

**ISSN 0034-0111, Volume 68, Number 5**



**This article was published in the above mentioned Springer issue.  
The material, including all portions thereof, is protected by copyright;  
all rights are held exclusively by Springer Science + Business Media.  
The material is for personal use only;  
commercial use is not permitted.  
Unauthorized reproduction, transfer and/or use  
may be a violation of criminal as well as civil law.**

# Kommunales Klimaschutzmanagement

Holger Krefth · Heidi Sinning · Christiane Steil

Eingegangen: 2. Oktober 2009 / Angenommen: 16. Juni 2010 / Online publiziert: 18. August 2010  
© Springer-Verlag 2010

**Zusammenfassung** Klimaschutz ist seit dem Bericht des *Intergovernmental Panel on Climate Change* und dem Stern-Report ein zentrales Thema auf allen Ebenen. Zwar haben die Kommunen im Rahmen der nationalen Bemühungen eine hohe Bedeutung, doch in der Praxis zeigen sich Defizite, welche die CO<sub>2</sub>-Minderungsstrategien in ihrer Wirkung herabsetzen. Der Beitrag diskutiert Handlungsrahmen und -ansätze eines Kommunalen Klimaschutzmanagements unter Einbeziehung des bereits erprobten Instrumentariums des Nachhaltigkeitsmanagements. Vor dem empirischen Hintergrund eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Forschungsvorhabens wird untersucht, wie ein strategischer Managementansatz in Kommunen zum Klimaschutz beitragen kann.

**Schlüsselwörter** Klimaschutz · Klimaschutzmanagement · Nachhaltigkeitsmanagement · Energieeffizienz · Erneuerbare Energien · Verwaltungsmodernisierung · Lokale Akteursnetzwerke

## Local Climate Protection Management

**Abstract** Since the publication of the Intergovernmental Panel on Climate Change report and the Stern report climate mitigation has become a main topic on all levels. In national efforts concerning CO<sub>2</sub>-reduction cities play a crucial role. But in local praxis various deficits preventing a successful implementation show up. Against this background the article discusses the frame of action as well as approaches of a Local Climate Protection Management, which refers to the well implemented concept of Local Sustainability Management. The research project supported by the Deutsche Bundesstiftung Umwelt explores how a strategic management could upgrade processes concerning climate protection.

**Keywords** Climate protection · Climate protection management · Sustainability management · Energy efficiency · Renewable energy · Modernization of the administration · Local protagonist networks

## 1 Einleitung

Insbesondere durch die Veröffentlichung des Berichts des *Intergovernmental Panel on Climate Change* der Vereinten Nationen (IPCC 2007) und des Stern-Reports (Stern 2006) zu den generellen Auswirkungen bzw. wirtschaftlichen Aspekten des Klimawandels sind Klimaschutz und Energieeffizienz als zentrale Handlungsfelder auf nationaler und internationaler Ebene forciert worden. Den dort formulierten dringenden Handlungsbedarf einer deutlichen globalen CO<sub>2</sub>-Minderung hat die Bundesregierung aufgegriffen und sich zu den Zielen des EU-Aktionsplans zum Klimaschutz bekannt, der im Februar 2007 verabschiedet wurde (Bun-

---

Dr.-Ing. H. Krefth  
Büro für zukunftsfähige Regionalentwicklung,  
Werksstraße 15, 45527 Hattingen, Deutschland  
E-Mail: info@bzt-krefth.de

Prof. Dr.-Ing. H. Sinning (✉) · C. Steil  
Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation,  
Fachhochschule Erfurt, Altonaer Straße 25,  
99085 Erfurt, Deutschland  
E-Mail: sinning@fh-erfurt.de

C. Steil  
E-Mail: christiane.steil@fh-erfurt.de

desregierung 2007). In ihrem „Integrierten Energie- und Klimaprogramm“ vom Dezember 2007 hat sich die Regierung unter anderem verpflichtet, bis zum Jahr 2020 den Ausstoß von Treibhausgasemissionen gegenüber dem Basisjahr 1990 um 40 % zu reduzieren.

Den Städten und Gemeinden kommt im Rahmen der nationalen Klimaschutzbemühungen eine wesentliche Bedeutung zu. Bislang zeigt sich in der kommunalen Praxis jedoch, dass die Ziele der Energie- und Klimaschutzpolitik – im Wesentlichen Energieeinsparung, Energieeffizienzsteigerung und Nutzung erneuerbarer Energien – häufig mit Verweis auf die Finanzlage noch zu wenig umgesetzt werden (vgl. UBA 2009: 11). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Städte intensiver zum Klimaschutz beitragen können. Besonders für die vielen Kommunen mit angespannter Haushaltssituation stellt die Aufgabe eine große Herausforderung dar.

Beiträge zu dem gesetzten Einsparziel müssen von öffentlichen wie privaten Akteuren gemeinsam erbracht werden. Dabei kommt ein gewandeltes Staatsverständnis zum Tragen, das mit dem Begriff der „Governance“ umschrieben ist und das auf kooperativen und partizipativen Elementen sowie neuen Partnerschaften aufbaut. Bei „Governance“ handelt es sich um eine geregelte, aber dennoch flexible Form kooperativer Politik, die Akteure aus Staat bzw. Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft zusammenführt. Staat und Kommunen sind damit „Mitspieler in einem Netz von Handelnden“ (Ritter 1990: 83), Steuerung ist nicht mehr ein einseitiger Prozess von Staat bzw. Kommunen ausgehend, sondern Steuerungsimpulse gehen von öffentlichen und privaten Akteuren aus. Städte können mit diesem kooperativen Steuerungsverständnis ihre Fähigkeiten zur Selbstorganisation ausbauen (vgl. Benz 2004). Das bedeutet auch, dass sie der Bewältigung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen, wie dem Klimawandel, wirksamer begegnen können. Im Rahmen des „Governance-Modells“ eröffnen sich je nach Akteurskonstellation verschiedene Beziehungsmuster der Zusammenarbeit. Zu diesen Kooperationsformen gehören interkommunale Kooperation, *Public-Private-Partnership*, Bürgerorientierung bzw. Partizipation, Bürgerchaftliches Engagement, *Corporate Citizenship* und Unternehmensnetzwerke bis hin zu stadtreionalen Partnerschaften als Zusammenarbeit aller drei Akteursgruppen (vgl. Bieker/Knieling/Othengrafen et al. 2004; Sinning 2007a). Mit dem Zusatz „Good“ zum Begriff „Governance“ wird das Modell um die normative Dimension der Nachhaltigkeit bzw. der Lebensqualität erweitert.

Die konkreten Einsparmöglichkeiten sind in einigen Handlungsbereichen der Kommunen leichter und effizienter zu aktivieren. Beispielsweise verfügen größere Gebäude, die längere Zeit nicht modernisiert worden sind, im Allgemeinen über ein relativ großes Energie- und Kosteneinsparpotenzial. Ein systematisch angelegter und konsequent auf Effektivität

und Effizienz ausgerichteter Klimaschutz hat die Aufgabe, die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen, so dass die bestehenden Potenziale möglichst gut genutzt werden können, priorisiert nach ihrem Beitrag zur Zielerfüllung. Dazu sind eine Vielzahl technischer, juristischer, ökonomischer, finanzieller, organisatorischer, soziokultureller und psychologischer Barrieren zu beseitigen oder zu mindern.

