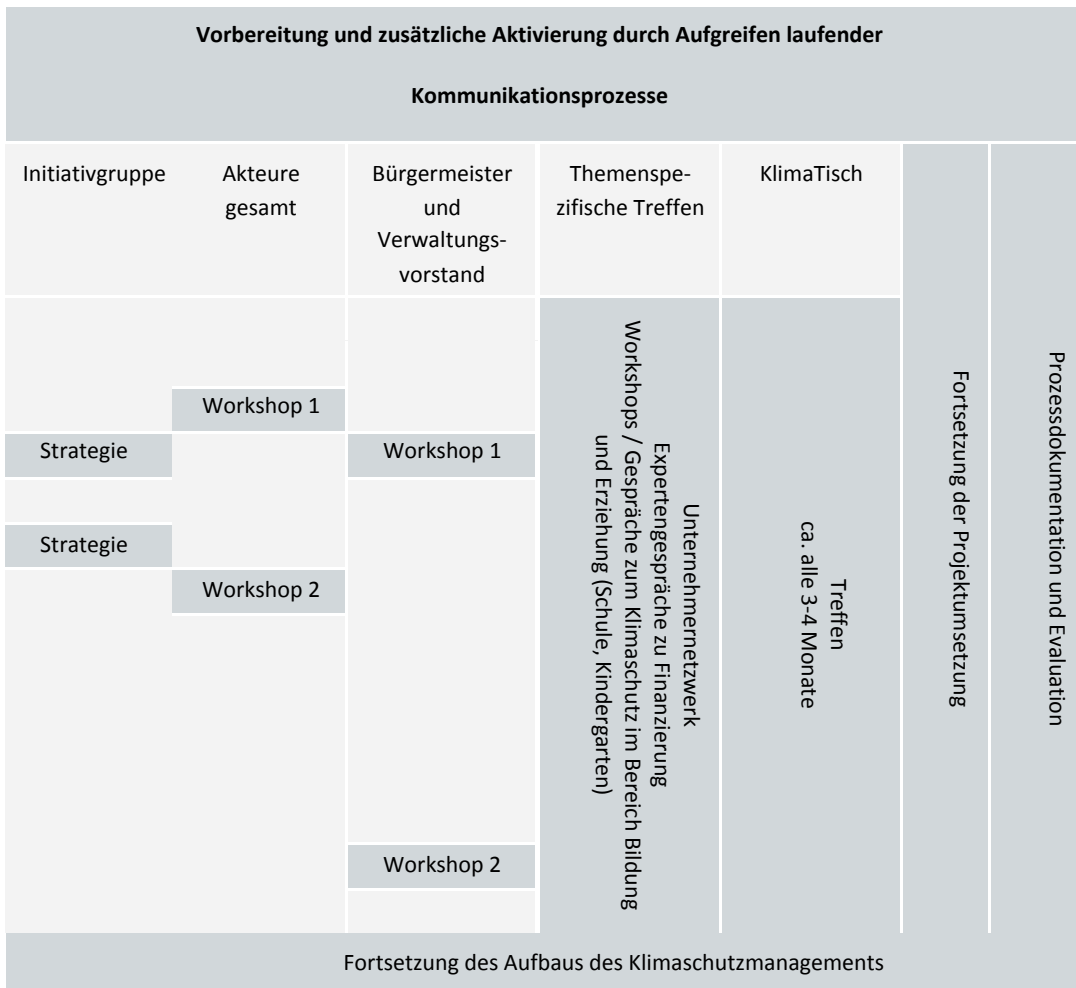
Aber auch dort, wo es schon viele Kooperations- und Kommunikationsangebote zu Einzelthemen des kommunalen Klimaschutzes gibt (z.B. Energiemanagement in Schulen, Unternehmensnetzwerke oder Runde Tische engagierter Bürger), sind individuelle, auf die spezielle Situation der Kommune angepasste Herangehensweisen zielführend. Die Promotoren sowie die Kümmerer im Prozess sind gefordert zu erkennen, welche Strategie in der eigenen Situation erfolgversprechend ist, wie sie die Akteure, deren Know-how und Engagement gewinnen können und welche Angebote sie ihnen entsprechend unterbreiten sollten.

Ein Ansatz kann es sein, sehr spezifische und zielgruppen-gerechte Angebote zu ermöglichen. Thematische Arbeitsrunden, zu denen bspw. externe Fachleute geladen und in denen Projekte und Initiativen angestoßen werden, sind eine bewährte Herangehensweise.

Abb. 6: Beispielhafter Ablauf eines Konsultationsprozesses zum Thema Klimaschutz (Quelle: eigene Darstellung)



Abb. 7: Kommunikationsprozess mit zielgruppenspezifischen Angeboten (Quelle: eigene Darstellung)



3.4 Status Quo: Bestand aufnehmen

Nachdem die Planung des Kommunikations- und Beteiligungsprozesses abgeschlossen ist, startet der idealtypische Managementzyklus mit der Aufnahme aller Daten, Fakten und Vorerfahrungen, die im weiteren Verlauf von Bedeutung sein können.

Ermittlung der Emissionswerte und Einsparpotenziale

Energieberichte und CO₂-Bilanzen als Ausgangsbasis

Zunächst steht die Ermittlung der „harten Fakten“ im Vordergrund. Diese bestehen einerseits aus dem, was von wem emittiert wird sowie aus den sich andererseits daraus ableitenden möglichen Einsparpotenzialen.

Viele Kommunen verfügen bereits über Energieberichte, in denen dezidiert ermittelt wurde, über welche Gebäude und

Einrichtungen wie viel CO₂-(-Äquivalente)² emittiert werden. Diese können als erster Baustein in der Bestandsaufnahme herangezogen werden.

Um die Daten für alle in der Kommune vertretenen Bereiche zu ermitteln, empfiehlt es sich, eine CO₂-Bilanzierung durchzuführen. Mit deren Hilfe können nicht nur Daten und Fakten zusammengetragen, sondern im Idealfall auch Minderungspotenziale ermittelt werden (siehe auch Kap. 4.2).

² Die ermittelten Werte beziehen sich immer auf CO₂-Äquivalente. Diese geben an, wie viel eine festgelegte Menge eines Treibhausgases zum Treibhauseffekt beiträgt. Als Vergleichswert dient Kohlendioxid; der Wert beschreibt die mittlere Erwärmungswirkung über einen bestimmten Zeitraum; oft werden 100 Jahre betrachtet. (vgl. Umweltbundesamt 2010)

Beispiel: Aktivierung der Wirtschaft im Rahmen der Klimaschutzkonzeption für die Stadt Rheinberg

Um die Potenziale zur Beteiligung der lokalen Wirtschaft besser einschätzen zu können, lud die Stadt Rheinberg unter Federführung der Stabsstelle Nachhaltigkeit Unternehmen zu einem Workshop ein. Primär wurden die energieintensiven Verbraucher der Industrie und des Gewerbes zur Teilnahme angefragt. Gleichzeitig wurde im Vorlauf des Workshops in Einzelgesprächen geklärt, inwieweit die Unternehmen zu Fragen der Energieeffizienz und zu Maßnahmen zur Senkung der Energiekosten Auskunft geben können. Am Workshop selbst nahmen Vertreter aus 12 Unternehmen teil, weitere bekundeten ihr künftiges Teilnahmeinteresse. Die Sitzung wurde moderiert von der Stabsstelle Nachhaltigkeit, beteiligt waren zudem die EnergieAgentur.NRW, das Kompetenznetzwerk Energie des Landkreises Wesel als Berater sowie der Bürgermeister der Stadt Rheinberg als politisch Verantwortlicher. Es stellte sich im Rahmen der Veranstaltung heraus, dass einige Unternehmen einen erheblichen Energieeinsatz und deshalb großes Interesse an einer Initialberatung Dritter zur Verbesserung der Energieeffizienz haben.

Checkliste Kommunikation und Kooperation

- Wer ist unsere Zielgruppe? Welche Botschaft wollen wir vermitteln?
- In welchen Handlungsfeldern des Kommunalen Klimaschutzmanagements soll etwas geschehen?
- Wer koordiniert den Gesamtprozess und ist für die kommunikativen Prozesse federführend?
- Welche Ressourcen müssen wir dafür im Gesamtprozess einkalkulieren bzw. vorhalten?
- Wie funktioniert die Informationsweitergabe unter den Beteiligten?
- Wie kann ein Dialog mit den Bürgern, der Wirtschaft und weiteren Akteuren aufgebaut werden? Welche Beteiligungsangebote gibt es für die Bevölkerung, für Unternehmen und andere Gruppen?
- Wie können wir das Anliegen kommunaler Klimaschutz einfach und klar vermitteln? Welche Methoden und Instrumente bzw. Medien wollen wir einsetzen?
- Wie können bisherige Erfolge in diesem Bereich vermittelt werden, um daran den Nutzen, aber auch die noch nicht genutzten Potenziale darzustellen und die Beteiligten zu motivieren?

In vielen Fällen, insbesondere zu Beginn des Einführungsprozesses, kann es zur eigenen Orientierung und zur Sensibilisierung aller relevanten Akteure sinnvoll sein, statt einer aufwändigen und teuren Bilanzierung zunächst einmal nur eine grobe Abschätzung der CO₂-Emissionen vorzunehmen. Darin fließen nur diejenigen Daten ein,

die mit geringem Recherche-Aufwand zur ermitteln sind. Ein Ergebnis einer solchen Abschätzung ist in Abbildung 8 zu sehen. Das pragmatische Vorgehen bestimmt auch darüber, wie die Daten zusammengefasst werden. Deshalb unterscheiden sich die hier dargestellten Kategorien bspw. von den Handlungsfeldern, die in der Übersicht (siehe grauer Kasten Kap. 3.11) wiedergegeben werden.

Welche Akteure sind bereits im Klimaschutz- bzw. Energiemanagement tätig?

Aktive Akteure und Netzwerke als Potential

In den meisten Kommunen sind bereits aktive Akteure aus Verwaltung, Bürgerschaft, Vereinen und Verbänden sowie Wirtschaft vorhanden, die vielleicht noch nicht unter dem Thema Klimaschutz zusammenarbeiten. Bestehende und mehr oder weniger gut funktionierende Netzwerke sowie Kontakte unter den verschiedenen Akteuren stellen ein wichtiges Potenzial für den kommunalen Klimaschutz dar. Vor Beginn eines kommunalen Konsultationsprozesses (siehe Kap. 3.3) ist eine Bestandsaufnahme ein wesentlicher Schritt, um die verschiedenen Akteure mit ihren Aktivitäten, die Qualität und Quantität der Netzwerke feststellen zu können.

Nach dieser Bestandsaufnahme ist zu klären, auf welche Strukturen (Netzwerke, Arbeitskreise etc.) zurückgegriffen werden kann, welche relevanten Akteure noch fehlen, die jedoch bspw. eine wichtige Multiplikatoren- oder Umsetzungsfunktion erfüllen können. Wo bestehen fachliche Lücken in dem bisherigen Akteursnetzwerk? Welche Partner sollten zusätzlich gewonnen werden?

Um die Zugänge zu den Entscheidern und damit deren Potenzialen besser einschätzen zu können, ist es hilfreich, die Intensität der Kooperationen zwischen Kommune und privaten Akteuren zu analysieren. Am Beispiel der Stadt Darmstadt sind die bestehenden Beziehungen ausgehend vom Agenda-Büro in vereinfachter Form in Abbildung 6 dargestellt. Auch wenn nicht alle Akteure in jeder Stadt vorhanden sind, so zeigt dieses Beispiel, wie Kommunen mit einfachen Mitteln bestehende Netzwerke in ihrer Funktionsweise transparent machen können.

Die folgende Grafik stellt die Bestandsaufnahme der Akteursbeziehungen des Lokale Agenda-Büros der Wissenschaftsstadt Darmstadt dar. Die Stärke der Balken steht für die Einschätzung der Intensität des Austauschs bzw. der Nutzung der Kontakte, die das Agenda-Büro im Rahmen von Klimaschutz-Aktivitäten koordiniert (Stand: 2008, Agenda Büro Stadt Darmstadt). Ziel ist es, Stärken und Schwächen im vielfältigen Akteursgeflecht besser einschätzen und intensivieren bzw. beheben zu können.

Inhaltliche Aufgabenstellungen und Handlungsfelder

An die Klärung der Netzwerk- und Akteursstrukturen schließt die Bestandsaufnahme der inhaltlichen Aufgabenstellungen an:

- Welche Substitutions- und Einsparpotenziale gibt es?
- Welche Ansatzpunkte, welche Instrumente und Methoden zur Veränderung bestehen?
- Welche Handlungs- und Aufgabenfelder existieren in der Stadt oder Gemeinde?

Meist sind den Interessierten schon länger einige der anstehenden Aufgaben bekannt. Wesentliche Handlungsfelder für Kommunen sind sechs Bereiche, die in der Folge mit einigen Beispielen aufgeführt und erläutert werden.

Im Kommunalen Klimaschutzmanagement sind die genannten Bereiche integriert, d.h. mit Blick auf die kommunale Entwicklung insgesamt, zu bearbeiten. Gleichzeitig ist zu prüfen, in welchem Maß die Stadt oder Gemeinde direkten Einfluss nehmen kann oder zur Erreichung ihrer Ziele auf die Kooperation Dritter angewiesen ist.

Sechs inhaltliche Bereiche als zentrale Handlungsfelder des kommunalen Klimaschutzes

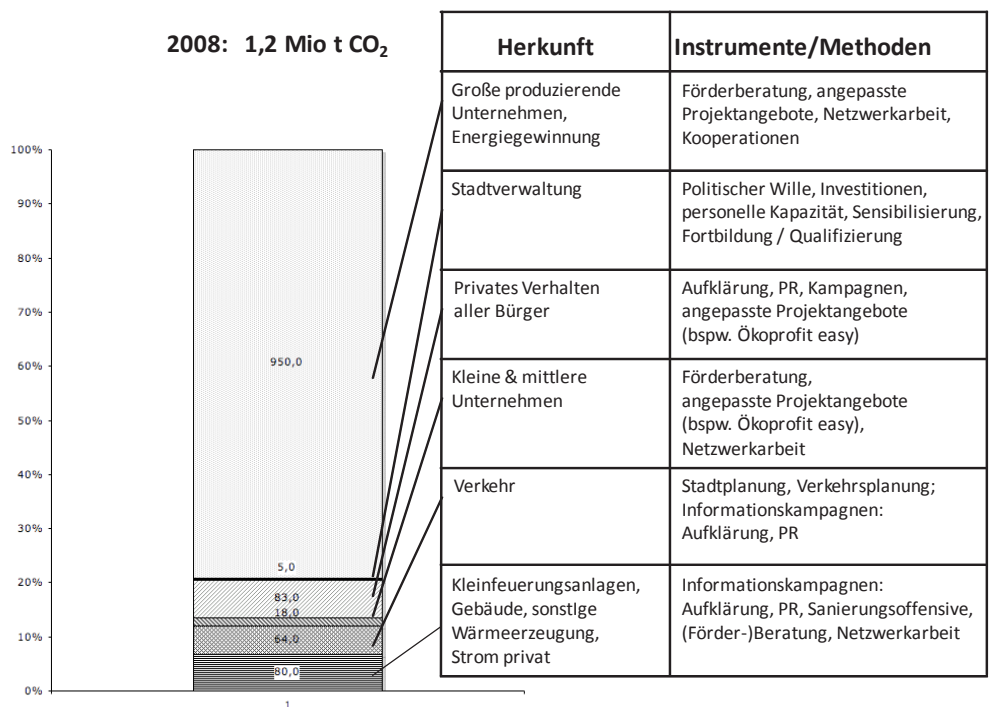
- *Private Haushalte, Gewerbe und Dienstleistungen, Gebäude außerhalb der Kommunalverwaltung (z.B. energieeffiziente Gebäudesanierung),*
- *kommunaler Energiebedarf (z.B. Steigerung der Energieeffizienz in Straßenbeleuchtung, Öffentlicher Nahverkehr, Bestandssanierung kommunaler Liegenschaften, Nutzerverhalten),*
- *industrieller und gewerblicher Energiebedarf (z.B. Energieeffizienzanalyse und Energieeinsparung im Bereich Abwärme, Abwasser),*
- *Energie-Umwandlung (z.B. Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung in Nahwärmekonzepten),*
- *Siedlungs- und Verkehrsentwicklung (z.B. Städte- und Straßenbau, Steuerung des MIV, Ausbau von Fuß- oder Radnetzen),*
- *Wirtschaftsverkehr (z.B. Steuerung des Wirtschaftsverkehrs oder Implementierung eines City-Logistik-Konzepts).*

Direkte Einflusspotenziale klären

Die Stadt oder Gemeinde hat einen „direkten“ Zugriff auf ihre eigenen Gebäude und die Einspar- und Substitutionspotenziale bei deren Energieverbrauch, sowie auf große Teile der Siedlungs- und

Verkehrsentwicklung. Auch in weiteren Bereichen, wie bspw. der Energieeffizienz der Straßenbeleuchtung, verfügt die Kommune über eigene Handlungsmöglichkeiten. In anderen Teilbereichen ist sie hingegen auf ihre Kommunikationsfähigkeit (Marketing des Anliegens bzw. Öff-

Abb. 8: Instrumente und Methoden zur Mobilisierung der Emissionsminderungs-Potenziale in der Stadt Rheinberg (Quelle: eigene Darstellung)



fentlichkeitsarbeit) und daraus resultierend die Kooperationsbereitschaft der jeweiligen Akteure angewiesen.

Welche Projekte und Maßnahmen wurden bereits entwickelt?

Projektvorschläge und laufende Umsetzungsmaßnahmen erfassen

Eine weitere Bestandsaufnahme sollte klären, welche Projektvorschläge und Maßnahmen bereits in den letzten Jahren durch Mitarbeiter der Kommune oder Dritte erarbeitet wurden, welche sich in Realisierung befinden und welche noch nicht aufgegriffen werden konnten.

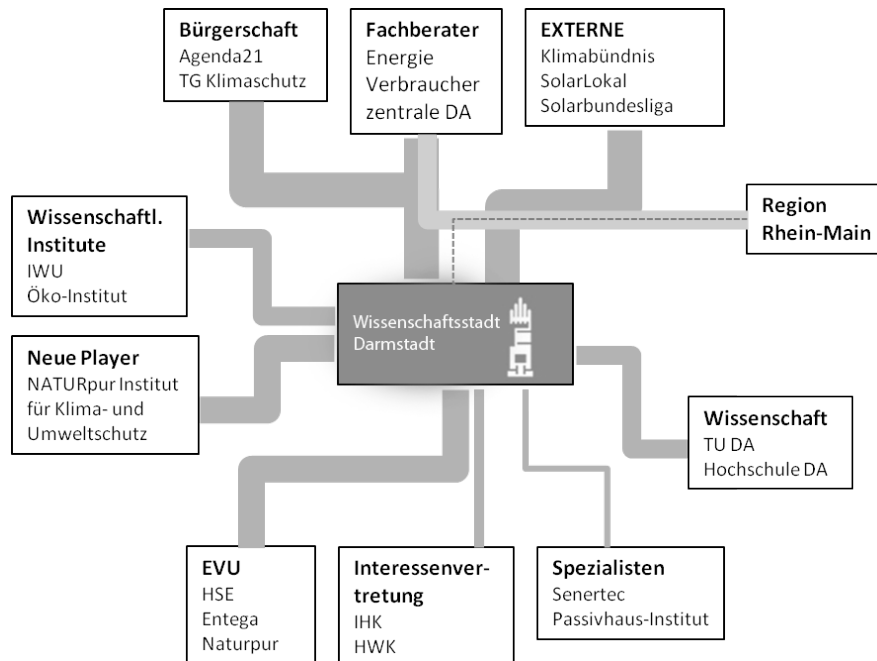
Insbesondere bestehende Ideen, die noch nicht in die Umsetzung gelangen konnten, sind für die weitere Arbeit zum Klimaschutz ein interessanter Fundus. Projektideen können beispielsweise durch Mitarbeiter der Stadt oder Gemeinde oder beauftragte Büros für die Aufstellung von Energieberichten, Klimaschutzkonzepten oder kommunale Planungen (Masterpläne, Bauleitpläne, Verkehrsentwicklungspläne, Luftreinhaltepläne etc.) entwickelt worden sein. Im Rahmen von Lokale Agenda 21- oder anderen ehrenamtlichen

Aktivitäten von Energie- und Klimaschutzinitiativen sind möglicherweise ebenfalls Projektvorschläge entstanden, die aufgegriffen werden können.

Checkliste Bestandsaufnahme:

- *Kennen wir alle „harten Fakten“, die unsere Kommune betreffen?*
- *Wissen wir, in welchen Bereichen wir direkt steuernd eingreifen können?*
- *Kennen wir alle Projekte, Initiativen und Initiatoren in unserer Kommune, die den kommunalen Klimaschutz voranbringen (könnten)?*
- *Welche weiteren Kooperationen sind hilfreich und stärken die Bedeutung sowie die Umsetzung des kommunalen Klimaschutzes?*
- *Wie können wir systematisch das vorhandene Know-how (Fachexpertise der Ämter, aber auch externes Wissen) nutzen und erweitern?*

Abb. 9: Intensität der Kooperationen der Stadt Darmstadt zu privaten Akteuren aus Wirtschaft und Bürgerschaft (Quelle: Agenda-Büro der Wissenschaftsstadt Darmstadt)



3.5 Analyse: Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken

SWOT-Analyse zur Bewertung der Ist-Situation

Im Anschluss an die Bestandsaufnahme zum kommunalen Klimaschutz beginnt in der Stadt bzw. Gemeinde die Auswertung der Ist-Situation hinsichtlich der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken für den weiteren Prozess (SWOT-Analyse: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken). Damit entsteht ein Überblick:

- über das, was bereits gut läuft (Stärken), und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben, weitere positiven Entwicklungen anzustoßen (Chancen),
- über Punkte, an denen noch Handlungsbedarf besteht (Schwächen), die sich aber positiv für den Prozess auswirken können (Chancen),
- über Aspekte, die zwar derzeit noch gut funktionieren (Stärken), aber das Risiko bergen, bei Veränderungen zu Problemen im Gesamtprozess zu führen (Risiko) sowie
- über Dinge, die noch nicht oder nicht optimal laufen (Schwächen), die im weiteren Verlauf zu einem ernsthaften Hemmschuh werden könnten (Risiko). (vgl. u.a. Fürst, Scholles 2008: 505ff)

Die Darstellung in Form einer Matrix gibt einen guten Überblick über die derzeitige Situation der Kommune. Aus dieser Analyse können weitere Handlungsbedarfe abgeleitet und damit die Erarbeitung eines umfassenden Konzepts zur aktiven Gestaltung des Prozesses vorbereitet werden.

Checkliste Analyse

- *Kennen wir unsere Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken?*
- *Welche Rahmenbedingungen nehmen wir für unsere Einschätzung an?*
- *Entsprechen die Ergebnisse unserer Analyse der Ist-Situation unserer Kommune im Klimaschutz?*
- *Müssen wir weitere Faktoren erheben und einfügen, um das Bild abzurunden?*

3.6 Ziele definieren

Ziele im Konsens festlegen

Die Definition von Zielen legt für die Beteiligten (möglichst verbindlich) fest, wohin sich der Prozess entwickeln soll. Dazu gilt es zunächst, die in den beteiligten Köpfen existierenden, durchaus verschiedenartigen Zielvorstellungen abzustimmen, anzugleichen und auszuformulieren. Zu den Zielsetzungen sollte ein Konsens gefunden werden, damit die Umsetzung von möglichst vielen getragen wird. Ziele können definiert werden:

- im Rahmen der Erarbeitung eines Klimaschutzkonzeptes, zu der alle Interessierten eingeladen werden; vor allem Vertreter relevanter Gruppen sowie auch Politiker sollten hierbei frühzeitig eingebunden werden;
- durch eine interne Verwaltungsvorlage, die durch Beteiligung der verschiedenen Ressorts und berührten Mitarbeiter erarbeitet werden sollte.

