



# Grüne Transformation öffentlicher Verwaltungen

Langfristig ausgerichtete resiliente Managementprozesse sind entscheidend, damit Klimaschutz und Klimafolgenanpassung funktionieren können. Mit den Erfahrungen aus deutschen Städten – insbesondere Essen, der Grünen Hauptstadt Europas 2017 – werden Erfolgsfaktoren, Fallstricke und notwendige Leitplanken aufgezeigt.

**K**limaforscher gehen davon aus, dass Häufigkeit und Intensität von Extrem-Wetterereignissen wie Starkregen, Stürme oder Hitze weiter zunehmen werden. Alle bundesdeutschen Kommunen werden davon betroffen sein. Um Bürgerinnen und Bürger sowie die kommunale Infrastruktur zu schützen, werden verstärkte Anpassungsmaßnahmen erforderlich werden, die die unterschiedlichsten Bereiche der kommunalen Daseinsvorsorge betreffen. Gleichzeitig steigen der politische und gesellschaftliche Druck hin zu aktivem Klimaschutz angesichts kritischer Luftqualitätswerte

oder bürgerschaftlichen Engagements wie der Fridays-for-Future-Bewegung.

Lokale und regionale Klimamaßnahmen stehen in vielen Kommunen bereits seit Langem auf der Agenda. Klimaschutzkonzepte, CO<sub>2</sub>- bzw. Treibhausgasbilanzen (THG-Monitoring) und Klimamanager sollen die Aufgabe bewältigen helfen. Vielschichtige Förderprogramme, diverse Modellprojekte und Netzwerke auf den unterschiedlichsten Ebenen sollen die Kommunen bei der Aufgabenbewältigung unterstützen. Dennoch bleibt die Umsetzung mühsam und der Handlungsdruck verschärft sich weiter.

Klimaschutz ist eine langfristige Aufgabe. Die Aufgabenstellung ist komplex. Anforderungen und Rahmenbedingungen verändern sich stetig. Die Akteurinnen und Akteure sind ebenso vielfältig wie die erforderlichen Kompetenzen. Klimaschutz betrifft die gesamte Stadtgesellschaft und geht weit darüber hinaus. Und Klimaschutz kostet Geld. Kommunaler Klimaschutz kann also nur gelingen, wenn er als langfristiger und resilienter Managementprozess angelegt wird.

Viele Städte haben bereits in den frühen 2000er Jahren lokal geprägte Klimaschutzprogramme erstellt. Mit der

## Autoren



### Elisabeth Schulze-Hulitz

ist Geschäftsführerin des Beratungsbüros Das-Stellwerk Düsseldorf und hat 2012 die klima|werk|stadt|essen bei der Ausgestaltung des Umweltmanagements beraten.



### Matthias Sinn

ist Leiter des Stadtdienstes Natur und Umwelt der Stadt Solingen und hat zuvor für Essen und München den Klima- und Umweltschutz verantwortet.

Marke „klima|werk|stadt|essen“ und einer durchorganisierten Netzwerk-Projektstruktur hat die Stadt Essen eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Bewerbung als „Grüne Hauptstadt Europas“ und die Umsetzung ihres Klimaschutzprogramms geschaffen.

### Klimaschutz braucht eine starke Vision

Klimaschutz verändert Städte – nicht nur beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Erfolgreicher Klimaschutz impliziert ein verändertes Zusammenspiel in Verwaltung und Stadtgesellschaft, einen dauerhaften grünen Wandel. Um den scheinbaren Spagat zwischen wirtschaftlich machbaren und ökologisch notwendigen Maßnahmen zu schaffen, braucht es eine Vision.

Die Zukunftsvision einer prosperierenden, nachhaltig wirtschaftenden Stadt, die widerstandsfähig ist gegenüber Klimaveränderungen und die ihrer Bevölkerung Entfaltungsmöglichkeiten in einer gesunden Umwelt bietet, hilft bei der Identifikation. So fördert Essen dafür die grüne und blaue Infrastruktur mit hoher Wasserqualität und Parks mit großem Erholungswert, eine innovative Wirtschaft, integrative Bildung und engagiert sich zunehmend für zukunftsfähige Mobilitätskonzepte.

