

A2 → Querschnittsaufgabe
Klimaschutz braucht
Personal



Gemeinden, Städte und Landkreise leisten einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der nationalen Klimaschutzziele und verfolgen ambitionierte Ziele zur Treibhausgasreduktion. Die Vielzahl an kommunalen Klimaschutz- und Quartierskonzepten, dynamisch angelegten Implementierungsprogrammen wie einem Energie- oder Umweltmanagement sowie vergleichbaren Ansätzen belegen das Engagement im kommunalen Klimaschutz. Zentrales Merkmal des Klimaschutzes in Kommunen ist, dass die Aufgabe alle Verwaltungs- und Handlungsbereiche der Kommunalverwaltung und darüber hinaus die Menschen, Organisationen und Unternehmen vor Ort adressiert. Als Querschnittsaufgabe berührt der Klimaschutz eine Vielzahl an Handlungsfeldern und ermöglicht Synergieeffekte zwischen einzelnen Maßnahmen und Projekten. Die Aufgaben im Klimaschutz müssen dezentral und an vielen Stellen in der Verwaltung und Politik sowie im Zusammenspiel mit der Zivilgesellschaft und Unternehmen umgesetzt werden. Daher sind integrierte – also themenübergreifende – Klimaschutzkonzepte und Personal für ein Klimaschutzmanagement wesentliche Erfolgsfaktoren. Im Folgenden geht es darum, wie Kommunen durch professionelles Klimaschutzpersonal Ressourcen aufbauen können, um die Aufgabe im Querschnitt des Verwaltungshandelns zu verankern.

→ 2.1 Klimaschutzpersonal in der Kommune

Viele Städte, Gemeinden und Landkreise haben bereits Personal für den Klimaschutz eingestellt, wie eine Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) im Jahr 2020 verdeutlicht (vgl. Hagelstange et al. 2021): Achtzig Prozent der teilnehmenden Kommunen geben an, hauptamtliches Klimaschutzpersonal zu beschäftigen, und weitere neun Prozent planen zum Zeitpunkt der Befragung, solche Stellen einzurichten. Die Umfrage zeigt auch, dass der Anteil der Kommunen mit hauptamtlichem Klimaschutzpersonal mit steigender Größenklasse zunimmt und kleinere Gemeinden sowie Klein- und Mittelstädte seltener über hauptamtliches Klimaschutzpersonal verfügen. Über die Nationale Klimaschutzinitiative (NKI) wurden zwischen Juni 2008 und April 2022 1.736 kommunale Klimaschutzmanagements (KSM) gefördert. Eine Übersicht darüber, welche und wie viele Kommunen ohne eine Förderung Klimaschutzbeauftragte oder -personal für relevante Handlungsfelder wie das Energiemanagement, die klimafreundliche Mobilität, Erneuerbare Energien oder die Anpassung an den Klimawandel beschäftigen, wird nicht flächendeckend erstellt. In der oben genannten Umfrage des Difu gaben rund zwei Drittel der antwortenden Kommunen an, bis zu einer halben Vollzeitstelle für die Klimaanpassung zur Verfügung zu haben. Die Hälfte beschäftigt ausschließlich für Aufgaben des Energiemanagements eingestelltes Personal (vgl. Hagelstange et al. 2021).

Eine Studie im Auftrag des Umweltbundesamts stellt klimaaktive Kommunen mit und ohne Klimaschutzpersonal gegenüber und belegt die Schlüsselrolle, die das Personal bei der Koordination und Umsetzung für das Thema Klimaschutz einnimmt. → *Abb. A2.1* zeigt, dass klimaaktive Kommunen mit Personal bei der Treibhausgasminde rung sowie der Anzahl und dem Volumen von Förderprojekten vielfach bessere Ergebnisse erzielen – gerade in kleinen Gemeinden und Städten bis 20.000 Einwohner*innen (vgl. Kenkmann et al. 2022). Das Personal einen wesentlichen und darüber hinaus nachhaltig wirksamen Beitrag mit Blick auf die Veränderung kommunaler Prozesse leistet, unterstreicht auch die begleitende Evaluierung der Nationalen Klimaschutzinitiative – beispielsweise die Evaluierungsberichte 2021 und 2019. Die vorliegenden Ergebnisse werden dort wie folgt zusammengefasst:

*„Die Wirkung von Klimaschutz-Manager*innen konnte über eine empirische Analyse belegt werden: so schneiden Kommunen, die über ein Klimaschutzmanagement verfügen, in praktisch allen Klimaschutzaspekten besser ab als Kommunen ohne Klimaschutzmanagement. In Kommunen mit KS-Management hat der Klimaschutz einen höheren Stellenwert, findet generell stärkeren Rückhalt in der Kommunalpolitik und größere Beachtung auch außerhalb des Umweltschutzbereiches.“ (Kenkmann et al. 2021, S. 15)*

Welche Wege Kommunen bei der Schaffung von Personalstellen im Klimaschutz gehen (können), wird auf den kommenden Seiten verdeutlicht: Welche typischen Stellenprofile gibt es? Mit welchen Aufgaben wird kommunales Klimaschutzpersonal betraut? Wo ist es in der Verwaltung angesiedelt?

Als neues Aufgabenfeld innerhalb der kommunalen Verwaltung gibt es für das kommunale Klimaschutzmanagement kein einheitliches Aufgabenprofil. In der kommunalen Praxis werden die Stellen entsprechend der jeweiligen Bedarfe und Möglichkeiten individuell ausgestaltet – so übernehmen kommunale Klimaschutzbeauftragte und -manager*innen häufig zusätzlich Aufgaben aus dem Bereich des energetischen Liegenschaftsmanagements oder der nachhaltigen Mobilität. Die im Folgenden dargestellten Personalprofile verdeutlichen die Vielfalt des Tätigkeitsspektrums und sollen eine orientierende – nicht abschließende – Übersicht bieten. Einige zentrale Stellenprofile werden in den → Kap. A2.1.1 bis 2.1.3 eingehender beschrieben. Wo ein kommunales Klimaschutzmanagement innerhalb der Verwaltung idealerweise angesiedelt werden kann, wird in der Praxis sehr unterschiedlich bewertet und dementsprechend individuell umgesetzt → Kap. A2.2.

2.1.1 Personal für den Klimaschutz als integrierte Querschnittsaufgabe

Ein kommunales Klimaschutzmanagement zielt auf die strategische Verankerung von Klimaschutz in der Kommunalverwaltung ab. Auf diese Weise können Klimaschutzziele in Kernprozesse integriert und Aktivitäten koordiniert und organisiert werden (vgl. KEAN 2022a). Im Sinne der Querschnittsaufgabe Klimaschutz umfasst dies alle Aspekte des kommunalen Handelns – von der Erstellung eines Klimaschutzkonzepts über die Einführung von Verfahren zur Prüfung der Klimarelevanz aller Ratsbeschlüsse bis zum Klimafrühstück für lokale Unternehmen und der Information und Beteiligung der lokalen Öffentlichkeit (vgl. ifeu 2020a) → Kap. A4.

