Coaching
Kommunaler Klimaschutz

1	2	3	4	5	6	7
Energie-management	Energie-erzeugung	Verkehrs-entwicklung	Siedlungs-entwicklung	Öffentlichkeits-arbeit	Kommunale Beschaffung	Klima-gerechtigkeit

Das *(Durch)*StarterPaket *Kurzanleitung für Coaches*

Hinweise für Berater zu den StarterMaßnahmen im Handlungsfeld

1 Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement

Inhalt

1. Was die „Kurzanleitung für Coaches" will **3**

2. StarterMaßnahmen im Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* **- Aufbau und Zielsetzung** **3**

2.1 Aufbau 3

2.2 Allgemeine Zielsetzung für die Beratung 5

3. Das Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* **– Bedeutung für die Beratung im kommunalen Klimaschutz** **5**

4. StarterMaßnahmen im Überblick – Wirksamkeit und Aufwand **5**

5. Kommunale Zielgruppen im Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* **7**

6. Weitere Hinweise für Coaches/Berater **8**

Impressum

Text: Oliver Finus, Deutsche Umwelthilfe
Redaktion: Daria Junggeburth, Deutsche Umwelthilfe; Benjamin Gugel und Hans Hertle, IFEU-Institut; Carsten Kuhn, Klima-Bündnis
Grafische Gestaltung: Claudia Kunitzsch, Deutsche Umwelthilfe
Titelfoto: bearbeite Montage aus: Photomorphic PTE. LTD. und Matej Kastelic/beide Fotolia.de

Stand: April 2015

Die weibliche Form ist in dieser Veröffentlichung der männlichen Form gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde auf die durchgängige Nennung beider Formen verzichtet.

Projektpartner

Klima-Bündnis e.V.
Carsten Kuhn
c.kuhn@klimabuendnis.org

Klima-Bündnis

Deutsche Umwelthilfe e.V.
Oliver Finus
finus@duh.de

Deutsche Umwelthilfe

IFEU-Institut
Benjamin Gugel
benjamin.gugel@ifeu.de

ifeu INSTITUT FÜR ENERGIE- UND UMWELTFORSCHUNG HEIDELBERG

Gefördert durch:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

NATIONALE KLIMASCHUTZ INITIATIVE

Das Projekt „Startschuss Klimaschutz – Transformationsbegleitung für Kommunen mit Hilfe des Instruments Coaching Kommunaler Klimaschutz" wird im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) gefördert. Im Rahmen dieses Projekts wurde das (Durch)StarterPaket grundlegend überarbeitet.

1. Was die „Kurzanleitung für Coaches“ will

Die vorliegende Kurzanleitung für Berater gibt Empfehlungen, wie die im *(Durch)*StarterPaket dargelegten Umsetzungsschritte und Maßnahmen in die konkrete Einstiegsberatung für Kommunen einbezogen werden können.

Das *(Durch)*StarterPaket ist als Hilfe zur Selbsthilfe für Kommunen konzipiert, die bei der Integration des Klimaschutzes in ihr Aufgabenspektrum noch am Anfang stehen. Die Maßnahmenbündel – sogenannte StarterMaßnahmen – aus dem *(Durch)*StarterPaket wurden so gewählt, dass die Schwelle zum konkreten Handeln niedrig angesetzt ist. Außerdem zielen die StarterMaßnahmen darauf ab, zeitnahe Erfolge zu ermöglichen und damit die Motivation der Kommunen für die Umsetzung weiterer Maßnahmen zu erhöhen. Dieses Grundprinzip ermöglicht den verantwortlichen Personen in den Kommunen/Verwaltungen ein schrittweises Vorgehen innerhalb bestehender Strukturen, ohne bereits beim Einstieg mit zu hohen Anforderungen konfrontiert zu sein. Auch wenn das *(Durch)*StarterPaket diesen Einstieg vereinfacht, bietet oft erst die Beratungssituation den notwendigen Rahmen, sich als kommunaler Mitarbeiter mit Umsetzungsmöglichkeiten im Klimaschutz auseinanderzusetzen.

Deshalb gilt es, Umsetzungsschritte und StarterMaßnahmen optimal mit den Zielen für die Einstiegsberatung zu verknüpfen.