Das zukunftsweisende Storytelling ist gleichermaßen wichtig. Denn Klimaschutz ohne Story hat es schwer, sich in den Köpfen zu verankern. Die Story sollte von breitem gesellschaftlichen Konsens getragen sein oder diesen mit der Zeit be-

fördern. Ohne „Kopfkino“ verzetteln sich die Akteurinnen und Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessen oftmals in Details. Der gemeinsame Erfolg wird dann nicht erkannt und die Effizienz des Kraftaktes Klimaschutz lässt nach. Die Story kann sich anpassen. Sie muss aber die langfristig institutionalisierten Prozesse aufgreifen, durch handfeste Maßnahmen hinterlegt und auch mit sichtbaren Erfolgen untermauert sein.

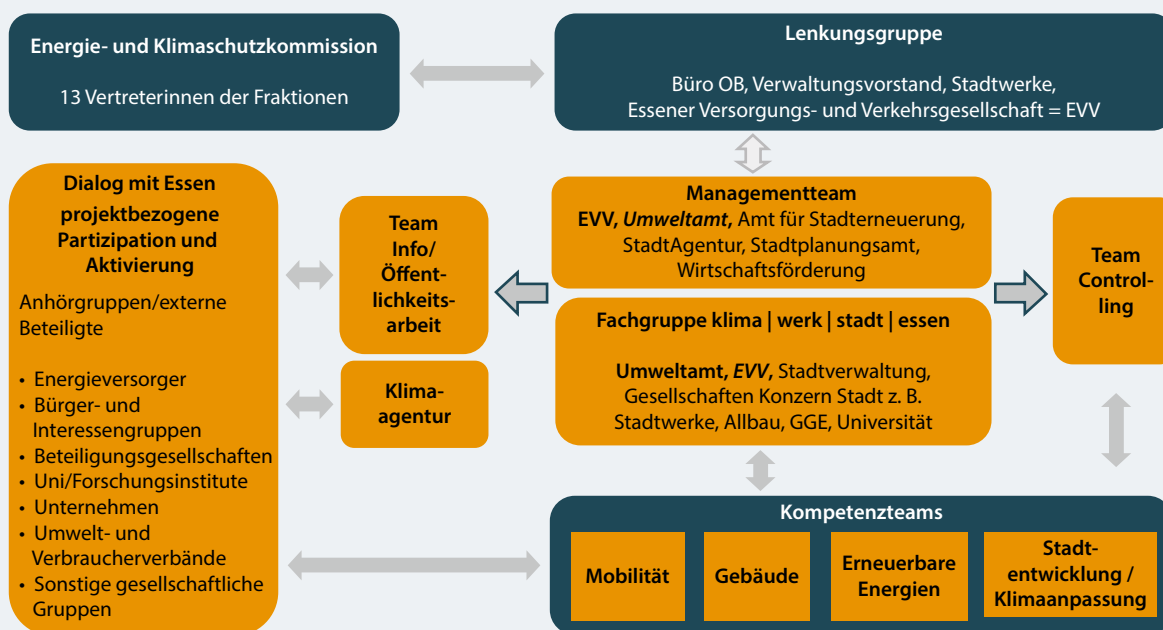
Ohne einen klaren Auftrag der Politik und den Rückhalt der Verwaltungsspitze funktioniert Klimaschutz nicht. Ziele zu vereinbaren ist dabei leicht. Wer würde sich schon einer allgemeinen Aussage, bis 2050 CO<sub>2</sub>-neutral zu wirtschaften, widersetzen? So streben Konzernziele und Ratsbeschlüsse seit Jahrzehnten eine deutliche Reduktion der Treibhausgase insbesondere durch eine umweltgerechte Verbesserung der Mobilität, des Energieverbrauchs und der Luftbelastung, verbunden mit einer Vorbildfunktion bei Umweltmanagement und Ressourcenverbrauch sowie der Verstärkung des Umweltmarketings an.

Damit entsprechende Ziele in einer Kommune nicht nur Lippenbekenntnis bleiben, muss die Verwaltungsspitze konsequent hinter dem Klimaschutz stehen. Auch über Legislaturperioden hinweg

## Kompakt

- Klimaschutz ist eine Daueraufgabe. Sie erfordert nicht nur technische Lösungen, sondern auch ein resilientes Management in einem komplexen sozialen Gefüge.
- Klimaschutz braucht stetige Impulse und Erfolge. Dafür sind Systematik, übergreifende Projektarbeit und Kopfkino nötig.
- Damit Klimaschutz gelingen kann, ist ein Paradigmenwechsel bei öffentlichen Investitionen erforderlich. Er betrifft Förderpraktiken ebenso wie kommunales Handeln.

