

B6

→ Schritt 4: Treibhausgase reduzieren: Der Maßnahmenkatalog



Der Maßnahmenkatalog ist das Kernelement eines Klimaschutzkonzepts. Er setzt sich aus einzelnen, umsetzungsorientierten Maßnahmen zu verschiedenen Handlungsfeldern zusammen, die möglichst auf bereits bestehenden Erfahrungen innerhalb der Kommune aufbauen oder diese ergänzen.

Bei der Entwicklung werden ausgehend von der Treibhausgasbilanz und den Strategien für die Handlungsfelder verschiedene Maßnahmen erarbeitet. Anhand unterschiedlicher Kriterien werden sie darüber hinaus bewertet und schließlich ausgewählt, um sie in einem Zeit- und Finanzplan in einer sinnvollen Reihenfolge umzusetzen. Der Ambitionsgrad für die Maßnahmenentwicklung orientiert sich an den auf Basis der Szenarien entwickelten Klimaschutzzielen und -strategien.

Die jeweiligen Einzelmaßnahmen werden in den unterschiedlichen Maßnahmenblättern → Teil C beschrieben und im Maßnahmenkatalog zusammengefasst. Weiterführende Hinweise, etwa zum Kommunikationskonzept, den Wertschöpfungspotenzialen oder dem Zeit- und Finanzplan, helfen bei der späteren Umsetzung – die Beschreibungen sollten dabei so detailliert wie nötig und so übersichtlich wie möglich gehalten werden.

→ 6.1 Die ersten Schritte: Maßnahmen sammeln und entwickeln

Zu Beginn der Erstellung eines Maßnahmenkatalogs steht die Festlegung der Schwerpunkte in Bezug auf die kommunalen Klimaschutzstrategien der Kommune. Sie bauen auf den kurz-, mittel- und langfristigen Zielen der Kommune auf, sind aber auch abhängig von ihrem Ausgangszustand und Ambitionsniveau.

Die Maßnahmensammlung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses, bei dem es um die Diskussion und Abstimmung mit den lokalen Akteuren geht. Im Idealfall bringen sie Vorschläge zu konkreten Maßnahmen selber ein, wodurch die Identifikation gestärkt wird. Gleichzeitig gibt es viele Maßnahmen, die bereits von einzelnen Kommunen erprobt wurden und daher leicht auf die eigene übertragen werden können. Dadurch sinken Transaktionskosten und die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung steigt. In diesem Fall ist es wichtig, dass die

Maßnahmen an die jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort angepasst werden – neben der Akteursstruktur sind auch die lokalen Potenziale sowie Größe und Lage der Kommune, aber auch die vorhandenen Ressourcen von Bedeutung.

6.1.1 Maßnahmen aus der Ist-Analyse ableiten

Mit einem Klimaschutzkonzept wird der Klimaschutz in einer Kommune nicht neu erfunden. Die meisten Kommunen haben bereits vor der Konzepterstellung Maßnahmen umgesetzt oder bereits in Planung, beides lässt sich dem Ergebnis der Ist-Analyse entnehmen. Jene sind auch ein wichtiger Ansatzpunkt, um das neue Konzept

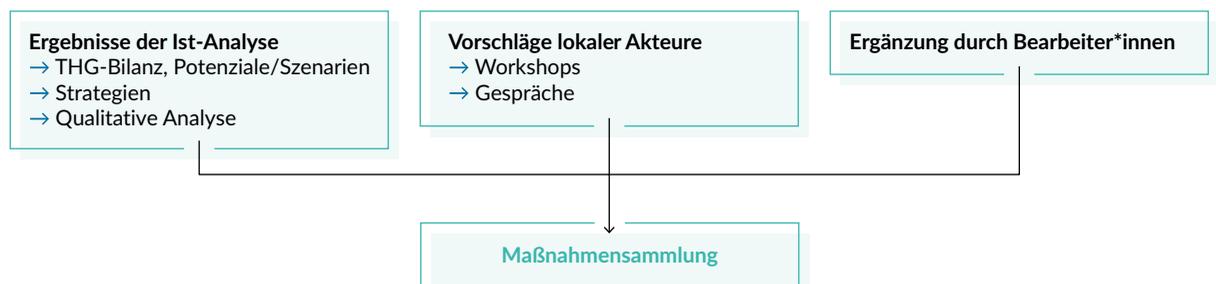


Abbildung B6.1

Quellen für die Maßnahmensammlung (Quelle: eigene Darstellung)

zu entwickeln und weitere Maßnahmen abzuleiten. Die Ergebnisse der THG-Bilanz und der Potenzial- und Szenarienanalyse zeigen parallel auf, in welchen Strategiefeldern das größte Klimaschutzpotenzial vorhanden ist. An diesen Ergebnissen sollte sich die Auswahl der Handlungsfelder und Maßnahmen zusätzlich orientieren.

6.1.2 Ergebnisse aus dem partizipativen Prozess nutzen

Für die Entwicklung der Maßnahmen müssen lokale Akteure einbezogen werden → Kap. A3.2. Deren Know-how, Erfahrungen und Einfluss sind für die Präzisierung, aber auch die Akzeptanz der Maßnahmen von entscheidender Bedeutung und schaffen eine gute Grundlage für ihre zukünftige Umsetzung. Zudem sollte nicht auf die Kreativität und den Ideenreichtum der lokalen Fachkräfte verzichtet werden. Dieses lokale Wissen zu erschließen, nutzbar zu machen und in das Konzept zu integrieren, ist eine der wesentlichen Aufgaben bei der Erstellung eines Klimaschutzkonzepts.

Beteiligung kann unterschiedlich intensiv erfolgen → Abb. B6.2. Aus den Zielen der Partizipation resultieren die zu beteiligenden Akteursgruppen. Bei der partizipativen Entwicklung eines Klimaschutzkonzepts lassen sich gut neue Wege ausprobieren, wobei mindestens die Stufe der Konsultation von Akteursgruppen (nach Küpper et al. 2014) eingeplant werden sollte.

Für die Maßnahmensammlung lassen sich verschiedene Arten der Akteurseinbindung unterscheiden:

- Stakeholder-Ansatz: Welche Akteure bei der Konzepterstellung mit einbezogen werden sollen, zeigen die Ergebnisse der Netzwerkanalyse → Kap. B2.2. Ihre Einbindung kann durch Einzelgespräche oder themenspezifische Workshops erfolgen. Dabei sollten möglichst alle Akteure respektive Institutionen eingebunden werden, die bereits aktiv an Energie- und Klimaschutzthemen in der Kommune beteiligt sind oder waren und zudem einen wesentlichen Einfluss auf die THG-Emissionen der Kommune haben.
- Breite Bürger*innenbeteiligung: Im Rahmen einer Konsultation können Ideen aus der Breite der Bevölkerung gesammelt werden – denkbar sind etwa Veranstaltungen, webbasierte Beteiligungstools oder Befragungen. Auch die Priorisierung der bereits anvisierten Maßnahmen kann mittels einer Bürger*innenbeteiligung erfolgen.
- Bürger*innenräte: Eine Gruppe von per Zufallsprinzip ausgelosten zehn bis zwanzig Personen bilden einen Bürger*innenrat, der in Entscheidungsprozesse einbezogen wird und sich konstruktiv an der Maßnahmensammlung beteiligt. Die Politik verpflichtet sich im Gegenzug, die Empfehlungen in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.