Klimaschutzmanagement beinhaltet demnach eine Vielzahl komplexer Aufgaben, deren erfolgreiche Umsetzung von der Mitwirkung verschiedener Akteure sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung abhängt. Mit den Aufgaben sind außerdem hohe fachliche und methodische Anforderungen an die Stelleninhaber*innen verbunden.

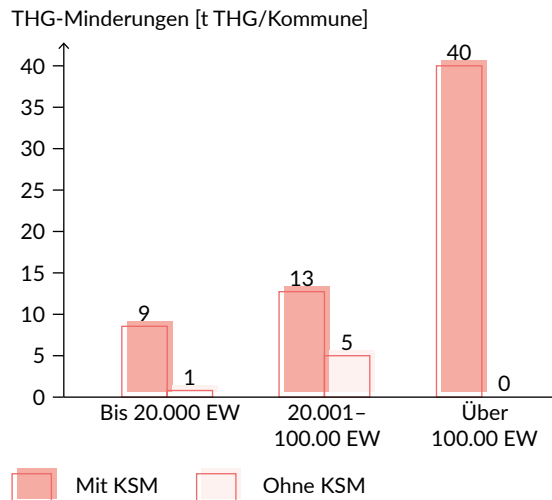
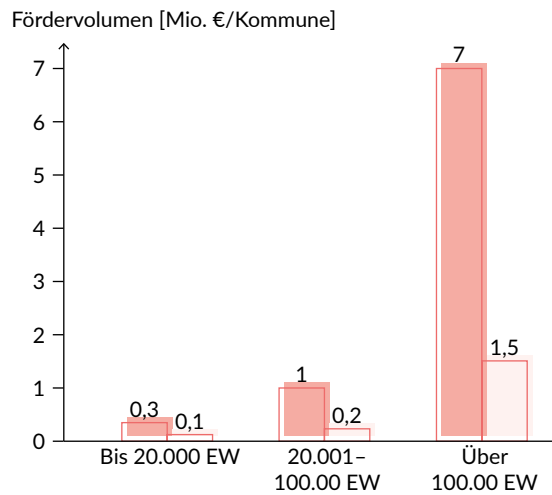
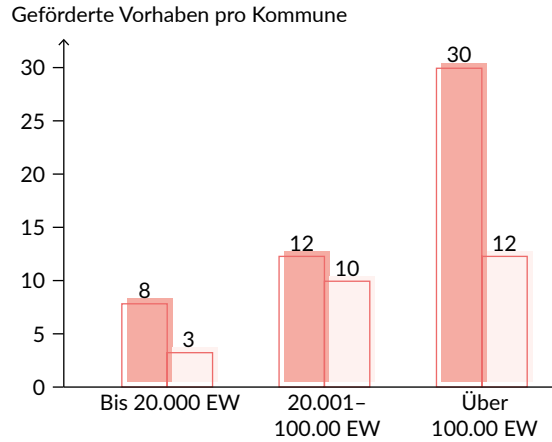


Abbildung A2.1
Ergebnis des Vergleichs der Städte und Gemeinden mit KSM mit Städten und Gemeinden ohne KSM nach Indikatoren
(Quelle: Kenkmann et al. 2022)

Personal für den Klimaschutz als integrierte Querschnittsaufgabe

Beschreibung	Förderung
Klimaschutzbeauftragte in Kommunen	/
Kommunale Klimaschutzmanager*innen zur Konzepterstellung	Kommunalrichtlinie (4.1.8 a)
Kommunale Klimaschutzmanager*innen zur Maßnahmenumsetzung	Kommunalrichtlinie (4.1.8 b)
Sanierungsmanager*innen zur Umsetzung integrierter Quartierskonzepte	KfW Energetische Stadtsanierung – Zuschuss 432
Klimaschutzkoordinator*innen in Landkreisen, Sportbünden, Erzdiözesen, regionalen Wohlfahrtsverbänden oder Ähnlichem	Kommunalrichtlinie (4.1.7)

Personal für einzelne Handlungsfelder im Klimaschutz

Beschreibung	Förderung
Kommunale Mobilitätsbeauftragte	In einigen Ländern (BW)
Radverkehrs-/Fußverkehrsbeauftragte	/
Umsetzungsmanager*innen für ein Fokuskonzept Mobilität	Kommunalrichtlinie (4.1.10 b)
Kommunale Energiebeauftragte	/
Umsetzungsmanager*innen für ein Fokuskonzept Wärme- und Kältenutzung	Kommunalrichtlinie (4.1.10 b)
Energiemanager*innen zum Aufbau und zur Erweiterung eines Energiemanagements	Kommunalrichtlinie (4.1.2)
Fachpersonal zur Einführung und Umsetzung von Energiesparmodellen an Schulen und Kitas	Kommunalrichtlinie (4.1.4)
Umsetzungsmanager*innen für ein Fokuskonzept Abfallwirtschaft	Kommunalrichtlinie (4.1.10 b)

Personal für Aufgaben mit Überschneidungen und Anknüpfungen an den Klimaschutz

Beschreibung	Förderung
Kommunale Klimaanpassungsmanager*innen	Maßnahmen zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels (DAS)
Kommunale Nachhaltigkeits- und Sustainable-Development-Goals(SDG)-Beauftragte und -Manager*innen	/
Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement in Strukturwandelregionen	Kommunale Modellvorhaben zur Umsetzung der ökologischen Nachhaltigkeitsziele in Strukturwandelregionen (KoMoNa)
Koordinationsstelle für kommunales entwicklungspolitisches Engagement	Koordination kommunaler Entwicklungspolitik (Kepol)

Tabelle A2.1

Profile und Fördermöglichkeiten für kommunales Klimaschutzpersonal (Quelle: eigene Darstellung)

Klimaschutzmanager*innen müssen nicht nur fachlich fundiertes Wissen im Bereich Klimawandel, Klimaschutz und Klimaanpassung für die Verwaltung nutzbar machen, technisches Know-how mitbringen und Bilanzen und Statistiken auswerten können. Zusätzlich sind Erfahrungen in Projekt- und Veranstaltungsmanagement sowie in Kommunikation und Außendarstellung gefragt. Die Klimaschutzmanager*innen übernehmen dabei nicht nur

verwaltungsintern wichtige Aufgaben wie Schulungen, Maßnahmenplanung, Monitoring und Controlling von Treibhausgasminderungen. Sie tragen auch dafür Sorge, dass Klimaschutzaspekte in andere kommunale Pflichtaufgaben, beispielsweise in die Bereiche Beschaffung oder Verkehrsplanung, integriert werden. → *Abb. A2.2* zeigt idealtypisch das vielfältige Aufgabenportfolio des kommunalen Klimaschutzmanagements.