Abbildung: Projektorganisation der „klima | werk | stadt | essen“



Quelle: Stadt Essen, <https://bit.ly/2lkpkWi>, S. 27

besteht die Herausforderung der Verwaltungsführung darin, das Thema in die Verwaltung zu transportieren und städtische Beteiligungen mitzunehmen. Erst durch ein klares Programm und kommunizierbare Erfolge kann sichergestellt werden, dass Klimaschutz niemand mehr infrage stellt.

### Klimaschutz braucht einen verbindlichen Kompass

Durch eine von Wahlperioden unabhängige, direkte Steuerung auf oberster Ebene wird die zentrale Bedeutung unterstrichen, die effiziente Umsetzung sichergestellt und Silodenken überwunden. Verbindliche, zeitnah überprüfbare Ziele und ein konsequentes Monitoring der Zielerreichung sind hier der Anker, um Klimaschutz langfristig in der Verwaltungsführung und bei den Akteurinnen und Akteuren zu fixieren. Ein pauschales CO<sub>2</sub>-Reduktionsziel ist dabei nicht handlungsleitend genug. Vielmehr muss es auf greifbare quantitative Zielmarken in einzelnen Handlungsfeldern heruntergebrochen werden. Städte set-

zen bewährte Controlling-Instrumente wie das THG-Monitoring, European Energy-Award-(eea)-Audits oder jährliche Bilanzberichte ein. So wurde auch in Essen eine Steuerung der Zielerreichung möglich und Erfolge konkret messbar. Beispielsweise ist der Energieverbrauch zwischen 1990 und 2014 um 17,4 Prozent zurückgegangen.

Klimaschutz lebt von vielen Teilprojekten, die oft eng miteinander verzahnt sind. Am Beispiel Essen wurden mit der Neupositionierung der Dachmarke „klima|werk|stadt|essen“ die über 160 Projekte des Integrierten Klimaschutzkonzeptes hinsichtlich ihres Zielbeitrags klassifiziert und priorisiert. Dabei wurden Effizienzgewinne unter anderem durch Treiberprojekte identifiziert, die einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz und zur regionalen Wertschöpfung leisten. Gleichzeitig wurden in einem offenen Beteiligungsprozess vorhandene Lücken durch neue Projektideen geschlossen.

Durch regelmäßige Rückkopplung und Vertrauensarbeit wird die Bereini-

gung des Projekt-Portfolios generiert, das Zusammenwirken aller Aktivitäten immer wieder hergestellt und das gemeinsame Aufgabenverständnis geschärft. Alle Energie-, Klimaschutz- und Klimaanpassungs-Maßnahmen von Verwaltung, Konzerntöchtern und Stadtgesellschaft können so auf den gemeinsamen Kompass (die gemeinsame Marke und ihre Story) ausgerichtet werden. So wird eine eindeutige Richtschnur für die inhaltliche und zeitliche Dimension der Projekte geschaffen und Cross Innovation wird möglich.

### Klimaschutz braucht Struktur

Vielfältige Kompetenzen – von Städteplanerinnen und -planern über Umweltexpertinnen und -experten und Gebäudemanagerinnen und -managern bis zu Pädagoginnen und Pädagogen sowie Öffentlichkeitsarbeiterinnen und -arbeiter – sind am kommunalen Klimaschutz beteiligt. Das bedeutet stets, Menschen zusammenzubringen, die in unterschiedlichen Dimensionen denken und handeln. Damit das Zusammenspiel funktionie-



PROSOZ Herten steht seit mehr als 30 Jahren für innovative Software.

[www.prosoz.de](http://www.prosoz.de)

ren kann, braucht es geeignete Verwaltungs- und Projektstrukturen. Parallel zur klassisch hierarchischen Verwaltungsstruktur wurde 2012 in Essen eine neue Projektorganisation geschaffen. Sie war Kern des Innovationsmanagements. Die Verantwortungsebenen zur Entwicklung, Durchsetzung und Umsetzung von Ergebnissen wurden fixiert und die notwendigen Kompetenzen zusammengeführt. Kompetenzteams waren nun für die Gestaltung der vier operativen Handlungsfelder zuständig. Die umfassenden städtischen Aktivitäten mit ihren Netzwerken aus Stakeholdern und Expertinnen und Experten wurden eingebunden. Das Projektmanagement, inklusive Controlling und Öffentlichkeitsarbeit, wurde gestärkt und die Durchsetzungsebene weiter in die Pflicht genommen (siehe Abbildung).