StarterMaßnahmen vereinfachen den Zugang zum Thema Klimaschutz für die Kommune und erleichtern es dem Coach, mit den Kommunen konkrete erste Schritte festzulegen und die Umsetzung einzuleiten. Bei der Bearbeitung des jeweiligen Handlungsfeldes aus dem *(Durch)*StarterPaket sollte der Coach zumindest abschließend mittel- und langfristige Ziele mit den kommunalen Entscheidungsträgern erörtern. Die Kommune definiert dabei möglichst operationalisierbare Ziele für jedes als Beratungsgegenstand ausgewählte Handlungsfeld. Die Beratung vermittelt auf diesem Weg zumindest einen Eindruck davon, welche weiteren Optionen der Kommune nach Umsetzung von StarterMaßnahmen offen stehen. Je nachdem, wie Kommunen ihren eigenen Handlungsspielraum einschätzen, können mittel- bis langfristige Klimaschutzziele eine sehr unterschiedliche Qualität besitzen.

Mit dem vorliegenden Kurzleitfaden zum Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* erhalten Sie als Berater einen Überblick darüber,

- welche Bedeutung/Funktion das Handlungsfeld mit den darin festgehaltenen StarterMaßnahmen für den kommunalen Klimaschutz hat,
- welche verbindlichen Ziele im Rahmen der Einstiegsberatung im Bereich *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* anvisiert werden sollen,
- welche der dargestellten StarterMaßnahmen welche Wirksamkeit im Klimaschutz entfalten können und wie hoch der Aufwand (personell/finanziell) für die Umsetzung in kleineren Kommunen eingeschätzt wird,
- welche Zielgruppen/ Zielpersonen in den Kommunen einzubeziehen sind,
- wo Sie weitere Hilfestellung (Materialien etc.) für die Implementierung des Handlungsfeldes *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* in den Kommunen, die Sie beraten, finden können.

2. StarterMaßnahmen im Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* – Aufbau und Zielsetzung

2.1 Aufbau

Das gesamte *(Durch)*StarterPaket umfasst acht Bereiche/Handlungsfelder, die für den Klimaschutz in kleinen und mittleren Kommunen bis ca. 50.000 Einwohnern relevant sind. Für jedes dieser Handlungsfelder wurden in einem eigenständigen Dokument StarterMaßnahmen festgehalten. Der grundlegende Aufbau des *(Durch)*StarterPakets ist in den ***Nutzerhinweisen*** beschrieben. Diese Nutzerhinweise sind auf die Zielgruppe interessierter Kommunalpolitiker und Mitarbeiter von Kommunalverwaltungen zugeschnitten, die sich in Eigenregie erste Schritte im kommunalen Klimaschutz erarbeiten wollen.

Für Coaches/Berater ist im Gegensatz dazu in erster Linie die Frage relevant, wie sie die StarterMaßnahmen im Handlungsfeld ***Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement*** in die Einstiegsberatung integrieren können.

Das *(Durch)*StarterPaket beginnt durchgängig mit einfacheren Maßnahmen, die mit geringem finanziellen und personellen Ressourceneinsatz plan- und umsetzbar sind. Erst danach werden Umsetzungsschritte aufgegriffen, die für kleinere und mittlere Kommunen mit höherem personellen und finanziellen Aufwand verbunden sind, in der Regel aber auch eine höhere Klimaschutzwirkung aufweisen. Alle Maßnahmen sind so gewählt, dass sie den Gestaltungs- und Handlungsspielraum der Zielgruppe berücksichtigen.

