

# Klimaneutralität: Transformations-Aufgaben und Lösungswege für Kommunen

Sabine Löbbe, Werner König und Jonas Schaub

*Eine Organisation hin zur Klimaneutralität zu transformieren, ist nicht nur Neuland für praktisch jeden, der loslegt: Es geht los mit dem „Wollen“, also dem Ziel, dann wird der Weg skizziert, und schließlich muss es auch noch jemand umsetzen. Aus ihren Projekten der Begleitung von Organisationen auf dem Weg zur Klimaneutralität erscheint den Autoren folgende Erfahrung des Geschäftsführers Philipp Tiefenbach der Dorfbäckerei Tiefenbach, St. Johann-Würtingen, besonders treffend: „Machen ist wie Wollen, nur krasser.“ Für eine Kommune gerät dieser Prozess zu einem „wicked problem“. Sechs Lösungswege für Kommunen erscheinen attraktiv.*

## Klimaneutralität ist Top-Ziel der Stadtspitzen

Im Februar 2022 nannten deutsche Oberbürgermeister Klimaschutz erstmalig als wichtigstes aktuelles Handlungsfeld, direkt gefolgt von Mobilität und Wohnen [1]. Gemäß einer Umfrage im Rahmen der „100 Climate-Neutral and Smart Cities Mission“ der EU sind die größten Hindernisse auf dem Weg zur Klimaneutralität von Städten: Nr. 1: Mangel an öffentlichen Geldern, Nr. 2: Fragmentierte Verantwortlichkeiten und Strukturen und Nr. 3: fehlendes Personal [2].

Dies sind die Herausforderungen, denen sich derzeit die Hochschule Reutlingen mit dem Konzern Stadt Reutlingen, der Universität Stuttgart und der Dialogik GmbH im Projekt „Klima-RT-LAB“, gefördert vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, stellen. Das Reallabor begleitet, unterstützt und erforscht den Transformationsprozess des Konzerns Stadt Reutlingen, also der Stadtverwaltung, der Eigenbetriebe und wesentlichen Beteiligungs-Unternehmen der Stadt hin zur Klimaneutralität in fünf Handlungsfeldern [3].

## Was ist die Transformations-Aufgabe?

Einen städtischen Konzern klimaneutral zu gestalten, bedeutet: alle Organisationseinheiten müssen ihre Aufgaben unter der Bedingung der Klimaneutralität organisieren. Dazu gehören die Stadtverwaltung – vom Gebäudemanagement bis zum Straßenbau, von der Kita bis zur Friedhofsgärtnerei, aber auch die Strom-, Gas-, und Wärmeversorgung, die öffentlichen Bäder, die kommunale Woh-



nungswirtschaft, die Abwasserentsorgung, die Abfalllogistik, der ÖPNV, die dienstliche Mobilität – von den Dienstfahrzeugen bis zur Kehrmaschine oder dem Hubsteiger.

Der bedeutende Soziologe Niklas Luhmann erkannte, dass das Besondere an der Verwaltung darin liegt, „dass ihr Handeln im Treffen verbindlicher Entscheidungen besteht“ ([4], S. 57). Es ist unmittelbar ersichtlich, dass die Transformation zur Klimaneutralität angesichts der Diversität kommunaler Aufgaben dann heißt, die Antwort auf die Frage zu finden: WER leistet WAS, also welchen Beitrag zur Klimaneutralität mit WEM und bis WANN in diesem Konzern Stadt? Sprich: wer trifft welche Entscheidungen? Und vor allem: WIE wird das umgesetzt? Welche Rolle spielen Politik und Verwaltung auf kommunaler, Landes- und Bundesebene (siehe Abb. 1)?

Und dies angesichts komplexer, gewachsener städtischer Beteiligungsverhältnisse, Liefer-, Leistungsbeziehungen, ökonomischer und sozialer Netzwerke, die in der Regel stabilisierend wirken und Disruption vermeiden.