Tab. 2: Auszug einer SWOT-Analyse zum kommunalen Klimaschutz der Stadt Eisenach (Quelle: eigene Darstellung)

Kommunale Ebene	
Stärken	Schwächen
(+) Mit der Erstellung der ersten CO ₂ -Bilanz in 2010 wurde ein Maßnahmenkatalog erarbeitet sowie der Grundstein für ein regelmäßiges Berichtswesen gelegt.	(-) Maßnahmen zur Gebäudesanierung oder zum Ausbau der erneuerbaren Energien können aufgrund der Finanzsituation der Stadt nur schwer umgesetzt werden
Chancen	Risiken
(+) Die Aufgeschlossenheit der Politik in Eisenach befördert auch zukünftig die Klimaschutzaktivitäten Eisenachs. Der einstimmige Stadtratsbeschluss über das CO ₂ -Minderungsziel ist hierfür ein Beleg	(-) Die kritische Haushaltssituation könnte die Akteure auf Dauer demotivieren

Die Festlegung von „SMARTen“ Zielen im Kontext des Projektmanagements ist in der Verwaltungspraxis eine gängige Methode geworden (siehe bspw. Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen 2004). Sie lässt sich auch auf Klimaschutzziele übertragen.

Neben der Anwendung der SMART-Kriterien ist es für die Zieldefinition sinnvoll, die folgenden Prüffragen zur Zielformulierung in den Prozess einfließen zu lassen:

- Zielsuche und -formulierung: Welche Leitbilder, d.h. welches Motto, welche Leitlinien und Ziele, existieren bereits in den Köpfen der beteiligten Akteure? Welche Vorgaben, z.B. in globalen Abkommen, Programmen, Studien und Berichten wie dem des IPCC (v.a. EU- und nationale Klimaschutzziele), können aufgegriffen werden?
- Ordnen der Ziele zu einem Zielsystem: Welche Ziele sind übergeordnet, welche sind Unter- bzw. Teilziele?
- Prüfung der Vollständigkeit und Angemessenheit: Sind tatsächlich alle Ziele erfasst? Beschreibt das Zielsystem den angestrebten Zustand?
- Vereinbarkeit der Ziele: Sind die gesteckten Teilziele untereinander vereinbar? Konkurrieren die Ziele miteinander oder schließen sich aus?
- Ggf. Abstimmung der Ziele mit Zielsystemen benachbarter Kommunen: Was haben die Nachbarkommunen im Klimaschutz vor? Was wollen sie erreichen?
- Weitergehende Prüfung der Machbarkeit / Erreichbarkeit der Ziele: Welche Einschätzungen liegen dazu in der Wissenschaft und in der (kommunalen) Praxis vor?

Für das Kommunale Klimaschutzmanagement sind operationalisierte Ziele vor allem im Bereich der CO₂-Minderung empfehlenswert. Als ein hilfreiches Instrument zur mittel- und langfristigen Zielerreichungskontrolle hat sich dabei die CO₂-Bilanz erwiesen (siehe hierzu Kap. 4.2).

Aktivitäten mit dem Zielsystem verknüpfen

Bereits vorhandene und laufende klimaschützende Aktivitäten sollten weiter

fortgeführt, unterstützt und in das Zielsystem des Klimaschutzkonzepts eingebunden werden, solange sie nicht den formulierten Zielen der Kommune widersprechen. Neue Projekte und Maßnahmen können mit dem nun aufzubauenden Klimaschutzmanagement verknüpft werden. Die Kommune sollte allerdings auch umgekehrt prüfen, ob ihre bereits vorhandenen Ziele, Strategien oder Maßnahmenpläne den Klimaschutz möglicherweise konterkarieren. Ggf. sollte sie diese dann ändern, um nicht durch allzu große Widersprüche Ineffizienz und Ineffektivität zu erzeugen und gegenüber ihren Akteuren unglaubwürdig zu werden.

Für die Abstimmung der Ziele mit den Akteuren unter möglichst professioneller Beteiligung empfiehlt sich die Durchführung eines Workshops (siehe auch Ablauf des Kommunikationsprozesses, Kap. 3.3), der unter die Themen „Auftakt“ und „Leitbilderarbeitung“ gestellt wird. Die Teil-

nehmer können so die Grundzüge des Konzepts sowie der Zielentwicklung bewerten und ggf. ergänzen. Darüber hinaus können Projektvorschläge in den Prozess eingebunden und Schwerpunkte gesetzt werden.

Das Abweichen oder auch Nichterreichen von gesetzten Zielen kommt in der Praxis häufig vor. Die Gründe hierfür sowie der Umgang damit müssen unter den Prozessbeteiligten thematisiert werden, da dies einen wesentlichen Aspekt der Steuerung des Prozesses darstellt. Gelegenheit dazu gibt die Evaluation, die in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden sollte (siehe auch Kap. 3.10).

Beispiel: Stadt Rheinberg will CO₂-Minderungsziel der Bundesregierung toppen

Die Stadt Rheinberg hat sich das Ziel gesetzt – bezogen sogar auf das Basisjahr 2007 – bis zum Jahr 2020 eine CO₂-Minderung um minus 40 % umzusetzen (Stadtratsbeschluss vom 24.09.2008).

Checkliste Zieldefinition

- *Haben wir die SMART-Kriterien hinreichend angewandt?*
- *Sind unsere Ziele so klar formuliert, dass ihre Erreichung mess- und damit überprüfbar ist?*
- *Gibt es innerhalb unseres Zielsystems Konkurrenzen?*
- *Entsprechen unsere Klimaschutzziele Zielen aus anderen Bereichen der Kommunalentwicklung, gibt es Widersprüche, die uns im weiteren Prozessverlauf lähmen könnten?*

3.7 Von der Zieldefinition zum Konzept

Management klären und erste Maßnahmen benennen

Das Konzept für das Kommunale Klimaschutzmanagement stellt das Rückgrat des

Managementprozesses dar. Einen ersten Entwurf dazu erstellt der Fachpromotor im besten Fall gemeinsam mit einer größeren Anzahl unterschiedlicher Akteure (zumindest mit seiner Kerngruppe) aus den Bausteinen Bestandsaufnahme und -analyse sowie den gemeinsam entwickelten Zielen. In diesen Entwurf wird außerdem über die bereits vorhandenen Projektansätze (siehe Kap. 3.4 bis 3.6.) hinaus die Darstellung, wie der weitere Prozess gestaltet werden soll, eingebunden. Das umfasst insbesondere die Beantwortung der Frage, wer den Prozess wie managt.

Die maßgeblichen Akteure sollten erste Maßnahmen (Pilotprojekte) benennen, deren Durchführung sowohl nach innen als auch nach außen zeigt, dass das Vorhaben Kommunales Klimaschutzmanagement ergebnisorientiert ist. So lassen sich die Skeptiker überzeugen und die bereits Beteiligten leichter zum Weiterarbeiten motivieren.

Tab. 3: Definition SMART-Kriterien (Quelle: Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen 2004: 14)

S = Spezifisch	Was und wie viel soll genau erreicht werden?
M = Messbar	Welches sind die Messkriterien, an welchem Zielmaßstab soll die Zielerreichung gemessen werden?
A = Attraktiv	Ist das Ziel anspruchsvoll und herausfordernd?
R = Realistisch	Ist das gesteckte Ziel unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände und der vorhandenen Ressourcen erreichbar?
T = Terminiert	Ist eine Frist gesetzt, innerhalb der das genannte Ziel erreicht werden soll?

Damit hält der Promotor im Konzeptentwurf schriftlich fest, was die Kommune und ihre Akteure zum kommunalen Klimaschutz erreichen wollen und wie dies umgesetzt werden soll. Gerade in komplexen Prozessen wie dem des kommunalen Klimaschutzmanagements ist dies von großer Bedeutung, da eine Vielzahl von Akteuren und Themenbereiche integriert und auf einen gemeinsamen Weg eingeschwenkt werden sollen.

Das Klimaschutzkonzept ist nicht als ein „statisches“ Dokument zu verstehen. Vielmehr können und sollen es die verantwortlichen Akteure bei Veränderungen im Prozess und in den Zielsetzungen stetig fortschreiben, dokumentieren und allen teilnehmenden Partnern zur Verfügung stellen.

Checkliste Klimaschutzkonzept

- Ist das Konzept gut verständlich und nachvollziehbar geschrieben?
- Welche Ziele und Maßnahmen ergänzen oder unterstützen sich gegenseitig? Müssen diese noch an unsere tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten angepasst werden?
- Ist die Rolle des Prozessmanagers sowie des Weges zur Zielerreichung hinreichend bestimmt? Ist allen Akteuren die geplante Struktur klar, wissen sie, wer die Ansprechpartner sind?
- Sind unsere ersten Maßnahmen dazu geeignet, früh Erfolge zu erreichen und damit für Motivation bei den Beteiligten zu sorgen? Bringen sie etwas mit Blick auf das Ziel CO₂-Reduktion?
- Geben wir allen Akteuren ausreichend Gelegenheit, sich inhaltlich mit der Vision, dem Leitbild auseinanderzusetzen und eigene Anregungen einzubringen?
- Gibt es ausreichend Zugriffsmöglichkeiten auf unser Klimaschutzkonzept, so dass sich potenziell interessierte Mitstreiter über unsere Ziele und Maßnahmen informieren können?

3.8 Beschluss der politischen Gremien: Verabschiedung des Klimaschutzkonzepts

Um insbesondere die politischen Vertreter in der Kommune für die Umsetzung der für den kommunalen Klimaschutz relevanten Ziele und notwendigen Maßnahmen zu gewinnen, ist es sinnvoll, vor der konkreten Umsetzung einen formalen Beschluss des Klimaschutzkonzeptes herbeizuführen. Damit sind die demokratisch legitimierten Gremien in den Gesamtprozess eingebunden, und es findet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Konzept und den längerfristigen Klimaschutzaktivitäten statt. Des Weiteren hat dies den Vorteil, dass Folgeschritten und deren möglichen Kosten nicht immer wieder eine

Bürgermeister Hans-Theo Mennicken, Stadt Rheinberg



Wie positiv sich Kommunen zukünftig weiter entwickeln, wird nicht zuletzt davon abhängen, wie gut es in einer Stadt gelingt, Bürger, Betriebe, Bildungseinrichtungen und Verbände auf kommunaler Ebene zu vernetzen und in kommunale Entwicklungen einzubeziehen. So kann das vorhandene Wissen und das Engagement der Menschen für gemeinsame Ziele, zum Beispiel beim Thema Klimaschutz, genutzt werden. Dazu ist ein gemeinsamer Prozess der Zielfindung bedeutsam, der sicherlich nicht immer so einfach und unkompliziert durchzuführen ist, wie wir uns das aus Sicht der Kommunalpolitik und der Verwaltung wünschen würden. Aber Ziele, die von allen mitgetragen werden sollen, bedürfen in ihrer Entwicklung Zeit für Diskussionen, um Kompromisse auszuhandeln, damit alle Beteiligten es auch wirklich verstanden haben und Entscheidungen mittragen können. Und wenn am Ende ein gemeinsamer Beschluss steht, dann kann man sicher sein, ein gutes Fundament für den kommunalen Klimaschutz gegossen zu haben.

kräftezehrende Grundsatzdiskussion um den Sinn und die Notwendigkeit des Kommunalen Klimaschutzmanagements sowie der Erreichung des Gesamtziels vorausgeht.

Checkliste Ratsbeschluss

- Sind die Vertreter der politischen Parteien ausreichend über Ziele und Inhalte des Kommunalen Klimaschutzkonzepts informiert worden? Wurden sie gut genug in den Erarbeitungsprozess eingebunden?
- Haben wir alle offenen Fragen im Vorfeld klären können oder gibt es weiteren Gesprächsbedarf, um ein möglichst einstimmiges Ergebnis erreichen zu können?

3.9 Projektentwicklung und -umsetzung: Gesamtprozess verfolgen, Pilotprojekte umsetzen

Projektmanagement

Projektmanagement als Motor des Prozesses

Die möglichst frühzeitige Installation eines Projektmanagements für den kommunalen Klimaschutz ist ein wichtiger Baustein zur Förderung des Gesamtprozesses. Die koordinierende Stelle, in deren Verantwortung es liegt, den Prozess zu steuern und voranzubringen, sollte ebenfalls in der Lage sein, einzelne Projekte zu betreuen und zum Erfolg zu bringen. Dadurch werden der Gesamtprozess und die Installation des Managementzyklus durch konkrete Projekterfolge maßgeblich unterstützt. Ohne zeitnahe Erfolge werden die beteiligten Akteure ihr Engagement nicht weiter einbringen und der begonnene Prozess verliert schnell an Akzeptanz.

Wesentliche Aufgaben des Projektmanagements sind:

- Kooperationen anstoßen,
- Projekte initiieren: Ideen gemeinsam mit Akteuren sammeln und diese weiter zu Projekten entwickeln,

Abb. 10: Beratungsgespräche zu Dr. Haus - Kampagne der Stadt Rheinberg, siehe auch Kap. 5.2 (Foto: Stadt Rheinberg)



- Projektplanungen durchführen,
- Projektumsetzungen begleiten,
- Projekte steuern (Projektmonitoring und -controlling),
- eigene Projekte umsetzen,
- Erfolgskontrolle bei Projekten durchführen (Evaluation).

Ob die Kommune das Management aus vorhandenen personellen Kapazitäten heraus bestreiten kann oder ob es weiteren Personals bedarf, ist aufgrund der bestehenden und zukünftig vorgesehenen Aufgaben genau abzuwägen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass das Projektmanagement über die notwendigen fachlichen Kompetenzen und Ressourcen verfügt und auch die persönliche Bereitschaft besteht, sich für das Kommunale Klimaschutzmanagement und dessen Ziele einzusetzen. Ebenso sollte sowohl von Seiten der Kommune als Arbeitgeberin als auch der betreffenden Person die Bereitschaft für eine bedarfsorientierte Weiterbildung vorhanden sein (siehe auch Kap. 6). Die derzeitige Möglichkeit der Förderung von Personal zur Erstellung von Klimakonzepten sowie die beratende Begleitung im Rahmen der Förderrichtlinie für Klimaschutzprojekte (vgl. BMU 2008) sollte bei der Planung berücksichtigt werden.

Organisatorische Verankerung

Sinnvolle Verortung zur Verbesserung der Vernetzung

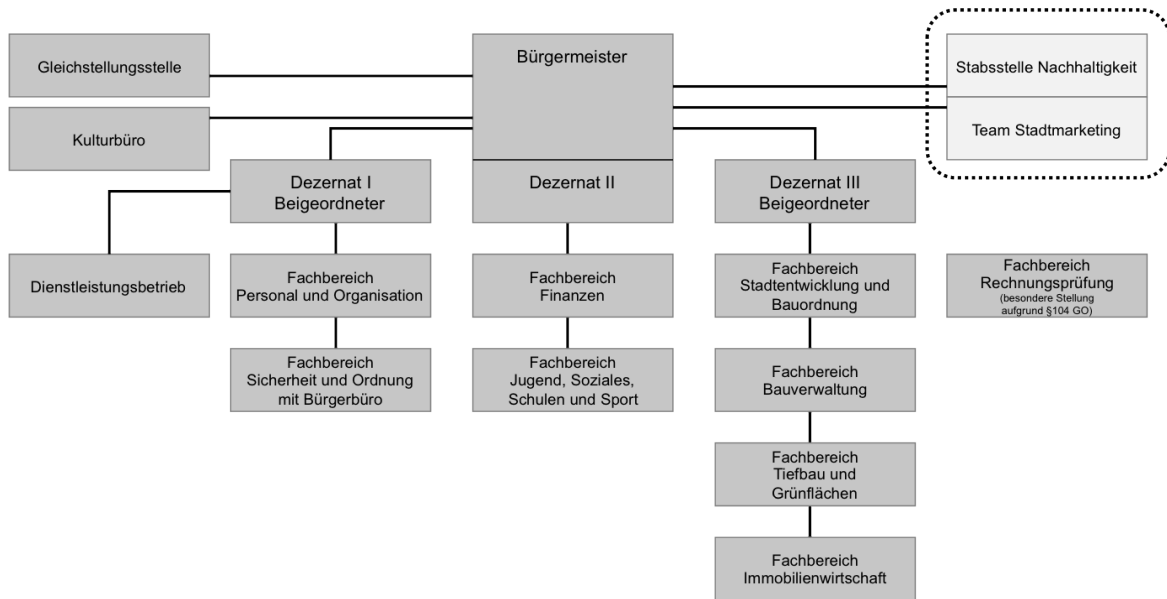
Nicht für jede Stadt bzw. Gemeinde ist die gleiche organisatorische Verankerung

des Kommunalen Klimaschutzmanagements zu wählen. Es geht vielmehr darum, eine für die ortsspezifische Situation angemessene Lösung zu finden, die eine möglichst optimale Vernetzung in die Akteursstruktur zu Klimaschutzaktivitäten innerhalb und außerhalb der Verwaltung zulässt. Insbesondere Stabsstellen haben aber den Vorteil, dass sie durch das Querschnitts-Wissen ihrer Mitarbeiter der Führungskraft oder dem Führungsgremium als Machtpromotoren innerhalb der Organisation fundierte Entscheidungsgrundlagen liefern, koordinierende Aufgaben übernehmen sowie die Kontrolle und die Optimierung der Abläufe im Regelbetrieb erleichtern können. Wesentliches Merkmal einer

Weitere Beispiele für die Verankerung des Kommunalen Klimaschutzmanagements:

Das Agenda-Büro von Darmstadt ist direkt beim Dezernenten für Umwelt angesiedelt. Es arbeitet im Sinne des Verständnisses der Lokalen Agenda 21. Der Leiter des Agenda-Büros und sein Team verstehen sich entsprechend als Mittler zwischen den verschiedenen Interessen aus Umwelt, Wirtschaft und Soziales. Sie sind die wesentliche „Schaltstelle“ für das Kommunale Klimaschutzmanagement in Darmstadt. In Eisenach erfolgt die Koordination des Klimaschutzmanagements über den Referenten für Umwelt, Energie und Verkehr mit direkter Zuordnung zur Dezernentin für Bau, Umwelt und Verkehr.

Abb. 11: Organigramm der Stadt Rheinberg mit der Stabsstelle Nachhaltigkeit, inklusive Klimaschutz - und Energiemanagement
(Quelle: eigene Darstellung)



Stabsstelle ist ihre Unabhängigkeit von der übrigen Organisationshierarchie.

Die Stadt Rheinberg verfügt über eine Stabsstelle für Nachhaltigkeit. Sie bildet die Klammer über Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing sowie Klimaschutz- und Energiemanagement. Die Stabsstelle Nachhaltigkeit ist dem Bürgermeister direkt zugeordnet und übernimmt die koordinierenden Aufgaben zum Kommunalen Klimaschutzmanagement.

In kleinen Städten und Gemeinden sind in der Regel Ressorts verfügbar, die eine breite Palette an Tätigkeiten übernehmen. Hier sind insbesondere die Bauämter zielführende Koordinationsstellen, da diese zumeist die Bereiche Stadtentwicklung, Mobilität und Umwelt abdecken. Eine weitere in Frage kommende Organisationseinheit für das Kommunale Klimaschutzmanagement stellt das Hauptamt dar. Beispiele mit dieser Art der koordinierenden Organisationseinheit für Kommunales Klimaschutzmanagement sind die Gemeinden Zschadraß in Sachsen sowie Wasserburg am Bodensee.

Welche Projekte sind geeignet?

Strategisch sinnvolle Projekte auswählen

Üblicherweise haben der Promotor und weitere Engagierte aufgrund ihrer intensiven, vielleicht bereits langjährigen Beschäftigung mit dem Thema eine Reihe möglicher Projekte vor Augen. Im Klimaschutzmanagement geht es nun darum, die wirksamsten und strategisch sinnvollsten herauszufinden. Die in der Bestandsaufnahme sowie der ersten Akteursbeteiligung bekannt gewordenen Ideen und schon in der Umsetzung befindlichen Projekte sind dabei mit zu betrachten.

Da für das Kommunale Klimaschutzmanagement als Hauptziel eine in absehbarer Zeit zu erreichende Minderung des CO₂-Ausstoßes steht, sind solche Projekte am geeignetsten, die die folgenden Kriterien erfüllen:

Kriterien für die Projektwahl

Für die Auswahl von geeigneten Projekten mit hohem Potenzial der Energieeffizienzsteigerung und der Substitution fossiler Energieträger sind folgende Kriterien bedeutsam:

- Umfang unmittelbarer CO₂-Minderung,
- Umfang der CO₂-Minderung, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit mittelbar, etwa durch Multiplikationseffekte, erschlossen werden kann,
- Kosten der CO₂-Minderung (monetär, aber auch in Form eventueller Konflikte oder aufwändiger Verfahren),
- sonstige Nutzen über die CO₂-Minderung hinaus, etwa regionale Wertschöpfung, Beschäftigungseffekte und Image
- Bereitschaft von Akteuren, freiwillig (bspw. aufgrund eigener Kosten-Nutzen-Abwägungen) mitzuwirken und zur CO₂-Minderung beizutragen.

Rolle von Pilot- oder Leuchtturmprojekten

Innovationsbereitschaft durch Pilotprojekte erhöhen

Pilotprojekte dienen grundsätzlich dazu, Lernfeld für die praktische Umsetzung des Kommunalen Klimaschutzmanagements zu sein. Leuchtturmprojekte sollen vor allem die Projektphilosophie (Ziele, Methoden) der organisierenden Einrichtung der breiten Bevölkerung anschaulich „verkünden“. Mit der Durchführung können alle beteiligten Akteure zeitnah erfassen, was aus

Checkliste Projektentwicklung und -umsetzung

- Ist unser Projektmanagement ausreichend ausgestattet und optimal verankert?
- Welche unserer Projekte erzielen eine große Wirkung durch Verbreitung und Nachahmung, haben sie eventuell „Leuchtturmpotenzial“?
- Tragen die Projekte zur Erreichung unserer gesetzten Ziele bei?

ihren Bemühungen wird und – im Idealfall – erste Erfolge verzeichnen. Dies erhöht die Motivation für die Entwicklung weiterer Aktivitäten. Desweiteren lassen sich wichtige Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Kooperation, der Umsetzung und dem Projektmanagement gewinnen. Leuchtturm- wie Pilotprojekte fördern zumindest in dem relevanten Bereich die Innovationsbereitschaft der beteiligten Akteure.

Zu bedenken ist, dass – wie bei jedem anderen Projekt auch – die Übertragbarkeit von Ergebnissen auf andere Situationen begrenzt ist. Da Pilot- und vor allem Leuchtturmprojekte per se unter besonderer Beobachtung stehen, ist es sehr wichtig, frühzeitig für die Sicherung der Ergebnisse und deren Weiterentwicklung zu sorgen, ggf. durch Folgefinanzierung bzw. entsprechende Geschäftsmodelle.

3.10 Optimierung: Erfolgskontrolle und Evaluation

Optimierungspotenziale erkennen

Das Erreichte zu dokumentieren und mit den ursprünglich gesteckten Zielen abzugleichen, ist ein zentraler Teil des Lern- und Veränderungsprozesses, auf den sich die Kommune und ihre Akteure einlassen, wenn sie ein Kommunales Klimaschutzmanagement aufbauen. Denn jeder Prozess bietet Optimierungspotenziale, die dazu genutzt werden können, die Motivation zu steigern, aus Fehlern zu lernen und Enttäuschungen über Misserfolge abzubauen. Es geht darum, systematisch zu überprüfen, ob das, was sich die Akteure zu Beginn vorgenommen haben, auch erreicht wurde.