Klimaschutz innerhalb der Verwaltung

Klimaschutz in bestehende kommunale (Pflicht-)Aufgaben tragen

- Klimaschutzbelange in der Verwaltungsarbeit; zum Beispiel Bauleitplanung
- Organisation und Koordination der ämterübergreifenden Zusammenarbeit im Klimaschutz, sowohl strategisch als auch projektbezogen; unter anderem Stadtplanung, Verkehrsplanung
- Berücksichtigung von Klimaschutzaspekten beim Bau und Unterhalt von Liegenschaften; unter anderem Erneuerbare Energien, Effizienz, Nutzung
- Beratung von Ämtern bei der Entwicklung konkreter Qualitätsziele, Klimaschutzstandards und Leitlinien; zum Beispiel Beschaffung

Kommunikation und Kooperation innerhalb der Verwaltung

- Netzwerkaufbau und Pflege der interkommunalen Zusammenarbeit im Klimaschutz – auf Verwaltungsebene
- Durchführung beziehungsweise Organisation interner Informationsveranstaltungen und Schulungen; zum Beispiel Hausmeister*innen, Verwaltungspersonal
- Integration von Klimaschutz in der Außendarstellung als Leitbild der Kommune – Kooperation mit Amt für Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise Hauptamt
- Koordination von Finanzierungen und Förderungen im Klimaschutz
- Teilnahme an politischen Gremien zum Thema Klimaschutz und Berichterstattung über aktuelle Aktivitäten

Projektsteuerung und -management

- Organisation und Prozessmanagement von Klimaschutz in der Verwaltung; zum Beispiel durch das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)
- Erstellung und Weiterentwicklung von Klimaschutzkonzepten
- Controlling, Erfassung und Auswertung relevanter Daten im Klimaschutz; zum Beispiel über eine Energie- und THG-Bilanz

KSM

Vor dem Hintergrund der Aufgabenfülle und -komplexität ist nicht nur eine realistische Aufgabenplanung – auch in Bezug auf den geplanten Stellenumfang – besonders wichtig. Beim Umfang einer Personalstelle für das kommunale Klimaschutzmanagement gilt generell, dass dieser abhängig von der Größe der Kommune ist. Im Projekt Klima-Kompakt wird eine volle Stelle für das Klimaschutzmanagement ab einer Kommunengröße von

50.000 Einwohner*innen empfohlen (vgl. ifeu 2020b). Darüber hinaus bedarf es der Kooperationsbereitschaft von Kolleg*innen aus der Verwaltung sowie der Rücken- deckung der Verwaltungsleitung und der politischen Spitze – auch mit Blick auf Unterstützungsangebote durch Dritte oder Dienstleister, beispielsweise in Form von Fortbildungen oder einer Einführung in die Grundlagen kommunalen Handelns → Kap. A2.2.

Klimaschutz nach außen

Vernetzung zu Klimaschutzthemen

- Vernetzung von Verwaltungsakteuren mit externen Akteuren – unter anderem Verkehrsabteilung/ÖPNV-Betreibende, Stadtplanung/Stadtwerke/Wohnungswirtschaft – sowie Identifizierung von und Zusammenarbeit mit Schlüsselakteuren aus der Verwaltung und externen Akteuren
- Fachliche Unterstützung bei der Vorbereitung und Umsetzung einzelner Maßnahmen mit verschiedenen Akteuren
- Betreuung und Organisation von Arbeitskreisen zum Thema Klimaschutz
- Für Landkreise ein Netzwerkmanagement; zum Beispiel zu Biomasse, Verkehrsthemen

Kommunikation und Kooperation in Zivilgesellschaft und Unternehmertum

- Öffentlichkeitsarbeit; unter anderem Informationsvermittlung, Beratung, Mobilisierung, Wettbewerbe, Veranstaltungsorganisation, Kommunikation mit Medien
- Bildungsarbeit in Schulen und Kindertagesstätten
- Kooperation mit und Anlaufstelle für relevante Klimaschutzakteure; unter anderem Energieagenturen, Stadtwerke, Wohnungsbaugesellschaften, zivilgesellschaftliche Initiativen, Wirtschaftsverbände, Handwerkskammern
- Einholung und Vermittlung von Informationen zu Finanzierungen und Förderungen im Klimaschutz

KSM

Abbildung A2.2

Arbeitsschwerpunkte des Klimaschutzmanagements und Tätigkeiten im Rahmen eines kommunalen Klimaschutzmanagements (Quelle: in Anlehnung an ifeu 2020a)

2.1.2 Personal für die Konzepterstellung

Für die Auswahl sowie bei der Priorisierung und zeitlichen Planung der Aufgaben können sich Kommunen eines zentralen Instruments bedienen: des kommunalen Klimaschutzkonzepts. Es gibt Antwort auf zentrale Fragen zum Klimaschutzhandeln in Kommunen.

Teil B dieses Leitfadens beschreibt ausführlich die einzelnen Schritte bei der Erstellung von themenübergreifenden Klimaschutzkonzepten → *Kap. B1*. Daneben gibt es auch Klimaschutzkonzepte für einzelne Handlungsfelder: nachhaltige Mobilität, die Bereiche Wärme- und Kältenutzung sowie Abfallwirtschaft.

Die Kommunalrichtlinie fördert Klimaschutzmanager*innen, die in den ersten zwei Jahren mit der Erstellung des Klimaschutzkonzepts betraut sind. Ziel ist es, bereits mit der Erstellung des Konzepts einen Grundstein dafür zu legen, die Aufgabe Klimaschutz im Querschnitt des Verwaltungshandelns zu verankern, relevante Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung zu beteiligen und erste Projekte und Maßnahmen umzusetzen. Der idealtypische Verlauf der Erstellung eines Klimaschutzkonzepts im Rahmen des Erstvorhabens ist in → *Abb. A2.3* dargestellt.

Neben dem kommunalen Klimaschutzmanagement gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, den Klimaschutz personell zu stärken und nachhaltig in der Kommune zu etablieren. Unterstützungsmöglichkeiten werden beispielsweise durch eine Klimaschutzkoordination geschaffen oder es werden einzelne Sektoren wie Mobilität oder Liegenschaften explizit in den Blick genommen.

Fragen	Konzeptbestandteile
Wo stehen wir?	Status quo/Ist-Analyse
Was wollen wir erreichen?	Festlegung von Klimaschutzbeziehungswise Treibhausgasneutralitätszielen
Was ist möglich?	Potenzialermittlung
Wo soll es hingehen?	Szenarien
Wie können wir unser Ziel erreichen?	Maßnahmenpaket
Wer macht mit?	Aktionsplan/Beteiligung
Bewegen wir was?	Controlling-Konzept

Tabelle A2.2

Antworten auf zentrale Fragen im Prozess der Konzepterstellung (Quelle: eigene Darstellung)