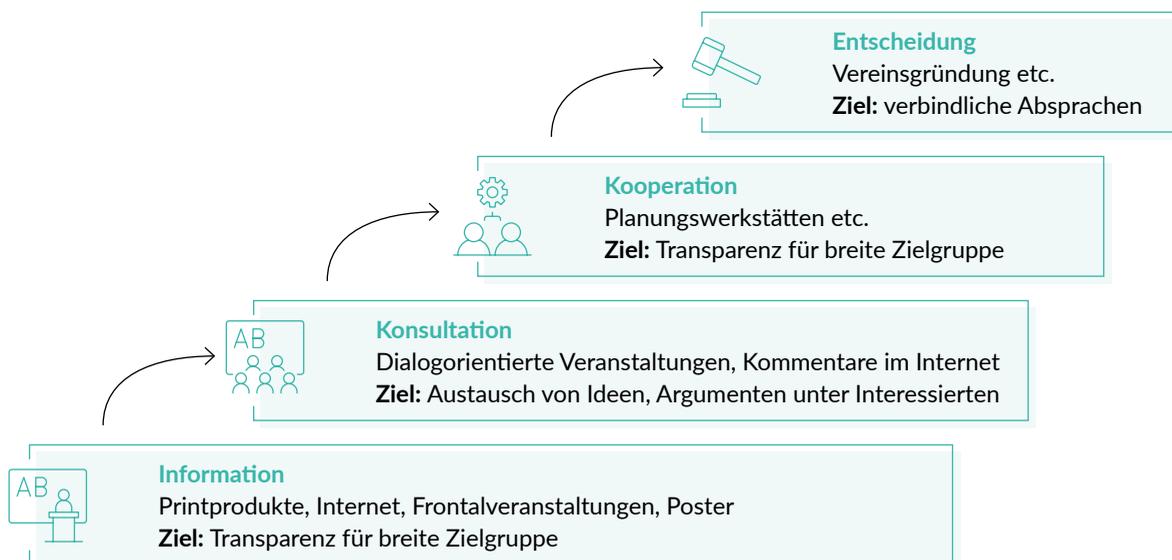


Abbildung B6.2
 Verschiedene Intensitäten der Beteiligung (Quelle: Küpper et al. 2014)

Bei der partizipativen Beteiligung sollte nicht der Eindruck entstehen, dass parallele Entscheidungsstrukturen zu den offiziellen und gesetzlich legitimierten Gremien wie Räten oder Ausschüssen entwickelt werden. Ziel ist es vielmehr, Wissen von Expert*innen und lokales Know-how für das gemeinsame Ziel Klimaschutz zu bündeln. Die in einem Klimaschutzkonzept vorgeschlagenen Maßnahmen und Strukturen sollten idealerweise langfristig und wenn möglich über mehrere Legislaturperioden hinaus wirken.

Politisch legitimierte Gremien wie der Gemeinderat oder der Umweltausschuss sollten regelmäßig und bereits vor Abschluss des Konzepts über den Projektfortschritt informiert werden; Ratsmitglieder können auf diese Weise Anmerkungen und Ergänzungen einbringen. Eine Einbeziehung der politischen Parteien kann zudem über Gespräche erfolgen. Ist die Einbindung jedoch zu eng, führt dies unter Umständen zu eingeschränkten Entwicklungsprozessen – parteipolitisches Kalkül kann die Sachdiskussion erschweren oder gar unmöglich machen.

Ein Sonderfall ist die Einbindung der Verwaltungsspitze, also von Bürgermeister*in beziehungsweise Amtsleiter*in. Weil die Vorsitzenden politischer Gremien und gegebenenfalls der kommunalen Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung des Konzepts haben, sollten sie regelmäßig in Strategiegelgespräche eingebunden werden. Denkbar ist etwa die Einberufung eines sogenannten Lenkungskreises, der sich aus dem*der Oberbürgermeister*in, den Leitungen zentraler Ämter und Vertreter*innen der Beteiligungsunternehmen zusammensetzt.

PRAXISHINWEIS



Umgang mit „Dicken Brettern“

Die Dringlichkeit bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen ist inzwischen in vielen Bevölkerungsgruppen angekommen. Trotzdem gibt es Maßnahmen, deren Akzeptanz nach wie vor umstritten ist, die jedoch einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen leisten können und deren Umsetzung von der Fachwelt mittlerweile als unumgänglich angesehen wird:

- Anschluss- und Benutzungszwang an die Fernwärme
- Transformation des Erdgasnetzes
- hohe energetische Standards für Neubauten und Sanierungen inklusive Sanierungspflichten
- Festlegung zu Photovoltaik-Pflichten im Neubau
- Verkehrsberuhigung und Tempolimits
- Reduktion von Straßenstellplätzen für Autos

Diese und ähnliche „Dicke Bretter“ sollte das Klimaschutzkonzept angehen. Bereits im Beteiligungsprozess müssen die notwendigen Maßnahmen angesprochen werden, was Überzeugungskraft und Argumentationssicherheit erfordert. Im Idealfall können externe Dienstleister Know-how in die Diskurse einbringen – ihre externe Perspektive führt möglicherweise zu einer höheren Akzeptanz für diese Maßnahmen. Das Angehen der „Dicken Bretter“ wird nach wie vor wegen fehlender Rückendeckung aus den Ländern und vom Bund herausfordernd bleiben. Jedoch: Auch auf diesen Ebenen ist ein Umdenken zu erkennen – der Monitoring- und Nachsteuerungsmechanismus des Bundes-Klimaschutzgesetzes wird entsprechende Ambitionssteigerungen erzeugen – und schon heute werden diese Maßnahmen gefördert und unterstützt. Der Ausblick auf ein mögliches Verbot oder gar die Einführung einer Pflicht auf Bundes- oder Landesebene unterstützt die Argumentation vor Ort, vorzeitig in diesem Bereich aktiv zu werden.

Eine Möglichkeit zur Steigerung der Akzeptanz von Verpflichtungen bei den Akteuren ist auch die beispielhafte Selbstverpflichtung der Stadtverwaltung in den oben angegebenen Themenbereichen. Zusätzlich sollten verhaltensbezogene Ansätze oder die umweltbeziehungsweise klimafreundliche Beschaffung der Verwaltung einbezogen werden → Kap. C2.3.2. Verwaltungsspitzen können entsprechende Dienst-anweisungen, Verwaltungsvorschriften oder Beschaf-fungs- und Vergabeverordnungen erlassen.

INTERNETTIPPS



- Weitere Informationen zur Beteiligung von Bürger*innen und Akteuren können im Leitfaden „Beteiligung und Mitwirkung im kommunalen Klimaschutz: Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Vorhaben Klima-Kompakt“ (Hemmati und Schmidt, 2020) eingesehen werden, abrufbar unter: www.klimaschutz.de/sites/default/files/Beteiligung_Klimaschutz_Klima-Kompakt%20barrierefrei_1.pdf
- Konkrete Praxis- und Anwendungsbeispiele sowie typische Prozessverläufe bei der Beteiligung und Mitwirkung von Akteuren und/oder Bürger*innen finden sich beim „Prozess-Wegweiser Kommunalen Klimaschutz“, abrufbar unter: www.prozess-wegweiser.de
- Die Identifikation von Schlüsselakteuren im kommunalen Klimaschutz und wie diese aktiviert und motiviert werden können, zeigt der Bericht zum Projekt „Schlüsselakteure bewegen“ auf, abrufbar unter: www.schlueselakteure.de/wp-content/uploads/2018/05/Leitfaden_Erfolgreicher-kommunalen-Klimaschutz-dank-Schl%C3%BCsselakteuren.pdf