Eine Evaluierung gibt erste Hinweise darauf:

- was gut funktioniert hat,
- an welchen Stellen die Umsetzung noch hakt und
- wo zukünftig eine stärkere Steuerung erforderlich ist.

Die Ergebnisse der Überprüfung sind die Basis für die weitere Prozessplanung.

Dokumentation, Erfolgskontrolle und Evaluation werden von den Beteiligten häufig als „lästige Pflicht“ wahrgenommen. Umso wichtiger ist es, zum einen den Nutzen zu kommunizieren, zum anderen aber auch, Instrumente zu nutzen, die mit geringem Aufwand einen guten Überblick über

das Projekt- und das Prozessmanagement geben. Folgende Elemente haben sich in der Praxis bei der Bewertung des Entwicklungsstandes in den Projekten bewährt:

- Datenerfassung in den Projekten (von Beginn an Prüfkriterien festlegen, siehe „SMARTe“ Ziele),
- Erfassung der Sachstände,
- Zufriedenheitsabfragen bei den Akteuren.

Um Aufwand und Nutzen in einem akzeptablen Verhältnis zu halten, sollte eine jährliche Überprüfung des Erreichten durchgeführt werden. Damit können einerseits ausreichend neue Erkenntnisse erhoben werden. Andererseits kann wegen schnellerer Rückkopplung sensibler gesteuert werden.

Evaluation als Zusatznutzen begreifen

Evaluationsergebnisse im Außenmarketing nutzen

Der Nutzen der Evaluation ist vielschichtig, die Ergebnisse können sowohl im

Binnen- wie auch im Außenmarketing eingesetzt werden. Nach innen schafft sie Motivation, weil sie das Erreichte dokumentiert. Sie gibt Anhaltspunkte, an welchen Stellen noch Steuerungsbedarf besteht und wo die Akteure zukünftig Schwerpunkte setzen möchten. Nach außen kann mit positiven Ergebnissen Werbung für den weiteren Prozess und die damit verbundenen Projekte gemacht werden, um Kritiker und potenzielle neue Akteure zu überzeugen.

Checkliste Erfolgskontrolle und Prozessevaluierung

- Haben wir das, was wir uns vorgenommen haben, erreichen können? Wenn nein, warum nicht?
- Waren unsere Ziele „SMART“ (Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch, Terminiert)?
- Sind wir von den richtigen Voraussetzungen ausgegangen? Oder müssen wir in der Bestandsaufnahme nacharbeiten und dementsprechend auch die Zielsetzungen verändern?
- Hat jeder die richtige Aufgabe im Prozess und nimmt sie auch entsprechend wahr? Haben wir alle relevanten Akteure integriert?
- Überprüfen wir die Wirkungen kontinuierlich und können wir ggf. Anpassungen vornehmen?
- Sind unsere Strukturen für eine langfristige Verstetigung geeignet?
- Haben wir für den zukünftigen Prozess ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen?

3.11 Verstetigung des Klimaschutzmanagements

Ziel ist es, das Klimaschutzmanagement aus dem Status eines modellhaften Ansatzes heraus in eine Regelaufgabe und als selbstverständlichen Bestandteil der kommunalen Aktivitäten überzuführen.

Das Management der Umsetzung

Da die Einrichtung eines Klimaschutzmanagements bei den meisten Städten und Gemeinden „aus dem Stand heraus“ mangels Ressourcen ohne weiteres nicht möglich ist, muss eine Entwicklung in der Kommune in Gang gesetzt werden, die zusätzlich zur Projektarbeit weiterhin wie zuvor dargestellt zunächst einmal die Rahmenbedingungen für die Klimaschutzarbeit verbessert.

Zusammengefasst bedeutet dies:

- Die Strukturen der Zusammenarbeit in der Verwaltung sind so zu organisieren, dass mehr Effizienz und Effektivität im Klimaschutz möglich sind.
- Eine intensive, über die übliche Öffentlichkeitsarbeit hinausgehende Kommunikation mit den Zielgruppen ist aufzubauen. Auf diese Weise werden die geplanten Aktivitäten im Klimaschutz angekündigt und die laufenden verdeutlicht, die Zielgruppen sensibilisiert und für die Mitwirkung von der Ideensammlung bis zur Projektumsetzung und Projektfinanzierung gewonnen.
- Die Kompetenzen aller Beteiligten sind weiter auszubauen, um mit den Anforderungen des technischen Fortschritts, aber auch der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung mithalten zu können. Hierzu muss die Bereitschaft geweckt und lebendig gehalten werden.
- Und nicht zuletzt müssen Finanzierungsformen entwickelt werden, die dem Klimaschutz mehr Gestaltungsspielraum ermöglichen, um ihn unabhängiger vom kommunalen Haushalt und Fördermitteln von Bund und Ländern machen und so den Beteiligten mehr Planungssicherheit geben. Gerade die Entwicklungen hierzu stecken noch in den Anfängen.

Rahmenbedingungen im laufenden Prozess verbessern

Schon während die Schritte des Managements umgesetzt werden, um den Managementzyklus zu etablieren, müssen die Rahmenbedingungen verbessert werden. Sonst lässt sich der Zyklus nicht vollständig etablieren und die geplanten Klimaschutzaktivitäten bleiben unzureichend. Dies führt häufig zur Demotivation der engagierten Akteure, so dass sich eine Negativentwicklung in Gang setzt, die zum Scheitern des gesamten Prozesses führen kann.

Werden die zuvor genannten Prozesse eingeführt oder intensiviert, zieht dies teilweise recht tiefgreifende Veränderungen nach sich. Entscheidungs- und Arbeitsabläufe in Verwaltung und Kommunalpolitik sollten hinsichtlich der

Klimaschutzziele umgestaltet und verbessert werden. Den Kommunen muss es gelingen, die Kommunikation zwischen allen Beteiligten zu verstärken und eng mit privaten Partnern aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenzuarbeiten, um damit solche Kooperationen anzuregen, die bisher nicht erreichte Einspar- und Substitutionspotenziale erschließen. Derartige Veränderungen lassen sich wiederum nur durch Veränderungsmanagement einbringen und etablieren (siehe Kap. 2).

Unterstützende Strukturen

Akteursnetzwerke tragen den Prozess

Um Projekte umsetzen und so Ziele erreichen zu können, braucht es ein weitverzweigtes Netz gut eingebundener Akteure, die den Prozess unterstützen und tragen.

Der Aufbau von Unterstützerstrukturen bzw. die Einbindung schon vorhandener Ansätze in den Prozess ist daher eine wichtige Aufgabenstellung hinsichtlich einer langfristigen Bindung der Akteure. In der Praxis haben sich verschiedene Formen und Arten von Unterstützerstrukturen etabliert, die im Folgenden vorgestellt werden.

Klimabeirat

Stadt- oder Gemeinderäte können einen Klimabeirat als Beratungsorgan installieren. Die Berufung der Mitglieder erfolgt in den mittleren und großen Städten durch die zuständigen Dezernenten oder in den kleineren Städten und Gemeinden durch die Bürgermeister. Klimabeiräte haben die Funktion, die zuständige Stelle in der Verwaltung bzw. den Promotor in den Hauptarbeitsschritten und fast allen zuvor genannten Aufgaben des Klimaschutzmanagements

Beispiel: Klimabeirat der Stadt Lübeck

Aufgrund der 10jährigen guten Erfahrungen mit dem Lärmbeirat in der Stadt Lübeck wurde zur begleitenden Mitarbeit an der Erstellung des Integrierten Klimaschutzkonzeptes (IKSK) ein Klimabeirat eingerichtet. Er existierte für die Dauer der Erstellung des IKSK rund ein Jahr – von 2009 bis 2010. Betreut wurde der Klimabeirat durch den Bereich Umweltschutz in der Stadtverwaltung. Der Klimabeirat setzte sich aus Vertretern verschiedener Interessengruppen zusammen: Neben Mitarbeitern der Stadtverwaltung (Umweltschutz, Gebäudemanagement, Wirtschaftsförderung) waren Vertreter der Handwerkskammer, der Fachhochschule, der Stadtwerke, der Lokalpolitik, der Naturschutz- und der Umweltverbände beteiligt. Die Begleitung des Klimaschutzkonzeptes durch den Beirat hat dem Gutachten zu breiterer Akzeptanz verholfen, so dass es im November 2010 von der Bürgerschaft als Handlungsleitfaden für die Stadt beschlossen wurde. Dieses Mal soll die Arbeit der Klimaleitstelle unterstützt werden, die ab Januar 2011 in der Verwaltung der Hansestadt arbeiten wird.

(Nähere Informationen: www.ln-online.de/regional/luebeck/index.php/2746688)

zu beraten und zu unterstützen: Analyse, Zielformulierung, Erstellen des Handlungskonzepts, Umsetzung durch Projekte, Erfolgskontrolle und -sicherung, sowie bei allen Schritten Mitwirkung aus der Stadt zu organisieren. Teilweise geschieht dies dadurch, dass die Beiratsmitglieder Freunde und Bekannte in ihren „Szenen“ bzw. ihre Klientel unmittelbar ansprechen. Teilweise geschieht dies durch klassisches Informieren der Öffentlichkeit über verschiedene Medien. Ein Klimabeirat kann abhängig von den Mitgliedern große Wirkung entfalten. Optimal ist eine Unterstützung aus der Kommunalverwaltung heraus als Geschäftsstelle des Beirats.

Dem Klimabeirat sollten Vertreter verschiedener Akteursgruppen angehören, wie Energieexperten der örtlichen Unternehmen, der Verbraucherberatung, außerdem Vertreter örtlicher Kreditinstitute, Vertreter des Handwerks, der Wirtschaft, der Architektur-, Planungs- und Ingenieurbüros, der Gewerkschaften, der Umwelt- und Sozialverbände und weitere engagierte Experten, sowie Vertreter der Ratsfraktionen und fachkundige Bürger. Dem Anspruch der Repräsentativität steht die Arbeitsfähigkeit des Gremiums gegenüber. Daher sollte die Zahl der Mitglieder nicht deutlich über zehn Personen steigen.

Verwaltungsinterne Netzwerke

Ein weiteres nützliches Instrument sind verwaltungsinterne Netzwerke in den Städten und Gemeinden. In diesen soll-

Beispiel: KlimIn - Internes Verwaltungsnetzwerk der Wissenschaftsstadt Darmstadt

Das interne Verwaltungsnetzwerk der Wissenschaftsstadt Darmstadt informiert sich regelmäßig über den aktuellen Stand der Klimaschutzentwicklung innerhalb der einzelnen Verwaltungseinheiten. Weiteres Ziel ist es, die Integration des Kommunalen Klimaschutzmanagements zu forcieren. Das Gremium besteht aus Vertretern der Verwaltung sowie stadteigenen Einrichtungen:

- Agenda-Büro, Amt für Wirtschaft und Stadtentwicklung, Bauverwaltung, Grünflächenamt, Umweltamt, Eigenbetrieb Immobilienmanagement (IDA), Stadtplanungsamt, Straßenverkehrs- und Tiefbauamt,
- Eigenbetrieb Abfallwirtschaft, Stadtreinigung (EAD), Darmstadt Marketing GmbH, Feuerwehr, Städtisches Klinikum und der
- Technische Universität Darmstadt.

Das neue Kompetenznetzwerk wurde im Rahmen des Modellprojektes „Klimaschutz in Kommunen“ etabliert und soll zukünftig in regelmäßigen, etwa zweimonatlichen Abständen in der vorhandenen Besetzung tagen und einen regen und informativen internen Austausch innerhalb der Stadtverwaltung der Wissenschaftsstadt Darmstadt erzeugen.

ten sämtliche klimaschutzrelevanten Verwaltungseinheiten, wie Stadtentwicklung, Stadtplanung, Wirtschaftsförderung, Umweltschutz und Immobilienmanagement, vertreten sein. Sie beraten und unterstützen das Prozessmanagement auf dem Weg zu einem Kommunalen Klimaschutzmanagement, sie fungieren als Informationsplattform und erleichtern die interne Abstimmung bspw. bei der Planung und Durchführung kommunaler Bauvorhaben, Energieeinsparungsmaßnahmen oder bei der Begleitung solcher Maßnahmen der Privatwirtschaft. Eine Kommune, die sich am European Energy Award® beteiligt, hat die Aufgabe ein Energieteam einzurichten. Dieses entspricht dem verwaltungsinternen Netzwerk. Es kann Vertreter weiterer Gruppen, auch private Bürger, aufnehmen (siehe Kap. 4.3).

Vereine

Vereine zur Unterstützung des kommunalen Klimaschutzes sind gerade dort eine gute Ergänzung der vorhandenen Strukturen, wo es viele engagierte Bürger gibt, die im Prozess als Einzelakteure ihre Interessen nicht so gut vertreten würden. Die Bündelung über einen Verein ist hier ein guter Weg, um sich möglichst gut in den Prozess einbringen und Gehör finden zu können.

Beispiel: Energiewende Thüringen e.V.

Im Aufbauprozess des Klimaschutzmanagements stellte sich das Fehlen einer Plattform zum inhaltlichen Austausch und der Information über Klimaschutzmaßnahmen sowie zum Anstoß von Projekten außerhalb der Verwaltung als ein Manko heraus. In der Folge wurde 2009 der Verein Energiewende Thüringen e.V. gegründet, um auf ehrenamtlicher Basis die kommunalen Bemühungen zum Klimaschutz zu unterstützen und gleichzeitig einen thüringenweiten Diskussionsprozess zu den Themen Klimawandel und 100 % EE-Region anzustoßen.



(Nähere Informationen: www.energiewende-thueringen.de)

Ein weiterer Pluspunkt ergibt sich vor allem für Kommunen in schwieriger Haushaltslage. Hier bestehen häufig große Probleme bei der Erbringung von Eigenanteilen im Rahmen von Fördermaßnahmen. Der Verein als Trägerstruktur kann selber Mittel über Spendengelder akquirieren und ggf. selber als Projektträger auftreten. Damit wird er zum Vehikel für die Umsetzung ansonsten nicht realisierbarer Klimaschutzprojekte. Allerdings ist es möglich, dass die Gemeinnützigkeit und damit die Spendenabzugsfähigkeit eines solchen Vereins steuerlich nicht anerkannt wird, wenn zu vielen Mitgliedern (Handwerker, Berater, Ingenieure, Architekten) ein unternehmerischer Nutzen durch die Vereinstätigkeit unterstellt werden kann.

Rekommunalisierung der Energieversorgung

Rückgewinnung von Einfluss und Handlungsspielräumen

Eine sehr weitgehende und strategisch bedeutsame Möglichkeit, das Klimaschutzmanagement abzuschwächen, besteht darin, dass die Kommune die Energieversorgung stärker in die eigene Hand nimmt.

Die Rückführung des vormals an Dritte verkauften Eigentums an verschiedenen Einrichtungen in die kommunale Hand (im hier interessierenden Fall also die Einrichtungen der Energieversorgung) wird unter dem Begriff Rekommunalisierung geführt. Dies kann sich auf einen Teil der Wertschöpfung oder auch die gesamte Wertschöpfungskette beziehen (vgl. Schorsch, Faber 2010). Es handelt sich um einen eigenen Themenkomplex, der wegen seiner Bandbreite hier nur angerissen werden kann.

Stadtwerke oder entsprechende regionale Verbände („Regionalwerke“) können sich für das Anliegen einer systematischeren Organisation des Klimaschutzes stark machen:

1. Die dezentrale Energieversorgung (Kraft-Wärme-Kopplung, Förderung heimischer erneuerbarer Energieträger) lässt sich mit eigenen Stadtwerken leichter ausbauen.
2. Die Energieversorgung kann einfacher auf zukunftsfähige Geschäftsmodelle hin neu ausgerichtet werden. Das bedeutet, dass die Energieversorger künftig nicht mehr den Mengendurchsatz maximieren, sondern die Qualität derjenigen Dienstleistungen, die sich auf die Lieferung von Wärme, Kälte, Licht und Strom an die Unternehmen und Privatkunden beziehen sowie die Beratung zu deren verbesserter Nutzung ausbauen.

Gegenwärtig prüfen zahlreiche Kommunen, die Strom-, Gas- und Fernwärmeversorgung wieder in die eigene Hand zu nehmen. Zwischen 2011 und 2015 laufen bundesweit etwa 1.000 Konzessionsverträge in diesem Bereich ab. Die Rekommunalisierung kann insbesondere verloren gegangenen energiepolitischen Einfluss und einnahmepolitische Handlungsspielräume wiedergewinnen (vgl. Schorsch, Faber 2010).

Welche Chancen liegen für die Kommune in der Rekommunalisierung der Energieversorgung? Die Kommune kann in höherem Maß auf die Energieversorgung Einfluss nehmen. Bei richtiger Durchführung gehen die Vorteile einer Rekommunalisierung weit über den Klimaschutz hinaus. Auf diese Weise kann die Kommune außerdem ihre Bürger stärker an der Aufgabenerfüllung beteiligen, mit der Entwicklung eines angepassten Geschäftsmodells die lokale Wertschöpfung auf- und ausbauen und dadurch Arbeitsplätze sichern. Auch direkte materielle Vorteile bieten sich der Kommune:

- Beteiligung an den Gewinnen aus der Energieversorgung.

- Möglichkeit zur Optimierung der Konzessionsabgabe und des Gewerbesteueraufkommens.
- Aus dem Gewerbesteueraufkommen können ggf. noch andere kommunale Aufgabenbereiche finanziert werden: Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, ÖPNV, Straßenbeleuchtung, Bäderbetriebe, Wohnungsgesellschaften.
- Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit, im Querverbund steuerlich zu optimieren (vgl. Theobald 2010: 30).

Die Möglichkeiten der Netzübernahme sind vielfältig und hängen von der besonderen Ausgangslage der Gemeinde ab. Sie reichen von der Gründung eigener Stadtwerke bis zu Beteiligungs- und Pachtlösungen (vgl. VKU 2009).

Kommunen sollten die Chancen und Risiken einer Rekommunalisierung der Energieversorgung klären und abwägen. Dabei sollten sie den Aufwand der Übernahme von Energieversorgungsnetzen oder der Gründung von Stadtwerken nicht unterschätzen (vgl. Schorsch, Faber 2010).

Die Kommunen, deren Konzessionsverträge auslaufen, sollten folgende Aspekte intensiv prüfen (vgl. u.a. Theobald 2010: 30 und VKU 2009: 3):

- Rechtliche Machbarkeit der Rekommunalisierung der Energieversorgung;
- Chancen und Risiken der Netzübernahme: Als einer der wesentlichen Punkte ist die Wirtschaftlichkeit des Netzbetriebes zu nennen. Diese ergibt sich u.a. aus der demografischen und wirtschaftlichen Struktur der Gemeinde (Siedlungsdichte und Siedlungsstruktur, Kundenstruktur), aus der Struktur der Energienetze, aus der Höhe des Netzaufpreises und dessen Refinanzierung durch Netznutzungsentgelte, aus den Möglichkeiten der steuerlichen Optimierung;
- gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung;
- Ausprägung und Qualität einer bestehenden oder noch anzustrebenden strategischen Partnerschaft, die nötig ist, um fehlendes Knowhow zu sichern oder zu gewinnen.

Sicherung der Veränderungen

Veränderungen in den Alltag übernehmen

Die nachstehenden Ausführungen stellen eine zusammenfassende Betrachtung einer großen Zahl von Teilaspekten, die in der Darstellung des Managementzyklus bereits vorbereitend angerissen wurden.

Das Anstoßen einer Veränderung in der Verwaltung, ihrem Handeln und Auftreten im Prozess des Klimaschutzmanagements und damit auch in der gesamten Betrachtungsweise des eigenen Handelns der Kommune ist ein großer Schritt. Die größte Herausforderung ist es jedoch, die in Gang ge-

brachten Veränderungen in den Alltag zu übernehmen und – idealerweise unabhängig von den agierenden Personen und Persönlichkeiten – zu sichern. Dazu sind die folgenden Schritte unerlässlich:

1. Führungspersonen und Innovatoren sollten an gemessen auf die Unsicherheit oder die Überforderung bei Mitarbeitern reagieren, wenn mehr und mehr Neuerungen im Rahmen der Etablierung des Kommunalen Klimaschutzmanagements eingeführt werden.
2. Die Fortschritte der Initiative sind angemessen zu bewerten. Dazu gehört auch, dass es klare und konkrete Ziele geben muss und die Verantwortlichkeit des Managements für die Fortschritte eindeutig ist.
3. Es sollten Brücken zwischen den Engagierten des Klimaschutzes und den weniger Engagierten aufgebaut werden, um nicht ein Zwei-Klassen-System bzw. unterschiedliche Geschwindigkeiten des Wandels entstehen zu lassen.
4. Hindernisse, die durch das Aufeinandertreffen von Standpunkten entstehen, sind wahrzunehmen und zu untersuchen. Die Meinungsverschiedenheiten scheinen beim weitgehenden Konsens über die generelle Notwendigkeit des Klimaschutzes insbesondere bei dem „Wie?“, also bei den Vorgehensweisen, aufzutreten. Wie sind möglichst viele Menschen möglichst schnell, möglichst dauerhaft für Verhaltensänderungen zugunsten des Klimaschutzes zu gewinnen? Der Standpunkt einiger Vertreter der Wirtschaftsverbände und der Kammern, dass Klimaschutz noch immer nur eine finanzielle Belastung darstellt, ist zu hinterfragen. Andere Modelle der regionalen Wertschöpfung und entsprechende überschlägige Berechnungen von Potenzialen für Kostensenkungen und Investitionsvolumina können dem entgegen gehalten werden (vgl. auch Hirschl et al. 2010).
5. Zur Entwicklung neuer Verhaltensweisen werden weitere Programme und Kampagnen benötigt.
6. Ein angemessenes Anreizsystem zur Aufrechterhaltung der Neuerungen ist aufzubauen (oder da Anreize meist in irgendeiner Form bereits vorhanden sind, sind diese weiterzuentwickeln). Dazu gehören auch nicht-monetäre (ideelle) Anreize in angemessenem Umfang (z.B. Anerkennung durch Wertschätzung).

Wichtige Voraussetzungen für Veränderung sind auch gruppendynamische Aspekte. Persönlichkeitsmerkmale, Haltung und Kompetenzen der einzelnen Beteiligten, ihr Umgang miteinander (natürlich nicht nur im Rahmen des Kommunalen Klimaschutzmanagements) sowie die Fähigkeiten der Gruppe als Ganzes spielen eine Rolle, um Veränderungen zu ermöglichen. Folgende Aspekte können den Veränderungsprozess positiv beeinflussen:

- Zeit für Reflexion und gemeinsames Lernen: Was geschieht gerade? Die Führungspersonen und alle anderen Mitarbeiter, die die Neuerung voranbringen wollen/

sollen, brauchen zeitliche Flexibilität einerseits und die nötige Selbstdisziplin andererseits, um sich Zeit zu nehmen, den laufenden Prozess zu überdenken. Dies ist angesichts der steigenden Arbeitsbelastung des einzelnen Mitarbeiters in einer Verwaltung zweifelsfrei eine tägliche Herausforderung.