Der vorliegende Beitrag diskutiert Rahmenbedingungen und Handlungsansätze eines Kommunalen Klimaschutzmanagements. Dabei bezieht der Beitrag auch praktische Erfahrungen aus den Städten Darmstadt, Eisenach und Rheinberg hinsichtlich der positiven Effekte, aber auch der Hindernisse und Grenzen mit ein, die bei der Einführung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements gewonnen wurden. Bezüge zum Nachhaltigkeitsmanagement werden hergestellt, da es zwischen beiden Konzepten eine große Schnittmenge gibt. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Frage, wie ein strategischer Managementansatz in Städten und Gemeinden zum Klimaschutz beitragen kann und welche Restriktionen dabei zu überwinden sind.

## 2 Klimaschutz in Städten: Ziele, Rahmenbedingungen und Restriktionen

Das Kommunale Klimaschutzmanagement setzt auf einen integrativen Ansatz, der Handlungsbereiche unterschiedlicher Ressorts betrachtet. Zentrale Handlungsfelder der Städte liegen beispielsweise in den folgenden Bereichen:

- Energieversorgung
- Bauleitplanung
- kommunales oder betriebliches Energiemanagement
- Gebäudesanierung und Mobilität

Im Folgenden werden die Ziele, Rahmenbedingungen und Restriktionen auf unterschiedlichen Ebenen und Ausprägungen näher betrachtet, denen die Kommunen bei der Umsetzung des Ansatzes unterliegen.

### 2.1 Zielsetzungen für den Klimaschutz

Dem Kommunalen Klimaschutz liegen verschiedene übergeordnete nationale und transnationale Zielsetzungen zum Klimaschutz zugrunde. So wurde im Dezember 2009 im Rahmen des UN-Klimagipfels die „Kopenhagener Vereinbarung“ ausgearbeitet. Diese sollte als Fortsetzung des 2012 auslaufenden Kyoto-Protokolls auf den Weg gebracht werden und umfasst die Anerkennung des Zwei-Grad-Ziels, ohne jedoch Maßnahmen zu benennen, wie dieses einzuhalten ist.

Die Bundesregierung will die Treibhausgasemissionen bis 2020 um 40 % unter das Niveau von 1990 senken, wenn die Europäische Union im Rahmen eines internationalen

Klimaschutzabkommens ihre Emissionen um 30 % in demselben Zeitraum reduziert (BMU 2008b: 1). Im August 2007 hat das Bundeskabinett Eckpunkte für ein integriertes Energie- und Klimaprogramm beschlossen. Das sogenannte Meseberg-Programm umfasst insgesamt 29 Punkte und soll zur Erreichung der Zielvorgaben beitragen. Die darin enthaltenen Weichenstellungen für Klimaschutzmaßnahmen mündeten mittlerweile in Gesetze bzw. Gesetzesänderungen mit mittelbaren und unmittelbaren CO<sub>2</sub>-Minderungseffekten, z. B. Energieeinsparungsgesetz, Energieeinsparverordnung, Erneuerbare-Energien-Gesetz, Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz und Energiewirtschaftsgesetz.

Als Bezugsbasis für eine Erfolgskontrolle der oben genannten Zielsetzungen gilt durchgängig das Jahr 1990. Diese Jahreszahl verdankt ihre Verbreitung dem Kyoto-Protokoll und der Tatsache, dass alle darin fixierten Reduktionsverpflichtungen 1990 als Basis haben und sich viele spätere Minderungszusagen darauf beziehen. Viele Kommunen haben allerdings Schwierigkeiten bei der Zusammenstellung der Daten zur Beschreibung der Ist-Situation beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Oft ist es den Kommunen nicht möglich, ausreichendes Datenmaterial aus dem Jahr 1990 – in angemessener Zeit mit angemessenem Aufwand – zur Verfügung zu stellen, um daraus eine tragfähige Eingangsbilanz zu ziehen.<sup>1</sup>

## 2.2 Rahmenbedingungen und Hemmnisse des kommunalen Klimaschutzes

Die Kommunen in Europa sind in einen starken Nationalstaat sowie in die Europäische Union eingebunden. Dadurch sind ihre Gestaltungsspielräume festgelegt. Finanzielle Ressourcen und legale Vorgaben sind somit weitgehend national oder supranational organisiert. Die Autonomie der Akteure ist folglich begrenzt (vgl. Geißel 2005: 25).

Dennoch sieht der Deutsche Städte- und Gemeindebund die Kommunen als Hauptakteure des Klimaschutzes an (Landsberg 2007; BMU 2008a: 1). Die Kommunen verfügen zwar nur über relativ schwach ausgeprägte Kompetenzen zur Anwendung ökonomischer und ordnungspolitischer Instrumente (Bornefeld 2005: 35), sie können dennoch bei der Erschließung der Potenziale eine bedeutende Rolle spielen (IZT 2007: 8). Vor allem indem sie kommunikative Methoden und Instrumente einsetzen, können sie wichtige Beiträge zum Klimaschutz leisten.

Klimaschutz wird von maßgeblichen Akteuren als strategische Aufgabe der Kommune angesehen (z. B. StGB

NRW 2008: 7). Von einigen politisch Engagierten wird auch die Meinung vertreten, dass der Klimaschutz in den Rang einer kommunalen Pflichtaufgabe aufrücken sollte (z. B. Heinrich-Böll-Stiftung 2008). Nach den Gemeindeordnungen der Länder ist dies allerdings (noch) nicht der Fall. Kern/Niederhafner/Rechlin et al. (2005: 6) machen deutlich, wie sehr in den vergangenen Jahren durch die Gewerbesteuerausfälle der Kommunen, die allgemeine strukturelle Haushaltskrise der öffentlichen Verwaltung und die angesammelten Schulden der Kommunen die Handlungsoptionen im Bereich des Klimaschutzes geringer wurden und die Umsetzung der Maßnahmen verzögert wurde. Dies führt zu einer fatalen Situation: Werden beispielsweise kommunale Gebäude nicht jetzt saniert und entsprechend gedämmt, so spart die Kommune zwar kurzfristig Geld, hat jedoch jährlich mit höheren Ausgaben für Heizenergie zu rechnen. Denn die Kosten für eine Sanierung würden sich in einigen Jahren amortisieren und eine nachhaltige Wirkung zeigen. Doch gerade unter den Bedingungen eines Haushaltssicherungskonzeptes oder einer vorläufigen Haushaltsführung haben die Kommunen keine Wahl mehr, ob bestimmte freiwillige Aufgaben weiterhin durchgeführt werden sollen. Sie sind gezwungen, zunächst einmal die Pflichtaufgaben zu erfüllen. Sollten dann noch Mittel zur Verfügung stehen, kann die Kommune darüber entscheiden, welche freiwilligen Aufgaben sie wahrnehmen will. Aus der Konkurrenz mit den Pflicht- und anderen freiwilligen Aufgaben könnte der Klimaschutz nur dadurch herausgehoben werden, dass er selbst den Rang einer Pflichtaufgabe erhalte.