## Sechs Lösungswege für Kommunen

### 1. Klimaschutz muss Bestandteil von Leitbild und Strategie der Kommune sein

Klimaneutralität ist nicht nur gesetzliche Verpflichtung, verankert im deutschen Klimaschutzgesetz. Sie bedeutet auch eine zunehmende gesellschaftliche Erwartung an Kommunen. Bürger, Unternehmen, Investoren und weitere Anspruchsgruppen hegen ein zunehmendes Interesse an einem nachhaltigen und ökologischen kommunalen



Abb. 1 Kontext für den Weg zur Klimaneutralität in kommunalen Strukturen

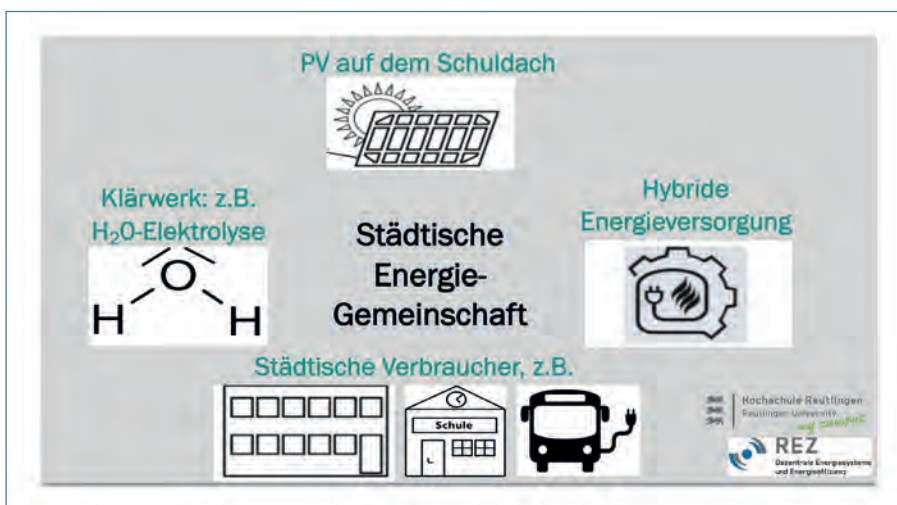


Abb. 2 Städtische Energie-Gemeinschaft optimiert Sektor-gekoppelte Lösungen

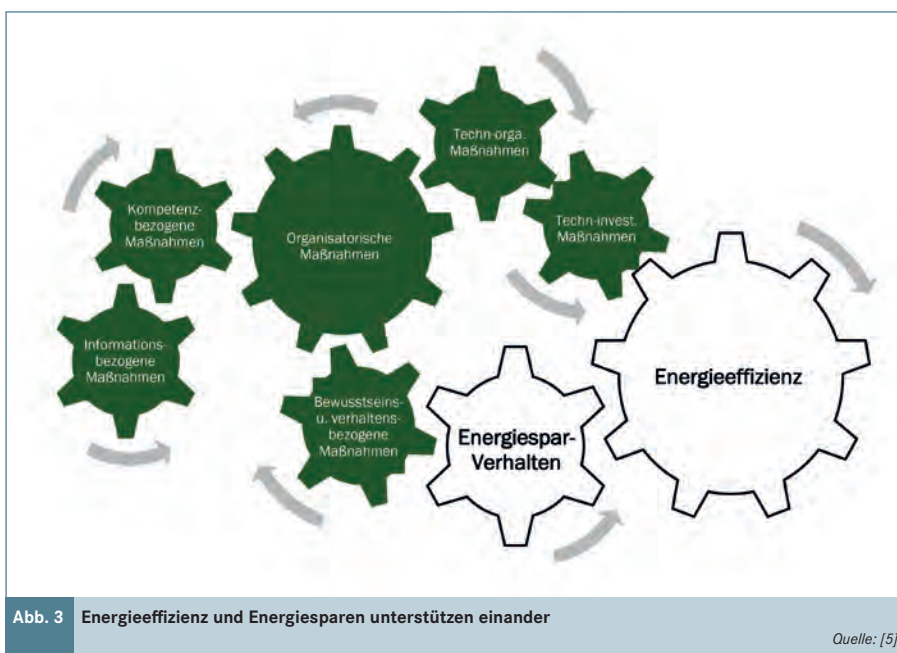


Abb. 3 Energieeffizienz und Energiesparen unterstützen einander

Umfeld. Angesichts der enormen Transformationsaufgaben darf Klimaneutralität für Kommunen eines nicht sein – eine Option in der Zukunft. Klimaschutz muss daher zum zentralen strategischen Element kommunaler Verwaltung erhoben werden. Im Leitbild werden die Beiträge erbracht, die die Kommune und ihre Beteiligungen als Teil der Gesamtwirtschaft im Bereich Klimaschutz entwickelt. Dabei gilt es, Verantwortung zu übernehmen, also Haltung und Handeln gegenüber dem Umfeld auch im Bereich Klimaschutz darzustellen.