PRAXISHINWEIS



Beispielhafter Ablauf eines Stakeholderprozesses

- Identifikation von Stakeholdern → [Kap. B2.2 Akteursanalyse](#)
- Desktop-Recherche zu jeder Organisation oder zu wichtigen Personen: Aufgabengebiete, relevante Klimaschutzthemen, Positionen
- Ansprache der Stakeholder und Übermittlung von Informationen zum Klimaschutzkonzept und zum Prozess
- Interviews mit Stakeholdern mithilfe eines standardisierten Leitfadens
- Organisation und Durchführung von Workshops zu konkreten Themen in wechselnder Besetzung; Ziel: Akteure für den Prozess gewinnen
- Organisation und Durchführung kleinerer verwaltungsinterner Gruppengespräche
- Organisation und Durchführung von verwaltungsinternen Workshops mit relevanten Ämtern
 - Vorbereitung: Teilnehmer*innen, Ziel, Rahmen und Ablaufplan festlegen
 - Durchführung: neutrale Moderation, Methodemix einsetzen, Austauschmöglichkeiten bieten sowie Visualisierung der Ergebnisse

- Nachbereitung: Protokoll, Auswertung und Information

- Präsentation des Ergebnisses oder des Konzepts
- Gemeinsame Veranstaltung zum Start der Umsetzungsphase

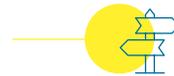
6.1.3 Ergänzungen des Maßnahmenmix durch Expert*innen

Der partizipative Prozess bildet eine wichtige Grundlage, um Ideen für Maßnahmen von lokalen Akteuren zu sammeln. Fachkundige, das heißt im Idealfall externe Dienstleister, die den Erstellungsprozess unterstützen, müssen darauf aufbauend einschätzen, ob aus den gesammelten Vorschlägen ein umsetzbares, zielorientiertes und wirkungsvolles Klimaschutzkonzept entstehen kann. Zudem muss geprüft werden, ob die gesammelten Maßnahmen das gesamte Wirkungspotenzial der Kommune in den jeweiligen Strategiefeldern abbilden. Informations- und Ideenquellen können bundesweite Datenbanken mit Beispielen aus anderen Kommunen sein → [Teil C](#). Je nach Stand der Vorschläge muss ergänzt und (neu) strukturiert werden – eine Aufgabe für Expert*innen, die sich an den folgenden Leitlinien orientieren können:

- Die Maßnahmen müssen sich an den Einflussbereichen → [Kap. B3.8](#) orientieren und die Zuständigkeiten der Kommune gut abdecken. Mit dem Ziel der Treibhausgasneutralität werden wirksame und THG-sparende Maßnahmen dringend notwendig. In der Verwaltung sollten Treibhausgase der eigenen Infrastruktur wie Gebäude, Fuhrpark, Kläranlagen, Abfallverwertungs- und -entsorgungsanlagen reduziert werden. Auch kommunale Unternehmen wie Wohnungsbaugesellschaften und Versorgungsbetriebe sind wichtige Partner. Maßnahmen, die bei Dritten nicht nur regulierend, sondern auch beratend und motivierend wirken, können ebenfalls zu THG-Reduktionen führen.
- Bei allen Bestrebungen kommt es auf den Instrumentenmix an. Grundsätzlich gilt: Maßnahmen stehen nicht für sich allein, sondern bauen aufeinander auf und interagieren. Um in einem bestimmten Sektor Treibhausgasemissionen deutlich zu reduzieren, sind kombinierte Ansätze notwendig. Es ist also darauf zu achten, dass die Einflussbereiche und die darin zur Verfügung stehenden Instrumententypen sinnvoll eingesetzt werden (Beispiele → [Tab. B6.1](#)).

- Ob die gesetzten Maßnahmenschwerpunkte die Höhe der ermittelten Potenziale und der festgelegten Strategien in den verschiedenen Handlungsfeldern widerspiegeln, sollte in jedem Fall vorab geprüft werden → *Praxishinweis*.
- Neben inhaltlichen Maßnahmen existieren auch solche, die gut funktionierende Strukturen schaffen. Sie sind das Fundament einer effizienten und effektiven Klimaschutzarbeit. Dazu gehören die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen sowie die Definition von Zuständigkeiten. Da es sich in der Regel um zusätzliche Aufgaben handelt, empfiehlt sich eine Auflistung notwendiger personeller und finanzieller Mittel im Konzept.
- Für einen dauerhaften gesellschaftlichen Wandel inklusive einer Bewusstseinsbildung sind Information und Öffentlichkeitsarbeit → *Kap. A4* von großer Bedeutung. Dadurch werden Klimaschutzaktivitäten vor Ort mit ihren Vorteilen und Handlungsmöglichkeiten bekannt. Die THG-Einsparwirkung dieser Maßnahmen ist allerdings schwer zu beziffern – ihre Wirkung ist trotzdem groß. Sie sind vielmehr als Ergänzung zum Obengenannten zu verstehen und dürfen die sogenannten „harten“ Maßnahmen nicht in den Hintergrund treten lassen.

PRAXISHINWEIS



Bei der Gliederung der Maßnahmen nach Handlungsfeldern hat es sich bewährt, diese an den in der THG-Bilanz betrachteten Sektoren auszurichten. Sektorübergreifende Maßnahmen sind beispielsweise jene zur Schaffung von Strukturen. Qualifizierungsangebote für Handwerk, Ingenieur*innen und Architekt*innen zählen ebenso dazu wie die Verpflichtung zu Effizienzstandards → *Kap. C3*. Die Handlungsfelder Nachhaltigkeit und Ernährung adressieren das Einkaufs- und Nutzungsverhalten der Bürger*innen, die dadurch unmittelbar angesprochen werden.

In jedem Fall sollten die Maßnahmen aus den betrachteten Handlungsfeldern einzelnen Zielgruppen zugeordnet sein, um Potenziale für Treibhausgasminierungen zu verdeutlichen. Ebenso ist es empfehlenswert, Akteure und Initiator*innen zu nennen, die direkt an der Planung und Umsetzung beteiligt sind. Akteure und Zielgruppe können dabei bisweilen identisch sein – in der Regel handelt es sich aber um verschiedene Personengruppen.

Einflussbereich „Verbrauchen und Vorbild“	<ul style="list-style-type: none"> → Festlegung von Standards im Bereich des Neubaus und der Sanierung → Information und Beratung der Kolleg*innen in den Hochbauämtern zu den Standards → Vernetzung der Kolleg*innen mit Know-how-Träger*innen und Erfahrenen aus anderen Kommunen → Sanierung von konkreten Gebäuden → Umstellung des kommunalen Fuhrparks auf (Lasten-)Pedelecs und Elektroautos
Einflussbereich „Versorgen und Anbieten“	<ul style="list-style-type: none"> → Ausbau des Angebots an Fernwärme aus Erneuerbaren Energien → Bau von Radverkehrsinfrastruktur → Rückbau von Verkehrsflächen für den Pkw-Verkehr → Sensibilisierung, Beratung und Motivation von Autofahrer*innen
Einflussbereich „Regulieren“	<ul style="list-style-type: none"> → Festlegung eines Fernwärme-Satzungsgebiets → Beratung der Betroffenen im Satzungsgebiet → Förderung der Umstellung auf Fernwärme → Unterstützung bei der Gründung einer Wärmeerzeugergenossenschaft für solare Fernwärme
Einflussbereich „Beraten und Motivieren“	<ul style="list-style-type: none"> → Festlegung eines städtebaulichen Sanierungsgebiets → Entwicklung einer starken Beratungskomponente zum Klimaschutz → Finanzielle Förderung von Klimaschutzmaßnahmen → Umsetzung von Beteiligungsprozessen zum Klimaschutz im Quartier

Tabelle B6.1

Übersicht zu verschiedenen Instrumententypen in den Einflussbereichen anhand von Beispielen (Quelle: eigene Darstellung)

→ 6.2 Die Qual der Wahl: Bewertungskriterien festlegen und geeignete Maßnahmen auswählen

Da die Mittel der Kommune für die Umsetzung geeigneter Klimaschutzmaßnahmen meist begrenzt sind, sollte bereits in der Phase der Sammlung ein Auswahlprozess stattfinden. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Klimaschutzmaßnahmen zu bewerten: Neben der Zielkonformität und anderen wirtschaftlichen Kriterien – zu nennen sind etwa die Höhe der Investitionskosten, die Betriebs- oder Volkswirtschaftlichkeit und Treibhausgasvermeidungskosten – spielen auch die Laufzeit der Maßnahme und der Grad der Erreichung vorgegebener Ziele eine wichtige Rolle.