- Möglichst jedes Anliegen im Rahmen des Kommunalen Klimaschutzmanagements sollte ein „Kümmerer“ (Antreiber, Promotor) mit Führungsqualitäten (Mut zu Neuem, Blick für das Ganze, Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen bei gleichzeitiger Gelassenheit und Fürsorglichkeit) bearbeiten bzw. die Herausbildung solcher Kümmerer sollte gefördert werden.
- Promotoren sollten ihre eigenen Möglichkeiten und Ressourcen noch vor der Bestandsaufnahme der Potenziale erneuerbarer Energien und der Energieeffizienzsteigerung ermitteln:
 - Welche Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Befugnisse in einer Hierarchie habe ich als Promotor? Welche Autorität (Glaubwürdigkeit) bringe ich mit?
 - Sind bereits Verbündete vorhanden?
 - Wo lassen sich noch weitere ähnlich denkende Personen in anderen Bereichen aktivieren? Welche Zugänge zu Entscheidern und Klimaschutz-Potenzialen habe ich? Welche Konzepte und Werkzeuge für welche Aufgabe kenne ich?
- Wenn einzelne Beteiligte und Gruppen (Promotoren, Kümmerer) in der Klimaschutzinitiative innovativ tätig sind, sollten sie, wenn nötig, Unterstützung (Coaching, Anleitung) erhalten, um ihre eigenen Fähigkeiten aus- und aufbauen zu können. Die so gewonnenen Kompetenzen und Fähigkeiten kommen nicht nur dem kommunalen Klimaschutz zugute.
- Die Verantwortlichen sollten die Bedeutung des Kommunalen Klimaschutzmanagements in den Bereichen, in denen es notwendig ist, entsprechend aufzeigen. Beispielsweise sollten sie die neuen Ziele, Aufgaben und Pläne der Verwaltung mit den bisherigen positiv verknüpfen. Dazu gehört auch, dass deutlich gemacht

Abb. 12: Auftaktworkshop in Eisenach (Foto: ISP Erfurt)



wird, dass die neuen Aufgaben Sinn machen, dass sie nötig sind und ihre Bewältigung möglich erscheint.

- Die Rollen der Beteiligten sind klarzustellen: Wer trägt was zum Kommunalen Klimaschutzmanagement bei?
- Das Management sollte konsistent und konsequent sein: Die offiziell vertretenen Werte, die aufgestellten Ziele und das tatsächliche Verhalten der Führungspersonen (Bürgermeister, Beigeordnete, Motoren bzw. Kümmerer) müssen übereinstimmen.
- Das Kommunale Klimaschutzmanagement braucht die Unterstützung der gesamten Verwaltungsspitze und den politischen Willen des Stadtrates: Ausdruck eines ausreichenden politischen Willens ist die angemessene Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen. Ein weiterer Ausdruck der Unterstützung bzw. Darstellung der Wichtigkeit des Anliegens „Etablierung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements“ ist die Verankerung der Aufgabe bei einer dafür geeigneten Stelle in der Verwaltung. Vermutlich ist für die Motivation der Akteure das relative Verhältnis der Ausstattung des Kommunalen Klimaschutzmanagements zur Ausstattung anderer freiwilliger Aufgabenbereiche entscheidender als der absolute Umfang der Ausstattung. Denn dadurch werden die Prioritäten sichtbar.

4. Hilfsmittel im Prozess: Konzepte, Bilanzierungen, Programme und Beratung

Für die Einstiegsphase in das Kommunale Klimaschutzmanagement, aber auch im weiteren Verlauf des Prozesses (bspw. zur Evaluierung und Neuausrichtung), ist es sinnvoll, teilweise sogar unumgänglich, unterstützende Instrumente anzuwenden. Eine Auswahl an verschiedenen Optionen, wie Kommunales Klimaschutzkonzept, CO₂-Bilanzierung, European Energy Award, externe Beratung und Moderation sowie die Inanspruchnahme von Förderprogrammen auf den verschiedenen Ebenen, wird im Folgenden detaillierter vorgestellt.

4.1 Kommunales Klimaschutzkonzept

Konzept als Basis des gemeinsamen Handelns

Das kommunale Klimaschutzkonzept, etwa gefördert nach der Richtlinie zur

Förderung von Klimaschutzmaßnahmen in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen (vgl. BMU 2008), sollte als unterstützendes Element schon zu Beginn des Prozesses erarbeitet werden. Es dokumentiert den Willen der Akteure zum gemeinsamen Handeln und geht mit der Festbeschreibung von konkreten Zielsetzungen und ersten Projekten in der Selbstverpflichtung sogar noch einen Schritt weiter.

Die Inhalte und Erarbeitungsschritte für das kommunale Klimaschutzkonzept, die durch die Förderrichtlinie vorgegeben werden, sind (vgl. ebd.):

- Energie- und CO₂-Bilanzen als Grundlage einbinden,
- Minderungspotenziale abschätzen,
- Minderungsziele aufstellen,
- Maßnahmenkataloge und Zeitpläne für die Emissionsminderung erarbeiten.

Die relevanten Akteure sind dabei in allen Phasen einzubinden und die Ergebnisse öffentlichkeitswirksam zu publizieren. Ein weiterer Aspekt ist die Darstellung des Controllings, also der Evaluierungsmethoden, mit denen die Erreichung der Ziele im laufenden Prozess überprüft werden kann. Das kommunale Klimaschutzkonzept ist damit die Planungsgrundlage für die Kommune und ihre Akteure, um den notwendigen Prozess zielgerichtet vorantreiben zu können. (Weitere Informationen und Beispiele für Klimaschutzkonzepte siehe auch: <http://www.kommunaler-klimaschutz.de/serviceleistungen/klimaschutzkonzepte>)

Für viele Kommunen ist die Hürde für die Erstellung eines kommunalen Klimaschutzkonzeptes aufgrund ihrer angespannten Haushaltslage bereits sehr hoch. Hier kann es sinnvoll sein, zunächst einen Aktionsplan zu erstellen, der die Ergebnisse einer einfachen CO₂-Bilanz sowie die kommunalpolitischen Absichtserklärungen und erste Maßnahmen zusammenfasst, um den gemeinsamen Willen, etwas zu tun, zu dokumentieren.

4.2 CO₂-Bilanzierung

Stellschrauben ermitteln zur gezielten Maßnahmenplanung

Die CO₂-Bilanzierung ist ein inzwischen gängiges Instrument, um im Rahmen der

Eingangsbilanz zunächst zu verstehen, wie viel CO₂ von welchen Akteuren auf dem Gebiet der Kommune ausgestoßen wird. Damit lassen sich auch die „Stellschrauben“ für den weiteren Prozess des kommunalen Klimaschutzmanagements identifizieren, um auf die folgenden Fragestellungen eine erste Antwort zu finden:

- Wo sind die größten Einspar-/Minderungspotenziale?
- Welche Maßnahmen erreichen die größten Effekte?

Die Ergebnisse der CO₂-Bilanz sollten in das Kommunale Klimaschutzkonzept eingebunden werden. Wenn nicht im ersten Schritt, so doch im weiteren Verlauf (siehe Kap. 4.1).

Auf dem Markt existieren unterschiedliche Programme verschiedener Anbieter, z.B. das vom Klima-Bündnis in Auftrag gegebene eco2-Region oder die UBA-Methode. Diesen liegen z.T. unterschiedliche Berechnungsmethoden zugrunde, die einen direkten Vergleich erschweren.

Als eine generelle Herausforderung in der praktischen Anwendung haben sich die zeitnahe Datenbeschaffung sowie die Einspeisung lokalspezifischer Daten herauskristallisiert, an einer Harmonisierung der Daten, der Verminderung von Interpretationsspielräumen usw. wird derzeit gearbeitet. Der Aufwand insbesondere zur Erstellung der stadtspezifischen Eingangsbilanz ist hoch. Der Zeitraum für die Datenbeschaffung liegt nach den Erfahrungen von Kommunen, die eine Eingangsbilanz haben erstellen lassen, bei bis zu sechs Monaten. Hier sollte darauf geachtet werden, im ersten Schritt zunächst mit allgemeinverfügbaren Standardwerten in die CO₂-Bilanzierung einzusteigen. Die Evaluierung durch Folgebilanzen ist nur in größeren zeitlichen Abständen sinnvoll, um realistische Effekte der durchgeführten Projekte nachzuweisen. Konkrete Zeiträume für die Wiederholung der CO₂-Bilanz werden derzeit noch nicht genannt, realistisch scheint angesichts des Aufwandes aber ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren.

Abb. 13: CO₂-Startbilanz der Stadt Eisenach nach Bereichen (Quelle: Thüringer Institut für Nachhaltigkeit und Klimaschutz 2010: 20)

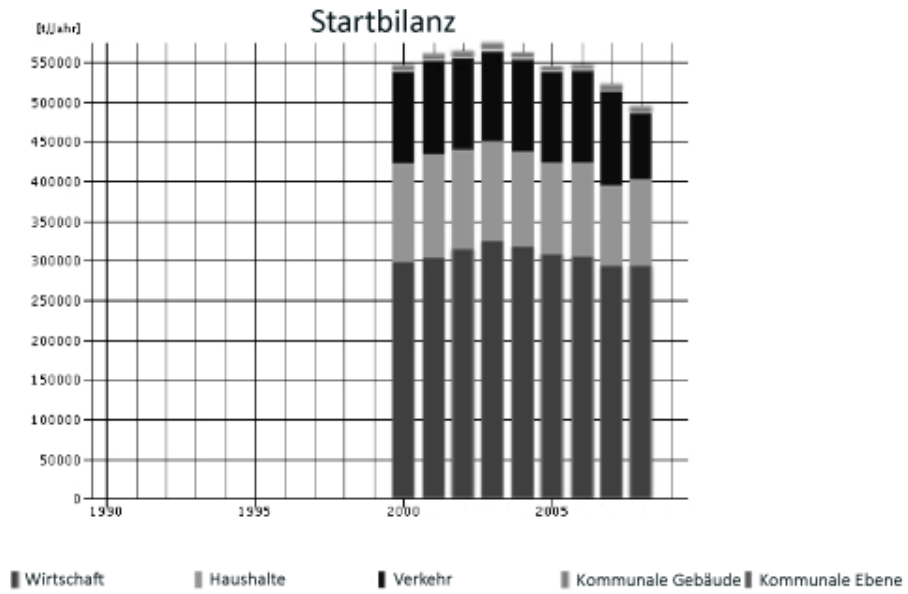
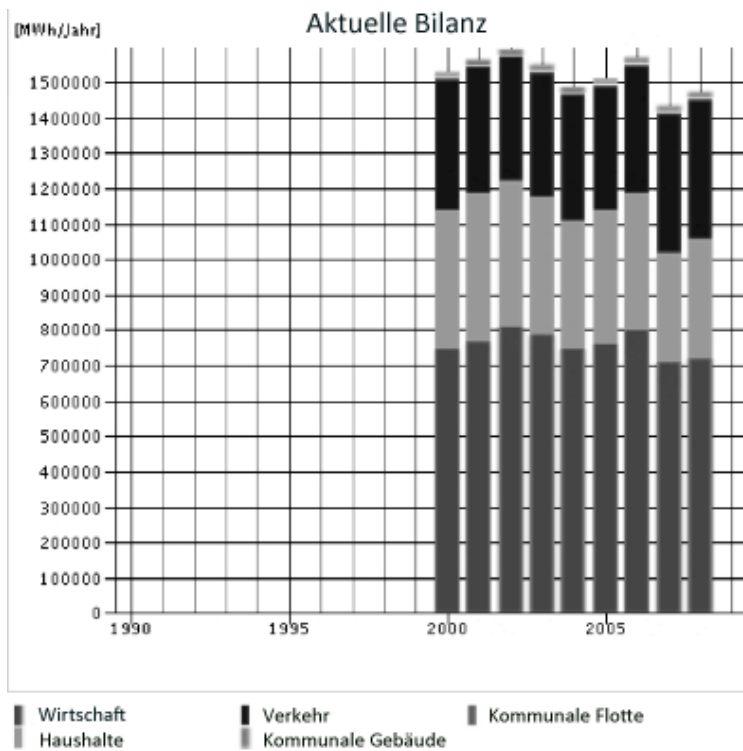


Abb. 14: Aktuelle CO₂-Bilanz der Stadt Eisenach nach Eingabe lokaler Energiedaten (Quelle: ebd.: 29)



Ein derzeit noch vorhandener Schwachpunkt ist die Fokussierung des Instruments auf den reinen Wert der CO₂-Minderung ohne Berücksichtigung kommunaler oder regionaler Wertschöpfungseffekte, die in der politischen Diskussion des Themas Klimaschutz einen bedeutend positiveren Anklang finden. Allerdings ist gerade die CO₂-Bilanz als Diskussions- und vor allem (politische) Legitimationsgrundlage zu Prozessbeginn und bei der Aufstellung der Maßnahmenplanung nicht zu unterschätzen.

Die Abbildung 13 zeigt zum einen eine mit eco2-Region erstellte Startbilanz, die die CO₂-Emissionen innerhalb des Stadtgebietes auf der Basis nationaler Kenn- und Richtwerte sowie Durchschnittsgrößen ermittelt. Die aktuelle Bilanz (Abb. 14) beinhaltet dagegen die für die Kommune spezifischen Daten. Aus dieser lassen sich die individuellen Schrauben und Ansatzpunkte für Maßnahmen im weiteren Prozess ermitteln.

4.3 European Energy Award®

Angeleitete Selbstbewertung als Prozesseinstieg

Der European Energy Award® (eea®) ist ein weiteres Instrument des kommunalen Klimaschutzes. Bei dem Qualitätsmanagementsystem und Zertifizierungsverfahren handelt es sich zunächst um ein Verfahren zur angeleiteten Selbstbewertung der Klimaschutzaktivitäten der Kommune. Gemeint sind hier die Kommunalverwaltung und die Einrichtungen im unmittelbaren Einflussbereich der Kommune, wie Wirtschaftsbetriebe mit überwiegender kommunaler Beteiligung. Die Selbstbewertung wird durch einen unabhängigen Auditor bestätigt oder korrigiert. Bei Erreichen einer bestimmten Punktezahl wird der Award (Preis) verliehen. Gewertet werden Aktivitäten, die die Kommune direkt als hoheitliche Maßnahme umsetzt, ebenso fließen solche Maßnahmen ein, die sie durch Information und Überzeugung bei den Akteuren auslöst.

Die Selbstbewertung wird vorgenommen anhand des Aktivitätsspektrums einer fiktiven Idealkommune. Das idealtypische Aktivitätsspektrum als Vergleichsmaßstab wird von der nationalen Koordinierungsstelle des eea®-Programms gedanklich aus den besten Beispielen aller bekannten Kommunen zusammengesetzt. Die durch die Selbstbewertung ausgelösten Diskussionen in der Verwaltung und den Wirtschaftsbetrieben führen zu neuen Aktivitäten, und im besten Fall wird schließlich auch ein zyklisches Klimaschutzmanagement, wie in Kapitel 3 dargestellt, eingerichtet. Das Aktivitätsprofil der Idealkommune wird – dem Stand von Technik und Gesellschaft entsprechend – in Abständen neu formuliert.

Es gibt zurzeit in vier Bundesländern eea®-Länderprogramme. Davon haben die drei Bundesländer (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen) so-

nannte „regionale“ Geschäftsstellen eingerichtet, die jedoch landesweit zuständig sind. Zusätzlich gibt es für das bayrische Allgäu eine regionale Geschäftsstelle. In Nordrhein-Westfalen wird die Teilnahme am eea® im Fall von Nothaushaltskommunen mit bis zu 90 % von der Landesregierung gefördert. (Weitere Informationen unter: <http://www.european-energy-award.de/>)

4.4 Externe Beratung und Moderation

Externe Moderation

Entlastung des Managements durch Prozess- und Methodenkompetenz

Der Aufbau eines kommunalen Klimaschutzmanagements ist ein umfangreicher Prozess, der einer Vielzahl unterschiedlicher Kenntnisse und Fähigkeiten bedarf. Dabei hat sich vielfach bewährt, externe Moderatoren und Berater hinzuzuziehen. Damit können die Prozess- und Methodenkompetenzen des vorhandenen Managements ergänzt werden. Insbesondere der Zielfindungs- und Visionsprozess braucht ein hohes Maß an Methodenkompetenz, um zu langfristig verwertbaren Ergebnissen zu führen.

Darüber hinaus ist gerade zu Prozessbeginn der Arbeitsumfang sehr hoch, da viele Handlungsstränge gleichzeitig bearbeitet werden müssen. Weitere Arbeitskapazitäten können für diesen Umstand Entlastung schaffen und dafür sorgen, dass der so wichtige Auftakt gut gelingt.

Ein weiterer Aspekt, der für die Einbeziehung eines externen Moderators spricht, ist die Tatsache, dass die im Prozess potenziell Beteiligten sich im Normalfall schon lange und aus anderen Bereichen kennen. Das kann positiv sein, es können aber auch Konflikte, die mit dem Thema Klimaschutz gar nichts zu tun haben, in den Prozess hineingetragen werden. Gerade zu Beginn gilt es, eine Vertrauensbasis zwischen den Akteuren herzustellen. Dies gelingt einem neutralen Moderator häufig besser als einer bereits involvierten Person.

Externe Beratung

Zusätzlich zur Methodenkompetenz kann eine externe Beratung auch Fachkompetenz in den Prozess einbringen. Dies ist zum Auftakt wichtig, um die inhaltliche Bearbeitung zu unterstützen und den eigenen Weg zu finden, indem Entscheidungen fachliche Bestätigung erhalten oder vor Fehlentscheidungen bewahrt wird.

Um auch langfristig einen Nutzen zu erzielen, kann ein externer Berater das vorhandene Personal, das die Klimaschutzaktivitäten auf Dauer managen soll, im laufenden Prozess schulen und so zu einer Verbesserung der fachlichen Qualifikation beitragen.

Aufgaben der externen Beratung und Moderation im Überblick

- Methodenkompetenz für den Prozess
- Arbeitsspitzen insbesondere zu Prozessbeginn abfangen
- Position der neutralen Instanz einnehmen
- Externen Sachverstand in den Prozess einbringen
- Schulung der Akteure für den weiteren Weg

4.5 Förderprogramme

Fördermittel generieren Handlungsmöglichkeiten

Für den Bereich des kommunalen Klimaschutzmanagements sowie insbesondere der erneuerbaren Energien existiert eine Vielzahl von Förderprogrammen auf EU-, Bundes-, Länder- und Kommunalebene, aber auch von Stiftungen und weiteren Fördergebern. Finanziert werden – je nach Programm – die Aufstellung von Konzepten, der Einsatz von (zusätzlichem) Personal sowie investive Maßnahmen. Anträge stellen können – ebenfalls abhängig vom jeweiligen Programm – Kommunen und Private.

Beispielhafte Programme der verschiedenen Ebenen

EU-Ebene

Die EU-Förderung unterliegt im Prinzip der Kofinanzierung, d.h. die Mittel müssen mit Bundes-, Länder-, kommunalen oder anderen öffentlichen Mitteln gegenfinanziert werden. In Frage kommende Fonds sind beispielsweise der EFRE (Europäische Fonds zur Regionalentwicklung) sowie der ESF (Europäischer Sozialfonds) sowie Programme wie URBAN oder INTERREG.

Bundesebene

- Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzmaßnahmen in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Klimaschutzinitiative
- Marktanreizprogramm für erneuerbare Wärme

Länderebene

- Hessen: Hessische Energiesparaktion
- Nordrhein-Westfalen: European Energy Award (eea®, siehe Kap. 4.3)
- Sachsen: Energieeffizienz und Klimaschutz

Kommunalebene

- Fifty-Fifty-Projekt für Klimaschutz an Schulen

Stiftungen

- Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU)
- Allianz-Umweltstiftung

Förderberatung und ggf. Unterstützung bei der Antragstellung können bspw. die Energieagenturen leisten, die inzwischen in den meisten Bundesländern eingerichtet wurden (Adressen siehe Anhang).

5. Gute Beispiele: Erfahrungen aus der Praxis

Die im Folgenden dargestellten guten Beispiele geben einen Einblick in die Praxis und zeigen bereits durchgeführte Projekte von Kommunen auf. Die ausgewählten Beispiele verdeutlichen, aus den Handlungsfeldern Akteursbeteiligung, Projektfinanzierung oder -umsetzung, wie erfolgreich Klimaschutz in Kommunen umgesetzt werden kann. Die Praxisbeispiele entstammen aus den Städten Eisenach, Freiburg, Gelsenkirchen, Hannover, Münster und Rheinberg.

5.1 Akteursbeteiligung: Beispiele aus den Städten Freiburg und Münster

Die Einbeziehung von Einzelpersonen in kommunale Klimaschutzprozesse ist eine große Herausforderung bei der Prozessgestaltung. Gleichzeitig lässt sich gerade in der Gruppe der Einwohner einer Kommune ein recht großes CO₂-Minderungspotenzial aktivieren.

Die folgenden Beispiele zeigen, wie Kommunen mit kreativen Angeboten direkte CO₂-Minderung erreichen und darüber hinaus Verständnis für die Zusammenhänge von eigenem Verhalten und klimarelevanten Auswirkungen wecken.

Freiburg: CO₂-Diät

Das Beispiel „CO₂-Diät“ – Um was geht es?

Homepage als Informationsplattform

Was kann jeder Einzelne als Beitrag zum Klimaschutz tun? - Antworten gibt die Freiburger CO₂-Diät. Die Freiburger CO₂-Diät ist eine Homepage, die als zentrales Medium der Informationsweitergabe eingesetzt wird (nähere Informationen unter: http://www.freiburg.de/servlet/PB/menu/1171114_11/index.html). Das Umweltschutzamt in Zusammenarbeit mit Energieberatern, Architekten und Handwerkern geben dazu konkrete Hinweise. Die Informationsplattform wird vom Umweltschutzamt der Stadt Freiburg koordiniert. Finanzielle Unterstützung erhält das Projekt durch die badenova AG & Co. KG, einem regionalen Energiedienstleister.

Was sind konkrete Inhalte der Informationsplattform CO₂-Diät?

Privathaushalten konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen

Angebote der Homepage sind die Erstellung einer persönlichen CO₂-Bilanz, für die Bürger der Stadt Freiburg, sowie eine Informationsübersicht zu Handlungsmöglichkeiten im privaten Bereich zum aktiven Klimaschutz.

Die CO₂-Diät besteht aus drei Bausteinen: Persönlicher CO₂-Fußabdruck, bewusst Handeln, ausgeglichenes Leben.

1. Baustein: Persönlicher CO₂-Abdruck

Anhand der verschiedenen Aspekte Personen, Zuhause, Unterwegs, Ernährung und Konsum wird eine personenbezogene CO₂-Bilanz ermittelt. Diese basiert auf den CO₂-Daten der städtischen Klimabilanz.

Das einpersonenzugehörige Ergebnis wird in Relation gesetzt zu deutschen Durchschnittswerten in den verschiedenen Bereichen. Damit erschließt sich dem Nutzer auf den ersten Blick, wo Handlungs- und damit Einsparoptionen im persönlichen Verhalten bestehen.

2. Baustein: Bewusst Handeln

Von der persönlichen Bilanz wird übergeleitet zu verschiedenen Handlungsbereichen: Heizung/Strom, Unterwegs, Ernährung, Konsum. Neben Tipps können zu diesen Handlungsbereichen auch Adressen zu Ansprechpartnern aus der Stadt sowie der Region abgerufen werden.

3. Baustein: Ausgeglichen Leben

Im dritten Schritt geht es darum, den Teil der Emissionen, der über das Einsparpotenzial des einzelnen hinausgeht, zu kompensieren. Zu diesem Zweck hat die Stadt Freiburg gemeinsam mit der Organisation atmosfair Projekte ausgesucht, in die Geld investiert werden kann. Als Richtwert wird dabei angegeben, dass eine Investition von 20 Euro rund eine Tonne CO₂ vermeidet. Der Investor erhält im Gegenzug ein atmosfair-Zertifikat.

Um die Durchführung der CO₂-Diät plastisch darzustellen, findet sich auf der Homepage die „Familie Trendsetter“, die exemplarisch die CO₂-Diät durchläuft und Tipps gibt.