Bolay (2007) stellte für die Nutzung erneuerbarer Energieträger auf kommunaler Ebene fest:

- Viele deutsche Kommunen haben innovative Pilotprojekte umgesetzt, aber erneuerbare Energieträger sind nicht die Regel.
- Es gibt einzelne sehr engagierte Akteure, aber selten ein umfassendes Zusammenspiel aller Energieakteure.
- Weit reichende Zielsetzungen sind formuliert und es sind z. T. auch umfassende Energiekonzepte aufgestellt worden, aber die strategische Implementierung fehlt überwiegend.

Diese Beurteilung lässt sich auch auf die noch schwieriger umzusetzenden Bereiche Energieeinsparung und Steigerung von Energieeffizienz übertragen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, warum die Entscheidungsträger einer Kommune Klimaschutz überhaupt mit überdurchschnittlichem Engagement und dabei konsequenter als bisher betreiben sollten. Neben dem Beitrag zum Klimaschutz sprechen eine Reihe weiterer Argumente dafür, etwa um zur Daseinsvorsorge beizutragen, eine größere Unabhängigkeit von Energieimporten zu erreichen, sich gegen Energiepreisteigerungen abzusichern und damit

<sup>1</sup> Als Bezugsbasis für das Modellvorhaben „Klimaschutz in Kommunen“, das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert wurde, wurde deshalb das Jahr 2000 festgelegt, da dieses Bezugsjahr weniger Schwierigkeiten bei der Datenbeschaffung bereitet und zeitliche Datenvergleiche mit größerer Aussagekraft ermöglicht. Selbst mit dieser Konzession bleibt die Datenbeschaffung immer noch schwierig.

unmittelbar die Lebensqualität ihrer Bewohner zu verbessern und um die regionale Wertschöpfung zu steigern.

Trotz aller Dynamik in der aktuellen Klimaschutzdebatte sehen sich Städte und Gemeinden bei der Umsetzung zahlreichen Hemmnissen gegenüber, welche die Realisierung von Zielen und Strategien erschweren. Beispielfhaft seien die folgenden Punkte genannt (vgl. u. a. IZT 2007: 17):

#### Organisatorische Restriktionen

- *Netzwerkmanagement*: In den Städten und Gemeinden gibt es bereits zahlreiche Akteure und Akteursnetzwerke, die sich für den Klimaschutz engagieren. Allerdings werden mögliche Schnittstellen und Synergien untereinander und vor allem zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Sphären öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft im Sinne eines modernen „Governance“-Ansatzes oft noch zu wenig genutzt. Häufig bleibt vorhandenes Wissen unentdeckt und verstreutes Wissen unverbunden.
- *Verwaltungsorganisation*: Klimaschutz und Energieeffizienz sind Ressort übergreifende Querschnittsaufgaben. Insbesondere in kleinen und mittleren Städten fehlen in der Verwaltung oft Fachleute bzw. Personalressourcen und gesonderte Organisationseinheiten, beispielsweise Energie- oder Klimaschutzbeauftragte, die sich dieser Querschnittsaufgabe gezielt annehmen.
- *Koordination der Ressorts*: Aufgrund der Ressortzuschnitte und unterschiedlicher Verfahrensabläufe in der Verwaltung kommt es immer wieder zu parallelen oder sogar gegenläufigen Planungen oder Aktivitäten. Eine unzureichende Verzahnung beispielsweise von Klimaschutzkonzepten mit Verkehrsentwicklungs- oder Luftreinhalteplanungen sowie der Bauleitplanung führt zu Doppelarbeit oder auch zu Kompetenzkonkurrenzen und Konflikten bei der Umsetzung.

#### Rechtliche Restriktionen

Den Städten und Gemeinden ist es nach wie vor nicht gestattet, in Bauleitplänen Festsetzungen ohne einen städtebaulichen oder Grundstücksbezug zu treffen. Dem (abstrakten) Klimaschutzziel dienende Festsetzungen sind generell unzulässig (vgl. Portz 2009), mittelbar wirksame Festsetzungen sind jedoch möglich (vgl. auch Kap. 3.4).

Darüber hinaus wird über die Energieeinsparverordnung vorgeschrieben, dass Neubauten dem Niedrigenergiehausstandard entsprechen müssen. Dieser Standard wurde am 1. Oktober 2009 nochmals um 30 % gegenüber dem Stand von 2007 angehoben. Die Festschreibung des Passivhausstandards muss beispielsweise über städtebauliche Verträge geregelt und ausgehandelt werden.

Dagegen lässt das Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz vom 1. Januar 2009 einen Anschluss- und Benutzungszwang an ein Netz der öffentlichen Nah- oder Fernwärmeversorgung zum Zwecke des Klima- und Ressourcenschutzes zu.

#### Fiskalische Rahmenbedingungen

Die angespannte finanzielle Lage vieler Städte und Gemeinden, insbesondere in den neuen Bundesländern, zwingt Politik und Verwaltung dazu, freiwillige Leistungen weitgehend zu reduzieren. Dies kann den Klimaschutz betreffen, wenn beispielsweise eine zentrale Energieberatung oder ein Klimaschutzbeauftragter zur Disposition stehen. Angesichts deutlicher Einsparzwänge, denen aktuell zahlreiche Kommunen unterliegen (im schlimmsten Fall im Rahmen von Haushaltssicherungsverfahren), werden ertragreiche Möglichkeiten zur Erzielung dauerhafter Einsparungen, die aber in der Zukunft liegen, von Politik und Verwaltung, Kämmerern oder Bezirksregierungen häufig nicht wahrgenommen oder unterschätzt. Diese Tatsache leitet über zu den folgenden beiden Arten von Barrieren:

#### Wissensstand zum Klimaschutz

Unterschiedliche Kenntnisse und Einstellungen sowie langfristig eingeschlifene Routinen in den Kommunen können zu Fehleinschätzungen bei Verwaltung und Politik führen, beispielsweise in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit von Investitionen zur Energieeffizienz des Gebäudebestandes und des öffentlichen Fuhrparks oder bei gewerblichen Produktionsabläufen.

#### Psychologische Innovationsblockaden

Immer wieder werden Erneuerungs- und Veränderungsprozesse durch Widerstände, die in psychologischen Prozessen bei den einzelnen Akteuren begründet sind, erschwert oder scheitern gar daran. Dies ist darin begründet, dass Neuerungen nur bei einigen wenigen Akteuren Neugier und Interesse, bei den meisten jedoch vor allem Unsicherheiten, Befürchtungen und sogar Ängste auslösen.

### 3 Kommunales Klimaschutzmanagement

#### 3.1 Definition und Ausrichtung

Unter einem „Kommunalen Klimaschutzmanagement“ wird ein systematischer Umgang mit Energie verstanden, mit dem Ziel, den Ausstoß klimarelevanter Gase, vor allem von CO<sub>2</sub>, aus allen Quellen im Stadtgebiet und – soweit darauf Einfluss genommen werden kann, auch darüber

hinaus – zu reduzieren sowie die Senkenfunktion für diese Gase – auch außerhalb des Stadtgebietes – zu vergrößern. Dies ist über die drei zentralen Zielsetzungen des Klimaschutzes zu erreichen:

- Energieeinsparung
- Steigerung der Energieeffizienz
- Substitution fossil-nuklearer durch erneuerbare Energieträger

Diese Definition lehnt sich an die des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements an (Kreft 2005: 107; Kreft 2006: 142; Korczak 2007: 94). Der umfassende Ansatz des Klimaschutzmanagements bedeutet auch, dass von vornherein die den Zielsetzungen entgegenstehenden Barrieren in den Blick genommen werden, um sie zu beseitigen oder zu vermindern.