Die Bewertung der Maßnahmen erfolgt ex ante, womit es sich um eine Abschätzung zukünftiger Effekte handelt. Hierfür wird ein Punktesystem empfohlen, was einen Vergleich erleichtert, ohne sich im Detail zu verlieren. Für das Punktesystem bieten sich für jedes Kriterium fünf Stufen an → Tab. B6.2, welche die Erfüllungsintensität des Kriteriums widerspiegeln. Je umfassender das Kriterium erfüllt ist, umso mehr Punkte werden erreicht. Sofern genaue Zahlen vorliegen, können diese direkt in den Maßnahmenblättern aufgenommen werden.

Bewertungsraster

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Priorität	●●●●●	
THG-Minderungspotenzial in Tonnen pro Jahr	●●●●●	Es lassen sich rund 400 Tonnen THG-Emissionen einsparen
Gesellschaftlicher Wandel (Wirkungstiefe)	●●●●●	
Kosteneffizienz	●●●●●	
Zusatznutzen	Vorbildfunktion, Erfahrungen können an weitere Gebäudeeigentümer*innen weitergegeben werden	

Tabelle B6.2

Beispiel für das qualitative Bewertungsraster (Quelle: eigene Darstellung)

6.2.1 Prioritäten setzen: Welche Maßnahmen sollen umgesetzt werden?

In der qualitativen und subjektiven Bewertung der Priorität spielen die zeitliche Dringlichkeit, das Treibhausgas-minderungspotenzial, Kosten und Realisierbarkeit eine Rolle. Aus der Sicht von Expert*innen vor Ort wird eine hohe Priorität vor allem für Maßnahmen vergeben, die wichtig für die Klimaschutzaktivitäten insgesamt sind – sie sollte die Kommune bereits zu Beginn der Umsetzung fokussieren. Dazu zählen in jedem Fall die übergeordneten Maßnahmen. Für die entsprechende Priorisierung müssen verschiedene Faktoren durch den*die Ersteller*in des Konzepts abgewogen und Hinweise der Auftraggeber*innen, Fachexpert*innen oder aus dem Abschlussworkshop einbezogen werden.

PRAXISHINWEIS



In einem Abschlussworkshop werden die bisherigen Ergebnisse sowie der vorläufige Maßnahmenkatalog präsentiert. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ihre Anregungen und Ergänzungen beizusteuern. Zudem sind neben der Priorisierung auch die Finanzierung, Aufgabenverteilung und sich daraus ergebende nächste Schritte zu klären.

Die Auswahl der Teilnehmenden ist im Vorfeld mit der Kommune zu klären. Idealerweise werden Gesprächspartner*innen und Teilnehmende bisheriger Workshops ausgewählt. Möchte die Kommune eine möglichst breite Beteiligung, ist auch eine Veranstaltungsform mit offener Beteiligung möglich. Besteht andererseits großer Klärungsbedarf bezüglich der Aufgabenverteilung und der Entwicklung zukünftiger Strukturen in der Verwaltung, können diese Fragen noch in einem verwaltungsinternen Workshop abschließend anhand des vorliegenden Maßnahmenkatalogs geklärt werden.

6.2.2 Indikator Treibhausgaseinsparungen: Wie viele Emissionen lassen sich durch die jeweilige Maßnahme einsparen?

Ein wesentlicher Indikator für den möglichen Erfolg einer Maßnahme ist die Emissionsmenge an Treibhausgasen, die mit ihr eingespart werden kann. Indirekt werden damit auch die Verbrauchsminderung von fossilen Energieträgern und die Emissionsminderung bei anderen Schadstoffen angezeigt.

Die Abschätzung der THG-Minderung einer Einzelmaßnahme kann allerdings von unterschiedlicher Güte sein. Eine Rolle spielen dabei die verschiedenen Wirkungsansätze. Technische Maßnahmen wie der Tausch einer Heizungskesselanlage gegen eine neue und effizientere lassen sich leicht hinsichtlich ihres Minderungseffekts berechnen. Schwieriger ist dagegen die Abschätzung, welchen Beitrag Maßnahmen im Bereich der Organisation, wie die Einstellung von Personal, oder der Öffentlichkeitsarbeit über den anvisierten Zeitraum leisten. Je nach Maßnahme sind qualifizierte Abschätzungen zum Beitrag zur THG-Minderung zu treffen.

Maßnahmen, die auf Verhaltensänderung bauen oder bei denen Rückkopplungs- und Verlagerungseffekte in der Wirkungskette erwartet werden, sind nur qualitativ in ihrer THG-Minderungswirkung zu bewerten. Allgemein lässt sich deshalb feststellen: Die Emissionsminderung von Maßnahmen ist umso schwerer zu quantifizieren, je stärker diese auf eine langfristige Verhaltensänderung abzielen. Es wird außerdem auch Maßnahmen geben, die in ihrer Einsparwirkung gar nicht bewertet werden können.

Bei den quantifizierbaren Maßnahmen wird das THG-Minderungspotenzial nach Ende der Laufzeit oder im entsprechenden Zieljahr ermittelt. Bei einer Laufzeit über mehrere Jahre werden die jährlich zusätzlichen Minderungseffekte addiert, nicht aber kumuliert – auf diese Weise lässt sich das Einsparpotenzial der Einzelmaßnahme im letzten Jahr der Umsetzung ablesen. Das berechnete absolute THG-Minderungspotenzial einer Maßnahme wird dann auf die gesamten THG-Emissionen aller Sektoren in der Kommune bezogen.

Wichtig ist: Treibhausgasminderungspotenziale verschiedener Maßnahmen lassen sich nicht direkt addieren. Die theoretische Summe der Einzelpotenziale kann größer werden als die tatsächlich erreichte Minderung bei ihrer Realisierung. Durch das nötige Zusammenspiel verschiedener Ebenen lassen sich Treibhausgasemissionen nicht allein durch Aktivitäten einer einzelnen Kommune senken. Aus den errechneten THG-Minderungspotenzialen lässt sich deshalb nicht ableiten, ob die

Klimaschutzziele der Kommune insgesamt erreicht werden können.

In der kommunalen Praxis können zur Verstärkung der Argumentation auch weitere positive Umweltentlastungseffekte genannt und integriert werden. Der sich örtlich auswirkende Zusatznutzen von Energiespar- und Verkehrsvermeidungsmaßnahmen → *Kap. C3*, → *Kap. C4* trägt dabei erheblich zur Verbesserung der urbanen Lebensqualität bei, weil sich Luftqualität und Stadtklima verbessern, Lärm gemindert oder Verkehr sicherer wird, wodurch die Aufenthaltsqualität steigt.