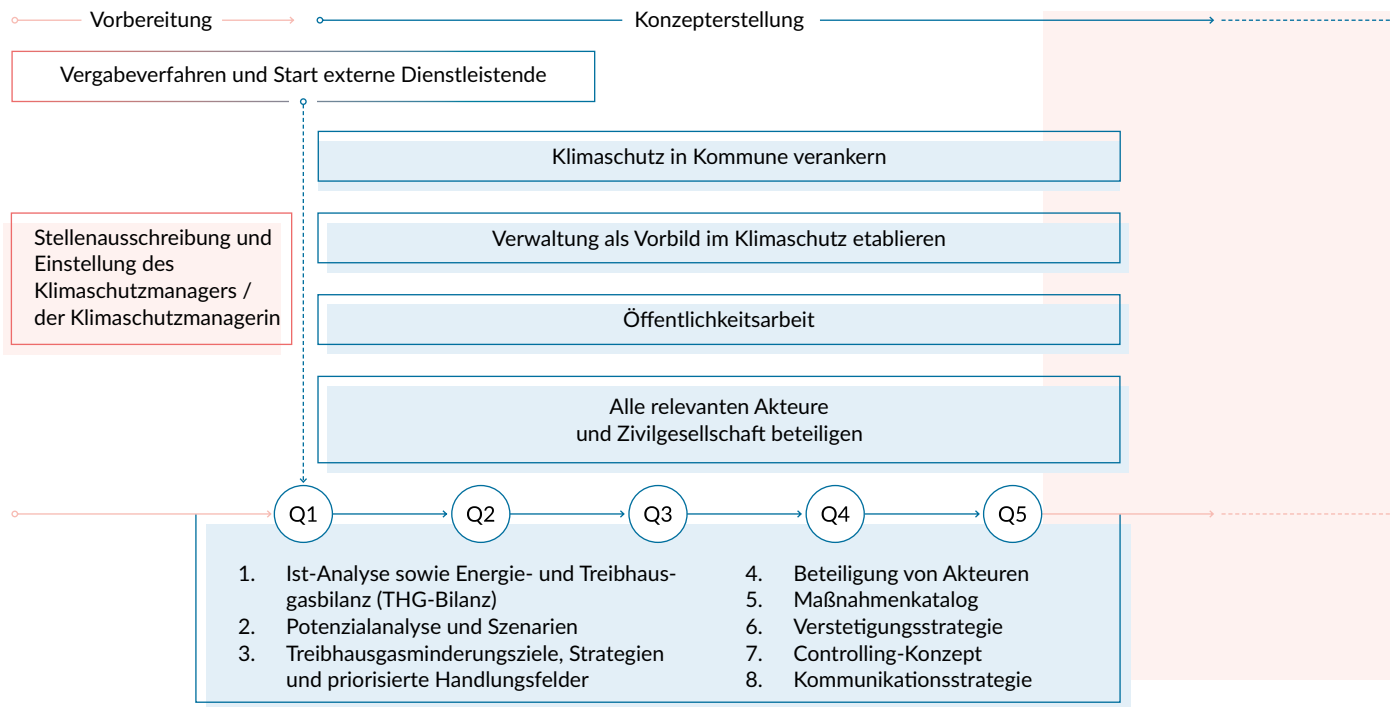


Abbildung A2.3

Idealtypischer Verlauf der Erstellung eines Klimaschutzkonzepts im Rahmen des Erstvorhabens (Quelle: Fokus: Die 100 ersten Tage als Klimaschutzmanager*in. Tipps für einen gelungenen Einstieg)

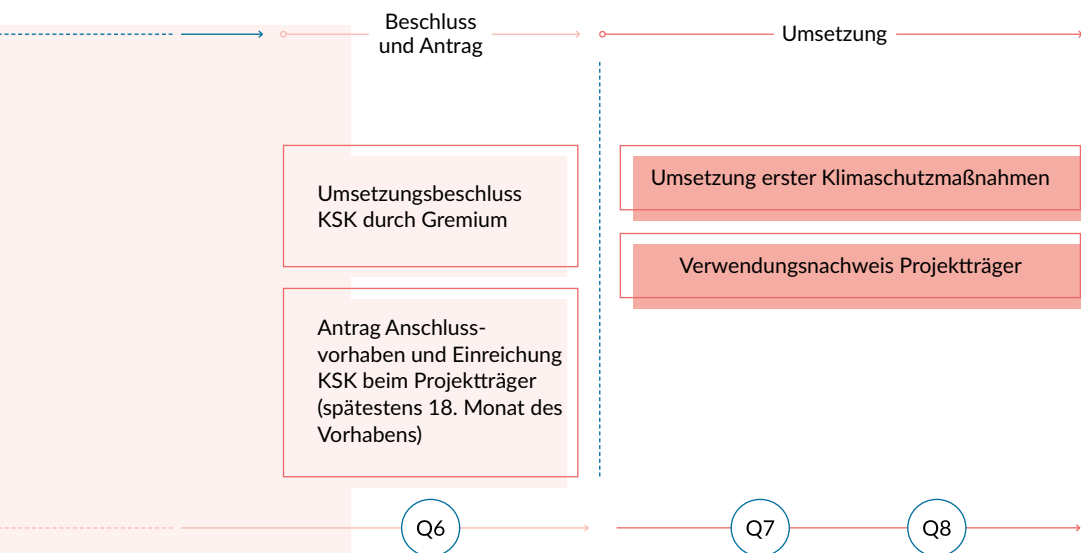
Klimaschutzmanagement in Landkreisen und Klimaschutzkoordination für die kreiseigenen Städte und Gemeinden

Landkreise sind im Klimaschutz sehr engagiert – allein über die Kommunalrichtlinie wurden in den 294 deutschen Kreisen über 300 Klimaschutzmanagement-Vorhaben gefördert. Allen voran befasst sich das Klimaschutzpersonal auf Kreisebene mit den Aufgaben, die in den eigenen Aufgabenbereich fallen, wie etwa der Nahverkehr, die Beseitigung und Verwertung von häuslichem Abfall sowie die Einrichtung von Deponien oder Recyclinganlagen (vgl. DLT 2022). Laut einer Erhebung des Deutschen Landkreistags von 2019 sind Energieeinsparungen und die energetische Sanierung der eigenen Liegenschaften die Spitzenreiter unter den Klimaschutzbemühungen, gefolgt von Maßnahmen bezüglich des kreiseigenen Fuhrparks (vgl. DLT 2020). Zahlreiche klimaaktive Landkreise gehen einen Schritt weiter, indem sie aktiv die Städte, Ämter und Gemeinden im Kreis beraten oder in einer Rolle als Dienstleister kreisweit zentrale Aufgaben – wie die Erstellung einer Treibhausgas- und Energiebilanz – übernehmen und im Klimaschutz mit Unternehmen sowie Vereinen zusammenarbeiten.