### Klimaschutz muss greifen

Technische Maßnahmen und gesellschaftliches Handeln gehen im Klimaschutz Hand in Hand. Die Aktivierung der Stadtgesellschaft bei energetischer Sanierung und Verhaltensänderung entscheidet über Dynamik und Erfolg. Erfolgsgeschichten, Informationen und Wissensvermittlung sind wichtig, damit Klimaschutz ein Selbstläufer werden kann.

städtische Blaupausen dienen, um ökologische wie soziale Herausforderungen anzugehen. Schwerpunktsetzungen bei Veranstaltungen und Kampagnen erwachsen aus der Planung zum Gesamtprojekt. „Regelmäßigkeit und Prägnanz“ ist hier ein wichtiges Leitmotiv, um den Spagat zwischen knappen Ressourcen und zwingend notwendiger Öffentlichkeitsarbeit zu ermöglichen.

### Klimaschutz und Finanzen sind zu koppeln

Ob Anpassung oder aktive CO<sub>2</sub>-Einsparung: Klimaschutz benötigt Geld. Klimaschutzprojekte sind häufig Langläuferprojekte. Eine dauerhaft gesicherte Finanzierung scheitert oft an der Haushaltssituation und an den Förderregularien. Förderschienen in den einzelnen Programmen sind zu unterschiedlich, Verfahren zu kompliziert, Calls zu kurzfristig, notwendige Eigenanteile nicht rechtzeitig verfügbar. Die bisher überwiegend auf Konzepterstellung und Organisationsaufbau fokussierte Förderlandschaft benötigt dringend einen Paradigmenwechsel. Strukturen sind in Städten zum Teil etabliert beziehungsweise können sofort etabliert werden. Mit Maßnahmen unterlegte Programme bestehen teils seit zehn Jahren. Die drin-

nanz- und Klimaschutzziele gleichrangig betrachtet werden. Angesichts gesetzlicher und gesellschaftlicher Forderungen muss hier kein Widerspruch bestehen. Folgekostenbetrachtungen etwa im Baubereich sind nicht nur wirtschaftlicher, sie können auch klimaverträgliche Bau-standards einbinden und auf diese Weise teure Anpassungsmaßnahmen vermeiden helfen. Vorausschauende Verkehrsplanungen, die den Modal Split berücksichtigen, sind auf lange Sicht günstiger als permanentes Nachbessern. Oslo, die Grüne Hauptstadt Europas 2019, hat als Vorreiterin den Klimaschutz im Sinne eines „Climate Budgets“ an der Finanzverwaltung angekoppelt. Auf diese Weise gelingt es auch, Förderprogramme gezielter nutzbar zu machen. ■

## „Ob Anpassung oder aktive CO<sub>2</sub>-Einsparung: Klimaschutz benötigt Geld.“

Eine wesentliche Rolle spielt dabei das Kommunikationsmanagement, das idealerweise in Agenturform als zentrale und neutrale Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Verbände dient. Diese Organisationseinheit ist zugleich auch rückkoppelnd in Richtung Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Stadtgesellschaft tätig.

Wichtige Impulse für Partizipation und Bottom-up können durch Quartiers-Projekte geschaffen werden. Sie erleichtern das Mitmachen und können als

gend notwendige Aktivierung von konkreter Umsetzung scheitert an der kommunalen Haushaltssituation. Dies ist kurzfristig gesamtgesellschaftlich durch Neuausrichtung der erforderlichen Budgets zu lösen.

Klimaschutz bedeutet Denken in Dekaden. Als Gemeinschaftsaufgabe betrifft er das gesamte Zusammenspiel innerhalb einer Stadtverwaltung und Stadtgesellschaft. Die Lösung liegt in der strategischen Ausrichtung der städtischen Entwicklung, in der messbare Fi-

 SpringerProfessional.de

Klimaschutz



Kroll, F. (2017): Klimaschutz in Ländern und Kommunen: Aufstellung und Umsetzung von Klimaschutzkonzepten, in: Wasser, Energie, Umwelt, Wiesbaden, S. 530-537, [www.springerprofessional.de/12350232](http://www.springerprofessional.de/12350232)