Abb. 15: Gebäude dämmen– Familie Trendsetter wird aktiv (Quelle: Stadt Freiburg 2010, Screenshot der Website)



Welcher Aufwand und welche Kosten sind mit dem Projekt verbunden?

Das Gesamtvolumen der Investitionen belief sich im Zeitraum von 2006 bis 2009 auf ca. 89.000 Euro. Im Betrag inbegriffen sind Planungs- und Personalkosten, mit denen u.a. eine kontinuierliche Betreuung gewährleistet ist. Etwa 22.000 Euro des Gesamtbetrages wurden in den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit investiert. Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit sind neben der Konzeption und Erstellung der Homepage auch die Organisation und Durchführung von Messeauftritten und Unterrichtseinheiten an Schulen, sowie die Veröffentlichung von Informationsmaterial, wie Broschüren und Handzettel. Um auf den CO₂-Rechner aufmerksam zu machen, wurde eine umfangreiche Werbekampagne in die Wege geleitet, die neben den genannten Aktionen auch einen Workshop zur CO₂-Diät und einen Wettbewerb für CO₂-Sparer beinhaltete.

Was sind die Ergebnisse und Wirkungen des Beispielprojektes?

Mit Hilfe des Moduls „Bewusst Handeln“ konnte eine regionale, also über die Stadt Freiburg hinausreichende Informa-

Förderung von Netzwerken, Bewusstmachung von Verhaltensveränderungen

tions- und Beratungsplattform aufgebaut werden. Dazu wurden bereits bestehende Netzwerke genutzt bzw. gefördert.

Mit der Durchführung von Workshops konnten alle aktiven Akteure in der Region zusammengeführt werden. Ein Resultat dieser Zusammenkunft war eine Projektinitiative von Schulen zum CO₂-Rechner. An diesem Schulprojekt haben sich bisher 600 Schüler der Klassenstufen fünf bis neun beteiligt.

Ein wesentliches Ziel ist, neben der Bewusstmachung der klimatischen Auswirkungen des eigenen Handelns vor allem ein verändertes Konsum- und Mobilitätsverhalten zu erzeugen. Die Nachfrage nach bestimmten nachhaltigen Gütern oder Dienstleistungen soll damit gefördert werden.

Die Nutzung des CO₂-Rechners (1. Baustein) ist auf große Resonanz gestoßen. Derzeit handelt es sich um ca. 700 bis 1.000 Anfragen pro Monat. Weniger Nachfrage von Seiten der Bürger gab es beim Wettbewerb „CO₂-Sparer“ und für den Baustein 3 „Ausgeglichen Leben“. Hier ist die Bereitschaft, in Ausgleichsmaßnahmen zu investieren, bislang noch nicht sehr ausgeprägt.

Fazit: Nutzerfreundliche Internetplattform als Beitrag zum Klimaschutz bei privaten Haushalten

Hohe Zugriffszahlen und Anfragen belegen Nutzerfreundlichkeit

Die Freiburger CO₂-Diät stellt für Verbraucher eine praxis- und umsetzungsorientierte Herangehensweise an das komplexe Thema Klimaschutz dar und lädt zum Nachahmen ein. Die übersichtliche Aufbereitung der Informationen ermöglicht eine hohe Nutzerfreundlichkeit, bei einer gleichzeitig hohen Dichte an Anregungen für die eigene Umsetzung. Die Nennung von Ansprechpartnern vor Ort, vor allem bei komplexen Themen wie Sanierungsmaßnahmen, ergänzt das Informationsangebot optimal. Dies zeigen nicht zuletzt die hohen Zugriffszahlen und Anfragen.

Das kommunale Klimaschutzziel Freiburgs, eine CO₂-Reduzierung von 40 Prozent bis zum Jahre 2030, wird durch die Klimakampagne im Bereich der Privathaushalte befördert. Damit nach dem Ablauf des Projekts private Aktivitäten weiter mobilisiert werden, wurden 2009 die Inhalte der CO₂-Diät mit den Aktivitäten des stärker in Richtung Öffentlichkeitsarbeit gerichteten Projekts CO₂-LIBRI verknüpft (vgl. Umweltschutzamt Freiburg 2009).

Münster: Bürgerpakt für Klimaschutz

Das Beispiel „Bürgerpakt für Klimaschutz“ – um was geht es?

Die Bürger der Stadt Münster werden motiviert, einen Beitrag zur Erreichung des Klimaschutzziels zu leisten. Hintergrund der Aktion Bürgerpakt ist die Unterzeichnung einer Selbstverpflichtung. Diese Verpflichtung sieht, unter Zuhilfenahme von einfachen Instrumenten, vor einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Die Grundidee beinhaltet weiterhin die Bestrebung, weitere Personen für die Kampagne zu gewinnen, so dass ein Schneeball-Effekt entsteht. Der Bürgerpakt für Klimaschutz wird vom Amt für Grünflächen und Umweltschutz der Stadt Münster angeboten und betreut. Dies umfasst die Versendung von Informationsmaterialien an die Teilnehmer, die Planung von Werbeveranstaltungen sowie die Pflege der Internetpräsenz auf der Homepage der Stadt Münster. Einbezogen in das Projekt sind die beiden Botschafter der Idee, der Stiftung Bürger für Münster und den Westfälischen Nachrichten. Außerdem erhält die Stadt Unterstützung von der Verbraucherzentrale NRW, der LBS, dem Stadtsportbund Münster e.V., den Stadtwerken Münster, dem Umweltforum Münster e.V., der Wohn- und Stadtbau GmbH, der Sparkasse Münsterland Ost und dem lokalen Radiosender Antenne Münster.

Welche Inhalte hat der Bürgerpakt für Klimaschutz?

Verpflichtungserklärung zur Mitwirkung

Bei der Selbstverpflichtung wird zwischen einer Erwachsenen-Fassung und

Abb. 16: Plakat zum Bürgerpakt der Stadt Münster (Quelle: Stadt Münster)



einer Jugendausgabe unterschieden. Somit können individuelle Vorschläge für Maßnahmen zur Energieeinsparung berücksichtigt werden. Die Verpflichtungen beim Mitwirken im Bürgerpakt sind sehr konkret und beinhalten, dass:

1. mindestens zwei herkömmliche Glühbirnen durch Energiesparlampen oder LED-Leuchten auszutauschen sind,
2. ab sofort bei PC, TV- und Videogeräten der Standby-Betrieb durch komplettes Ausschalten (z.B. per Steckerleiste) zu vermeiden ist,
3. pro Woche mindestens eine Kurzstrecke nicht im Pkw, sondern mit dem Rad oder öffentlichen Verkehr zurückgelegt wird,
4. innerhalb der nächsten vier Wochen mindestens eine Person in Nachbarschaft, Freundes- oder Bekanntenkreis über den BürgerPakt für Klimaschutz informiert wird mit dem Ziel, sie für die Teilnahme zu gewinnen,
5. aus der folgenden Liste mindestens zwei Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt werden, um die persönliche Klimabilanz zu verbessern:
 - Eine ältere Waschmaschine oder Kühl-/Gefrierkombi durch ein Gerät mit neuester Energieeffizienz ersetzen (210 kg = CO₂-Einsparung pro Jahr),
 - den normalen Duschkopf gegen ein Wassersparmodell austauschen (230 kg),
 - Wäsche natürlich statt elektrisch trocknen (280 kg),

- die Raumtemperatur durchschnittlich um 1°C absenken (300 kg),
- die Heizung für Nacht- und Abwesenheitszeiten um 3°C herunter regeln (440 kg),
- Stoß- statt Kipplüftung während der Heizperiode,
- PC und Bildschirm bei absehbarer Nichtbenutzung ausschalten,
- auf Ökostrom umsteigen (520 kg),
- Licht ausschalten beim Verlassen eines Raumes (270 kg),
- ein Auto abschaffen (mind. 1.000 kg),
- den eigenen CO₂-Verbrauch gründlich auf mögliche Verbesserungen untersuchen (z.B. www.uba.klima-aktiv.de),
- als Hausbesitzer: Einen Energiecheck für das eigene Haus durchführen lassen,
- ganz persönliche „Klima-Macken“ notieren und Maßnahmen dagegen entwickeln (vgl. Stadt Münster 2010).

Welcher Aufwand und welche Kosten sind mit dem Projekt verbunden?

Die Stadt Münster hält für die Durchführung der stadtweiten Klimaschutzkampagne eigenes Personal zur Koordination und Organisation vor und wurde 2009 von studentischen Hilfskräften bei der Umsetzung vor Ort unterstützt. Diese intensive, über mehrere Jahre laufende Öffentlichkeitsarbeit umfasst neben Werbeveranstaltungen auch die Betreuung des Internetauftritts. Hier können sich die Bürger eigenständig online registrieren und sich über Aktionen rund um die Klimaschutzkampagne informieren. Eine eigens angelegte Fotogalerie präsentiert die teilnehmenden Bürger mit ihrem Beitrag zum Klimaschutz. Neben dem Internetauftritt sind Flyer, Anzeigenschaltungen, Presseartikel und Werbebanner wichtige Informationsmedien.

Was sind die Ergebnisse und Wirkungen des Bürgerpakts?

Insgesamt wurden bislang 3.500 Teilnehmer für das Projekt „Bürgerpakt für Klimaschutz“ gewonnen. Jeder Teilnehmer des Projektes spart durchschnittlich 1.750 Kilogramm CO₂ pro Jahr ein. Das anspruchsvolle Ziel, 10.000 Teilnehmer bzw. Unterschriften bis zum Kopenhagener Klimagipfel 2009 zusammen zu tragen, konnte zwar nicht erreicht werden, jedoch wurden 3.000 Unterschriften im letzten Jahr überreicht werden. Insgesamt nehmen bislang 3.500 Teilnehmer am Projekt „Bürgerpakt für Klimaschutz“ teil.

Im „Schneeball-Effekt“ sollen möglichst viele Menschen erreicht und aktiviert werden. Außerdem wird jedem Teilnehmer ein gewisses Maß an Eigenverantwortung in Bezug auf den Klimaschutz übertragen.

Für einen anhaltenden Erfolg des Projektes sind eine dauerhafte und vielseitige Werbung mit hohem Wiedererken-

nungswert sowie eine umfassende Präsenz im Stadtleben notwendig. Denn nur mit einer umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit können viele Bürger direkt angesprochen werden.

Fazit: Schneeballsystem als Prinzip der Bürgeraktivierung zum Klimaschutz

Schneeballeffekt zur Verbreiterung der Basis

Als Klimahauptstadt des Jahres 2006 trägt Münster eine hohe Verantwortung im Bereich Klimaschutz. Hier bedarf es mehr als nur technischer Maßnahmen, um bis zum Jahre 2020 den CO₂-Ausstoß um 40 Prozent zu verringern. Mit dem Bürgerpakt für Klimaschutz kann jeder Bürger der Stadt einen Beitrag zur Erreichung des Zieles leisten. Die zielgruppenspezifischen Informationsmaterialien erlauben es sowohl Kindern und Jugendlichen, aber auch Erwachsenen, umweltbewusst zu handeln und mit wenig Aufwand erste Erfolge im Alltag zu erzielen. Das Schneeballsystem soll möglichst viele Teilnehmer aktivieren, um zeitnah erste messbare Ergebnisse für die Stadt Münster zu erreichen (vgl. Stadt Münster 2010).

5.2 Projektumsetzung: Beispiele aus den Städten Rheinberg und Gelsenkirchen

Kommunen können über die Umsetzung eigener Projektinitiativen Kompetenz im Thema kommunaler Klimaschutz beweisen und damit ihre Bündelfunktion für verschiedene Akteure im Prozess unterstreichen. Darüber hinaus sind Projekte innerhalb der Kommunalverwaltung dazu geeignet, die eigenen Einsparpotenziale zu aktivieren und im Idealfall so Mittel zu generieren, um weitere Aktivitäten auf den Weg zu bringen.

Rheinberg: Dr. Haus

Das Beispiel „Dr. Haus“ – worum geht es?

Sanierungsberatungen als Auftakt

Die „Dr. Haus“-Kampagne bietet individuelle und kostenlose „Haus-zu-Haus-Beratungen“ und soll die Nachfrage nach energetischen Sanierungen in der Stadt stärken. Die „Dr. Haus“-Sanierungsberatungen wurden durch die Stadt Rheinberg im Rahmen der ersten Umsetzungen des Klimakonzeptes im Jahr 2009 begonnen. Im Auftrag der Stabsstelle für Nachhaltigkeit informieren Energieberater im Stadtgebiet Rheinberg interessierte Hausbesitzer zu möglichen Sanierungsmaßnahmen.

Welche Inhalte hat die Dr. Haus-Kampagne?

Schwachstellen und Defizite erkennen

Nach einer Initialberatung folgen spezifische Fachberatungen, die Erstellung eines Energieausweises und die möglichst kurzfristige Umsetzung von energetischen Modernisierungsmaßnahmen.

Abb. 17: Dr. Haus - Kampagne und Sanierungsoffensive (Quelle: Stadt Rheinberg)



Die Kampagne sieht vor, dass über einen Zeitraum von 36 Monaten für insgesamt 3.600 Haushalte eine Initialberatung erfolgen soll. Das Spektrum der Beratungen umfasst zum einen Informationen zur Wärmedämmung der Gebäudehülle, der Erneuerung veralteter Heizungsanlagen, dem Austausch der Fenster oder der Lüftungstechnik sowie dem Nachrüsten mit Solaranlagen. Zum anderen werden Tipps zu Förderprogrammen und Anregungen zur weiteren Vorgehensweise durch den Berater übermittelt.

Die Ankündigung der Haus-zu-Haus-Beratungen erfolgt durch ein Anschreiben des Bürgermeisters der Stadt. Hierzu werden gezielt Quartiere ausgewählt. Die einzelnen Gebiete sind pro Beratungsinstanz auf sechs bis sieben Straßenzüge begrenzt und erreichen ca. 160 bis 200 Hauseigentümer. Die Hinweise für ein Gespräch erfolgen zwei Wochen im Voraus, danach besteht für den Hauseigentümer die Möglichkeit, einen Termin für ein Beratungsgespräch zu vereinbaren.

Während des Gesprächs sichtet der Energieberater auch die Gas-, Wasser- sowie Stromabrechnungen und kontrolliert den Heizspiegel. Ebenfalls im Beratungsmodul inbegriffen ist die Analyse der Heizzentrale des Hauses, um eine gezielte Raumklimaanalyse durchzuführen. Anhand der Ergebnisse weist der Energieberater auf mögliche Defekte hin. Indikatoren sind beispielsweise erhöhte Werte bei den Strom- und Heizwärmekosten. Werte über 150 Kilowattstunden

den pro Quadratmeter zeigen deutliche Schwachstellen auf. Sind die Defizite erkannt, werden gemeinsame Lösungssätze erarbeitet und die Umsetzung der energetischen Sanierung geplant.

Welcher Aufwand und welche Kosten sind mit dem Projekt verbunden?

Das Gesamtvolumen der Investitionen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit für die Dr. Haus-Kampagne beläuft sich auf rund 50.000 Euro im Jahr. Darin enthalten sind die Beraterhonorare von 36.000 Euro. Im ersten Jahr lagen die Kosten zur Projektvorbereitung und Planung (externer Dienstleistungen) bei ca. 7.000 Euro. Es folgten der Druck und die Herstellung von Informationsmappen zur Beratung für das Gesamtprojekt, das zunächst auf eine Gesamtdauer von drei Jahren angelegt ist. Für die Beratungsmappen wurden 2.000 Euro veranschlagt.

Für anstehende Kampagnen und die Bekanntmachung wurden laminierte Plakate für den Preis von insgesamt 300 Euro in Auftrag gegeben. Einen erhöhten Zeit- und Arbeitsaufwand nimmt die Pressearbeit der Stadt Rheinberg sowie die Vorbereitung der Informationsveranstaltungen ein. Außerdem müssen zahlreiche Anschreiben (ca. 1.200) für die Informationspakete erstellt und Portokosten berechnet werden.

Wesentlich für den Umgang mit den Bürgern ist die Schulung der Berater, um diese gezielt auf die verschiedenen Zielgruppen einzustellen. Es bedarf hoher Flexibilität, um allen Bedürfnissen nachzukommen. Außerdem muss die Vielschichtigkeit der Bevölkerung (unterschiedliche Alters- und Sozialstruktur) beachtet werden, um jeden für das Thema der energetischen Gebäudesanierung sensibilisieren zu können.

Was sind die Ergebnisse und Wirkungen des Beispielprojektes?

Energieeinsparung und Förderung der regionalen Wertschöpfung

Durch weitreichende Sanierungsmaßnahmen kann eine Energieeinsparung von 40 Prozent (unter EnEV 2009)

erreicht werden. Mit einer energieeffizienten Altbausanierung wird ein maximaler Zielwert von 60 kWh/qm im Jahr an Heizwärmebedarf angestrebt. Die Dr. Haus-Kampagne soll desweiteren den Einsatz von erneuerbaren Energien in der Stadt und die regionale Wertschöpfung stärken. Außerdem verspricht sich die Stadt Rheinberg eine Steigerung bei der Qualifizierung und Fortbildung im Bereich der energetischen Gebäudesanierung und beim Einsatz von erneuerbaren Energien.

Für den Erfolg des Projektes sind unter anderem die offene und aktivierende Haltung der Stadt und des Bürgermeisters entscheidend. Ebenfalls ausschlaggebend sind die neutrale Haltung der Energieberater und der schrittweise

stattfindende Vertrauensaufbau zwischen der Stadtverwaltung und den Bürgern. Die gegenseitige Akzeptanz und die größere Nähe durch die direkte Zusammenarbeit sind weitere positive Effekte, die das Projekt mit sich gebracht hat. Seit Beginn der Kampagne wurden von ca. 1.000 angesprochenen Einheiten 260 bis 270 Hausbesitzer erreicht. Hier wurden konkrete energetische Gebäudesanierungen durchgeführt. Oftmals spielt für einen Erfolg der Beratungen die Alters- und Sozialstruktur im Quartier eine entscheidende Rolle. Erhöhte Anforderungen bestehen insbesondere bei der Beratung älterer Eigentümer, denn oft fehlt es an längerfristigen Nutzungsperspektiven für die Immobilie.

Grundsätzlich erhofft sich die Stadt, mit Hilfe eines Evaluationsverfahrens, das ca. ein Jahr nach Abschluss des Gesamtprojekts, also im Frühjahr 2012, durchgeführt werden soll, mehr Aufschluss über die Erfolge des Projektes zu erhalten u.a.: Wie viel Investitionen und Energieeinsparungen werden über die Sanierungen durch wie viel Beratungsaufwand ausgelöst?

Fazit: Von der Beratung für Hauseigentümer zur energetischen Sanierung

Sensibilisierung der Bürger für die Ziele der Stadt

Die Sanierungsoffensive „Dr. Haus“ ist für die Stadt Rheinberg ein wichtiger Baustein zur Erreichung ihrer Klimaschutzziele. Die Haus-zu-Haus-Beratungen finden gezielt für Altbauobjekte statt und fördern den Einsatz erneuerbarer Energieträger. Eine hohe Reduzierung von CO₂ kann erreicht werden. Die kostenlosen Beratungen dienen als Anstoß für Hausbesitzer, leiten weitere Impulse zur energieeffizienten Sanierung ein und steigern die Nachfrage für erneuerbare Energien. Der Erfolg des Projektes ist nicht zuletzt auf die gewonnene Vertrauensbasis zwischen Stadtverwaltung und Bürgern zurückzuführen. Die Bürger konnten durch die gezielte Sensibilisierung für das Thema Klimaschutz und die CO₂-Reduzierung zusätzlich motiviert werden.

Es bedarf voraussichtlich einer längeren Laufzeit über den vorerst bis 2012 laufenden Projektzeitraum hinaus, um 100 Prozent der Eigentümer zu erreichen. Die Stadt hat sich außerdem das Ziel gesetzt, die Klimaschutzarbeit neben den Beratungen auch mit Handwerkern und Unternehmen weiterzuführen. Dies soll mit dazu beitragen, das für Rheinberg gesteckte Ziel zu erreichen, bis zum Jahr 2020 48.000 Tonnen CO₂ einzusparen (vgl. Stadt Rheinberg 2010).

Gelsenkirchen: Energieeinsparen in der Stadtverwaltung Gelsenkirchen

Das Beispiel „Energieeinsparen in der Stadtverwaltung Gelsenkirchen“ – worum geht es?

Einsparung durch Veränderung des Nutzerverhaltens

2003 wurde in der Stadtverwaltung Gelsenkirchen

das Projekt „Energieeinsparen in der Stadtverwaltung“ gestartet. Dem vorausgegangen war eine gemeinsam mit der EnergieAgentur.NRW veranstaltete „Energiesparwoche“, mit der ein nutzerorientiertes, verhaltensbezogenes Energieeinsparen ohne Investitionsmaßnahmen in den Gebäuden der Stadt Gelsenkirchen dauerhaft verankert werden sollte. Die Kernidee ist, dass durch eine Veränderung des Nutzerverhaltens 10 bis 15 % Einsparungen im Ressourcenverbrauch möglich sind. Dieses Potenzial soll durch Sensibilisierung, Motivation, Aufklärung und Information erschlossen werden.

Innerhalb der Verwaltung wurden referats- bzw. organisationsbezogen Energiebeauftragte bestellt, die gemeinsam mit den jeweiligen Hausmeistern die städtischen Mitarbeiter zum langfristigen Energieeinsparen sensibilisieren und motivieren sollen. Unterstützt werden sie durch ein Projektteam, bestehend aus dem Referat Umwelt (federführende Koordination), dem zentralen Immobilienmanagement (fachtechnische Zuständigkeit), dem Personalrat sowie der EnergieAgentur.NRW. Gemeinsam bilden die Energiebeauftragten, die Hausmeister und das Projektteam den „Arbeitskreis zur verwaltungsinternen Energieeinsparung“.

Da insbesondere für die Quantifizierung der Einspareffekte sowie die qualitative Evaluierung innerhalb der Verwaltung Personalkapazitäten fehlten, wurde ein externes Beratungsbüro eingeschaltet, das den Prozess in Absprache mit der Stadtverwaltung begleitet und betreut.

Welche Inhalte hat das Projekt?

Prämienmodell schafft Anreize

Für die Umsetzung wurde ein erfolgsabhängiges, beteiligungsorientiertes Prämienmodell entwickelt. Dieses sieht vor, dass die Finanzierung der externen Leistungen des Beraterbüros grundsätzlich erfolgsabhängig erfolgt und sich auf 30 % der tatsächlich eingesparten Energiekosten beläuft.

40 % der Einsparungen werden in energietechnische Sanierungsmaßnahmen reinvestiert. Die Maßnahmenauswahl erfolgt in Abstimmung mit dem Projektteam und dem „Arbeitskreis zur verwaltungsinternen Energieeinsparung“ und umfasst bspw. den Einbau von Thermostatventilen oder eine Beleuchtungssteuerung für Flure und Treppenhäuser.

15 % der eingesparten Energiekosten werden den beteiligten Verwaltungseinheiten als Motivationsanreiz allen beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, die über die Verwendung der Gelder entscheiden. Die Mittel sind wiederholt in Spenden an gemeinnützige Vereine sowie in Preise für ein (verwaltungsinternes) Energie-Quiz geflossen. Die restlichen 15 % der Mittel fließen in den städtischen Haushalt zurück.

Wegen des dauerhaften Erfolges des Projekts wurde der Vertrag mit der Beraterfirma 2008 um weitere fünf Jahre bis 2013 verlängert. Zu den noch verbliebenen sechs alten

Liegenschaften aus der ersten Projektphase sind sechs neue – diesmal auch Mietobjekte – hinzugekommen.