6.2.3 Indikator gesellschaftlicher Wandel: Qualitative Analyse der Wirkungstiefe

Für viele Maßnahmen ist eine Abschätzung der Minderungspotenziale für Treibhausgase nur schwer möglich, da sie einen eher „weichen“ Charakter haben. Gemeint sind damit Maßnahmen zur Stärkung von Know-how, aber auch im Bereich Bildung und Suffizienz, bei denen es um die absolute Reduktion der Nachfrage und des Bedarfs geht. Durch sie entsteht außerdem gesellschaftlicher Wandel. Diese Relevanz soll nachfolgend am Kriterium der Wirkungstiefe, auch Transformationsbeitrag genannt, veranschaulicht werden, wodurch qualitative Aussagen über die Intensität möglich sind:

1. Keine Wirktiefe geht von rein kurativen Maßnahmen aus, da sie letztlich nur Klimafolgeschäden beseitigen.
2. Technische Einzelmaßnahmen ohne eine Änderung im Nutzungsverhalten sind mit einer geringen Wirkungstiefe zu bewerten. Ihr Beitrag zur THG-Reduktion ist jedoch groß.
3. Eine mittlere Wirkungstiefe erzielen Maßnahmen, die auf eine Optimierung der Energieumwandlung, eine Wirkungsgradverbesserung oder eine Verringerung des Nutzwärmebedarfs abzielen. Auch der Einsatz regenerativer Energien führt zu einer mittleren Wirkungstiefe, da sich an der Nachfrage nichts ändert.
4. Die größte Wirkungstiefe haben Maßnahmen, die auf eine grundsätzliche Verringerung des Energiebedarfs abzielen. Hierzu zählt unter anderem die Transformation des Energieversorgungsunternehmens hin zu einem Energiedienstleistungsunternehmen. Auch bei Suffizienzmaßnahmen ist die Wirktiefe hoch, da damit ein gesellschaftlicher Wandel angestoßen wird.

Ein Klimaschutzkonzept sollte aus einer Mischung der Wirkungstiefen zwei bis vier bestehen. Maßnahmen mit geringer Wirkungstiefe zielen auf eine schnelle Umsetzung mit weniger Hemmnissen ab – Ergebnisse und Erfolge werden sofort sichtbar. Im Gegensatz dazu steht eine große Wirkungstiefe für eine langfristige und zugleich nachhaltige Klimaschutzpolitik – mehr Vorbereitung und strukturelle Veränderungen sind nötig, was zu einer Transformation der Gesellschaft führt.

den Treibhausgasminderungen gesetzt. Es können auch Einnahmen in die Kalkulation einfließen, wenn etwa über ein Parkraummanagement zusätzliche Einnahmequellen erschlossen werden.

PRAXISHINWEIS



Umgang mit Investitionskosten in einem Klimaschutzkonzept

Um die Ziele zu erreichen, sind neben den Anschub- auch reale Investitionskosten zu kalkulieren und im Haushalt zu verankern. Dazu gehören neben den Kosten für die Sanierung der eigenen Liegenschaften oder Kläranlagen auch jene für den Ausbau der städtischen, klimaschützenden Verkehrsinfrastruktur, worunter der Radverkehr, aber auch der Rückbau von Flächen für den motorisierten Individualverkehr fallen. Im Rahmen eines Konzepts können diese notwendigen Mehrkosten für den Klimaschutz nur grob abgeschätzt werden. Für eine detaillierte Kostenanalyse kann ein Fokuskonzept, beispielsweise zum Sanierungsfahrplan, hilfreich sein, da es sich ebenfalls an den Klimaschutzzielen orientiert. → Abb. B6.3 zeigt beispielhaft, wie Sanierungskosten für die kommunalen Liegenschaften abgeschätzt werden können. Im Beispiel wird eine Sanierungsrate von vier Prozent angenommen, um die Zielvorgabe der Bundesregierung einer Treibhausgasneutralität bis 2045 zu erreichen. Neben Kosten für Instandhaltung und Sanierung entstehen auch Mehrkosten für den Klimaschutz durch eine höhere Sanierungstiefe. Wird das Zieljahr weiter vorgezogen, beispielsweise auf 2040 oder gar 2035, entstehen auch Mehrkosten für die vorgezogene Sanierung. Dank der getroffenen Abschätzungen erhält der Gemeinderat einen Überblick darüber, welche Ausgaben zusätzlich zu den internen Anschubkosten grob kalkuliert werden müssen.

6.2.4 Indikator Kosten: Welche Kosten verursacht die Umsetzung?

Die Kosten für Klimaschutzmaßnahmen lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

- verwaltungsinterne Anschubkosten: Kosten zum Prozessaufbau und zur Steuerung des Energie-, Quartiers- und Klimaschutzmanagements, Kosten zur Ermittlung weiterer Grundlagen wie Studien und Potenzialanalysen sowie Kosten, die Maßnahmen bei Dritten anreizen, etwa Beratungsprogramme oder Förderangebote
- externe Anschubkosten: Kosten für Projekte und Maßnahmen, die nicht unter der Trägerschaft der Verwaltung umgesetzt werden, zum Beispiel Anschubkosten der kommunalen Unternehmen
- Investitionskosten für Bau- und Infrastrukturmaßnahmen: lassen sich im Idealfall in Basis- und klimaschutzbedingte Mehrkosten aufteilen; im Mobilitätsbereich werden sie „Errichtungskosten“ genannt

Für die Maßnahmen eines kommunalen Klimaschutzkonzepts werden in der Regel verwaltungsinterne Anschubkosten ausgewiesen und in Bezug auf die zu erwarten-

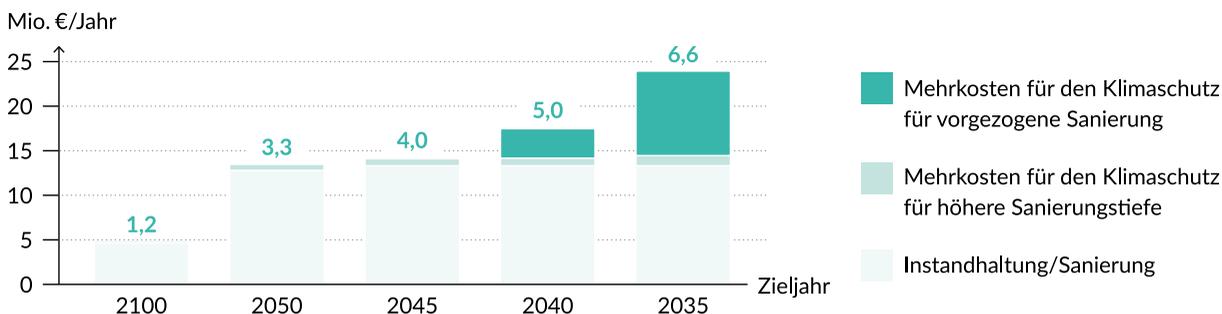


Abbildung B6.3

Mehrkosten für Klimaschutzsanierungen in Abhängigkeit des THG-Neutralitäts-Zieljahres, entsprechend der jeweiligen Sanierungsrate (in Prozent) (Quelle: eigene Darstellung)

→ 6.3 Auf der Zielgeraden: Die Erstellung des Maßnahmenkatalogs

6.3.1 Maßnahmenblätter erstellen

Um die Fülle der bevorstehenden Maßnahmen gut im Blick zu behalten, ist ein Katalog, der alle Einzelmaßnahmen zusammenhängend aufzeigt, unerlässlich. Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang Maßnahmenblätter → *Teil C*, die alle wichtigen Informationen übersichtlich aufbereitet abbilden. Mit ihnen erhalten Entscheidungsträger*innen auf einer Seite zusammengefasst einen schnellen Überblick über die jeweilige Einzelmaßnahme, sodass der Vergleich mit weiteren Maßnahmen leicht möglich ist. Die → *Tab. B6.3* zeigt beispielhaft ein ausgefülltes Maßnahmenblatt.