### 3.2 Grundzüge des Ablaufs eines Kommunalen Klimaschutzmanagements

Für das Klimaschutzmanagement lassen sich Erfahrungen aus den Ansätzen zum kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement nutzen, das zum Ziel hat, Entscheidungs- und Arbeitsabläufe in der Verwaltung und der Kommunalpolitik an längerfristig ausgelegten Zielen zu orientieren. Für diesen Prozess einer systematischen Politik, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Zielvorstellungen in ihre Arbeit integriert, werden Managementstrukturen empfohlen, die zugleich eine kontinuierliche Überprüfung der Arbeit an den Zielen ermöglichen. Die Übertragung von Methoden und Werkzeugen des Nachhaltigkeitsmanagements auf das Klimaschutzmanagement bietet sich an, da die Aufgabenstellungen über eine Reihe von Parallelen verfügen. Dabei sollten die folgenden Schritte durchlaufen werden und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegen (Kreft 2005: 106; ICLEI 2007: 7; Korczak 2007: 98 ff.):

- systematische Datenerfassung und Bewertung (etwa im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse)
- Formulierung eines Leitbildes und – möglichst widerspruchsfrei – eines Zielsystems
- Prioritätensetzung von Maßnahmen
- Erstellung eines Handlungsprogramms mit Verantwortlichkeiten und Fristen
- Verknüpfung mit allen Planungen der kommunalen Verwaltung
- Monitoring aller Aktivitäten und Überprüfung des Erreichten
- Darstellung der Ergebnisse durch ein regelmäßiges Berichtswesen
- Evaluierung sämtlicher Aktivitäten
- gegebenenfalls Revision der Maßnahmen und der Ziele

Aus Erfahrungen durchgeführter Projekte, aus Gesprächen mit Akteuren in den Modellkommunen und Literaturlauswertungen wurden Kriterien zusammengetragen, mit deren Hilfe sich bewerten lässt, welche Ziele, Strategien und Maßnahmen sinnvoll zum kommunalen Klimaschutz beitragen können und welche Priorität welcher Maßnahme zukommen sollte:

- Umfang unmittelbarer CO<sub>2</sub>-Minderung
- Umfang der CO<sub>2</sub>-Minderung, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit mittelbar, etwa durch Multiplikationseffekte, erschlossen werden kann
- Kosten der CO<sub>2</sub>-Minderung
- sonstige Nutzen über die CO<sub>2</sub>-Minderung hinaus, etwa regionale Wertschöpfung und Beschäftigungseffekte
- Bereitschaft von Akteuren, freiwillig (z. B. aufgrund eigener Kosten-Nutzen-Abwägungen) mitzuwirken und zur CO<sub>2</sub>-Minderung beizutragen

### 3.3 Rolle der Kommune

Die Kommune kann in diesem Verfahren aufgrund ihrer Aufgaben und ihrer Verantwortung gegenüber den anderen Akteuren eine hervorgehobene Rolle ausfüllen. Sie steckt auf der lokalen Ebene den Rahmen für den Klimaschutz ab, ist Verbraucherin, Planerin und Reguliererin, zudem häufig auch Versorgerin und Anbieterin, des weiteren Beraterin, Impulsgeberin und Moderatorin (vgl. Kern/Niederhahner/Rechlin et al. 2005: 11 ff.). Sie verantwortet das Klimaschutzmanagement im Wesentlichen. Von ihr wird erwartet, dass sie eine Vorbildfunktion übernimmt und für die Akteure Anreize zum Handeln im Sinne des Klimaschutzes setzt. Dazu ist es notwendig,

- die für den Klimaschutz bedeutsamen Handlungsfelder einzubeziehen,
- die relevanten Akteure bzw. Akteursgruppen einzubinden,
- verfügbare technologische und organisatorische Optionen zu prüfen,
- ein transparentes, konsistentes und operationales Zielsystem aufzubauen,
- überprüfbare Zielerreichungsgrade zu formulieren und den Zielen Strategien und Maßnahmen zuzuordnen sowie
- den Prozess an Effektivität und Effizienz zu orientieren

### 3.4 Mögliche Instrumente

Für die Umsetzung des Klimaschutzmanagements stehen der Kommune eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, beispielsweise (vgl. u. a. Bischoff/Selle/Sinning 2005: 98 ff.; Sinning 2007b: 275 ff.):

- Ein an einem kommunalen Leitbild zum Klimaschutz orientiertes konformes Handeln der Kommune ermöglicht ihr eine Vorbildfunktion in ihrem eigenen Wirkungsbereich (Unterhaltung, Sanierung oder Neubau kommunaler Liegenschaften, Unterhaltung und Sanierung von Verkehrsinfrastruktur, Beschaffungswesen)
- Gebote und Verbote, die vor allem in der Stadtentwicklung und Stadtplanung zum Einsatz kommen können
- finanzielle Anreize, etwa durch Preisgestaltung der Stadtwerke, sofern vorhanden und eine Einflussnahme möglich ist
- Information und Beratung, z. B. im Bereich der Wirtschaftsförderung, durch aktive Auswahl nachhaltig produzierender Unternehmen bei der Neuansiedlung
- Vermittlung und Moderation, z. B. durch den Aufbau von Kommunikations- und Kooperationsplattformen, durch Organisation von Veranstaltungen zur Zielfindung, zum Interessenabgleich und zur Überprüfung des Erreichten

Insgesamt gewinnt die Kooperation als Koordinations- und Steuerungsmechanismus auch auf kommunaler Ebene zunehmend an Bedeutung, dagegen nimmt die Bedeutung von Ge- und Verboten ab.<sup>2</sup> „Hierarchische Steuerung ist weitgehend obsolet geworden, auch wenn der Schatten der Hierarchie ein wesentlicher Erfolgsfaktor kommunaler Steuerung in neuen Strukturen wie Netzwerken bleibt“ (Bolay 2006: 32). Als Alternative werden informelle Ansätze diskutiert, wie sie im Konzept einer „Good Governance“ enthalten sind (Sinning 2007a).

#### 4 Modellvorhaben „Klimaschutz in Kommunen“

Die Übertragung des Konzepts des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements auf den Energiebereich (Klimaschutzmanagement) ist Gegenstand des Forschungsvorhabens „Klimaschutz in Kommunen“. Es wird im Rahmen eines geförderten Projektes der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) in den drei Modellstädten Eisenach, Darmstadt und Rheinberg durch das Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation (ISP) der Fachhochschule Erfurt in Kooperation mit dem Büro für zukunftsfähige Regionalentwicklung, Hattingen (bzt) von 2008 bis 2011 durchführt.

<sup>2</sup> In einer Umfrage unter 58 Experten wurden die Bedeutung und die Diskrepanz der kommunalen Bauleitplanung bzw. ihres Beitrags zum Klimaschutz zur tatsächlichen Umsetzung offenbar: 44 der Befragten hielten die Rolle der Raumordnungspolitik als Teil der Klimapolitik für groß, sehr groß bzw. zentral. Jedoch stellten 45 der Befragten fest, dass die raumordnungspolitische Handlungsmacht nur mäßig, gering bzw. äußerst gering sei (vgl. <http://www.fwu.at/echo.htm>, letzter Zugriff am 21.04.2010).