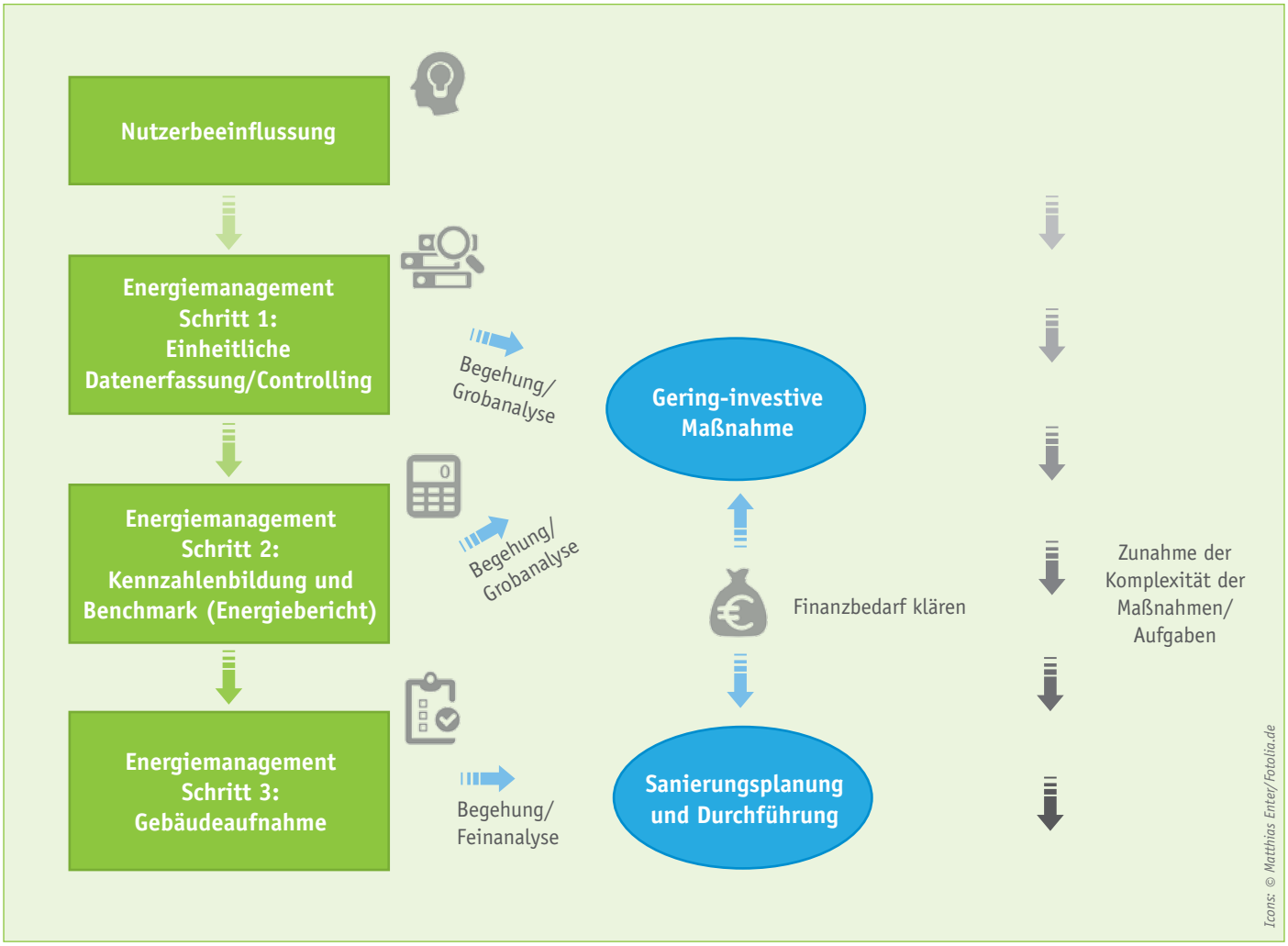

Abb. 1: Umsetzungsschritte nach Komplexität

Der Berater muss allerdings in der Vorbereitung der Einstiegsberatung kritisch prüfen, wie der Gestaltungsspielraum und der politische Wille in seiner Beratungskommune einzustufen sind.

Das *(Durch)*StarterPaket beschreibt folglich StarterMaßnahmen aufsteigend nach dem Grad der Aufgabenkomplexität wie auch Abbildung 1 für den Bereich *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* veranschaulicht.

Hierbei wird bewusst zwischen den Aufgaben und Rollen des ***Kommunalparlaments*** und der ***Kommunalverwaltung*** unterschieden. Für beide Zielgruppen gilt jedoch das Grundprinzip, dass die einfachsten Umsetzungsschritte zuerst genannt werden.

Für das Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* bedeutet das hinsichtlich der Zielgruppe Kommunalverwaltung konkret, dass die **Beeinflussung des Nutzerverhaltens** am Anfang steht. Mit dieser Aufgabe verbundene Umsetzungsschritte können in jeder Kommune unabhängig von Personal- und Finanzausstattung realisiert werden. Der erste entscheidende Schritt für den Einstieg in ein strukturiertes kommunales Energiemanagement ist die **strom- und wärmeseitige Verbrauchserfassung**, die in vielen kleinen Kommunen lediglich anhand der Abrechnungen des Energieversorgers nachvollzogen wird. Erst aufbauend auf einer einheitlichen, möglichst auf alle kommunalen Liegenschaften abzielenden Datenerfassung können weitere Schritte im Energiemanagement erfolgen, die konkrete Energieeinsparungen und somit auch Klimaschutzeffekte ermöglichen.

Gering-investive Maßnahmen lassen sich durch eine einfache Begehung identifizieren, für **umfassende energetische Sanierungsmaßnahmen an Gebäuden** ist eine Feinanalyse unerlässlich. Sanierungen als komplexere Maßnahmen bedürfen eines Planungsvorlaufs und einer gesicherten finanziellen und personellen Ausstattung für das Projekt. Das trifft auch dann zu, wenn Planung und Überwachung nicht in der Hand eines kommunalen Bauamtes liegen, sondern an externe Ingenieurbüros vergeben werden.