Im Zentrum des Projektes steht neben der Mitarbeitermotivation die quantitative und qualitative Evaluation aller Verbräuche, um hieraus wiederum geeignete Maßnahmen zur Generierung weiterer Einsparpotenziale ableiten zu können.

Welcher Aufwand und welche Kosten sind mit dem Projekt verbunden?

Einsparerfolge bringen Haushaltsentlastungen

Die Projektdurchführung finanziert sich im Wesentlichen aus den erreichten Einsparungen. Für die Stadt Gelsenkirchen fallen lediglich die Personalkosten der Mitarbeiterin an, die das Projekt federführend betreut. Das Projekt trägt sich damit finanziell betrachtet nicht nur selbst (30 % Honorar, 40 % Reinvestitionen bei den beteiligten Liegenschaften, 15 % für den städtischen Haushalt, 15 % Motivationsmittel für die beteiligten Mitarbeiter, siehe auch Abb. 18), sondern bringt der Stadt Gelsenkirchen durch die Einsparerfolge eine zusätzliche Haushaltsentlastung.

Die bisher insgesamt erreichten Einsparungen bewegen sich zwischen 6 und 7,5 %, was gemessen an den derzeitigen Kosten für Energie und Wasser einem Betrag zwischen 30.000 und 50.000 Euro sowie einer CO₂-Einsparung von jährlich rund 140.000 bis über 170.000 Tonnen entspricht.

Was sind die Ergebnisse und Wirkungen des Beispielprojekts?

Im Mittelpunkt des Projektes stehen die Einsparung von Energie und Wasser und damit eine Reduktion der laufenden Kosten in der Stadtverwaltung. Darüber hinaus übernimmt die Stadt Gelsenkirchen eine Vorreiterrolle und profitiert letztlich auch in der öffentlichen Darstellung davon, sich in Bezug auf den Energieverbrauch als betriebswirtschaftlich gut organisiertes „Unternehmen“ präsentieren zu können.

Weitere Effekte entstehen durch die Verbreitung von Informationen zur Energieeinsparung über die Verwaltungsmitarbeiter. Sinnvolle Verhaltensweisen werden voraussichtlich auch zu Hause übernommen und führen so zu weiteren Einspareffekten. Die Stadt Gelsenkirchen unterstützt dies zusätzlich, indem sie bspw. Energiemessgeräte für den privaten Gebrauch an die Mitarbeiter verleiht („Strommesser gegen Stromfresser“). Das Energie-Quiz sorgt ebenfalls für Motivation bei allen Beteiligten, sich und das eigene Verbraucherverhalten zu hinterfragen.

Die Motivation der im Arbeitskreis vertretenen Energiebeauftragten und Hausmeister, sich auch weiterhin der Aufdeckung neuer Einsparpotenziale zu widmen beziehungsweise

sich für Bewusstseinsbildung und Verhaltensänderungen bei den Kollegen zu sorgen, wird dadurch gestärkt, dass sie die Entscheidung über die Verwendung der eingesparten Motivationsmittel selbst treffen.

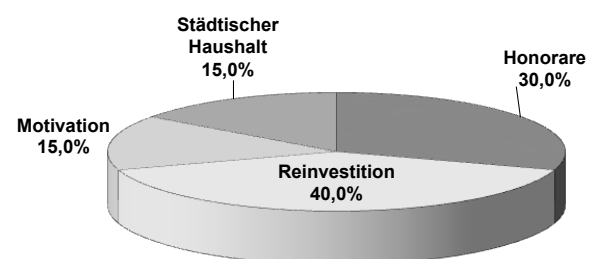
Ein nicht zu unterschätzender Faktor des Gesamtprojektes ist die Wertschätzung der ausführenden Mitarbeiter sowie der Gesamtheit der Aktivitäten durch die Verwaltungsspitze. So führt der Oberbürgermeister persönlich die jährliche Ehrung der Sieger im Energiesparquiz durch.

Fazit: Rückfluss der Mittel ermöglicht einen „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ im Klimaschutz

Klimaschutz und Verbesserung der Haushaltslage verbinden

Das Beispiel der Stadt Gelsenkirchen zeigt, wie Kommunen mit angespannter Haushaltslage Maßnahmen durchführen können, die dem Klimaschutz dienen und gleichzeitig finanzielle Ressourcen erwirtschaften. Der Rückfluss von Mitteln in die energetische Sanierung der stadt-eigenen Liegenschaften führt zu einem „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“, d.h. einer stetigen Wiederholung des Managementzyklus mit einem jeweils steigenden Ausgangsniveau. Die bisher generierten Einsparpotenziale im zeigen Verhältnis zu den theoretisch möglichen, dass eine Fortführung des Projektes auf lange Sicht sinnvoll wäre. Eine laufende Öffentlichkeitsarbeit zu den Einsparerfolgen hilft, diesen Prozess zu befördern (vgl. Stadt Gelsenkirchen 2010).

Abb. 18: Aufteilung der eingesparten Energiekosten (Quelle: Stadt Gelsenkirchen 2011)



5.3 Finanzierung: Beispiele aus den Städten Hannover und Eisenach

In Zeiten knapper Ressourcen ist es wichtig, die Finanzierung für Projekte außerhalb der Haushalts- und Fördermittel zu ermöglichen. Die nachfolgenden Beispiele zeigen, wie Kommunen im Verbund, aber auch alleine in der Lage sind, Projekte zur CO₂-Minderung umzusetzen, indem sie über die Kommunikation von Zusatznutzen Partner einbinden.

Hannover: enercity-Fonds proKlima

Das Beispiel „Klimaschutzfonds“ – was ist damit gemeint?

Kooperative Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen

Der enercity-Fonds proKlima wurde 1998 in Hannover als erster kommunaler Klimaschutzfonds in Europa ins Leben gerufen und bis heute weiter ausgebaut. Das Modellvorhaben beruht auf der lokalen, freiwilligen und kooperativen Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen. Im Fonds werden Fördermittel zur Verfügung gestellt, die nach bestimmten Kriterien für Klimaschutzmaßnahmen vergeben werden. Die Stadtwerke Hannover gründeten im Jahr 1998 den enercity-Fonds auf Basis des „Partnerschaftsvertrages proKlima“ gemeinsam mit den Städten Hannover, Hemmingen, Laatzen, Langenhagen, Ronnenberg und Seelze und Verbänden als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Die Betreuung erfolgt über die Geschäftsstelle proKlima GbR, die bei den Stadtwerken Hannover angesiedelt ist, wichtigstes Medium ist eine umfangreich gestaltete Homepage (siehe auch unter: www.proklima-hannover.de und Abb. 19).

Welche Inhalte hat der Klimaschutzfonds?

Klimaschutz initiieren und fachlich befördern

Der Fonds steht jährlich bereit, um Klimaschutzmaßnahmen in privaten Haushalten, Betrieben und öffentlichen Einrichtungen zu unterstützen. Klimaschutzprojekte zu initiieren und die Umsetzung fachlich zu befördern, sind die wesentlichen Aufgaben des enercity-Fonds proKlima. Es werden finanzielle Zuschüsse zur Verfügung gestellt, Fachinformationen gegeben und konkrete Projektberatungen ermöglicht. Zuschüsse und Beratungen beziehen sich insbesondere auf:

- energieeffizientes Bauen und Modernisieren,
- Energiesparberatungen für Mieterhaushalte,
- Installation von Solarwärmanlagen,
- Fernwärmeausbau und Errichten von Blockheizkraftwerken und
- die Ausstattung von Schulen mit Unterrichtsmaterialien zu Klimaschutz und erneuerbaren Energien.

Für die Vergabe der Fördermittel wurden vier Kriterien festgelegt:

- CO₂-Effizienz,
- absolute CO₂-Reduzierung,
- Multiplikatorenwirkung und
- Innovationsgrad der Maßnahmen.

Über den Fonds werden unterschiedliche Förderprogramme aufgelegt, wie beispielsweise pro-Klima Altbau, pro-Klima Neubau, pro-Klima Erneuerbare, pro-Klima Schulen, pro-Klima KWK, pro-Klima Nichtwohngebäude und Einzelförder-/Sonderprojekte. In das Projekt sind auch die sogenannten Energielotsen involviert. Diese unabhängigen Experten hel-

fen dabei, energieeffiziente Lösungen zu realisieren.

Ergänzend zu den Förderprogrammen bietet proKlima Schulungen für Handwerker, Ingenieure und Architekten an, um die Wirkung des Programms zu erhöhen. Es wird viel Wert auf die Qualifizierung vorhandener Strukturen gelegt. Ebenfalls im Vordergrund steht die Vernetzung von Akteuren durch öffentlichkeitswirksame Kampagnen wie Internetseiten, Messeauftritte und Fachvorträge.

Welcher Aufwand und welche Kosten sind mit dem Projekt verbunden?

Enercity, also die Stadtwerke Hannover, trägt den Großteil des jährlichen Fondsvolumens von rund fünf Millionen Euro. Weitere Unterstützer sind die beteiligten Institutionen des Partnerschaftsvertrages. Insgesamt standen dem Fonds im Jahre 2009 über 6,5 Millionen Euro zur Verfügung.

Der Einsatz der Mittel diente neben der Breitenförderung, wie den Alt- und Neubauprogrammen, auch den Programmaktivitäten (z.B. Energielotsen-Beratungen, Solaranlagen-Förderung) sowie zur Führung der Geschäftsstelle. Die Kosten für die Geschäftsstelle beliefen sich im Jahr 2009 auf rund eine Million Euro. Die Programmaktivitäten beinhalten unter anderem die Öffentlichkeitsarbeit, Konzeptstudien und Kampagnen zum Klimaschutz und umfassten ein Mittelvolumen von ca. 650.000 Euro. Die Fördermittel für die Breitenförderung, u.a. von Altbau-, Neubau- und Solarwärmeprojekten, nahmen ein Volumen von über drei Millionen Euro ein. Insgesamt lag die Summe der verplanten Mittel bei über 5,6 Millionen Euro.

Was sind die konkreten Ergebnisse und Wirkungen des Beispielprojekts?

Pilothafte Maßnahmen fördern die regionale Wirtschaft

Der Klimaschutzfonds unterstützt investive Maßnahmen, die über die gesetzlichen Mindestanforderungen oder die übliche Praxis qualitativ hinausgehen. Außerdem stärken sie die Bauwirtschaft, indem sie Anstöße für Investitionen geben. Das dadurch in der Region ausgelöste Investitionsvolumen liegt bis Ende 2009 insgesamt bereits bei 300 Millionen Euro.

Im Jahre 2009 bewilligte proKlima über das Altbauprogramm 169 sowie über das Neubauprogramm 15 Energielotsenberatungen. Weiterhin förderte das Programm mit rund 76.000 Euro den Bau von zehn Blockheizkraftwerken. Weitere Erfolge sind die Einsparung von über 15 Millionen Kilowattstunden Energie durch die Modernisierung von 4.700 Wohnungen. Im Durchschnitt bedeutet dies eine Energiekosteneinsparung von 19 Euro pro Wohneinheit im Monat, für die Anzahl der modernisierten Wohnungen sind das insgesamt rund 1,07 Millionen Euro im Jahr.

Dank der Fördermittel und der fachlichen Beratungen konnten die zunächst als Pilotprojekte umgesetzten Maßnahmen später auch auf die breite Öffentlichkeit übertragen werden.

Im Jahr 2000 entstand die erste Passivhaus-Neubausiedlung in Hannover-Kronsberg mit 32 Passivhäusern. 2005 entstanden erste Altbauprojekte, die mit Passivhauskomponenten modernisiert wurden so, dass auch dort Passivhaus-Standard erreicht werden konnte. Hier konnte der Heizwärmebedarf um ca. den Faktor zehn reduziert werden. Im Jahre 2006 erfolgte der Bau einer Passivhaus-Dreifeld-Sporthalle, zu diesem Zeitpunkt die erste ihrer Art.

Fazit: Investitionen durch verlässliche Förderung initiieren

Durch Zuschüsse des Klimaschutzfonds proKlima werden Anstöße zu Investitionen ausgelöst, die dem Klimaschutz zu Gute kommen. Diese Investitionen würden ohne die Fördergelder gar nicht oder nur im geringeren Maße umgesetzt werden. Die öffentliche Bewusstseinsbildung findet nicht nur in Bezug auf die Bevölkerung statt, sondern animiert auch Vertreter aus Wirtschaft und Politik, einen Beitrag für den Klimaschutz zu leisten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektes ist die Konstanz und Verlässlichkeit der Förderprogramme. Gelungene Pilotprojekte tragen zur Zufriedenheit der Bewohner und Nutzer bei und geben Antrieb für Nachahmung und neue Projekte (vgl. Stadtwerke Hannover AG 2010).

Eisenach: Bürgersolaranlage

Das Beispiel „Bürgersolaranlage“ – worum geht es?

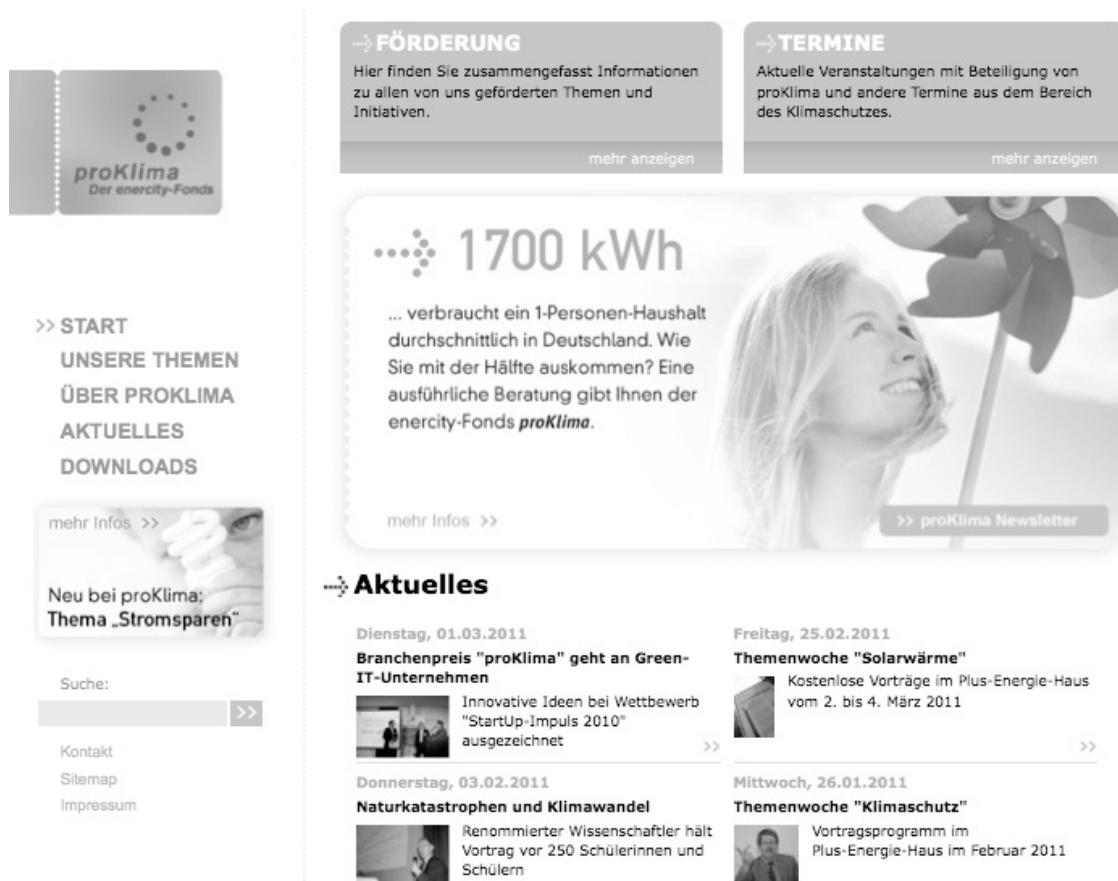
Investitionsanstöße zur Bewusstseinsbildung

Die Stadtverwaltung Eisenach hat im Zuge ihrer Aktivitäten zum Klimaschutz im Jahr 2008 einen Bürgersolarpark gegründet. Auf dem Gelände des städtischen Bauhofs von Eisenach wurden 34 Solar-Segel zur Stromerzeugung installiert. Die Finanzierung der Solarsegel stammt von zahlreichen Eisenacher Bürgern.

Welche Inhalte hat das Projekt Bürgersolaranlage in Eisenach?

Die Idee für das Projekt kam von Seiten des Bürgermeisters der Stadt. Am Runden Tisch Klimaschutz trafen alle beteiligten Akteure die Entscheidung für den Standort des städtischen Bauhofes. Zu Beginn des Projektes handelte es sich bei dem Gelände um eine Freifläche. Im Zuge der Bürgersolaranlage errichtete der Projektträger Carports, die durch die Stadt kostenlos genutzt werden dürfen und auf denen später die Installation der Sonnensegel erfolgte. Durch finanzielle Beteiligung zahlreiche Eisenacher Bürgerinnen und Bürger konnte das Projekt endgültig realisiert werden. Bisher beteiligen sich rund 30 Privatinvestoren an den Pho-

Abb. 19: Homepage des energy-Fonds proKlima (Quelle: Stadtwerke Hannover AG 2011, Screenshot der Website)



tovoltaikanlagen. Die Erlöse des eingespeisten Stroms fließen den am Projekt teilnehmenden Bürgern zu.

Kooperationen zwischen verschiedenen Partnern

Die Stadtwerke Eisenach wurden mit der Einspeisung des Stromes beauftragt. Ein weiterer Partner der Stadt ist ein Unternehmen, das mit der Installation der Solarsegel beauftragt. Außerdem übernahm dieses Unternehmen neben der Stadtverwaltung die Information und Beratung der Bürger.

Die installierten Solarsegel erzeugen eine Gesamtleistung von ca. 200 Kilowatt pro Jahr. Es wurden zusätzliche Photovoltaikanlagen auf dem Dach eines Werkstattgebäudes montiert, die weitere 50 Kilowatt pro Jahr aus solarem Strom erzeugen. Die Segel bewegen sich mit der Sonne, um die höchste Ausbeute zu erzielen, diese liegt 30 Prozent über der von feststehenden Anlagen.

Welcher Aufwand und welche Kosten sind mit dem Projekt verbunden?

Die Gesamtinvestition beläuft sich auf rund 1,5 Millionen Euro. Die Kosten, die beim Kauf einer Solaranlage für die Investoren anfallen, werden durch ein komplexes Finanzierungsmodell berechnet. Neben Belastungen von rund 40.000 Euro muss die 20jährige Einspeisevergütung (nach EEG) von ca. 79.000 Euro für den Käufer gegengerechnet werden. Im Einzelfall bieten Banken selbst eine 100-prozentige Finanzierung an. Hinzu kommen steuerliche Vorteile durch die Abschreibung der Anlage.

Die Laufzeit einer Anlage beträgt mindestens 25 Jahre. Der Vertrag für den Bürgersolarpark wurde auf 35 Jahre abgeschlossen, d.h. sowohl die beteiligten Bürger als auch die Betreiber des Bauhofes können die Dachflächen in dieser Zeit kostenfrei nutzen. Die Photovoltaikanlage rechnet sich für die Bürger nach ca. zehn bis zwölf Jahren. Ein „Repowering“ (Ersatz durch neue Anlage) wäre nach 20 Jahren möglich.

Was sind die konkreten Ergebnisse und Wirkungen der Bürgersolaranlage?

Bürgerinvestitionen als Beitrag zur CO₂-Reduzierung

Die Netzeinspeisung des Solarstromes liegt im Jahr bei ca. 274.000 Kilowattstunden. Mit diesem Strom können rechnerisch etwa 100 Drei-Personen-Haushalte versorgt werden. Auf ein Jahr gesehen können mit der Bürgersolaranlage 180 Tonnen CO₂-Emissionen eingespart werden.

Die Öffentlichkeitskampagne, die parallel zur Planung sowie dem Bau der Bürgersolaranlage durchgeführt wurde, hat neben der CO₂-Reduzierung auch zur Aufklärung innerhalb der Bevölkerung beigetragen. Dank der Medienpräsenz des Themas, z.B. in Zeitung und lokalem Fernsehen, wur-

de dem Projekt auch von Seiten der Bürger viel Beachtung geschenkt. Es folgte eine Auseinandersetzung mit dem Thema Solarenergie, welches zuvor ein wenig behandeltes in Eisenach war. Gleichzeitig konnte aber auch befördert durch das erfolgreiche Projekt Bürgersolarpark die Umsetzung für weitere klimaschützende Aktivitäten auf vielen verschiedenen Ebenen erreicht werden.

Fazit: Vorbildfunktion für Erschließung innerstädtischer Dachflächen für Solaranlagen

Stadt als Vorbild und Motor

Die Stadt Eisenach nimmt für das Bundesland Thüringen eine Vorreiterrolle ein, was die Erschließung von innerstädtischen Dachflächen für die Installation von Solaranlagen betrifft. Die Kommune wird ihrer Vorbildfunktion gerecht und stellt die kommunalen Dachflächen für die Erzeugung von Solarstrom zur Verfügung. Diese Flächen können von Bürgerinnen und Bürgern, aber auch Investoren für den Bau von Photovoltaikanlagen genutzt werden. Das Projekt der Bürgersolaranlage ist eine gute Alternative zur Gewinnung von Solarenergie, gerade für Bürger ohne eigene für Photovoltaik geeignete Dachflächen. Durch die Beteiligung an einer solchen Anlage kann sich jeder Bürger der Stadt für den Umwelt- und Klimaschutz engagieren.

Gisela Rexrodt, Dezernentin für Bau, Umwelt und Verkehr der Stadt Eisenach:



„Seit einigen Jahren hat die Stadt Eisenach das Thema „Kommunaler Klimaschutz“ in den Fokus ihrer Betrachtungen einbezogen. Energieeinsparung im kommunalen Gebäudebestand sowie der Ausbau der Erneuerbaren Energien sind hierbei für uns zentrale Themen. Wichtig ist uns dabei, dass der gesamte Energiemix von Photovoltaik, bis Biomasse einbezogen wird. Im Vordergrund stehen für uns die Versorgungssicherheit sowie langfristig bezahlbare Energiepreise. Mit dem Bau des Bürgersolarparks auf dem städtischen Bauhof mit einer Leistung von 250 kWp konnten wir zeigen, welche hervorragenden technischen Möglichkeiten bereits heute bestehen. Unsere Erfahrungen belegen schon jetzt, dass Klimaschutz auch aktive Wirtschaftsförderung ist und Arbeitsplätze im örtlichen Handwerk und beim Mittelstand sichert. Im Jahre 2009 konnte durch den Einsatz von regenerativen Energien in Deutschland Brennstoffimporte in Höhe von 6,4 Milliarden Euro vermieden werden. Die Kommunen sind Vorreiter beim Umbau der Energiesysteme, hier leben und arbeiten 80 Prozent der Menschen, hier wird die meiste Energie verbraucht, hier kann die Energiewende am schnellsten realisiert werden. Auch deshalb hat der Stadtrat der Stadt Eisenach einstimmig den Beschluss gefasst, die Empfehlungen aus der CO₂-Bilanz in den nächsten Jahren schrittweise umzusetzen.“

Insgesamt trägt das Projekt zur Erreichung des einstimmig vom Stadtrat beschlossenen Klimaschutzziel (30 % Minderung bis 2020 in Bezug zum Basisjahr 1990) bei (vgl. Stadt Eisenach 2010).

Abb. 20: Bürgersolarpark in Eisenach (Foto: Stadt Eisenach)



6. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse: Wie kann der Erfolg sicher gestellt werden? Welche Stolpersteine gilt es zu beachten?