6.3.2 Einen Zeit- und Finanzplan für die Umsetzung erstellen

Sind die Maßnahmen ausgewählt, bewertet und in Maßnahmenblätter eingearbeitet, werden sie zur besseren Übersicht in einem Zeit- und Finanzplan für die nächsten Jahre zusammengefasst. Benötigte finanzielle Ressourcen innerhalb der Verwaltung über die Laufzeit sind dadurch leicht zu erkennen und die Abstimmung zum Gesamtpaket wird verbessert. Die Politik erhält konkrete Zahlen zu den Kosten und kann abschätzen, wann neue Personalstellen geschaffen werden sollten. Der Ausschnitt aus dem beispielhaften Umsetzungs- und Zeitplan in → *Tab. B6.4* zeigt, dass im Rahmen des Klimaschutzkonzepts für die ersten zehn Jahre etwa 41 Millionen Euro zur Verfügung stehen sollten – zusätzliche Kosten, die zu bereits laufenden Ausgaben hinzuzurechnen sind. Im gegebenen Beispiel bedeutet das für die Kommune Mehrausgaben von durchschnittlich fünfzig Euro pro Einwohner*in und Jahr.

In der Praxis haben sich in den letzten Jahren Orientierungsgrößen für den spezifischen Kosteneinsatz bei kommunalen Konzepten bewährt: Langfristig sollten bei größeren Kommunen fünfzig bis einhundert Euro pro Einwohner*in und Jahr für den Klimaschutz bereitgestellt werden. Diese Kosten erscheinen erst einmal hoch, weshalb sie in Relation zu den sogenannten Klimafolgekosten gestellt werden sollten. Ein Beispiel: Die Treibhausgasemissionen pro Jahr und Einwohner*in liegen in einer Kommune bei zehn Tonnen. Damit ergeben sich bei einem Folgekostenansatz von 195 Euro pro Tonne Treibhausgase für das Jahr 2020 (vgl. Matthey u. Bürger 2020) Klimafolgekosten in Höhe von 1.950 Euro pro Ein-

wohner*in und Jahr, die den nachfolgenden Generationen hinterlassen werden. Die oben angegebenen spezifischen Anschubkosten für Klimaschutzmaßnahmen von fünfzig bis einhundert Euro pro Einwohner*in und Jahr sind deshalb zwanzig bis vierzig Mal geringer als die der Klimafolgekosten.

INTERNETTIPP



- Umweltbelastungen verursachen Kosten für die Gesellschaft, etwa in Form von umweltbedingten Gesundheits- und Materialschäden, Ernteauffällen oder Schäden an Ökosystemen. Das Umweltbundesamt hat auf Basis der Arbeit von Fachleuten mehrerer Forschungsinstitute einen Ansatz zur Ermittlung von Umwelt- und Klimafolgekosten erarbeitet: www.umweltbundesamt.de/daten/umwelt-wirtschaft/gesellschaftliche-kosten-von-umweltbelastungen#methodenkonvention-zur-ermittlung-von-umweltkosten-des-umweltbundesamtes

MK1 HANDLUNGSFELD KOMMUNE

Politische Verankerung von Klimaschutz

Maßnahmentyp: Flankieren



Ziel der Maßnahme

Klimaschutz soll als strategisches Ziel auf allen Ebenen der Gemeindepolitik mit hoher Priorität verankert sein. Dabei dient ein verbindlicher politischer Beschluss als Leitbild für kommunales Handeln. Er ist Voraussetzung für die Verwaltung, um Maßnahmenvorschläge auf Grundlage der örtlichen Situation zu entwickeln.

Ausgangslage und Beschreibung der Maßnahme

Bei allen Entscheidungen muss Klimaschutz ein wichtiges Kriterium sein. Die Kommunalpolitik, insbesondere auch die kommunalpolitische Spitze, sollte sich mit dem Klimaschutzziel identifizieren. Ein Beschluss, sich im Klimaschutz zu engagieren, sollte von Beginn an intensiv mit der Bevölkerung rückgekoppelt werden, um Know-how zu nutzen, Akzeptanz zu schaffen und mögliche Konflikte mit anderen Handlungsfeldern zu lösen.

In diesem Beschluss sollten bereits ein Leitbild und die wesentlichen klimapolitischen Ziele der Kommune formuliert sein, die im Prozessverlauf weiter konkretisiert und nach verschiedenen Themenbereichen wie Bauen, Mobilität und Konsum differenziert werden. Bildung und wirkungsvolle Kommunikation auf allen Ebenen sollten als Umsetzungsstrategien im politischen Beschluss berücksichtigt werden.

Handlungsschritte zur Umsetzung der Maßnahme

- Beschluss der Kommune, Klimaschutz als Ziel der Kommune zu definieren
- Festlegung eines quantitativen und zeitlichen Reduktionsziels für Treibhausgase, um Maßstäbe für das weitere kommunale Handeln zu setzen – beispielsweise durch die Übernahme der Reduktionsziele der Bundesregierung
- Beschluss zur Erarbeitung eines integrierten Treibhausgas-minderungskonzepts, das mindestens die Bereiche Energie, Verkehr, Raumplanung und Beschaffung umfasst
- Betrachtung aller Möglichkeiten, um Treibhausgasemissionen zu mindern, auch in Bereichen wie Abfall, Abwasser, Landwirtschaft, Ernährung, Erhaltung und Erweiterung von Treibhausgassenken

Initiator*innen, Akteure und Zielgruppen

Hauptverantwortliche*/Initiator*in

- Kommunalpolitik

Weitere Akteure

- Bürger*innen

Aufwand

Interne Anschubkosten

Gering

Investitionskosten

Gering

Zeitlich

Mittel

Verknüpfung mit anderen Maßnahmen

- Klimaschutzkoordination und -management (MK2)
- Klimaschutzkooperationen (MK3)

Monitoring und Erfolgsfaktoren

- Vorliegen eines allgemeinen Beschlusses zum Klimaschutz
- Vorliegen von Beschlüssen, differenziert nach verschiedenen Themenbereichen

Bewertung der Maßnahme

Priorität _____ ●●●●●

THG-Minderungspotenzial [t/a] _____ ●●●●●

Gesellschaftlicher Wandel (Wirkungstiefe) _____ ●●●●●

Kosteneffizienz _____ ●●●●●

Tabelle B6.3

Beispielhaftes Maßnahmenblatt (Quelle: eigene Darstellung)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10
Übergreifende Maßnahmen										
Stärkung Team Klimaschutz	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Weitere Maßnahmen
Gesamt 6,1 Mio. €	250.000	350.000	600.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Maßnahmen Private Haushalte										
Klimaschutz in Sanierungsgebieten intensivieren	0	400.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Weitere Maßnahmen
Gesamt 5,6 Mio. €	300.000	500.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Maßnahmen Gewerbe, Handel, Dienstleistungen										
Klimafreundliches Gewerbegebiet	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	0	0	0	0	0
Weitere Maßnahmen
Gesamt 2,5 Mio. €	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Maßnahmen kommunale Einrichtungen										
Weiterentwicklung Energiemanagement in städtischen Liegenschaften	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sanierungsfahrplan öffentliche Liegenschaften	200.000	100.000
Weitere Maßnahmen
Gesamt 3 Mio. €	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Maßnahmen Mobilität und Transport										
Organisation der Parkraumbewirtschaftung	150.000	200.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Einnahmen Parkraumbewirtschaftung	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Weitere Maßnahmen
Gesamt 12,7 Mio. €	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Maßnahmen Energieversorgung										
Netzwerk Abwärmenutzung Industriebetriebe	20.000	50.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Analysen Dachflächen Photovoltaik-Nutzbarkeit	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	100.000	100.000	100.000	50.000	50.000
Einnahmen aus der Stromerzeugung	-20.000	-40.000	-60.000	-80.000	-130.000	-180.000	-230.000	-280.000	-330.000	-380.000
Weitere Maßnahmen
Gesamt 11 Mio. €	700.000	800.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Gesamt 40,9 Mio. €	2.850.000	3.350.000	4.000.000	4.100.000	4.100.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000