## 2. Dezentrale Energielösungen als robuste und wichtige Bausteine in unsicheren Zeiten

Gerade im kommunalen Raum gilt es, sektor-gekoppelte Lösungen mit erneuerbarer Energieerzeugung z.B. aus PV, Abwärme und Lastverschiebepotenzialen lokal optimiert umzusetzen. Eine städtische Energiegemeinschaft kann CO<sub>2</sub>-freie Stromerzeugung, nachhaltigen Verbrauch und Mobilität technisch-wirtschaftlich optimieren. Und darüber hinaus kann sie zur Sensibilisierung von Nutzergruppen beitragen. Dazu gehören Mitarbeiter der Stadtverwaltung, der Stadtwerke, der Wohnungsbaugesellschaften oder des ÖPNV, aber auch Lehrer, Schüler, und Mieter (siehe Abb. 2).

Allerdings verhindert der derzeitige Rechtsrahmen dies mit Bürokratie, Marktzugangshürden, Steuern und Umlagen. Würde die überfällige Umsetzung der europäischen IEMD- und der RED II-Richtlinie in nationales Recht angegangen, könnten attraktive dezentrale Lösungen auf kommunaler Ebene entwickelt werden.

## 3. Energieeffizienz und Energiesparen sind unerlässlich

Die Steigerung der Energieeffizienz und Energiesuffizienz haben oberste Priorität, denn eingesparte Energie muss weder aufwändig substituiert noch kostenintensiv kompensiert werden. Das maximale Ausschöpfen aller Energiesparpotenziale muss das Ziel jeder Kommune sein. Dementsprechend sollte dafür auch die ganze Bandbreite möglicher Maßnahmen genutzt werden – von informationsbezogenen (z.B. Energieberatung), kompetenzbezogenen (z.B. Schulungen, Workshops), organisatorischen (z.B. Klimaschutz- oder Energieteam), technisch-organisatorisch (z.B. Energiedatenmanage-

ment), technisch-investiv (Planung, Finanzierung und Implementierung energieeffizienter Technologie) bis verhaltensbezogen (z.B. Sensibilisierung, Regeln). Nur das Nutzen der Vielfalt an Maßnahmen treibt die Reduktion des Energiebedarfs voran, wie Abb. 3 verdeutlicht.

#### 4. Systemgrenzen überwinden, Kooperationen fördern, schneller werden

Klimaneutralität wird erreichbar, wenn sie ausgehend von gesetzlichen Grundlagen und kommunalen Beschlüssen in allen beteiligten Organisationen strategisch verankert ist. Davon ausgehend setzt die Entwicklung und Umsetzung konkreter Transformationspfade und Projekte ein hohes Maß an Kooperation zwischen den Ämtern und Betrieben voraus. Neben einer geteilten Zielsetzung sind auch die Verfügbarkeit geeigneter Strukturen, personeller Ressourcen, Plattformen und Gelegenheiten des Austauschs entscheidend.

Am Beispiel der klimaneutralen Wärmeversorgung (Abb. 4) wird deutlich, dass die jeweils erforderlichen Teilleistungen der Betriebe nicht separat voneinander zum Erfolg führen. So muss der Abwasserentsorger über sein eigentliches Ziel – die Abwasserentsorgung – hinaus für die sichere Bereitstellung von Abwasserwärme zu jedem Zeitpunkt einen Mindestdurchfluss im Abwassernetz garantieren. In Abhängigkeit von Faktoren

wie Bevölkerungsentwicklung und Nutzerverhalten besteht aber die Gefahr zu geringer Abwassermengen innerhalb bestimmter Phasen. Risiken dieser Art können den Transformationsprozess ausbremsen. Eine enge und lösungsorientierte Kooperation eröffnet hierbei die Möglichkeit, frühzeitig Prozesse des Notfallmanagements zu definieren und Haftungsfragen zu klären.