Das Modellprojekt integriert Erkenntnisse aus anderen verwandten Projekten, u. a. auch der DBU.

Ausgangspunkt ist die These, dass auf zwei Wegen Barrieren des Klimaschutzes abgebaut und dessen Effektivität und Effizienz erhöht werden können:

- Durch die Etablierung eines Klimaschutzmanagementsystems lässt sich eine CO<sub>2</sub>-Minderungsstrategie konsequenter verfolgen.
- Verbesserte Kommunikation im Rahmen des Klimaschutzmanagements soll helfen, die Akteure (hauptsächlich Politik und Verwaltung) für den Aufbau und die Umsetzung des Managementsystems zu gewinnen sowie öffentliche wie private Akteure intensiver miteinander in Kontakt zu bringen. Dadurch können Zugänge zu CO<sub>2</sub>-Minderungspotenzialen erleichtert und wirksamer erschlossen werden.

In den Modellstädten bietet sich die Möglichkeit, praktische Erfahrungen bei der Einführung des Klimaschutzmanagements zu sammeln. Die Erfahrungen werden dahingehend ausgewertet, welche Faktoren die Einführung von kommunalem Klimaschutzmanagement begünstigen, welche Instrumente sich zum Einsatz anbieten und ob und unter welchen Bedingungen ein Transfer auf andere Kommunen in Frage kommt.

##### 4.1 Vorgehensweise des Modellvorhabens

Das Vorgehen im Projekt umfasst vier Arbeitsphasen, die von der Analyse der Ausgangssituation bis zur Umsetzung konzeptioneller Überlegungen reichen. Das Forschungsteam, das die drei Modellstädte begleitet, hat dabei die folgenden Aufgaben:

- Beobachtung der Aktivitäten in den Modellkommunen, vor allem des Prozessmanagements der Koordinatoren, die zugleich meist auch die Promotoren des Gesamtprozesses in ihrer Stadt sind,
- Unterstützung der Koordinatoren bzw. Promotoren bei der Bewältigung ihrer Aufgaben durch gemeinsame Reflexion des Geschehens und der Planungen, durch präventive Förderung von Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung, von Bewusstsein und Verantwortung (Coaching),
- Beratung hinsichtlich gemeinsamer strategischer Überlegungen im Sinne der Projektziele,
- Einbringen von Erfahrungen aus anderen kooperativen oder partizipativen Prozessen und von *Best Practices*,
- externe Moderation von Fachveranstaltungen,
- Prozessevaluation bezüglich der Ziele des Projektes und der Einhaltung von Standards in der Vorgehensweise (z. B. Transparenz des Handelns),
- wissenschaftliche Dokumentation der Ergebnisse.

## Phase 1: Best-Practices und Stärken-Schwächen-Analyse

Phase 1 unterteilte sich in eine vorbereitende und eine aktivierende Phase. Zur Vorbereitung zählten eine Best Practice-Analyse, eine Stärken-Schwächen-Analyse in den Modellstädten, die Bilanzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie die Klärung der Zusammenarbeit zwischen dem Forschungsteam und Akteuren der Modellstädte. Eine Analyse von *Best Practices* für kommunales Nachhaltigkeitsmanagement im Energiebereich (z. B. Energie- und Klima-Tische in Heidelberg, Gütersloh und Münster, innovative Beratungs- und Serviceansätze wie AltbauPlus Aachen, Serviceagentur Altbauanierung Düsseldorf, ProKlima Hannover) eröffnete einen Einblick, wie Fachnetzwerke auf- bzw. vorhandene Netze ausgebaut werden können und welche Akteure dabei eingebunden werden sollten. Die Recherche zeigt, wie die Kommunen mittels der Netzwerke Maßnahmen, beispielsweise im Bereich der Mobilität, der energieeffizienten Bestandssanierung oder der Bauleitplanung, umsetzen konnten. Relevante Akteure in diesem Prozess gehen aus Abb. 1 hervor.

Mit Hilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse in den drei Modellstädten wurden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für den kommunalen Klimaschutz identifiziert, um daraus Handlungsansätze für das Klimaschutzmanagement abzuleiten. Während der Phase 1 war es außerdem notwendig, die neuen Ansätze in Planungen, Aktivitäten und Entwicklungen, die bereits in den Kommunen stattfinden, zu integrieren.

Mit Blick auf das CO<sub>2</sub>-Monitoring sollte zu Beginn eine Vergleichsbasis aufgebaut werden. Dazu wurde begonnen, eine Eingangsbilanz der CO<sub>2</sub>-Emissionen aufzustellen. Als Werkzeug (Bilanzierungsprogramm) dafür wurde „ECO2-Regio smart“ ausgewählt.

### Relevante Akteure im Prozess



Abb. 1 Akteure im Kompetenznetzwerk

In der vorbereitenden Phase wurden auch die Erwartungen für die Zusammenarbeit zwischen Forschungsteam und Modellstädten sowie Inhalte und Prozess geklärt. Dies betraf:

- den Ablauf des Kommunikationsprozesses und der Beratungsangebote,
- die Auswahl geeigneter Schlüsselakteure für Erstgespräche,
- die Auswahl von geeigneten Beteiligten in Kommune, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (vgl. auch Abb. 1),
- die Vorbereitung einer aktivierenden Befragung,
- die Beauftragung des Projektmanagers bzw. Netzwerkkoordinators, der den Prozess moderiert und im Anschluss an die Modellphase weiter begleitet.

In der aktivierenden Phase wurde eine Befragung potenzieller Akteure durchgeführt, deren Ergebnisse ausgewertet wurden, um Schlussfolgerungen für die Gestaltung des Projektes und des Kommunikationsprozesses ziehen zu können.

## Phase 2: Handlungsleitfaden Kommunales Klimaschutzmanagement

Die Ergebnisse der Analysephase in den Modellstädten und die vorliegenden Erkenntnisse der *Best Practice*-Auswertung wurden für einen „Handlungsleitfaden Kommunales Klimaschutzmanagement“ ausgewertet. Dieser erste Entwurf eines „Lernenden Leitfadens“ soll im Laufe des Projektes weiterentwickelt werden, um schließlich von anderen Kommunen genutzt zu werden und die Einführung des Kommunalen Klimaschutzmanagements zu unterstützen.

## Phasen 3 und 4: Konzeption und Umsetzung der Kommunikationsstrategie

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Kommunalen Klimaschutzmanagements in den Modellstädten kommt guter Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Durch Information, Beteiligung und Aktivierung soll das Bewusstsein für einen nachhaltigen Umgang mit Energie in den Kommunen (Unternehmen, Bürgerschaft und Verwaltung) geschärft und weiter ausgebildet werden. Die nötigen Netzwerke werden auf- und ausgebaut sowie verdichtet und die Zugänge zu Substitutions-, Effizienz- und Einsparpotenzialen erleichtert.

Die Kommunikationsstrategie fügt sich in Diskussionen über eine „Good Governance“ und eine bürgerorientierte Verwaltungsmodernisierung ein (Sinning 2007a). Als Ergebnis werden Erkenntnisfortschritte zum Thema „Lokale Governance-Formen für Klimaschutz in der Stadtentwicklung“ erwartet.