Tabelle B6.4

Beispielrechnung: Zeit- und Finanzplan mit Kosten pro Jahr anhand exemplarisch ausgewählter Maßnahmen (Quelle: eigene Darstellung)

→ 6.4 Politische Legitimation: Der Beschluss des Maßnahmenkatalogs durch Entscheidungsträger*innen

Der Beschluss des Konzepts inklusive seiner Maßnahmen ist eine unverzichtbare Grundlage für die anschließende Umsetzungsphase. Die Beschlussfassung auf politischer Ebene schafft die notwendige Verbindlichkeit für die weiteren Aktivitäten der Stadtverwaltung, denn Klimaschutz ist bislang keine kommunale Pflichtaufgabe. Neben Grundsatz- und Zielbeschlüssen, die generelle Handlungsvorgaben enthalten und den politischen Willen dokumentieren, stellt der Ratsbeschluss des Klimaschutzkonzepts den Auftakt für die Umsetzung der im Konzept beschriebenen Maßnahmen dar.

Bei der Beschlussfassung kann ein stufenweises Vorgehen sinnvoll sein: Auf den Grundsatzbeschluss eines Gesamtmaßnahmenpakets folgen einzelne, maßnahmenbezogene Umsetzungsbeschlüsse, die den Vorteil der politisch einfacheren Durchsetzbarkeit haben. Das Klimaschutzkonzept dient damit als Klammer für einen kontinuierlichen Innovationsprozess. Mit dem Grundsatzbeschluss des Klimaschutzkonzepts sollten Antworten auf folgende Fragen geklärt sein:

- Welche Relevanz nimmt die Klimaschutzarbeit innerhalb der Verwaltung ein?
- Wie viele Mittel stehen zur Verfügung?
- Wer koordiniert das Klimaschutzkonzept?
- Was sind die politischen Präferenzen bei der Maßnahmenumsetzung?
- Wie und in welchen Abschnitten wird über den Fortschritt berichtet?

Zur Beschlussvorbereitung ist eine übersichtliche und nachvollziehbare Aufbereitung der Ziele, der Ausgangslage (Ist-Bilanz) und der Ergebnisse (Maßnahmenvorschläge) erforderlich, um den unter Zeitdruck stehenden Entscheidungsträger*innen einen schnellen Überblick zu ermöglichen. Dafür bieten sich die in → [Teil C](#) vorgeschlagenen Maßnahmenblätter an.

Im Beschluss zum Klimaschutzkonzept sollte ein regelmäßiger Fortschrittsbericht der Verwaltung an den Rat vorgesehen werden. Darin kann selbst im Fall einer noch fehlenden fortschreibbaren Bilanzierung über den Stand der Umsetzung berichtet werden → [Kap. B7](#). Zudem muss ein Beschluss die Bereitstellung notwendiger Finanzmittel enthalten. Das kann eine erste Auswahl von Maßnahmenkosten sein oder ein Budget für das Klimaschutzmanagement umfassen. Ein rein ideeller Beschluss ist nicht ausreichend.

Kommunale Ansätze zum Klimaschutz bedürfen verstärkt externer Partner zur Finanzierung von Klimaschutzmaßnahmen. Neben den kommunalpolitischen Beschlüssen zur Klimaschutzaktivität der Kommune sollten die Ergebnisse des Konzepts auch gegenüber Dritten kommuniziert und in Beschlüssen umgesetzt werden. Als (Mit-)Eigentümer*innen von kommunalen Betrieben können Kommunen in relevanten Bereichen wie der Energieversorgung, dem öffentlichen Nahverkehr, der Abfallbehandlung, der Abwasserbeseitigung oder dem sozialen Wohnungsbau die Verbindlichkeit der politisch beschlossenen Klimaschutzziele herbeiführen.

Zur Vorbereitung der maßnahmenbezogenen Umsetzungsbeschlüsse ist die Einbindung der Ratsfraktionen wichtig. Zwischenergebnisse aus der Erhebung des Ist-Zustands im jeweiligen Berichtsjahr, zu Maßnahmenvorschlägen und ihren positiven Auswirkungen vor Ort müssen im regelmäßigen Dialog der Kommunalpolitik vermittelt werden. Auf diese Weise lässt sich langfristig ein Konsens zum Klimaschutzkonzept herstellen.

→ 6.5 Taten folgen lassen: Die beschlossenen Maßnahmen organisieren und umsetzen

Während der Konzepterstellung wurden bereits Aufgaben verteilt und Zuständigkeiten für die Umsetzung definiert. In → *Abb. B6.4* wird deutlich: Das Klimaschutzmanagement ist nicht allein für die Umsetzung der Maßnahmen zuständig. Im Gegenteil: Es bietet den verantwortlichen Fachämtern Unterstützung an und hilft bei fachlichen Fragen. Eine zentrale Leistung des Klimaschutzmanagements ist die Unterstützung der Fachämter hinsichtlich der Prozesssteuerung und Erfolgsdokumentation. Damit verbunden sind folgende Aufgaben:

- Anstoßen des Umsetzungsprozesses über regelmäßige Besprechungen mit den Fachämtern zu anstehenden Projekten
- Unterstützung bei der Verfeinerung von Zeit- und Kostenplänen
- regelmäßige Abfrage von Projektständen, um den Umsetzungsprozess zu dokumentieren – Monitoring der Maßnahmen in eigener Verantwortung
- Eingehen auf Verzögerungen im Umsetzungsprozess und Anpassung des Zeit- und Kostenplans
- Anpassung des Umsetzungsprozesses bei Neustrukturierungen und Veränderungen in der Akteurslandschaft
- regelmäßiges Einberufen von Austauschformaten zwischen Fachämtern und weiteren Akteuren
- Controlling der Umsetzung
- Zusammenfassung des Umsetzungsstands, der Erfolge und der Hemmnisse im Rahmen einer übergeordneten Berichterstattung
- regelmäßige Absprache des weiteren Vorgehens mit dem Lenkungsreis und die Vorbereitung von Beschlussvorlagen

Das Klimaschutzmanagement sollte sich neben der beschriebenen Gesamtkoordination auch zentral um das Controlling kümmern. Die dafür notwendigen Kompetenzen und die jeweilige Ansiedlung innerhalb der Verwaltung können dabei sehr unterschiedlich sein. Verschiedene Modelle wurden im Rahmen des Projekts Klima-KomPakt im Jahr 2020 zusammengefasst → *Internet-tipp*. Lösungen können in der Praxis wie folgt aussehen:

- Klimaschutzleitstelle als Stabsstelle direkt bei der Verwaltungsspitze
- Klimaschutzteam innerhalb des Umweltamts oder in einem weiteren relevanten Fachamt, etwa der Stadtplanung oder dem Gebäudemanagement
- Verankerung des Klimaschutzmanagements in einzelnen Fachämtern

INTERNETTIPP



- Im von der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) finanzierten Projekt Klima-KomPakt wurden verschiedene Organisationsmodelle analysiert und zusammenfassend beschrieben, zu finden unter: www.ifeu.de/fileadmin/uploads/Verstetigungsmodelle_Klima-KomPakt_2000331_ifeu.pdf

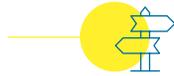
Soll Klimaschutz als Querschnittsthema innerhalb der Gesamtverwaltung integriert werden, sollte die Stelle des Klimaschutzmanagements mit zusätzlichen Befugnissen, gerade in der operativen Arbeit mit anderen Ämtern, ausgestattet werden. Eine Ansiedlung eines Koordinierungsteams außerhalb der Verwaltung und im Rahmen einer Energie- und Klimaschutzagentur ist ebenfalls möglich. Hier kann auf umfangreicheres Expert*innenwissen zurückgegriffen werden, die Koordination mit und eine Anbindung an die reguläre Verwaltung wird allerdings schwieriger.