INTERNETTIPPS



- Die 100 ersten Tage als Klimaschutzmanager*in, abrufbar unter: www.klimaschutz.de/SKKK-Fokuspapier_100_Tage
- Informationen zur Förderung einer Stelle für das Klimaschutzmanagement im Rahmen der Kommunalrichtlinie, abrufbar unter: www.klimaschutz.de/de/foerderung/foerderprogramme/kommunalrichtlinie/erstellung-von-klimaschutzkonzepten-und-einsatz-eines-klimaschutzmanagements
- Informationen zur Förderung einer Stelle für das Umsetzungsmanagement im Rahmen der Kommunalrichtlinie, abrufbar unter: www.klimaschutz.de/de/foerderung/foerderprogramme/kommunalrichtlinie/fokuskonzepte-und-umsetzungsmanagement/einsatz-eines-umsetzungsmanagements
- Personelle Verstetigungsmodelle im kommunalen Klimaschutz, abrufbar unter: www.ifeu.de/fileadmin/uploads/Verstetigungsmodelle_Klima-KomPakt_2000331_ifeu.pdf



Seit 2022 können Kreise Fördermittel für zusätzliches Personal für eine Klimaschutzkoordination in Anspruch nehmen, um zusätzlich zum Klimaschutzmanagement im eigenen Aufgabenbereich Personalressourcen für die Unterstützung kreisangehöriger Städte und Gemeinden aufzubauen. Ziel der Klimaschutzkoordination in Landkreisen ist es, Städte und Gemeinden durch Know-how, Fachwissen und organisatorische Unterstützung zu befähigen, selbst aktiv zu werden. Die Klimaschutzkoordination bietet somit individuelle Unterstützungsleistungen an, was insbesondere für kleine Gemeinden wichtig ist, die in vielen Förderprogrammen als Nutznießer unterrepräsentiert sind. Hier kann eine geeignete übergeordnete Ebene, beispielsweise der Landkreis, die Funktion der Klimaschutzkoordination einnehmen und kleine Gemeinden für den Klimaschutz aktivieren. Viele Klimaschutzmanager*innen in Landkreisen unterstützen bereits mit vielseitigen Angeboten die kreisangehörigen Städte und Gemeinden, zum Beispiel:

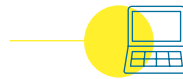
- durch die Beratung der Kommunen zur Initiierung eigener Klimaschutzstrategien und bei der Erstellung von Treibhausgasbilanzen
- durch die Beratung und Unterstützung von Kommunen bei der Umsetzung eigener Vorhaben
- als Koordinationsstelle für Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten
- durch die (aktive) Teilnahme an relevanten Ausschusssitzungen der Kommunen
- durch die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit, etwa durch die Koordination der Energieberatung in den Kommunen oder eine gemeinsame, klimafreundliche Beschaffung, sowie durch die Akquise von Drittmitteln
- durch die Entwicklung von zentralen Dienstleistungen wie den Aufbau eines gemeinsamen Energiemanagements und zentraler Austausch-, Schulungs- und Beratungsangebote
- durch die Entwicklung regionaler Netzwerke, zum Beispiel fürs Handwerk, für Architekt*innen, Planer*innen, Betriebe oder Energieberater*innen

Personal in kleinen Kommunen

Die Schaffung von Personalstellen stellt in kleinen Kommunen mit entsprechend kleinen Verwaltungsstrukturen und Budgets eine besondere Herausforderung dar. Dass Klimaschutzpersonal auch und gerade hier eine besonders große Wirkung entfaltet und zudem erfolgreich für zusätzliche finanzielle Ressourcen sorgt (vgl. Kenkmann et al. 2022), sollte auch Vertreter*innen kleiner Städte und Gemeinden überzeugen, ihr Personaltableau neu aufzustellen oder die Institutionalisierung der Klimaschutzaufgaben in mehreren Schritten vorzube-

reiten und die Aufgaben sowie Ressourcen auf mehrere Schultern zu verteilen. Im Rahmen einer geförderten Einstiegsberatung oder durch die Mitwirkung in einem (geförderten) gemeindeübergreifenden kommunalen Klimaschutznetzwerk → Kap. A3.4 können mit dem bestehenden Personal Weichen gestellt werden.

INTERNETTIPPS



- Informationen zur Förderung einer Stelle für die Klimaschutzkoordination im Rahmen der Kommunalrichtlinie, abrufbar unter: www.klimaschutz.de/de/foerderung/foerderprogramme/kommunalrichtlinie/einrichtung-einer-klimaschutzkoordination
- Service- und Kompetenzzentrum: Kommunalen Klimaschutz beim Deutschen Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2015): Kleine Kommunen – Groß im Klimaschutz. Die Förderung kleiner und mittlerer Kommunen im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative, abrufbar unter: www.difu.de/publikationen/2015/kleine-kommunen-gross-im-klimaschutz
- Überblick zu Aufgaben und Zielen von energetischen Quartierskonzepten und Sanierungsmanagements sowie Praxisbeispiele, relevante Publikationen und Leitfäden: www.energetische-stadtsanierung.info

Quartiersbezogenes Sanierungsmanagement

Das KfW-Programm „Energetische Stadtsanierung – Klimaschutz und Klimaanpassung im Quartier“ fördert mit dem Programmteil 432 integrierte energetische Quartierskonzepte und Sanierungsmanagements. Sanierungsmanager*innen übernehmen für ein begrenztes Quartier vergleichbare Aufgaben wie Klimaschutzmanager*innen in Kommunen. Sie sorgen als Koordinator*innen für die Umsetzung der im Quartierskonzept beschriebenen Maßnahmen und Handlungsfelder. Primäre Aufgaben des Sanierungsmanagements liegen in der Steigerung der Energieeffizienz der Gebäude und Infrastrukturen sowie in der Umrüstung der energetischen Versorgungsstruktur, beispielsweise im Bereich der Wärme- und Kälteversorgung. Kernanliegen ist es, die gebäudebezogenen Maßnahmen im Quartier mit anderen Handlungsfeldern wie der klimagerechten Mobilität oder der Grün- und Freiraumentwicklung zu verknüpfen und mit den Aktivitäten auf Ebene der Kommune zu harmonisieren. Ein

wichtiger Bestandteil der Arbeit von Sanierungsmanager*innen ist die Ansprache und Aktivierung von Gebäudeeigentümer*innen im Quartier zur Umsetzung der Maßnahmen. Abhängig von den Gegebenheiten und relevanten Akteursgruppen in den Quartieren – ob Einfamilienhaus-, Großwohnsiedlung oder Gewerbegebiet – kann diese ganz unterschiedliche Formen annehmen: von einer Beratungskampagne für Einfamilienhausbesitzer*innen über die Vernetzung von Unternehmen bis zu Zielvereinbarungen mit Wohnungsgesellschaften.