Die Umsetzung der Kommunikationsstrategie erfolgt durch die jeweiligen Netzwerkkoordinatoren in den drei Modellstädten. Pilotprojekte leisten unmittelbar einen Beitrag zum Klimaschutz in den Kommunen und sollen zum Nachahmen anregen.

Im Rahmen des Modellvorhabens findet in jeder Kommune eine Staffel von bis zu fünf Arbeitstreffen statt:

- In den bereits durchgeführten Auftakttreffen wurden das Gesamtprojekt und der geplante Prozess vorgestellt, ein Konsens über erste Projekte gefunden, darunter mindestens drei bis vier Schlüsselprojekte zur Erreichung des gesetzten Minderungsziels, ein Kompetenznetzwerk etabliert bzw. – wenn dieses bereits vorhanden war – in das Projekt aufgenommen. Im weiteren Verlauf des Verfahrens wurde die aktivierende Befragung durchgeführt.
- In den Arbeitstreffen zwei bis vier werden Schlüsselprojekte bearbeitet, der Stand des Prozesses evaluiert, die Netzwerkaktivitäten intensiviert und Unterstützung beim Aufbau des Klimaschutzmanagements gegeben.
- Der Abschlussworkshop präsentiert die Gesamtergebnisse des Prozesses und dient dazu, Zielvereinbarungen über die Fortführung des Projektes zu treffen.

Neben der Betreuung bei Konzeption und Umsetzung der Kommunikationsstrategie werden die Modellstädte in unterschiedlichem Umfang zusätzlich durch eine ganzheitliche engpassorientierte Beratung unterstützt. Dies soll ihnen helfen, ihre Ressourcen leichter zu mobilisieren und sie für den Gesamtprozess besser nutzbar zu machen.

#### 4.2 Modellstädte Darmstadt, Eisenach, Rheinberg

Für das Modellvorhaben wurden im Rahmen eines bundesweiten Wettbewerbs die drei Modellstädte Darmstadt (Hessen, rund 130 000 Einwohner), Eisenach (Thüringen, rund 43 000 Einwohner) und Rheinberg (Nordrhein-Westfalen, rund 32 000 Einwohner) ausgewählt, die sich ambitionierten Klimaschutzzielen stellen. Die ausgewählten Städte gehören unterschiedlichen Größenklassen an, und liegen sowohl in West- als auch in Ostdeutschland. Damit können innerhalb des Modellprojektes verschiedene Ausgangssituationen und Anforderungen an das Klimaschutzmanagement sowie Ergebnisse miteinander verglichen und Schlussfolgerungen abgeleitet werden.

Alle Modellkommunen zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit Blick auf den Klimaschutz ausgehend vom Basisjahr 1990 eine deutliche Umweltentlastung anstreben, die über die gesetzlichen Vorgaben oder die bisher übliche Praxis hinausgeht:

- Darmstadt orientierte sich bereits vor der Aufnahme in das Projekt an den (Maximal-)Zielen der Bundesregierung: 40 % Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Ein-

wohner bis 2020. Weiterhin beabsichtigt die Stadt eine zusätzliche Minderung von 30 % bis zum Jahr 2050.

- Rheinberg übernahm das gleiche ambitionierte Ziel in der Anfangsphase des Projektes.
- Eisenach orientierte sich zunächst an den Reduktionszielen der EU. Die Kommune strebt ein um 10 % über die Vorgaben des EU-Aktionsplanes hinausgehendes CO<sub>2</sub>-Minderungsziel an und will somit eine Reduktion von 30 % bis 2020 erreichen.

Um die Minderungsziele zu erreichen, müssen bestimmte strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden und Prozesse eine bestimmte Qualität erreichen. Daher haben sich die Kommunen als weiteres (strategisches) Ziel die Etablierung des Klimaschutzmanagements mit einer geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse) gesetzt. Diese Etablierung ist zugleich als strategisches Ziel der Verwaltungsmodernisierung zu verstehen. Einige ausgewählte Beispiele verdeutlichen die kommunalen Aktivitäten der Modellstädte im Folgenden.

##### 4.2.1 Modellstadt Darmstadt

Die zu Projektbeginn festgestellten Stärken Darmstadts lagen insbesondere im Vorhandensein ambitionierter kommunaler Planungen und Konzepte, z. B. eines kommunalen Klimaschutzkonzeptes sowie Fachplanungen zur Verkehrsentwicklung und Lärminderung, aus denen positive Synergieeffekte zur CO<sub>2</sub>-Minderung erreicht werden können. Ein Schwachpunkt war zu diesem Zeitpunkt die mangelnde Umsetzung der Planungen und Konzepte. Weiterhin waren die Kommunikation und Kooperation zwischen der Stadt und der Wirtschaft und ihren Multiplikatoren verbesserungsbedürftig. Die Stadt verfügte mit dem Agenda 21-Büro bereits über eine zentrale Anlaufstelle für den Prozess. Diese kann sich jedoch lediglich zu 30 % mit den Aufgaben des Klimaschutzes befassen. Zudem steht die Stadt seit 2007 unter Haushaltssicherung, so dass ständig Unsicherheit über die Weiterführung der Stelle herrscht.

Die festgestellten Schwächen in der Vernetzung und Kommunikation wurden im weiteren Projektverlauf aktiv angegangen. So gründete sich zum einen das verwaltungsinterne Netzwerk „PrimaKlima“ sowie das „Netzwerk für Nachhaltigkeit“ (NeNa), das die Tochtergesellschaften der Stadt an einen Tisch bringt und zur Verbesserung der Kooperation sowie der Umsetzung der bereits genannten Pläne und Konzepte beiträgt. Positiv ist darüber hinaus, dass die Stadtwerke HSE AG die Umsetzung von Themen wie Energieeffizienz und Einsatz von erneuerbaren Energien vorantreiben, beispielsweise durch die Gründung der Tochterfirma NaturPur AG und des NaturPur-Instituts.

Aus diesem Prozess ist zwischenzeitlich ein von der Wissenschaftsstadt Darmstadt finanziertes Investivprogramm

Klimaschutz mit einem Bündel an Einzelmaßnahmen hervorgegangen. Weiterhin hat die Stadt eine CO<sub>2</sub>-Bilanzierung in Auftrag gegeben, mittels derer die Stellschrauben für eine möglichst effektive Prozesssteuerung herausgearbeitet werden sollen. Daneben wurde die Heizspiegelkampagne 2009 gestartet mit dem Ziel, Modernisierungsmaßnahmen in privaten Haushalten anzuregen und so zur CO<sub>2</sub>-Minderung beizutragen.

#### 4.2.2 Modellstadt Eisenach

Eine wesentliche Stärke Eisenachs bestand zu Beginn des Prozesses in den vorhandenen Netzwerken zum Klimaschutz (Runder Tisch Klimaschutz seit 2007). Gleichzeitig verfügt die Stadt über eine hauptamtliche Referentenstelle mit dem Teilbereich Energie im Baudezernat zur Ausübung der Koordinationsfunktion. Darüber hinaus sucht die Stadt trotz ungünstiger Haushaltsslage (Haushaltssicherung seit 2009) aktiv nach neuen Wegen in der Projektfinanzierung.