Der Grundgedanke des Kommunalen Klimaschutzmanagements besteht darin, den prinzipiell vorhandenen kommunalen Gestaltungsspielraum zu erkennen und die im lokalen Rahmen identifizierten Blockaden bzw. Begrenzungen aufzulösen. Dadurch werden die Potenziale der Energieeinsparung, der Energieeffizienzsteigerung und des Einsatzes erneuerbarer Energieträger systematisch, d.h. möglichst effektiv und effizient, erschlossen. Gleichzeitig lässt sich so der Einsatz fossiler Energien und damit CO₂-Emissionen Schritt für Schritt gezielt senken.

Der Erfolg bei der Umsetzung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements hängt von vielen Faktoren ab. Ob diese beeinflussbar sind oder nicht, steht und fällt mit der individuellen Ausgangssituation der jeweiligen Kommune. Darüber hinaus ist auch die Beeinflussbarkeit durch die jeweiligen (Macht- und Fach-)Promotoren unterschiedlich. Im Folgenden werden wesentliche Erfolgsfaktoren herausgestellt, mit deren Hilfe ein Beitrag zum Gesamterfolg des Kommunalen Klimaschutzmanagements geleistet werden kann. Außerdem gibt es mögliche Stolpersteine, die zu beachten und – im Idealfall – zu umgehen sind. Diese stellen keine neuen Aspekte dar, sondern greifen bereits angesprochene Themen aus den vorherigen Kapiteln auf und ordnen sie hinsichtlich ihrer Bedeutung als Erfolgs- oder auch Misserfolgskomponente für den Gesamtprozess ein.

6.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für das Kommunale Klimaschutzmanagement setzen sich aus mehreren Faktoren zusammen. Ihnen gemeinsam ist, dass sie von außen auf den eigentlichen Prozess einwirken. Ihre Beeinflussbarkeit dagegen ist für die Ebene des Prozessmanagements sehr unterschiedlich.

Führungspersönlichkeiten

Führungsqualitäten für erfolgreiche Prozesse

Für das Klimaschutzmanagement gelten verschiedene Erfolgsfaktoren, die auch für Veränderungsprozesse im Allgemeinen zutreffend sind.

„Erfolgreiche verwaltungspolitische Transferprozesse waren und sind dadurch gekennzeichnet,

- dass die politische Führung die Modernisierung wirklich wollte und will,
- dass sie dieses Wollen auch überzeugend vermitteln kann (nach innen und außen),
- dass sie eine überzeugende Reformstrategie gegenüber den Beharrungskräften vorweisen kann,
- dass sie den durchaus zeitraubenden (vielleicht gelegentlich frustrierenden) Prozess hinreichend lange durchzuhalten vermag,
- dass sie bei den im Modernisierungsprozess involvierten Personen hinreichend Motivation und sogar ein wenig Begeisterung erzeugt („Lob macht mobil“),
- dass sie die Bediensteten gegen ungerechtfertigte und wohlfeile Beschimpfungen und Bürokratiewürfe schützt (...) und diese nicht auch noch selbst verstärkt“ (Böret 2005: 48).

Insbesondere die Machtpromotoren sollten sich daher klar machen, dass ein umfassendes Klimaschutzmanagement die Einführung einer Reihe von Neuerungen und damit den Beginn eines Veränderungsprozesses notwendig macht. Diese Neuerungen müssen nach dem Aufbau erhalten und ausgebaut werden. Hierzu sind Führungsqualitäten von besonderer Bedeutung. Die zentralen Persönlichkeiten innerhalb des Prozesses müssen

- Visionen haben und vermitteln können,
- Entscheidungen treffen und
- dabei gleichzeitig die Identifikation vieler Beteiligter zulassen (vgl. ebd.: 49).

Um in einem umfassenden Veränderungsprozess eine gestaltende Rolle einnehmen zu können, müssen Promotoren bereit sein, verschiedene Rollen und Aufgaben wahrzunehmen. Sie sollten sich zunächst über ihre eigenen Möglichkeiten bewusst werden: Welches Zeitbudget steht ihnen (kurz- bis mittelfristig) für das Kommunale Klimaschutzmanagement zur Verfügung? Welche Autorität genießen sie bzw. welchen Einfluss können sie geltend machen? Zu welchen Potenzialen (der Energieeinsparung und der Energieeffizienz) haben sie Zugang?

Fachkompetenz und Engagement auf der Arbeitsebene

Ausdauer beim Verfolgen der Anliegen

Unerlässlich für einen Veränderungs- bzw. Erneuerungsprozess wie die Einführung eines umfassenden Kommunalen Klimaschutzmanagements sind einzelne Machtpromotoren, die hinter der Neuerung stehen, sowie Fachpromotoren, die die Anliegen ausdauernd verfolgen.

Promotoren des Klimaschutzes in Politik und Verwaltung zeichnen sich weiterhin durch die Souveränität, die Fähigkeit und den Willen aus, vorhandenes Wissen und Engagement von Bürgerschaft und Wirtschaft zu nutzen und nicht etwa aus Gründen der Bequemlichkeit oder aus Angst vor Machtverlust zu übergehen oder zu unterdrücken.

Eine gute Führungskultur kann auch bis zu einem gewissen Umfang Hemmnisse kompensieren, die bspw. durch eine ungünstige Anreizstruktur entstehen, durch den sich der Verwaltungssektor nun einmal auszeichnet (geringe leistungsbezogene Anreize).

Parteiübergreifender Konsens zum Klimaschutz in der Kommune

Grundsatzdebatten können Prozess lähmen

Ein Veränderungsprozess wie das Kommunale Klimschutzmanagement führt zwangsläufig immer wieder zu Punkten, an denen zwischen den Beteiligten um die Suche nach dem richtigen Weg gerungen werden muss. Umso wichtiger ist es, dass schon zum Eintritt in den Prozess insbesondere im kommunalen Entscheidungsgremium ein breiter, parteiübergreifender Konsens über den Einstieg in ein Kommunales Klimschutzmanagement besteht (siehe auch Kap. 3.8). Dieser lässt sich über die Herbeiführung eines Grundsatzbeschlusses der politischen Mandatsträger dokumentieren. Denn das Risiko, neben einer jeweiligen Einzelentscheidung wiederholt auch eine Grundsatzdebatte, ob Klimschutzmanagement überhaupt und unter welchen Rahmenbedingungen betrieben werden soll, zu eröffnen, kann den gesamten Prozess beeinträchtigen oder sogar zum Erliegen bringen.

Ausdruck eines ausreichenden politischen Willens des Stadt- oder Gemeinderates ist auch die angemessene Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen. Ein weiterer Ausdruck der Unterstützung bzw. Darstellung der Wichtigkeit des Anliegens sind Bemühungen zur Verankerung der Aufgabe in der Kommune durch geeignete Strukturen.

Unterstützende Förderstruktur

Unterstützung innovativer Projektideen

Nicht alle Städte und Gemeinden können von gleichen finanziellen Rahmenbedingungen ausgehen. Zwar ist ein ausreichendes finanzielles Budget für das Kommunale Klimschutzmanagement von Seiten der Kommune sehr förderlich, doch muss in Zeiten von Mittelkürzungen in allen Haushaltsbereichen frühzeitig auch das Einwerben von Finanzmitteln über alternative Finanzierungswege im Mittelpunkt stehen. Förderprogramme, Sponsoring, Stiftungsgelder, revolvingende Finanzinstrumente u.a.m. bieten hierzu ein breites Spektrum. Es existiert eine Vielfalt von bundesweiten oder landesweiten Förderprogrammen für den Bereich der Energieeffizienz

und den Einsatz erneuerbarer Energien, um die Erreichung vorgegebener Klimaschutzziele zu unterstützen und Innovationen Vorschub zu leisten. Deren Kenntnis und Anwendung ist für die Umsetzung eines Kommunalen Klimschutzmanagements hilfreich, um die Umsetzung von Maßnahmen oder Projektideen zu unterstützen.

Gerade für die immer größer werdende Zahl von Kommunen in einer schwierigen Haushaltslage sind die Probleme bei der Einwerbung und Ko-Finanzierung von Fördermitteln aber ein zentrales Hemmnis, das viele gute Ansätze in der Praxis erschwert.

Abb. 21: Diskussion während der Fachtagung „Das Geld liegt auf dem Dach“ (Foto: ISP Erfurt)



6.2 Akteure

Die Basis jedes kommunalen Entwicklungsprozesses ist das Vorhandensein einer möglichst breiten Akteursbasis, die das Gesamtziel mitträgt und die zur Erreichung notwendiger Projekte und Maßnahmen beiträgt.

Verschiedene Akteure mobilisieren und beteiligen

Akteursbasis im Laufe des Prozesses verbreitern

Beim Aufbau eines Netzwerkes und von Akteurskooperationen zur Umsetzung des

Kommunalen Klimschutzmanagements ist der erste Schritt die Mobilisierung der verschiedenen Akteursgruppen aus Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Insbesondere die Akteure, die für die Umsetzung konkreter Projekte relevant sind, sollten für den Prozess gewonnen werden. Denn jede Ideenfindung und Entwicklung planerischer Konzepte ist zum Scheitern verurteilt, wenn nicht diejenigen mit am Tisch sitzen, die für die Umsetzung zuständig sind. Eine möglichst große Bandbreite erhöht das Potenzial für die Entwicklung von Projekten. Häufig sind dies wenige, aber sehr stark engagierte Akteure. Im weiteren Verlauf ist es dann eine wichtige Aufgabe, die Akteursbasis zu verbreitern. In der Regel geschieht das automatisch über die angestoßenen Projekte, für die die Unterstützung bestimmter Akteure oder Promotoren benötigt wird.

Vertrauens- und Dialogkultur aufbauen

Zum Aufbau eines dauerhaft funktionierenden Netzwerks ist Kommunikation unabdingbar. Zwischen den Akteuren innerhalb des Netzwerks muss sich eine Vertrauens- und Dialogkultur aufbauen. Nur wenn diese vorhanden ist, fühlt sich der Einzelne mit seinen Anregungen und Bedenken ernstgenommen. Die Bereitschaft zur Mitarbeit und Mitgestaltung wächst.

Dabei ist Geduld notwendig, denn Vertrauensgewinn braucht Zeit, die jedoch gut investiert ist. Rückschritte müssen einkalkuliert werden, dürfen aber nicht dazu führen, dass das gesamte System der Dialogkultur in Frage gestellt wird. Denn ein offener Dialog zwischen allen Beteiligten ist ein Schlüssel für die erfolgreiche Prozessgestaltung.

Konflikte lösen

Schwelende Unzufriedenheit wird zum Stolperstein

In einer funktionierenden Dialogkultur kommt es immer wieder zu Kontroversen, die ausdiskutiert werden müssen. Je größer das Netzwerk ist, umso vielschichtiger sind die Interessenlagen und umso schwieriger ist es, diese einzubinden. Konflikte gibt es in jedem Netzwerk, die Frage ist, wie man damit umgeht. Hilfreich für alle Beteiligten ist es, auf eine Lösung hinzuwirken, die von möglichst vielen – im Idealfall allen – mitgetragen wird. Schwelende Unzufriedenheit bei den Akteuren kann zum Stolperstein für den Gesamterfolg werden.

6.3 Prozessmanagement

Das Prozessmanagement ist die zentrale Komponente zur Erreichung der gesteckten kommunalen Klimaschutzziele. Schwächen in diesem Bereich haben meist weitreichende Auswirkungen bis in die Einzelprojekte. Umso wichtiger ist es, die relevanten Stellschrauben zu kennen.

Organisatorische Verankerung des Kommunalen Klimaschutzmanagements

Sinnvolle Verankerung des Fachpromotors

Originärer Ansprechpartner für den Prozess des Kommunalen Klimaschutzmanagements ist die öffentliche Verwaltung mit zentralen Führungspersönlichkeiten wie Bürgermeistern oder Dezernenten. Damit ist es einerseits möglich, auf die in der Verwaltung vorhandene Fachkompetenz zurückzugreifen (siehe unten); andererseits können sie aufgrund ihrer (Führungs-) Persönlichkeit, ihrer politischen Legitimation und ihres Bekanntheitsgrades in den politischen Gremien wie in den Netzwerken innerhalb der Kommune für den Prozess werben und Unterstützung einfordern.

Die Verwaltung steht als Koordinatorin und Vordenkerin des Kommunalen Klimaschutzmanagements im Vordergrund.

Abb. 22: Akteure im Modellprojekt Klimaschutz in Kommunen (Foto: ISP Erfurt)



In ihr sind die fachlichen Themenfelder und somit auch der Sachverstand u.a. zu Stadtentwicklung, Stadtplanung, Immobilienmanagement, Mobilität, Wirtschaftsförderung und Umwelt zusammengeführt. Verfügen Städte und Gemeinden über eine querschnittsorientierte Stelle bzw. Organisationseinheit, wie dies beispielsweise bei Agenda 21-Büros oder Stabsstellen der Fall ist, ist diese Position als Schnittstelle für die Integration, die Koordination und Verstetigung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements geeignet (siehe auch Kap. 3.9).

Für den Gesamtprozess wichtig ist, dass sowohl die Macht- als auch die Fachpromotoren so in die Verwaltung eingebunden sind, dass sie von den jeweiligen Fachressorts wahrgenommen und in ihrer Funktion akzeptiert werden. Allzu häufig gestaltet sich die Prozessorganisation innerhalb der Kommunalverwaltung noch zu schwierig und trägt so zur Hemmung des Vorankommens bei. Dies wirkt sich schlimmstenfalls bis zur Akteursvernetzung aus und trägt zur Demotivation aller Beteiligten bei.

Ressourcenbedarf

Ressourcen für den Klimaschutz mobilisieren

Insbesondere der Aufbau des Kommunalen Klimaschutzmanagements ist ein zeitintensiver Prozess, der vor allem in größeren Kommunen in aller Regel dauerhaft die volle Aufmerksamkeit mindestens einer vollen Arbeitskraft braucht. Schließlich gilt es,

- bestehende Netzwerke und Projekte zu ermitteln,
- die Zielvorstellungen vieler verschiedener Akteure zusammenzutragen und in einem gemeinsamen Konzept unter einen Hut zu bringen,
- Vernetzung zu organisieren und nicht zuletzt:
- den Gesamtprozess in Schwung zu bringen und zu halten.

Der damit verbundene Aufwand wird häufig unterschätzt. Ebenso die Bedeutung eines Auftaktes „nach Maß“, der

aber letztlich die Visitenkarte der Kommune für ihre Kompetenz zur Bündelung im Klimaschutzmanagement darstellt.

Ob die Einstellung einer neuen Arbeitskraft notwendig ist oder durch Umorganisation in der Verwaltung Kapazitäten geschaffen werden können, hängt im Wesentlichen davon ab, ob eine Person vorhanden ist, der man die Aufgabe zutraut. Dabei ist in erster Linie nicht entscheidend, ob ein ausreichendes Maß an Fachkompetenz vorhanden ist (bspw. in Bezug auf technische Einrichtungen). Vielmehr stehen als Fähigkeiten im Vordergrund,

- sich mit dem Klimaschutz grundsätzlich zu identifizieren,
- Menschen begeistern und zum Mitmachen motivieren zu können sowie möglichst
- bereits Erfahrung im Aufbau und der Koordination von Netzwerken gesammelt sowie Projekte initiiert und durchgeführt zu haben (siehe auch Kap. 3.3 sowie 3.9).

Die Etablierung einer Anlaufstelle für Klimaschutzfragen weckt bei allen Beteiligten Erwartungen. Es ist für den Prozess lähmend und für die Beteiligten enttäuschend, wenn ein Kümmerer seiner Aufgabe aufgrund von Arbeitsüberlastung nur ungenügend nachkommen kann. Ausreichende zeitliche Ressourcen sind deshalb unabdingbar.

Externe Berater sollten dann in den Prozess integriert werden, wenn es darum geht, weitergehenden Sachverstand (fachlich oder in Bezug auf den Prozess) einbinden zu müssen. Dies ist jedoch im Einzelfall zu entscheiden. Hilfreich kann ein externer Berater sein:

- in der Aufstellungsphase eines Kommunalen Klimaschutzmanagements (fachlicher Unterstützer und neutraler Berater),
- für das Coaching des Netzwerkkoordinators sowie dessen Unterstützung in der ersten Phase,
- bei der Umsetzung durch Konsultationsprozesse (fachlich versierter Moderator),
- bei der Integration eines Monitorings in die regelmäßigen Abläufe eines zyklischen Klimaschutzmanagements (neutraler Externer).

Die Promotoren haben die Aufgabe, bereits vorhandene Ressourcen zu mobilisieren sowie ggf. erforderliche zusätzliche Ressourcen einzuwerben.

Weiterbildung der Promotoren

Wissensvorsprung durch Weiterbildung

Die zentrale Aufgabenstellung für die Promotoren, also das Einbringen neuer

Ansätze und Impulse in den Prozess, die Entwicklung neuer Projektvorschläge und Maßnahmen, setzt voraus, dass diese über einen Wissensvorsprung verfügen, den sie an die beteiligten Akteure weitergeben können. Um diesen kreativen Input auch auf Dauer leisten zu können, ist eine kon-

Ralf Päsler, Stadt Eisenach



Der Austausch mit anderen Kommunen – egal welcher Größenklasse – bringt unserem Prozess in Eisenach immer wieder neue Impulse. Aus den Erfolgen der anderen lernen und das, was woanders gut gelingt, auch bei uns anzuwenden – das ist bereichernd und anspornend zugleich. Und was die Probleme und

Schwierigkeiten betrifft, haben wir die Erfahrung gemacht, dass es oft an den gleichen Stellen krankt. Beispiele dafür sind fehlende gesetzliche Grundlagen (Stichwort Klimaschutz als Pflichtaufgabe) und kommunales Klimaschutzhandeln vor dem Hintergrund „leerer Kassen“.

Für uns hat sich aber auch gezeigt, dass der Profit sich mit einer guten Vernetzung aller Akteure einstellt. Das motiviert uns, weiterzumachen und immer wieder neue Wege zu finden, die uns ans Ziel führen.

tinuierliche sowohl inhalts- als auch prozessbezogene Weiterbildung insbesondere der Fachpromotoren unerlässlich.

Die Weiterbildung umfasst dabei nicht nur den Besuch von Seminaren oder Workshops zu verschiedenen Aspekten des Kommunalen Klimaschutzmanagements, sondern auch den Austausch mit anderen Kommunen. Die Nutzung eines solchen (über-) regionalen Netzwerks für den Austausch von Erfahrungen bezüglich Methoden und Projekten kann in der Regel unproblematisch auch auf die in den Prozess involvierten Akteure ausgeweitet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden somit auf mehrere Personen verteilt und entfalten auf diese Weise einen Zusatznutzen.

Akteursgruppen transparent einbinden

„Spielregeln an die Basis kommunizieren

Für den Erfolg des Prozesses ist es entscheidend, eine breite Basis in der Kommune

zu schaffen, die das Thema kommunaler Klimaschutz trägt und an der Umsetzung aktiv mitarbeitet. Hierzu gilt es, möglichst alle relevanten Akteursgruppen zu informieren und einzubinden. Die für die Beteiligung festzulegenden „Spielregeln“ – wer kann sich beteiligen?, wie kann man sich beteiligen?, wer lädt mit welchen Fristen ein? – müssen von Beginn an offen kommuniziert werden.

Die transparente Einbindung hat neben der Schaffung von Vertrauen in den Prozess und seine Steuerungsebene den zusätzlichen Nutzen, Verantwortung abgeben zu können. Insbesondere die Projektentwicklung und -umsetzung sollte in die Hände der fachkundigen Akteure abgegeben werden, um so zumindest mittelfristig Kapazitäten bei den Prozesskoordinatoren frei zu machen.

Politische Gremien sollten den Prozess begleiten und ihn durch entsprechende Beschlüsse legitimieren. Eine Vereinbarung und damit die Übernahme einer zu dominanten Rolle, sollte aber vermieden werden, um Bürgern wie Akteuren aus Wirtschaft und Interessenverbänden nicht das Gefühl zu geben, zu Statisten im eigenen Prozess zu werden.

Motivation durch Projekte

Ziel des Klimaschutzmanagement ist es, aus dem Geflecht verschiedener Akteursgruppen ein Netzwerk zu bilden. Der Weg dorthin führt über die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten (siehe oben).

Konkrete Projekte als Erfolgsfaktoren

Um den Prozess mit und durch das Netzwerk voran zu bringen und gleichzeitig Frustrationspotenziale abzubauen, ist Effizienz eine Grundvoraussetzung. Dabei spielt die Fokussierung auf konkrete Themen und Projekte eine große Rolle.

Fragen zur grundsätzlichen Ausrichtung des Prozesses, zur Ambitioniertheit der Ziele und zur Strategie müssen zu Beginn des Prozesses geführt werden. Daraus leiten sich Motivation und Rahmenbedingungen ab, welche die praktischen Arbeiten strukturieren. Auf Dauer ist jedoch nur das Arbeiten an praktisch umsetzbaren Initiativen motivierend für die Beteiligten. Die Konzentration auf bestimmte, erfolgsversprechende Themen und Projekte ist eine wichtige Strategie, um auch Ressourcen zu bündeln.

Um im Verlauf des Prozesses weitere Fortschritte zu erzielen und damit die Motivation bei den Akteuren zu erhalten, kann die Sensibilisierung und Qualifizierung von Schlüsselakteuren aus dem Handwerk oder der Verwaltung zu speziellen Themen sinnvoll sein. Dies kann bspw. in Form von Seminaren, Workshops, Exkursionen oder durch Austausch mit den Netzwerken anderer Kommunen stattfinden.

Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

Veröffentlichte Ergebnisse motivieren und informieren

In jeder Phase des Klimaschutzmanagements spielt die Öffentlichkeitsarbeit eine große Rolle (siehe auch Kap. 3.3). Während in der Aufbauphase über das Vorhaben informiert wird, gilt es in der Projektphase, möglichst schnell konkrete Ergebnisse zu publizieren. Damit werden die Akteure motiviert, die bereits im Prozess aktiv und an den Ergebnissen beteiligt sind. Aber auch diejenigen, die man noch gewinnen möchte, werden informiert und im Idealfall aktiviert.

Weiterhin bietet sich die Möglichkeit, verschiedene Zielgruppen (z.B. Verbraucher im Allgemeinen, Bauherren, potenzielle Investoren) zum einen über eine kontinuierlich durchgeführte Berichterstattung mit Informationsangeboten, zum anderen über zielgruppenspezifische und ggf. zeitlich konzentrierte Angebote zu erreichen.

7. Quellenverzeichnis und Hinweise für weitergehende Informationen

Wichtige Bausteine im Klimaschutzmanagement sind Wissen und Kontakte. Die nachstehenden Punkte legen dar, welche Quellen für die Erstellung des Leitfadens direkt verwendet wurden (Quellenverzeichnis). Darüber hinaus wurde auch weitergehende Literatur ebenso wie Internetseiten zu verschiedenen Themen zusammengestellt.

Da ein Leitfaden alleine nie alle Aspekte des Klimaschutzes umfassen kann, finden sich Hinweise zu anderen Leitfäden und Praxishilfen. Zu guter Letzt werden Kontaktstellen in den verschiedenen Bundesländern aufgeführt. Hier können vor allem aktuelle Informationen bspw. zu Förderprogrammen, Fortbildungen und Netzwerken im Klimaschutz erfragt werden. Die Hinweise haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie geben den Stand der Information und Diskussion zur Zeit der Erstellung des Handlungsleitfadens wieder.

7.1 Quellenverzeichnis

Bals, H.; Hack, H. 2000: Verwaltungsreform: Warum und wie. Leitfaden und Lexikon. Jehle, München.

Bertelsmann Stiftung (Hg.) 2010: Mehr Strategie wagen. Strategie-Kompass für politische Reformprozesse. Selbstverlag, Gütersloh.