2.1.3 Personal für einzelne Handlungsfelder

Kommunales Mobilitätsmanagement

Kommunen haben in ihrem Einzugsgebiet wesentlichen Einfluss auf das Handlungsfeld Mobilität und damit auf wichtige Anknüpfungspunkte in Sachen Klimaschutz und -anpassung → Kap. C4.4. Das Planungsinstrument für Mobilitätsmanager*innen ist ein kommunales Mobilitätskonzept, dessen Ziel es ist, mit passgenauen Maßnahmen die Mobilität der Menschen vor Ort zu ermöglichen und gleichzeitig Treibhausgasemissionen, Lärm und Schadstoffemissionen zu reduzieren. Ein Mobilitätskonzept umfasst unter anderem Optimierungen des Rad- und Fußverkehrsnetzes, das ÖPNV-Angebot, Parkraummanagement, Öffentlichkeitsarbeit sowie lokalspezifische

Handlungsfelder wie den Tourismusverkehr (vgl. KEAN 2022b). Zudem gewinnt das betriebliche Mobilitätsmanagement an Bedeutung: Hier stehen insbesondere die Mobilität der Beschäftigten auf den täglichen Arbeitswegen, Geschäfts- und Dienstreisen, das Flottenmanagement des Fuhrparks, aber auch Gäste- und Kund*innenverkehre im Fokus (vgl. UBA 2022s). Sämtliche Maßnahmen, die Mobilitätsmanager*innen planen und in Kooperation umsetzen, unterteilen sich nach drei Handlungszielen:

- Verkehr vermeiden – beispielsweise durch das „Konzept der kurzen Wege“
- Verkehr verlagern – auf den Umweltverbund aus Fußverkehr, Fahrrad und ÖPNV mit Unterstützung zum Beispiel von Mobilitätszentralen und betrieblichem Mobilitätsmanagement
- Verkehr verbessern – beispielsweise durch die Entwicklung effizienter und emissionsarmer Verkehrstechnik

Kommunales Energiemanagement

Um Einsparpotenziale zu erschließen, Energiekosten zu reduzieren und wichtige Beiträge zum Klimaschutz zu leisten, müssen Kommunen ganzheitlich denken und Energieeffizienz systematisch in allen Handlungsfeldern verankern – ob im Bereich Gebäude oder Energiesysteme, Stromnutzung oder Verkehr (vgl. dena 2018). Hier setzt das kommunale Energiemanagement (KEM) an,

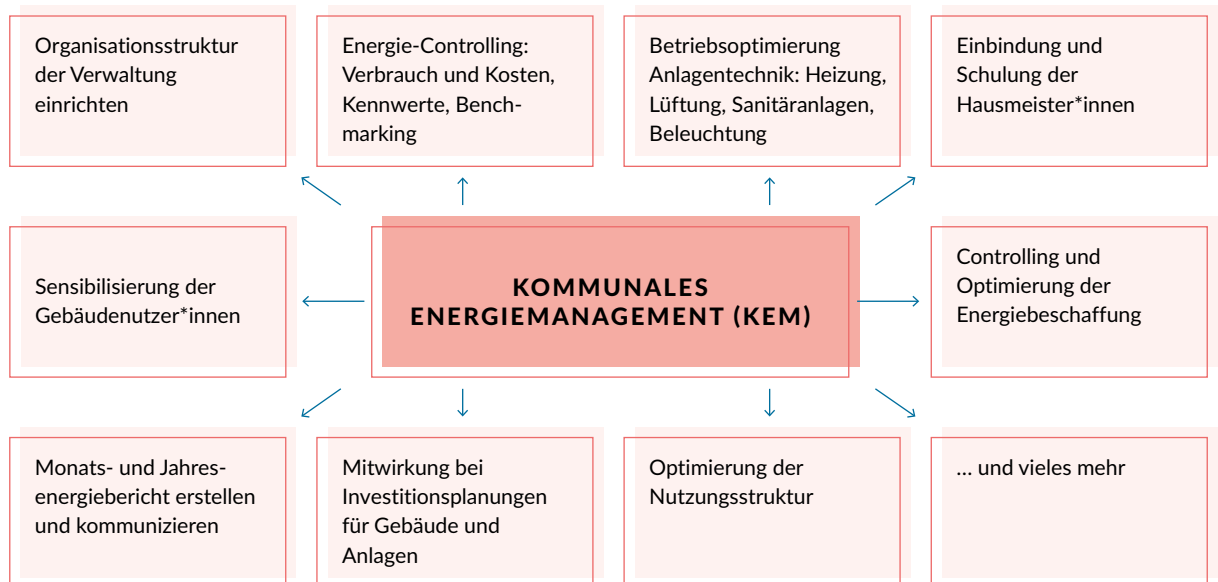


Abbildung A2.4 Aufgaben des kommunalen Energiemanagements (Quelle: KEA-BW 2019)

dessen Grundlage eine systematische Erfassung und Analyse von Energieverbrauchsdaten bildet. Ausgehend davon werden kontinuierlich Maßnahmen zur Reduzierung der Energieverbräuche und zum effizienten Einsatz von Wärme, Strom und Wasser entwickelt und umgesetzt – häufig mit einem Fokus auf den kommunalen Liegenschaften → *Kap. B3*, → *Kap. B4*.

Das Energiemanagement umfasst den gesamten Lebenszyklus der kommunalen Gebäude und bündelt dabei Aufgaben, die in der Regel keineswegs neu sind, sondern einer besseren Abstimmung bedürfen. Damit erfordern alle Tätigkeiten im Rahmen des Energiemanagements ein hohes Maß an Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten.

Das Tätigkeitsspektrum des kommunalen Energiemanagements ist weit gefächert und basiert im Wesentlichen auf einem systematisch angelegten Energie-Controlling. Darunter versteht man die strukturierte Erfassung und Analyse der Strom-, Wärme- und Wasserverbräuche sowie der daraus resultierenden Kosten. Energie-Controlling umfasst auch die fortlaufende Dokumentation der Anlagenleistungen und Wartungsintervalle. Basierend auf diesen Daten können Energielieferverträge optimiert, Energiesparmaßnahmen durchgeführt, die Nutzer*innen über den Verbrauch informiert, Energieausweise ausgestellt und Energieberichte veröffentlicht werden (vgl. DST 2010).

Die Aufgaben des Energiemanagements werden in der Regel von einer oder einem Energiebeauftragten übernommen. Die Stelle kann beispielsweise im Baureferat oder Liegenschaftsamt angesiedelt sein. → *Abb. A2.4* zeigt das breite Aufgabenspektrum des kommunalen Energiemanagements. In der Regel sind die Einsparungen, die durch konsequentes kommunales Energiemanagement erzielt werden, bei Weitem höher als die hierfür aufgewandten Kosten.

Mit schnell darstellbaren Erfolgen kann die Kommune durch kommunales Energiemanagement eine Vorbildrolle einnehmen und die eigene Verwaltung gleichzeitig für Energie- und Ressourcenverbräuche sensibilisieren. Das kommunale Energiemanagement sollte als „tief hängende Frucht im Klimaschutz“ standardmäßig in die Umsetzung gebracht werden – auch wenn der Fokus nur auf den eigenen Liegenschaften liegt und das kommunale Energiemanagement daher nur einen begrenzten Teil der kommunalen Treibhausgasbilanz adressiert. In vielen Bundesländern steht Kommunen ein kostenloses Werkzeug für den systematischen Aufbau und die Verstärkung eines Energiemanagementsystems zur Verfügung, das auf die Bedarfe von Kommunen zugeschnitten ist, das „Kom.EMS“ → *Kap. B2.2*. Darüber hinaus fördert die Kommunalrichtlinie Personal, Beratungsleistungen

und Ausstattung für die Einführung und Erweiterung kommunaler Energiemanagementsysteme.