Als Schwäche wurde vor allem das Fehlen eines politischen Leitbildes sowie eines übergreifenden Klimakonzeptes herausgearbeitet. Weiterhin waren die verwaltungsinterne Kommunikation sowie die Vernetzung zu Multiplikatoren wie der Industrie- und Handelskammer oder der Handwerkskammer deutlich verbesserungsbedürftig.

In der Zwischenzeit hat die Stadt ein Energiekonzept erarbeitet, dessen Umsetzung aktuell vorangetrieben wird. Insgesamt hat sich durch den Prozess in Eisenach eine Vielzahl neuer Akteursnetzwerke ergeben, die konkrete Projekte mit innovativen Finanzierungen umsetzen. So konnte die Stadt eine CO<sub>2</sub>-Bilanzierung in Auftrag geben, die von Sponsoren aus der Wohnungswirtschaft finanziert wird. Daneben wurde über die Einrichtung von Bürgersolarparks (vgl. Abb. 2) sowie durch die Allgemeine Wohnungsbaugenossenschaft Eisenach eG eine Verdoppelung der Photovoltaik-Kapazitäten erreicht (vgl. Abb. 3).



Abb. 2 Bürgersolarpark Eisenach



Abb. 3 Photovoltaik-Module der Allg. Wohnungsbaugenossenschaft Eisenach eG in der Friedrich-Liszt-Straße

Zur Verstärkung sowie Verbreiterung des Prozesses wurde im Herbst 2009 der Verein „Energiewende Thüringen e. V.“ als Plattform für Informationsaustausch und Projektinitiativen gegründet. Der Verein kann darüber hinaus als von der Kommune unabhängige Einrichtung Spenden- sowie Projektgelder für den Klimaschutz einwerben. Da es der Stadt Eisenach kaum möglich ist, Mittel für die Umsetzung von Maßnahmen des kommunalen Klimaschutzes bereitzustellen, ist die Vereinsgründung auch ein Ansatz zur Lösung der Finanzierungsprobleme bei Projekten und Maßnahmen.

#### 4.2.3 Modellstadt Rheinberg

Die Stadt Rheinberg verfügt über einen Promotor für den Klimaschutz-Prozess in der Verwaltung, der auf einer Stabsstelle Nachhaltigkeit in Personalunion mit der Leitung des Teams Stadtmarketing angesiedelt ist. Seit 2005 konzentriert der KlimaTisch Rheinberg e. V. die Interessen des Klimaschutzes und unterstützt und ergänzt den Promotor.

Der Stadtrat verabschiedete Ende September 2008 ein von einer Gruppe von Akteuren erarbeitetes ambitioniertes Klimaschutzkonzept. Das aktuelle Stadtentwicklungskonzept Rheinbergs aus dem Jahr 2004 ist das erste explizit ausgewiesene und politisch einstimmig beschlossene Nachhaltigkeitsmanagement einer deutschen Stadt (Kreft/Breyer/Harnack 2004). Bei dessen Umsetzung hat sich gezeigt, dass die vorhandenen Kapazitäten und das Engagement für die Umsetzung der komplexen Neuerungen innerhalb eines kurzen Zeitraumes nicht ausreichen. Die Promotoren konzentrieren sich deshalb zunächst vor allem auf den Bereich Energie und Klimaschutz (vgl. Abb. 4). Das Modellvorhaben „Klimaschutz in Kommunen“ kann diesen Prozess nun befördern und beschleunigen.



**Abb. 4** Stadthaus der Stadt Rheinsberg mit Photovoltaik-Anlage

Zum Aufbau des Kommunalen Klimaschutzmanagements in Rheinberg gehört, dass CO<sub>2</sub>-Bilanzierungen verschiedener Detailtiefe vorgenommen wurden. Modelle zur zukünftigen Finanzierung von Klimaschutzprojekten, z. B. durch den Aufbau einer Stiftung oder der Gründung einer Genossenschaft, werden aktuell diskutiert und initiiert. Ein Erscheinungsbild (*Corporate Design*) der Initiative – für ein professionelles Marketing – ist in Arbeit. Ressortübergreifende Kommunikation innerhalb der Verwaltung zum Klimaschutz wird aufgebaut, ebenso Netzwerke zwischen verschiedenen Akteuren außerhalb.

Ein aktuelles und modellhaftes Projekt ist eine Haus-zu-Haus-Beratung zur energetischen Gebäudesanierung („Dr. Haus – Altes Haus fit für die Zukunft“). Beauftragte Dienstleister machen in Wohngebieten Hausbesuche, um Anstöße für mögliche Sanierungsmaßnahmen zu geben. Als ein Hemmnis wurde in Rheinberg die mangelhafte Verständigung mit den örtlichen Energieversorgern sowie den Multiplikatoren wie Industrie- und Handelskammer sowie Handwerkskammer auf die ambitionierten Ziele des Klimaschutzkonzeptes festgestellt.

## 5 Fazit und Ausblick

Das Modellvorhaben „Klimaschutz in Kommunen“ befasst sich insbesondere mit Formen lokaler Governance für Klimaschutz in der Stadtentwicklung. Beiträge privater (vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen und der Bevölkerung) sowie kommunaler und regionaler Akteure zum Klimaschutz werden zusammengeführt, koordiniert und gestärkt. Partnerschaftliche Aktivitäten im Bereich des Klimaschutzes werden aufgebaut und bereits vorhandene gefördert. Die Netzwerke sollen befähigt werden, nach Projektabschluss eigenständig und erfolgreich weiter zu arbeiten. Von den Kommunen wird erwartet, dass sie das

Projekt nach der Modellphase in eigener Regie fortführen, dabei ihr Klimaschutzmanagement weiterhin sichern und ausbauen und so der Arbeit der Klimaschutz-Netzwerke einen dauerhaften Rahmen bieten.

Die drei Modellstädte des Vorhabens zeigen, welche Potenziale der Ansatz im Einzelnen hat, aber auch, welche Restriktionen einem Kommunalen Klimaschutzmanagement entgegenstehen. Dabei zeigt sich, dass Kommunales Klimaschutzmanagement kein ‚Allheilmittel‘ ist, um die Defizite zur Umsetzung der kommunalen Energie- und Klimaschutzpolitik auszugleichen. Dennoch scheint auch kein Weg an einer systematischen, integrativen und zielorientierten Unterstützung des Klimaschutzes durch Qualität sichernde Strukturen und Prozesse vorbeizuführen. Dazu sind Promotoren des Klimaschutzes in allen Bereichen der Kommune und in sämtlichen Akteursgruppen notwendig. Ebenso sind ein Verständnis für die Belange eines nachhaltigen Umgangs mit Energie und eine grundsätzliche Bereitschaft bei den politischen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Entscheidungsträgern erforderlich, damit Klimaschutzmanagement in den Kommunen fest verankert und tatsächlich ‚gelebt‘ werden kann.

Ziel ist es, das Klimaschutzmanagement als Vehikel für eine kontinuierliche Verbesserung der kommunalen Arbeit im Bereich des Klimaschutzes einzusetzen. Transparenz bei Zielen und Umsetzung zu schaffen, Übersichtlichkeit über die städtischen und regionalen Akteure und Akteursnetze im Energiebereich herzustellen und die Kommunikation und Kooperation der Akteure zu intensivieren sind wichtige Bausteine für den kommunalen Klimaschutz.