Bischof, A.; Selle, K.; Sinning, H. 2005: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund.

BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, BINE Informationsdienst (Hg.) 2009: Fördergeld für Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Private Haushalte – Unternehmen – öffentliche Einrichtungen, Berlin.

BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) 2008 (in der aktuellen Fassung vom 08.12.2009): Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Klimaschutzinitiative, Berlin.

Fürst, D.; Scholles, F. (Hg.) 2008: Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung, 3., völlig überarbeitete Auflage, Rohn Verlag, Detmold.

Kreft, H.; Sinning, H.; Steil, C. 2010: Kommunales Klimaschutzmanagement, in: Raumforschung und Raumordnung, H. 5, S. 397-407.

Böret, C. 2005: Verwaltungspolitik als Führungsauftrag; in: Blanke, B.; von Bandemer, S.; Nullmeier, F.; Wewer, G. (Hg.) 2005: Handbuch zur Verwaltungsreform. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hirschl, B.; Aretz, A.; Prahl, A.; Böther, T.; Heinbach, K.; Pick, D.; Funcke, S. 2010: Kommunale Wertschöpfung durch Erneuerbare Energien. Schriftenreihe des IÖW, H. 196, Berlin.

Kreft, H. 2005: Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement: Teil einer Strategie zur Entlastung des Bodens vom Besiedlungsdruck im Rahmen kommunaler Strukturentwicklung. in: Tomerius, S.; Löhr, D. (Hg.): Jahrbuch für Bodenpolitik 2005, S. 105-122. VWF, Berlin.

Kreft, H. 2006: Municipal Sustainability Management: Minimising the Impact of Structural Development on Land Resources. in: Platje, J.; Slodczyk, J.; Leal Filho, W. (eds.): Current Issues of Sustainable Development. Priorities and Trends. Economic and Environmental Studies, No. 8. S. 139-156, Selbstverlag Universität Opole, Opoln/Opole (Polen).

Langfeld, G.; Wezel, H.; Wolf, G. 2002: Anerkennungskultur – eine Einführung. In: Pröhl, M.; Sinning, H., Nährlich, S. (Hg.): Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland – Anforderungen und Qualitätsbausteine. Bd. 3: Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerks CIVITAS, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Leao, A.; Hofmann, M. (Hg.) 2007: Fit for Change. 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer Moderatoren, Coaches und Change-Manager. ManagerSeminare VerlagsGmbH, Bonn.

proklima – der enercity Fonds; Stadtwerke Hannover (Hg.) 2009: Jahresbericht 2009 – Unser Projekt heißt Klimaschutz, Hannover.

Sinning, H. (Hg.) 2006a: Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region), Dortmund.

Sinning, H. 2006b: In Zukunft: Stadtmanagement? - Neuorientierung in Stadtplanung und Stadtentwicklung, in: Selle,

Klaus (Hg.): Planung neu denken. Zur räumlichen Entwicklung beitragen, S. 400-414, Dortmund.

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) 2004: Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen. Zielvereinbarungen. Selbstverlag, Düsseldorf.

Thüringer Institut für Nachhaltigkeit und Klimaschutz GmbH (Hg.) 2010: CO₂-Bilanz der Stadt Eisenach im Rahmen des Modellprojekt „Klimaschutz in Kommunen“, Jena.

Umweltschutzamt Freiburg; Dezernat für Umwelt, Schule, Bildung und Gebäudemanagement (Hg.) 2009: Endbericht CO₂-Diät – Kampagne zum Klimaschutz für Bürgerinnen und Bürger, Freiburg.

Online:

Energiewende Thüringen e.V. (Hg.) 2010: <http://www.energiewende-thueringen.de/typo/>, Zugriff am 21.02.2011.

Kirchgeorg, M. 2010: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Promotoren, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140783/promotoren-v2.html>, Zugriff am 13.12.2010.

Schorsch, C.; Faber, J. 2010: Rekommunalisierung der Energieversorgung – Chancen und Risiken. www.demo-online.de, 4. Februar 2010, Zugriff am 11.12.2010.

Stadt Eisenach (Hg.) 2010: <http://www.eisenach.de/Solarenergie.2248.0.html>, <http://www.eisenach.de/Buergersolarpark.2360.0.html>, <http://www.eisenach.de/Klimaschutz.2243.0.html>, Zugriff am 25.06.2010.

Stadt Freiburg (Hg.) 2010: Screenshot der Website. <http://www.freiburg.de/servlet/PB/menu/1180581/index.html>, Zugriff am 08.12.2010.

Stadt Münster (Hg.) 2010: <http://www.muenster.de/stadt/umwelt/klimapakt.html>, <http://www.muenster.de/stadt/umwelt/buergerpakt.html>, http://www.muenster.de/stadt/umwelt/pdf/KlimaPakt-BasisFolder_Barrierefrei.pdf; http://www.presse-service.de/meldungen.cfm?PS_ID=77&-Suchbegriff=&Typ=0&Rubrik_IDs=49&Filter_IDs=&Startrow=21, Zugriff am 14.06.2010.

Stadt Rheinberg (Hg.) 2010: <http://www.rheinberg.de/www/www.nsf/0/CFF44F05B01C201BC1257685004B2196?opendocument&nid1=65477>, <http://www.rheinberg.de/www/presse.nsf/0/BFF86B0892509B96C12577C20044EF9F?opendocument>, <http://www.rheinberg.de/www/presse>.

[nsf/0/09337EA4B3D-BFA23C12576B60048A546?opendocument](http://www.nsf/0/09337EA4B3D-BFA23C12576B60048A546?opendocument), Zugriff am 25.06.2010.

Stadtwerke Hannover AG (Hg.) 2010: Screenshot der Website. <http://www.proklima-hannover.de/index.php>, http://www.proklima-hannover.de/ueber_proklima/jahresbericht.php, Zugriff am 25.06.2010.

Solarlokal (Hg.) 2010: <http://www.solarlokal.de/Buergersolar.1945.0.html>, Zugriff am 08.07.2010.

Umweltbundesamt (Hg.) 2010: Berichterstattung unter der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen und dem Kyoto-Protokoll 2010, Dessau; http://www.umweltbundesamt.de/uba-infomedien/mysql_medien.php?anfrage=Kennnummer&Suchwort=3957, Zugriff am 04.01.2011.

Fachgespräche:

Stadt Eisenach, Herr Päsler, Fachgespräch zur Bürgersolaranlage am 23.07.2010.

Stadt Freiburg, Frau Basche, Fachgespräch zur CO₂-Diät am 14.12.2010.

Stadt Gelsenkirchen, Frau Messling, Fachgespräch zum Projekt „Energieeinsparen in der Stadtverwaltung Gelsenkirchen“ am 02.09.2010.

Stadtwerke Hannover AG, Herr Timm, Fachgespräch zu proKlima- Der enercity-Fonds am 18.08.2010.

Stadt Lübeck, Herr Hellberg, Fachgespräch zum Klimabeirat der Stadt am 09.12.2010.

Stadt Münster, Frau Wildt, Fachgespräch (Emailkontakt) zum Bürgerpakt für Klimaschutz am 17.11.2010.

Stadt Rheinberg, Herr Harnack, Fachgespräch zu Dr. Haus am 06.08.2010.

Sonstiges:

Fachtagung „Das Geld liegt auf dem Dach. Kommunaler Klimaschutz in Zeiten knapper Ressourcen“, Präsentationscharts von Dr. Thomas Bernhard, Stadt Gelsenkirchen, 20.01.2011.

7.2 Weiterführende Literatur

Literaturhinweise zu den Themen Change Management, Wissensmanagement und Systemanalyse

Kostka, C.; Mönch, A. 2009: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Carl Hanser Verlag, München.

Lucko, S.; Trauner, B. 2002: Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, Carl Hanser Verlag, München.

Meadows, D. H. 2010: Die Grenzen des Denkens. Wie wir sie mit System erkennen und überwinden können, Oekom Verlag, München.

Roehl, H. 2002: Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung, Klett-Cotta, Stuttgart.

Rohm, A. (Hg.) 2007: Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn.

Senge, P. M. 2000: The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Aus dem Englischen von Ulrike Zehetmayr, Seedorf.

Senge, P. M. 2006: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett-Cotta, Stuttgart.

Stolzenberg, K.; Heberle, K. 2009: Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer Medizin Verlag, Heidelberg.

Überarbeitet und für den deutschen Sprachgebrauch adaptiert von Stephan Berchtold, Signum Verlag, Wien. (offenbar zzt. vergriffen)

Literaturhinweise zu Rekommunalisierung

Theobald, C. 2010: Die Chancen der Selbständigkeit. In: Agentur für Erneuerbare Energien e.V. (Hg.): Kraftwerke für Jedermann. Sammelband Dezentralität, S. 28-31, Berlin.

Verband Kommunaler Unternehmen (VKU Hg.) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städtetag und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund 2009: Konzessionsverträge - Handlungsoptionen für Kommunen und Stadtwerke. Stadtwerk der Zukunft, H. IV.

Literaturhinweis zur dezentralen Energieversorgung

Agentur für Erneuerbare Energien e.V. (Hg.) 2010: Sammelband Dezentralität. Kraftwerke für Jedermann. Chancen und Herausforderungen einer dezentralen Energieversorgung. Selbstverlag, Berlin.

Sonstiges

EU-Kommission (Hg.) 2010: Fortschrittsbericht der EU-Kommission zur Umsetzung des Kyoto-Protokolls: http://ec.europa.eu/clima/policies/g-gas/docs/com_2010_569_en.pdf, Zugriff am 08.12.2010

Kreft, H.; Sinning, H.; Steil, C. 2010: Kommunales Klimaschutzmanagement, in Raumforschung und Raumordnung, Bd. 68, Nr. 5, S. 397–407. Springer, Berlin.

7.3 Weitere Leitfäden

Agenda-Transfer (Hg.) 2006: Kommunale Energieversorgung der Zukunft: erneuerbar und effizient. Empfehlungen aus der Praxis. Ergebnisse des kommunalen Forums „Zukunftsfähige Energieversorgung“ im Werkhof in Hannover-Nordstadt am 6. Dezember 2005, Bonn.

Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit (StMUG), Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (StMWIVT), Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (OBB) (Hg.) 2010: Leitfaden Energienutzungsplan. Teil I: Bestands- und Potenzialanalyse, München.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (Hg.) 2008: Wege zum Bioenergiedorf, Hürth.

Cluster EnergieWirtschaft.NRW (Hg.) 2009: 100 Klimaschutzsiedlungen in Nordrhein-Westfalen. Planungsleitfaden, Düsseldorf.

Difu - Deutsches Institut für Urbanistik (Hg.) 1997: Klimaschutz in Kommunen. Teil 1 und 2. Berlin. (Wird zurzeit überarbeitet.)

ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (Hg.) 2007: Nachhaltige Verkehrspolitik – Akteure und Prozesse. Ein Leitfaden. ILS NRW Schriften 206, Dortmund.

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (Hg.) 2007: Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen - Denkanstöße für die Praxis, Leitfaden für die strategische Planung und Beispiele für Maßnahmen, Berlin.

Kompetenznetzwerk Dezentrale Energietechnologien e. V. deENet; (Hg.) 2010: Leitfaden Sieben Schritte auf dem Weg zur klimaneutralen Kommune. Erfahrungen aus dem Projekt „Strategien von Kommunen zur Erreichung von Klimaneutralität“ – Modellprojekt des Landes Hessen, Kassel.

Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) o.J.: Klimaschutz in der integrierten Stadtentwicklung. Handlungsleitfaden für Planerinnen und Planer, Düsseldorf.

Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (Hg.) 2004: Energie und Klimaschutz in der Lokalen Agenda. Leitfaden, Karlsruhe.

Stadt Augsburg (Hg.) 2007: Klimaschutz und Stadtplanung Augsburg. Leitfaden zur Berücksichtigung von Klimaschutzbelangen in der städtebaulichen Planung und deren Umsetzung, Augsburg.

Umweltbundesamt (Hg.) 2010: Leitfaden Klimaschutz in Stadtverkehr, Dessau-Roßlau.

Umweltministerium Baden-Württemberg (Hg.) 2009: Finanzierungsinstrumente für Energieeinsparinvestitionen, Karlsruhe.

7.4 Nützliche Links zum Thema Klimaschutz

Internetadresse:

www.100-prozent-erneuerbar.de

www.bine.info

www.bioenergie-regionen.de

www.bmu.de/klimaschutz

www.co2online.de

www.dena.de

www.difu.de/themenfelder/umwelt-nachhaltigkeit.html

www.duh.de/klimakommune.de

www.ee-regionen.de

www.eneff-stadt.info

www.energiekommunal.de

www.energieportal24.de

www.energiewende.com

www.energiewende-thueringen.de

www.european-energy-award.de/

www.initiative-energieeffizienz.de

www.ipcc.ch

www.klimaaktiv.at

www.klimabuendnis.org

Verantwortlich:

100% erneuerbar-Verein e.V.

BINE Informationsdienst

Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (FNR)

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

co2online gGmbH Gemeinnützige Beratungsgesellschaft

Deutsche Energieagentur GmbH

Deutsches Institut für Urbanistik

Bundeshauptstadt Klimaschutz

Zentrum für Erneuerbare Energien (ZEE)
Universität Freiburg

Konzeption und Redaktion: BINE Informationsdienst am FIZ
Karlsruhe - Büro Bonn
Förderung: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Klima-Bündnis der europäischen Städte mit indigenen
Völkern der Regenwälder / Alianza del Clima e.V.
Förderung: Umweltbundesamt

oak media GmbH
Projekt energieportal24

AdWebMedia.net (Österreich)
Matthias Köchl Werbeagentur

Energiewende Thüringen e.V.

European Energy Award

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)

Österreichische Energieagentur

Klima-Bündnis der europäischen Städte mit indigenen
Völkern der Regenwälder / Alianza del Clima e.V.

www.klimaschutzkommune.de

Deutsche Umwelthilfe e.V.
Förderung: DBU, CO2ntra, First Solar

www.klima-sucht-schutz.de

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktor
sicherheit

www.kommunaler-klimaschutz.de

Servicestelle Kommunaler Klimaschutz

www.ln-online.de/regional/luebeck/index.php/2746688

Klimabeirat Lübeck

www.regiosolar.de

BSW - Bundesverband Solarwirtschaft e.V.

www.solarlokal.de

Deutsche Umwelthilfe e.V.

www.umweltbundesamt.de

Umweltbundesamt

www.unendlich-viel-energie.de

Agentur für Erneuerbare Energien

7.5 Kontaktstellen in den Bundesländern für weitergehende Informationen

(vgl. hierzu auch BINE 2009)

Baden-Württemberg

Ministerien:

- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart
- Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum, Stuttgart

Energieagenturen:

- Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg GmbH (KEA), Karlsruhe
- Klimaschutz- und Energie Beratungsagentur Heidelberg-Nachbargemeinden gGmbH (KLIBA), Heidelberg
- Energie-Beratungs-Zentrum e.V. (EBZ), Stuttgart
- Energieagentur Regio Freiburg GmbH, Solar Info Center, Freiburg
- Energieagentur Ravensburg GmbH, Ravensburg
- Energieagentur Biberach, Biberach
- Energieagentur Bodenseekreis, Friedrichshafen

Bayern

Ministerien/(Lande-)Ämter:

- Bayerisches Staatsministerium des Inneren, München
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Innovationsberatungsstelle, München
- Örtlich zuständige Kreisverwaltungsbehörde
- Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU), Augsburg
- Ämter für Landwirtschaft und Forsten in Bayern
- Bauzentrum der Landeshauptstadt München, Referat für Gesundheit und Umwelt, München

Energieagenturen:

- energie- & umweltzentrum allgäu gGmbH (eza), Kempten
- Bayerisches Energie-Forum, Bayern Innovativ Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer GmbH, Nürnberg
- Energieagentur Mittelfranken e.V., Nürnberg
- Energieagentur Oberfranken e.V., Energieagentur Oberfranken GmbH, Kulmbach
- Zentrum für rationelle Energieanwendung und Umwelt, KEWOG Städtebau GmbH, Ravensburg

Berlin

Ministerien:

- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin
- Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz, Berlin

Brandenburg**Energieagenturen:**

- Berliner Energieagentur GmbH, Berlin
- Energieberatung Prenzlauer Berg e.V., Berlin

Landesämter:

- Landesamt für Bauen und Verkehr (LBV), Abteilung 3 „Städtebau und Bautechnik“, Cottbus
- Landesamt für Bauen und Verkehr (LBV), Frankfurt/Oder

Energieagentur:

- ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH, Cottbus

Bremen**Ministerium:**

- Senator für Bau, Umwelt und Verkehr

Energieagentur:

- Bremer Energie-Konsens GmbH

Hamburg**Behörden:**

- Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Amt für Natur und Ressourcenschutz NR 22
- Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Amt für Arbeit und Klimaschutz
- Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Energieabteilung, Referat Wassersparen
- Behörde für Wirtschaft und Arbeit

Hessen**Ministerien:**

- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Wiesbaden
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Darmstadt
- Ministerium für Umwelt, Energie, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Wiesbaden
- Ministerium des Inneren und für Sport, Wiesbaden

Energieagenturen:

- Energie 2000 e.V., Wolfhagen
- Energieberatungszentrum MAIN-TAUNUS e.V., Hattersheim
- oberhessischeENERGIEAGENTUR, Friedberg
- hessenENERGIE GmbH, Wiesbaden

Mecklenburg-Vorpommern**Ministerien:**

- Ministerium für Verkehr, Bau und Landesentwicklung, Schwerin

- Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz, Schwerin
- Landesamt für Umwelt, Naturschutz und Geologie Mecklenburg-Vorpommern, Güstrow

Energieagenturen:

- Energieagentur Mecklenburg-Vorpommern e.V., Wismar

Niedersachsen

Ministerium:

- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit, Hannover

Energieagentur:

- Klimaschutzagentur Region Hannover GmbH, Hannover

Nordrhein-Westfalen

Ministerium/Bezirksregierung:

- Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes NRW – Abt. V. Stadtentwicklung, Düsseldorf
- Bezirksregierung Arnsberg Abt. Bergbau und Energie in NRW, Dortmund

Energieagenturen:

- Energie Impuls OWL e.V., Bielefeld
- EnergieAgentur Lippe GmbH (EAL), Oerlinghausen
- EnergieAgentur.NRW, Düsseldorf

Rheinland-Pfalz

Ministerien/Landesamt:

- Ministerium des Inneren und für Sport, Mainz
- Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz, Mainz
- Landesamt für Umwelt, Wasserwirtschaft und Gewerbeaufsicht – Zentrale Expertengruppe Umweltschutz (ZEUS), Mainz

Energieagenturen:

- EnergieEffizienzAgentur Rhein-Neckar gGmbH (E2A), Ludwigshafen
- EffizienzOffensive Energie Rheinland-Pfalz (EOR) e.V./ TU Kaiserslautern
- EnergieAgentur Speyer-Neustadt/Südpfalz (EA) e.V., Bellheim

Saarland

Ministerien:

- Ministerium für Umwelt, Saarbrücken
- Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft Referat C/3 – Innovationsförderung, Saarbrücken

Sachsen**Energieagenturen:**

- ARGE „Solar“ e.V., Saarbrücken
- Institut für ZukunftsEnergieSysteme gGmbH (IZES), Saarbrücken

Ministerien/Regierungsbezirk:

- Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, Dresden
- Staatsministerium des Inneren, Dresden
- Regierungsbezirk Chemnitz, Oberlungwitz

Energieagentur:

- Sächsische Energieagentur GmbH (SAENA), Dresden

Sachsen-Anhalt**Ministerium:**

- Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr, Magdeburg

Energieagentur:

- Energieagentur Sachsen-Anhalt GmbH, Merseburg

Schleswig-Holstein**Ministerien:**

- Innenministerium Schleswig-Holstein, Kiel
- Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume, Kiel

Energieagentur:

- Investitionsbank Schleswig-Holstein, Kiel

Thüringen**Ministerien:**

- Ministerium für Bau und Verkehr – Städtebau, Städtebauförderung, Erfurt
- Thüringer Landesverwaltungsamt, Weimar
- Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt, Erfurt

7.6 Ansprechpartner der Modellstädte und projektbegleitende Beiratsmitglieder des Projektes „Klimaschutz in Kommunen“

Für die als Basis für den Handlungsleitfaden dienenden Modellstädte sind im Folgenden die zentralen Ansprechpartner aufgeführt.

Fachbeiratsmitglieder

Sascha Gutzeit
Geschäftsführer
RKW Hessen GmbH
www.rkw-hessen.de

Prof. Dr. Ulf Hahne
Leiter des Fachgebiets
Fachgebiet Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung
Universität Kassel
www.oekonomie-regionalentwicklung.de

Prof. Dr. Gerd Michelsen
Leiter des Fachgebiets
Institut für Umweltkommunikation
Leuphana Universität Lüneburg
www.leuphana.de/index.php?id=infu

Jochem Pferdehirt
Leiter der Geschäftsstelle des European Energy Award (eea)
Energie-Agentur Nordrhein-Westfalen
www.energieagentur.nrw.de

Dr. Ralf Schüle
Projektleiter in der Forschungsgruppe Energie-, Verkehrs- und Klimapolitik
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
www.wupperinst.org

Rüdiger Schweer
Leiter des Referates für Klimaschutz und Klimawandel
Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie und Landwirtschaft
www.hmulv.hessen.de

Tobias Timm
Stellvertretender Geschäftsführer
Geschäftsstelle Klimafonds proKlima Hannover
www.proklima-hannover.de

Axel Welge
Referent für Umwelt
Deutscher Städtetag
www.staedtetag.de

Ansprechpartner der Modellstädte „Klimaschutz in Kommunen“

Wissenschaftsstadt Darmstadt (Hessen)
Herr Jens Bolze, Leiter des AGENDA-Büros
Tel. 06151-133757
jens.bolze@darmstadt.de
www.agenda21.darmstadt.de

Wartburgstadt Eisenach (Thüringen)
Frau Gisela Rexrodt, Dezernentin für Bau, Umwelt und Verkehr
Herr Ralf Päsler, Referent für Umwelt, Energie und Verkehr
Tel. 03691-670526
ralf.paesler@eisenach.de
www.eisenach.de

Stadt Rheinberg (Nordrhein-Westfalen)
Herr Bürgermeister Hans-Theo Mennicken
Herr Jens Harnack, Stabsstelle Nachhaltigkeit
Tel. 02843-171493
jens.harnack@rheinberg.de
www.rheinberg.de

Zu den Autoren:

ISP - Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation:

Heidi Sinning, Dr.-Ing., Professorin für Stadtplanung und Kommunikation im Studiengang Stadt- und Raumplanung sowie Leiterin des ISP der FH Erfurt, Arbeitsschwerpunkte: nachhaltige Stadt- und Siedlungsentwicklung, Wohnungswesen und nachfrageorientierte Bestandsentwicklung, kommunikative Planung und Governanceforschung. Weitere Informationen unter: www.fh-erfurt.de/isp

Christiane Steil, Dipl.-Ing., Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation der FH Erfurt, Arbeitsschwerpunkte: nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung, Moderation und kommunikative Prozessgestaltung sowie Netzwerkaufbau und -betreuung.

bzr – Büro für zukunftsorientierte Regionalentwicklung:

Holger Kreft, Dr.-Ing., Gründer des bzr in Hattingen, Arbeitsschwerpunkte: Anstoßen, Organisieren und Begleiten lokaler, regionaler und landesweiter Initiativen im Bereich nachhaltiger Entwicklung; Anbahnung von Kooperationen; Verankerung von Klimaschutz durch Organisieren positiver Anreize; Klimaschutzkonzepte; eea-Beratung; Entwicklungskonzepte für die Postwachstumsökonomie. Weitere Informationen unter: www.bzr-kreft.de