Klimaanpassungsmanagement

Sowohl das Klimaschutz- als auch das Anpassungsmanagement sind zentrale Aufgaben der Kommunen, um den Klimawandel zu bewältigen. Beide Handlungsfelder sollten daher wechselseitig und kontinuierlich abgestimmt und harmonisiert werden. Dabei ist es das Arbeitsgebiet von Klimaanpassungsmanager*innen, die Aufgabe der Anpassung an den Klimawandel nachhaltig und strategisch sinnvoll in der Kommune zu verankern. Neben der Erstellung eines kommunalen Anpassungskonzepts zeichnet sich das Anpassungsmanagement durch koordinierende Aufgaben, Vermittlung von Wissen und Handlungsmöglichkeiten sowie durch die Akquise von Fördermitteln aus. Zentrales Ziel ist es, die Veränderungen des Klimas vorsorgend zu berücksichtigen, was insbesondere für Wetterextreme wie Hitzewellen, Dürresommer und Starkregenereignisse gilt, aber auch für deren Folgen:

- in der kommunalen Planung für Flächennutzung, Bebauung, Grünflächen
- im Bereich kommunaler Infrastrukturen für Wasserversorgung, Energie, Verkehr, Katastrophenschutz
- bei der Natur- und Ressourcennutzung für Artenvielfalt, Biodiversität, Land- und Forstwirtschaft
- bei der Anpassung kommunaler Dienstleistungen besonders im Bereich Gesundheit und Soziales

Wichtige Instrumente der Arbeit von Anpassungsmanager*innen sind neben dem Konzept auch Hitzeaktionspläne, Frischluftschneisen, die Verschattung von öffentlichen Räumen, die Überflutungsvorsorge, die Förderung von Dach- und Fassadenbegrünung sowie die Erarbeitung von regionalen Registern klimawandelangepasster Baumarten und Grünpflanzen.

INTERNETTIPPS



- Schneller Überblick zum kommunalen Mobilitätsmanagement mit Informationen, Praxisbeispielen und Arbeitshilfen für Kommunalverwaltungen, abrufbar unter: www.difu.de/publikationen/2020/klimahacks-no-5-mach-dein-projekt-zu-kommunalem-mobilitaetsmanagement
- Handbücher zum kommunalen Mobilitätsmanagement sowie Beispielanträge für Kommunen, die ein Mobilitätskonzept in Eigenregie erstellen möchten, abrufbar unter: www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/mobilithek/downloads
- Kom.EMS: Werkzeug zur Qualitätssicherung und Bewertung von Energiemanagementsystemen in Kommunen inkl. Leitfaden zum Aufbau eines KEM und diverser Arbeitshilfen, abrufbar unter: www.komems.de
- dena-Leitfaden: Energiemanagement und Energiespar-Contracting in Kommunen – Ein Beitrag zu mehr Klimaschutz und Energieeffizienz in öffentlichen Liegenschaften, abrufbar unter: www.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Pdf/9231_2018_dena_Contracting_Kommunalbroschuere.pdf
- Regelmäßig aktualisierte Hinweise des Deutschen Städtetages zum kommunalen Energiemanagement, abrufbar unter: www.staedtetag.de/themen/klimaschutz-und-energie/hinweise-zum-kommunalen-energiemanagement
- Zentrum Klimaanpassung: Förder- und Umsetzungsberatung, Vernetzung und Austausch sowie Fortbildung im vielfältigen Themenbereich Klimaanpassung, abrufbar unter: www.zentrum-klimaanpassung.de

→ 2.2 Verortung des Klimaschutzes innerhalb der Verwaltung

Generell gibt es kein standardisiertes Erfolgsmodell für die Ansiedlung des Klimaschutzpersonals innerhalb der Verwaltung. In welcher Verwaltungseinheit das Personal am besten eingebettet werden kann, hängt zuallererst von der geplanten Zielsetzung und dem Aufgabenspektrum der Stelle ab. Zusätzlich sind die Größe der Kommune, die vorhandenen Verwaltungsstrukturen und nicht zuletzt die zur Verfügung stehenden personellen sowie finanziellen Ressourcen zu berücksichtigen. Es spricht einiges dafür, Klimaschutzaktivitäten mit klarem fachlichen Bezug, wie das Mobilitäts- oder Energiemanagement, im jeweiligen Fachamt anzusiedeln. Eine Stabsstelle Klimaschutz an der Verwaltungsspitze hat hingegen größere Chancen, erfolgreich Kooperationen mit unterschiedlichen Verwaltungsteilen umzusetzen und das Thema so in der gesamten Verwaltung zu verankern. „Generell gilt: Je größer eine Kommune, desto mehr Hierarchieebenen, desto spezialisierter die Aufgabenbereiche und desto höher der Koordinierungsaufwand. Umgekehrt werden in kleineren Verwaltungen oft mehr Generalist*innen gebraucht und Entscheidungswege fallen kürzer aus“ (vgl. Reif-Dietzel et al. 2021).

→ Tab. A2.3 zeigt vereinfacht verschiedene Anstellungsmöglichkeiten für themenübergreifend arbeitendes Klimaschutzpersonal und gibt zusätzlich einen Überblick zu den Vor-, aber auch Nachteilen der jeweiligen Veran-

kerung. Im Rahmen des NKI-Vorhabens Klima-Kompakt wurden detaillierte Steckbriefe unterschiedlicher Organisationsmodelle ausgearbeitet – angefangen beim Klimaschutz als zusätzlicher Aufgabe für das Bestandspersonal bis zur Verankerung bei einer lokalen oder regionalen Energieagentur (vgl. Hertle et al. 2020).

Unabhängig von der Verortung des Personals innerhalb der kommunalen Verwaltung muss Klimaschutz im Querschnitt der Verwaltung umgesetzt werden. Ohne das aktive Mitwirken durch Personal verschiedener – im Idealfall aller – Verwaltungseinheiten bei der Vorbereitung und Umsetzung von Klimaschutzprojekten kann neu eingestelltes Klimaschutzpersonal nur begrenzt Wirkung entfalten. Daher liegen große Chancen in der verwaltungsübergreifenden Kooperation. Bereits bei der Identifizierung relevanter Handlungsfelder → Kap. C wird deutlich, dass von der Stadtentwicklung über die Verkehrsplanung bis hin zum Beschaffungswesen und Liegenschaftsmanagement eine Vielzahl kommunaler Ressorts angesprochen ist.

Ressortübergreifende Kommunikation und Kooperation in den Kommunen

Bei der Zusammenarbeit verschiedener Ressorts im Bereich des Klimaschutzes kann es im Verwaltungsalltag immer wieder zu Herausforderungen kommen, die

eine erfolgreiche Zusammenarbeit erschweren oder sogar verhindern. Diese umfassen mangelnde Kenntnisse über Klimaschutzbelange, aber auch Kompetenz- und Einflusskonkurrenzen sowie Interessens und Zielkonflikte zwischen den Ressorts. Ämterübergreifende Steuerungsgruppen können beispielsweise dabei helfen, diese bereits in der Konzeptphase zwischen Ressorts zu erkennen und beizulegen. Denn um Potenziale zu identifizieren, Maßnahmen zu entwickeln und diese schließlich umzusetzen, bedarf es nicht nur der Akzeptanz, sondern auch der kontinuierlichen Zusammenarbeit und Unterstützung durch alle betroffenen Ressorts (vgl. Rösler 2014). Hierfür hat es sich in vielen Kommunen als essenziell erwiesen, möglichst frühzeitig eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe zum Thema Klimaschutz einzurichten. Nach Absprache mit der Verwaltungsleitung kann eine ressortübergreifende Steuerungs- beziehungsweise Arbeitsgruppe proaktiv ins Leben gerufen werden und je nach Dauer und Umfang nur ein projektbezogenes Einzelvorhaben betreffen, aber auch als Daueraufgabe etabliert werden.