Ein indikatorengestütztes Berichtswesen würde eine essenzielle Unterstützung der Transparenz im Management bedeuten. Es soll beispielsweise in Rheinberg an die laufende Berichterstattung für das Nachhaltigkeitsmanagement anknüpfen. Fünf der 21 Indikatoren darin haben bereits direkten Bezug zum Umgang mit Energie (Stadt Rheinberg 2006: 12 und 21 ff.).

Die Akteure erhalten mit dem Projekt die Chance, Kompetenzen und Methoden zu erlernen, mit denen sie ihre Netzwerke zielgerichtet steuern können. Dabei haben die konkreten erfolgreichen Projektaktivitäten eine große Bedeutung als Vorbild und Motivation. Es ist nicht schwer vorauszusehen, dass Kommunales Klimaschutzmanagement zu einem positiven Standortfaktor und damit zu einem Vorteil im Wettbewerb der Kommunen werden kann. Wie sich ein integriertes Kommunales Klimaschutzmanagement aufbauen und etablieren lässt, soll der Leitfaden am Ende des Vorhabens veranschaulichen.

## Literatur

- Benz, A. (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung. Wiesbaden.
- Bieker, S.; Knieling, J.; Othengrafen, F.; Sinning, H. (2004): Kooperative Stadt-Region 2030. Forschungsergebnisse. Braunschweig. = Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Bd. 13.
- Bischoff, A.; Selle, K.; Sinning H. (2005): Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Dortmund.
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2008a): Global denken, lokal handeln. Erklärung des Ministeriums gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden. Berlin.
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2008b): Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Klimaschutzinitiative. Berlin.
- Bolay, S. (2006): Steuerung in Kommunen – Implikationen für eine strategische Energiepolitik, ske2p – Strategische Kommunale Energiepolitik zur Nutzung erneuerbarer Energieträger. Arbeitspapier. Potsdam.
- Bolay, S. (2007): Entwicklung einer strategischen kommunalen Energiepolitik zur Nutzung erneuerbarer Energien. Unveröffentlichte Präsentation im Rahmen der Tagung „Die energieoptimierte Stadt“ am 23. November 2007 in Cottbus.
- Bornefeld, B. (2005): Das EU-Emissionshandelssystem und kommunaler Umweltschutz – Handlungsansätze für Kommunen. Diplomarbeit an der Fakultät Raumplanung der Universität Dortmund.
- Bundesregierung (2007): Die nationale Klimaschutzstrategie. Berlin. Online unter: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/ThemenAZ/Klimaschutz/klimaschutz-2006-07-27-die-nationale-strategie.html> (letzter Zugriff am 26.08.2009).
- Geißel, B. (2005): Zivilgesellschaft und Local Governance: Good Fellows?. In: *Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen* 18, 3, 19-28.
- Heinrich-Böll-Stiftung (2008): Münsteraner Erklärung: Städte und Gemeinden als Vorreiter für den Klimaschutz. Münster. Online unter: <http://www.boell.de/oekologie/klima/klima-energie-5210.html> (letzter Zugriff: 26.04.2010).
- ICLEI – Local Governments for Sustainability (2007): Zyklisches Nachhaltigkeitsmanagement für Kommunen, Umsetzung der Aalborg Commitments in 5 Schritten. Freiburg. Online unter: [http://www.localsustainability.eu/fileadmin/template/projects/localsustainability\\_eu/files/ACTOR-Guide\\_german.pdf](http://www.localsustainability.eu/fileadmin/template/projects/localsustainability_eu/files/ACTOR-Guide_german.pdf) (letzter Zugriff am 23.06.2010).
- IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change der Vereinten Nationen) (2007): 4. Sachstandsbericht der Zwischenstaatlichen Sachverständigengruppe für Klimaänderungen. Genf.
- IZT (Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung) (2007): Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen – Denkanstöße für die Praxis. Leitfaden für die strategische Planung und Beispiele für Maßnahmen. Berlin.
- Kern, K.; Niederhafner, S.; Rechlin, S.; Wagner, J. (2005): Kommunaler Klimaschutz in Deutschland – Handlungsoptionen, Entwicklung und Perspektiven. Berlin. = Discussion Paper des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung SPS IV 2005-101.
- Korczak, D. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement – indikatorengestützte Steuerung zu mehr Lebensqualität. In: Sinning, H. (Hrsg.): *Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt (-Region)*. Dortmund, S. 93-105.
- Kreft, H. (2005): Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement: Teil einer Strategie zur Entlastung des Bodens vom Besiedlungsdruck im Rahmen kommunaler Strukturentwicklung. In: Tomerius, S.; Löhr, D. (Hrsg.): *Jahrbuch für Bodenpolitik 2005*. Berlin, 105-122.
- Kreft, H. (2006): Municipal Sustainability Management: Minimising the Impact of Structural Development on Land Resources. In: Platje, J.; Slodczyk, J.; Leal Filho, W. (Hrsg.): *Current Issues of Sustainable Development. Priorities and Trends, Economic and Environmental Studies*. Opole, 139-156.
- Kreft, H.; Breyer, K.; Harnack, J. (2004): Stadtentwicklungskonzept (StEK) Rheinberg 2030+. Anlage zur Beschlussvorlage des Stadtrates zur Sitzung am 18. Mai 2004. Rheinberg.
- Landsberg, G. (2007): Klimaschutz in Kommunen – Perspektiven und Finanzierung. Berlin, Deutscher Städte- und Gemeindebund. Online unter: [http://www.dstgb.de/homepage/artikel/schwerpunkte/klimaschutz\\_und\\_energieeffizienz/landsberg\\_klimaschutz\\_in\\_kommunen\\_2105.pdf](http://www.dstgb.de/homepage/artikel/schwerpunkte/klimaschutz_und_energieeffizienz/landsberg_klimaschutz_in_kommunen_2105.pdf) (letzter Zugriff am 26.08.2009).
- Portz, N. (2009): Klimaschutz durch kommunale Bauleitplanung. In: *Sachsenlandkurier* 2, 110-117.
- Ritter, E.-H. (1990): Das Recht als Steuerungsmedium im kooperativen Staat. In: *Staatswissenschaft und Staatspraxis* 1, 50-88.
- Sinning, H. (2007a): Stadtmanagement – konzeptionelle Einordnung, Handlungsebenen und Handlungsfelder. In: Sinning, H. (Hrsg.): *Stadtmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt (-Region)*. Dortmund, 7-21.
- Sinning, H. (2007b): Planungskommunikation und Nachhaltigkeit in der Stadt-, Regional- und Umweltplanung. In: Michelsen, G.; Godemann, J. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*. Lüneburg, 274-286.
- StGB NRW (Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen 2008): Klimaschutz in der Kommune. Arbeitshilfe erstellt von der Arbeitsgemeinschaft städtebauliche Erneuerung des StGB NRW. Düsseldorf.
- Stadt Rheinberg (2006): Nachhaltigkeitsbericht der Stadt Rheinberg. Erstausgabe. Zielvereinbarung für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Rheinberg.
- Stern, N. (2006): Review on the Economics of Climate Change. Online unter: [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/A/9/stern\\_short-summary\\_german.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/A/9/stern_short-summary_german.pdf) (letzter Zugriff am 26.08.2009).
- UBA (Umweltbundesamt) (2009): Klimaschutz konkret – Mut zum Handeln. Dessau-Roßlau.