#### 5. Klimaneutralität im täglichen Geschäft braucht Sensibilisierung und Führung

Eine Organisation klimaneutral zu gestalten bedeutet, einen dauerhaften Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Dass Veränderungsprozesse in Organisationen ohne hinreichende Führung wenig Erfolgsaussichten haben, ist eine Binsenweisheit. Angesichts der Komplexität der Transformationsaufgabe ist die Organisierung der Führung im Konzern Stadt von besonderer Bedeutung. Die Herstellung von Klimaneutralität erfordert ein breites Spektrum an Qualifikationen und Konzern-Beteiligungen, wie das Beispiel Abwasserwärme zeigt.

Klare Führung über die Rathauspitze, ein funktionierendes Projektmanagement und gut organisierte Kommunikation stellen hierbei Schlüssel zu Effektivität, Effizienz und Geschwindigkeit dar. Innerhalb der Betriebe und Ämter ist darüber hinaus eine wesentliche Aufgabe der Führung, Fachwissen interdisziplinär zusammenzubringen.

Mindestens in der derzeitigen Transformationsphase ist eine zentrale Koordinationsstelle erforderlich, die das Ziel der Klimaneutralität vorantreibt, die relevante Akteure einbezieht, Konflikte einer Lösung zuführt und Prozesse beschleunigt. Eine enge Zusammenarbeit mit dem kommunalen Beteiligungsmanagement ist dabei wesentlich.

Unabdingbar ist aber auch die Dezentralisierung von Aufmerksamkeit und Kompetenzen in den Ämtern, Eigenbetrieben und Unternehmen. Schlüsselpositionen zu schaffen und Schlüsselpersonen in die Führung miteinbeziehen, schafft die Voraussetzung, Klimaneutralität organisierbar zu machen. Wesentlich ist zudem die Kommunikationsaufgabe der Führung. – Sie muss einen kommunikativen Rahmen gestalten, der sowohl nachvollziehbare Orientierung gibt als auch eine aktive Partizipation aller Organisationsmitglieder ermöglicht.

#### 6. Finanzierungsrahmen durch alternative Finanzierungsmodelle erweitern

Investitionen in die Sanierung öffentlicher Liegenschaften, in dezentrale Erzeugungsanlagen, in Abwasserwärme und in E-Mobilität müssen angesichts eingangs erwähnter knapper Kassen auch über alternative (Projekt-) Finanzierungen, Green Bonds etc. ermöglicht werden. Zu den möglichen Partnern können städtische Beteiligungen wie etwa örtliche Energieversorger gehören, aber auch sonstige,