Besondere Bedeutung kommt der ressortübergreifenden Zusammenarbeit bei der Berücksichtigung von Klimaschutzbelangen im Rahmen von Planungsverfahren zu. Analog zum Baugesetzbuch (BauGB) ist eine frühzeitige Behördenbeteiligung vorgeschrieben, um die Behörden aufzufordern, sich zum erforderlichen Umfang und Detaillierungsgrad der Umweltprüfung nach § 2 Abs. 4 BauGB zu äußern (vgl. § 4 Abs. 1 S. 1 BauGB). Hiermit wird betont, wie notwendig die frühzeitige Zusammenarbeit verschiedener Ressorts vor allem im Hinblick auf Umweltbelange ist. Außerdem gilt es an dieser Stelle, Anliegen des Klimaschutzes, wie die Verdichtung der Bebauung mit dem Ziel der Verkehrsvermeidung, mit Anforderungen aus dem Bereich Anpassung an den Klimawandel zu harmonisieren → *Kap. A6*.

Klimaschutzpersonal erfüllt eine zentrale Aufgabe in Kommunen: Indem es dafür sorgt, dass die Aufgabe auf die kommunale Agenda kommt – und dort auch bleibt –, und die relevanten Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung zum Handeln motiviert und befähigt. Aufgrund des großen Spektrums möglicher Aufgaben ist es wichtig, von vornherein Aufgaben zu priorisieren und Schnittstellen innerhalb der Verwaltung zu definieren, die – insbesondere für neu geschaffene Stellen – Anknüpfungspunkte für die neuen Stelleninhaber*innen bieten. Nur so können die Personalstellen ihre Zielsetzung, Treibhausgase zu mindern, einlösen.

INTERNETTIPPS



- Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), Service- und Kompetenzzentrum: Kommunalen Klimaschutz (SK:KK) (2021): Fokus: Einstieg in die Kommunalverwaltung. Was Sie als Klimaschutzmanager*in wissen müssen, abrufbar unter: www.klimaschutz.de/SK:KK-Fokuspapier_Einstieg_Kommunalverwaltung
- adelphi (Hrsg.) (2018): Gemeinsam handeln für den Klimaschutz, abrufbar unter: www.klimabuendnis.org/fileadmin/Inhalte/7_Downloads/klimaschutzbroschuere_fuer_landkreise.pdf
- Steckbriefe zu personellen Verstetigungsmodellen im kommunalen Klimaschutz, abrufbar unter: www.ifeu.de/fileadmin/uploads/Verstetigungsmodelle_Klima-Kompakt_2000331_ifeu.pdf

Modellname	Kurzbeschreibung	Vorteile	Nachteile
KSM im Fachamt	Klimaschutzpersonal ist in einem Fachamt (zum Beispiel Umweltamt) angesiedelt und agiert von dieser Stelle aus.	<ul style="list-style-type: none"> → Ausbau des Querschnittsthemas innerhalb des eigenen Amtes mit Spezialist*innen → Anbindung an komplementäre Aufgabenfelder 	<ul style="list-style-type: none"> → An Ämtern orientierter Verwaltungsaufbau erschwert beim Querschnittsthema Klimaschutz die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern
Klimaschutz als Stabsstelle	Klimaschutzpersonal ist als Stabsstelle bei der Verwaltungsspitze oder einem Dezernat angesiedelt.	<ul style="list-style-type: none"> → Direkte Anbindung an die Verwaltungsspitze → Gute Koordinierungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung → Neutrale Position bei Abstimmungen zwischen Ämtern 	<ul style="list-style-type: none"> → Häufig nur bedingte Weisungsbefugnis → Meist geringes eigenes Budget → Schaffung zusätzlicher Strukturen und Koordinierungsaufwand → Keine Anbindung an konkrete Verwaltungsaktivitäten eines Amtes
Verwaltungsübergreifendes Klimaschutzteam mit zentraler Ansprechperson	Personal kümmert sich mit Vertreter*innen anderer Ämter dauerhaft um Klimaschutzbelange.	<ul style="list-style-type: none"> → Klimaschutz wird über die gesamte Verwaltung betrachtet → Enge Abstimmung der Ämter zum Klimaschutz → Dauerhafter Prozess mit regelmäßiger Evaluation, zum Beispiel über den European Energy Award (eea) 	<ul style="list-style-type: none"> → Einbindung externer Akteure und Initiativen nur über die Fachämter möglich → Die mit der Ausgestaltung des Teams verbundenen Ressourcen können nur mit dem entsprechenden Wohlwollen der Verwaltungsspitze bereitgestellt werden
Eigenes Fachamt für Klimaschutz	Ein eigenes Fachamt kümmert sich um Klimaschutzbelange und ist anderen Ämtern gleichgestellt.	<ul style="list-style-type: none"> → Weiter reichende Möglichkeiten inner- und außerhalb der Verwaltung → dauerhafte personelle Verstetigung im Klimaschutz 	<ul style="list-style-type: none"> → Wesentliche Klimaschutzaktivitäten der Kommune verbleiben in anderen Fachämtern, etwa zur Stadtplanung oder zum Verkehr
Kommunale/regionale Energieagentur	Im Rahmen einer Energieagentur agiert das Klimaschutzpersonal gleichermaßen mit Akteuren inner- und außerhalb der Verwaltung.	<ul style="list-style-type: none"> → Klimaschutz jenseits der Verwaltung durch Zusammenarbeit mit externen Akteuren → Entwicklung von (bezahlten) Dienstleistungen, Selbstfinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> → Fehlende Anbindung an die konkrete Verwaltungsarbeit und die Verwaltungszuständigkeiten → Lukrative Dienstleistungen können nichtlukrative Aufgaben verdrängen, zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit
Stellenteilung innerhalb oder außerhalb der Verwaltung	Neben Klimaschutz betreut das Personal weitere Aufgabenfelder in der Verwaltung oder für andere Arbeitgeber.	<ul style="list-style-type: none"> → Dauerhafte Ansprechperson für das Thema Klimaschutz in der Kommune → Integration des Themas Klimaschutz in einen anderen Bereich beziehungsweise mögliche Synergieeffekte mit anderem Arbeitgeber 	<ul style="list-style-type: none"> → Keine klare Abgrenzung zwischen den beiden Stellenanteilen – KSM kann zu kurz kommen → Verschiedene Ansprüche und Erwartungen

Tabelle A2.3

Ansiedlungsmöglichkeiten für Klimaschutzpersonal in der Kommunalverwaltung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ifeu 2020a)