Eine empfehlenswerte Hilfestellung zum Thema bietet der Leitfaden „Klimaschutzmanagement verstetigen“, in dem Erfolgsfaktoren und Erfahrungen zu erfolgreichen Verstetigungsmodellen aufbereitet wurden (vgl. ifeu 2020a). Im Rahmen einer Verstetigungsberatung sollten diese mit der Verwaltungsspitze diskutiert werden, um die beste Lösung für die Kommune definieren zu können. Für eine zentrale Koordination innerhalb der Verwaltung werden folgende Kapazitäten empfohlen:

- unter 15.000 Einwohner*innen: eine Vollzeitstelle; in Kooperation mit anderen Kommunen eventuell weitere Vollzeitstellen
- ab 15.000 Einwohner*innen: mindestens 1,5 Vollzeitstellen
- pro 50.000 Einwohner*innen: mindestens drei Vollzeitstellen – die Obergrenze ist fall-spezifisch zu klären

Zusätzlich entsteht eventuell ein Mehrbedarf an Personal in den Fachämtern, jeweils abhängig vom Maßnahmeninhalt und -umfang. Für einen erweiterten Blick sollten auch die Ressourcen der externen Akteure mit in Betracht gezogen werden, wenn auch nicht quantifiziert. Einen Überblick über eine mögliche Organisationsstruktur bietet → *Abb. B6.4*.

PRAXISHINWEIS



Ist das Klimaschutzmanagement auch für eigene Maßnahmenumsetzungen verantwortlich und liegen keine eindeutigen Zeitpläne oder Prioritätenlisten vor, könnten folgende Aspekte bei der Umsetzungsplanung eine wichtige Rolle spielen – eine Mischung stellt den Idealfall dar:

- **Windows of Opportunity:** Gibt es Zeitpunkte, welche die Umsetzung von Maßnahmen unterstützen – etwa aktuelle Förderzeiträume und -inhalte, lokale Gegebenheiten, anstehende Sanierungen oder Ereignisse wie ein Naturschutzjahr?
- **Arbeitseffizienz:** Welche Maßnahmen sind mit geringem Aufwand umzusetzen?
- **Schnelligkeit des Erfolgs:** Bei welchen Maßnahmen können schnell erste Erfolge präsentiert werden?
- **Sichtbarkeit des Erfolgs:** Können die Klimaschutzerfolge öffentlich dargestellt werden?
- **Breitenwirkung:** Kann mit der Maßnahme eine größere Zahl von lokalen Akteuren erreicht werden?
- **Mehrwert:** Können Maßnahmen die angesprochenen Akteure davon überzeugen, dass Klimaschutz für sie lohnend sein kann?

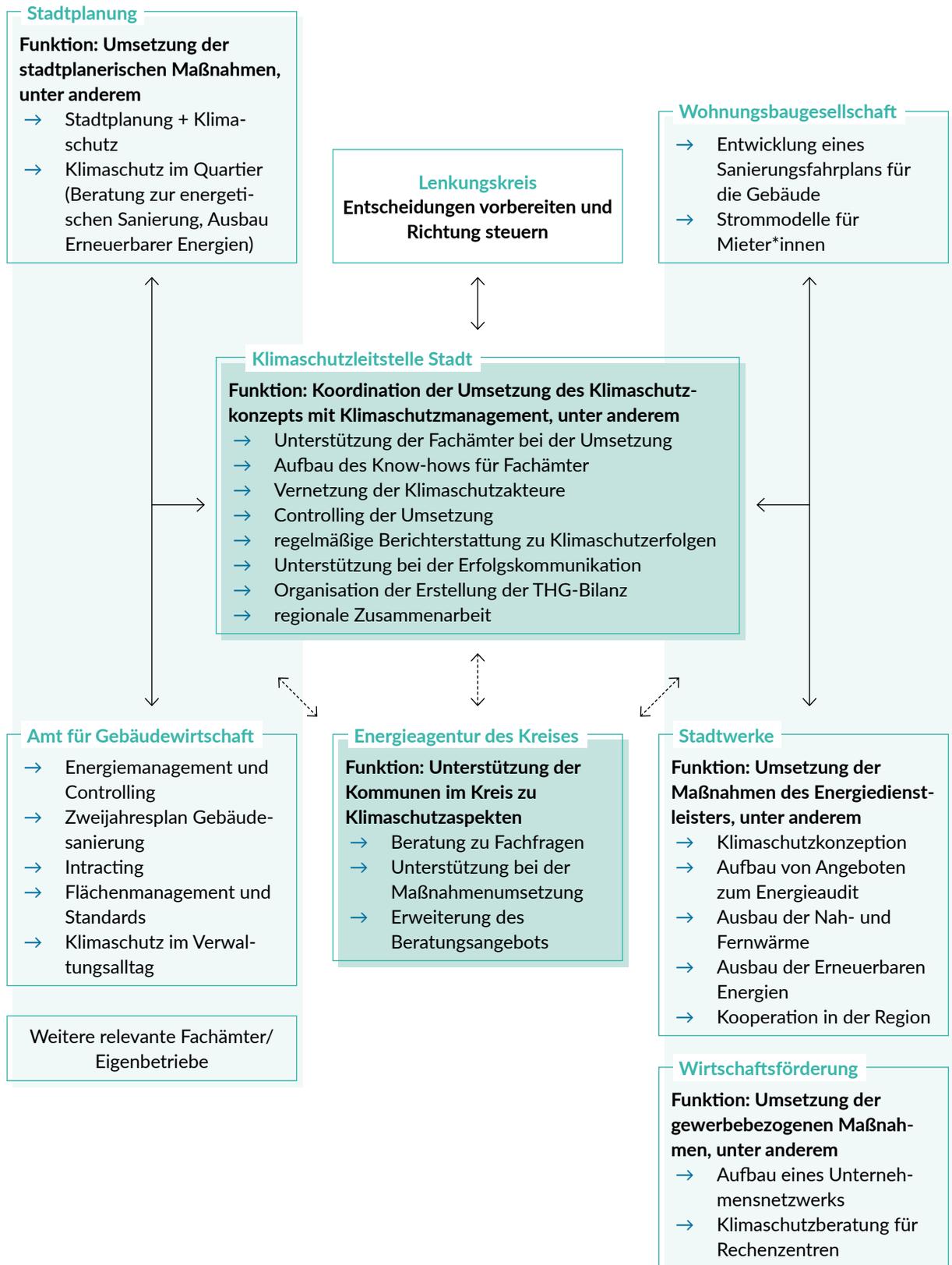


Abbildung B6.4

Beispielhafte Organisationsstruktur für kommunalen Klimaschutz (Quelle: eigene Darstellung)