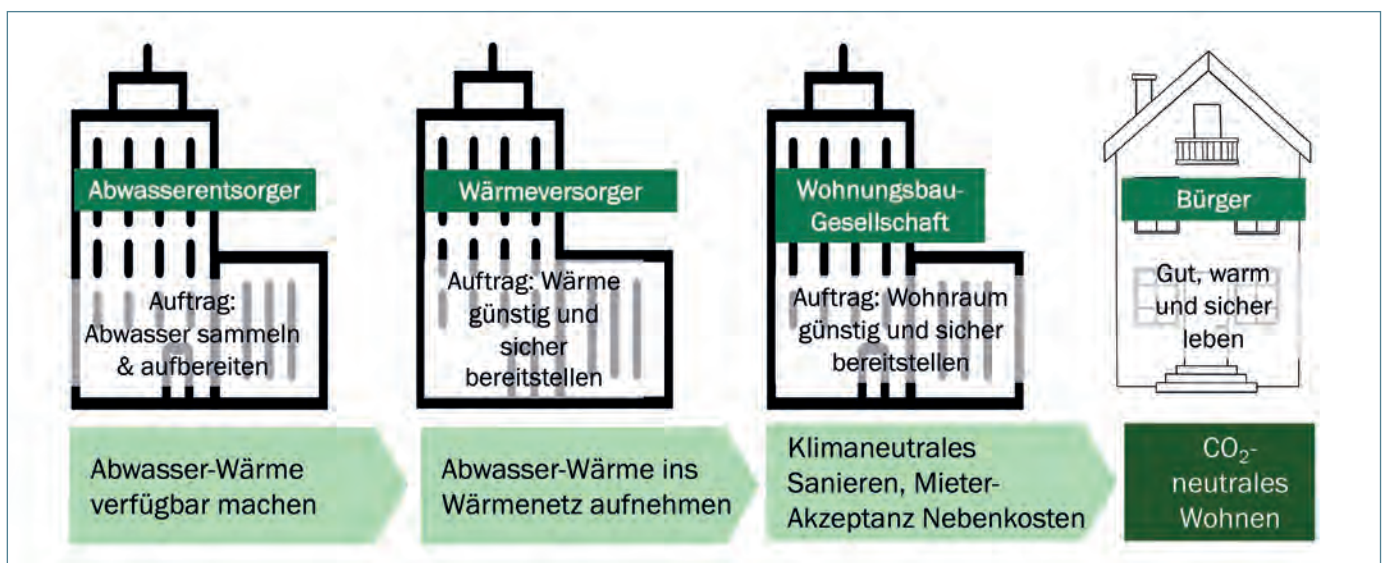


Abb. 4 Integration von Abwasser-Wärme in die Bereitstellung von Wohnraum erfordert Kooperation

private Energie- und Infrastrukturdienstleister, Anlagenbetreiber und Akteure des Finanzmarktes.

Wesentlich ist dabei, Modelle zu entwickeln, die für alle Akteure rentabel sind, Synergien, Risikoteilung und Geschwindigkeit in Bau, Planung, Betrieb ermöglichen, die Finanzierungskosten reduzieren sowie modular und somit im Zeitverlauf erweiterbar sind. Interessant sind auch Modelle, die Wertschöpfung vor Ort oder eine Teilhabe der Mitarbeiter, Bürger ermöglichen. Bezogen auf dezentrale Erzeugung ist eine maximale Eigenbedarfsdeckung mit Strom als Beitrag zur kommunalen Emissionsbilanz anzustreben.

## Fazit

Klimaschutz muss von einer Zukunftsoption zu einem zentralen strategischen Element kommunaler Verwaltung mit handlungsleitendem Charakter im Hier und Jetzt werden. Dazu ist eine organisational-kulturelle Ver-

ankerung des Themenfeldes erforderlich, mit konkreten Verantwortlichkeiten, Anreizen und der Einbindung in bestehende Prozesse. Dies ist Führungsaufgabe. Für die Verwaltungsspitze kommt die Verantwortung hinzu, die Vernetzung der Akteure über die Grenzen von Ämtern und Betrieben hinweg zu unterstützen.

## Quellen

- [1] Deutsches Institut für Urbanistik: OB-Barometer 2022, <https://difu.de/ob-barometer>
- [2] Ulpiani, G.: Project Officer for the European Commission Joint Research Centre Directorate C - Energy, Transport "Walking through the challenges of climate neutrality at city level: aims and progress of the 100 Climate-Neutral and Smart Cities Mission". Bozen 2022.
- [3] <https://klimartlab.reutlingen-university.de/>
- [4] Luhmann, N.: Die Grenzen der Verwaltung. Wiesbaden 2021.
- [5] Löbbe, S.; König, W.; Büttner, S.M.; Schneider, C.: Entscheidung für Energieeffizienz: Auswirkungen

von Kultur, Verhalten und Technikdiffusion in produzierenden KMU in Baden-Württemberg. Reutlingen 2019. <https://doi.org/10.34645/opus-2093>.

*Prof. Dr. S. Löbbe, W. König und J. Schaube, Hochschule Reutlingen, Reutlinger Energiezentrum für Dezentrale Energiesysteme und Energieeffizienz, Reutlingen*  
[sabine.loebbe@reutlingen-university.de](mailto:sabine.loebbe@reutlingen-university.de)

Die Autoren danken dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg für die Unterstützung des Projektes Klima-RT-LAB.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.



Alle Leistungen im klassischen und intelligenten Messwesen  
für den grundzuständigen und wettbewerblichen Messstellenbetrieb

Entdecken Sie eines der umfassendsten und zugleich modularsten Portfolios für Ihre Prozesse – von Geräteservice, Mess- und Energiedatenmanagement über zertifizierte Gateway-Administration bis zu Mehrwertdiensten wie Kunden-Portalen, Submetering und CLS-Management. Mehr unter [www.voltaris.de](http://www.voltaris.de).

**VOLTARIS**  
WISSEN WAS ZÄHLT