2.2 Allgemeine Zielsetzung für die Beratung

Zunächst muss der Coach im Vorfeld der eigentlichen Beratung evaluieren, welche Elemente eines kommunalen Energiemanagements in der Kommune bereits umgesetzt sind. Den Status Quo kann er mit Hilfe des Coaching-Instruments ***Mini-Benchmark*** erfassen. Minimalziel einer Beratung im Bereich *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* sollte es je nach Ausgangslage der zu beratenden Kommune sein, dass die Stadt/Gemeinde eine strukturierte Verbrauchsdatenerfassung einführt. Außerdem sollte ein Berater darauf hinwirken, dass eine grobe Gebäudeanalyse veranlasst und zumindest gering-investive Maßnahmen (z. B. Einbau drehzahlgeregelter Heizungsumwälzpumpen) geplant werden, deren CO_2-Einsparung quantifizierbar ist.

Zur Maßnahmenplanung kann die Vorlage aus dem ***Schnellkonzept Klimaschutz*** verwendet werden. Die Umsetzung rein nutzerbezogener Maßnahmen würde der Intention des Coaching-Ansatzes **nicht** entsprechen.

3. Das Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* – Bedeutung für die Beratung im kommunalen Klimaschutz

Energiemanagement ist ein zentrales Instrument für Kommunen, um einen konkreten eigenen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Während die Kommune die vor Ort für Treibhausgasemissionen verantwortlichen Sektoren wie private Haushalte, Gewerbe, Dienstleistungen etc. oft nur indirekt beeinflussen kann, bestimmen Kommunalpolitik und -verwaltung je nach Ausgangssituation (z. B. Haushaltsicherungskommune) selbst, in welcher Form und in welchem Umfang sie Energiemanagement betreiben. Sie definieren eigenständig, wie ambitioniert ihre Einsparziele ausfallen, welche konkreten Maßnahmen sie realisieren wollen und welchen Zeitrahmen sie dafür vorsehen.

Der Coaching-Ansatz betrachtet das Energiemanagement als zentralen Inhalt für eine kommunale Einstiegsberatung. Sowohl das ***Schnellkonzept Klimaschutz*** bzw. das darin erläuterte ***Mini-Benchmark*** als auch das ***Handbuch für Klimaschutz-Coaches*** greifen das Handlungsfeld für eine erste Ist-Analyse zu Beginn einer Beratungseinheit auf. Das Thema Energiemanagement sollte in jedem Fall im Rahmen einer Einstiegsberatung behandelt werden, da hier konkrete Einsparmaßnahmen definiert und noch im Beratungszeitraum umgesetzt werden können. Diese ersten sichtbaren Einsparerfolge animieren die verantwortlichen Personen in den Verwaltungen auch unter schwierigen Ausgangsbedingungen, Klimaschutz in die eigenen Arbeitsabläufe zu integrieren.

Das Einsparpotenzial, das erfahrungsgemäß für die einzelnen Bestandteile des Energiemanagements angesetzt werden kann, finden Sie direkt im ***(Durch)StarterPaket***.

4. StarterMaßnahmen im Überblick – Wirksamkeit und Aufwand

Die folgende tabellarische Übersicht soll Coaches einen schnellen Einblick vermitteln, mit welchen Startermaßnahmen aus dem Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement* ein wirksamer Beitrag zum Klimaschutz zu erzielen ist und wie hoch der Aufwand für die Kommunalverwaltung im Zuge der Realisierung einzuschätzen ist.

StarterMaßnahme(n)	Wirksamkeit für den Klimaschutz			Hinweise für Coaches/Berater	Aufwand für die Kommune (personell/ finanziell)			Hinweise für Coaches/Berater	Beispiele für weiterführende Zielsetzungen
	gering	mittel	hoch		gering	mittel	hoch		
Nutzerverhalten beeinflussen • einfache Hinweise • Anreizmodelle • Nutzerschulungen • Dienstanweisung				Durch gezielte Nutzerbeeinflussung können je nach Gebäudetypus zwischen 5 – 10 % des Energieverbrauchs eingespart werden;				Kommune kann jederzeit mit Nutzerbeeinflussung beginnen; Unabhängig vom Umsetzungsstand des Energiemanagements; Dienstanweisung schafft Verbindlichkeit;	• Nutzerbeeinflussung und Controlling parallel einführen • Nutzerschulungen • Projekte mit Sportvereinen
Energiemanagement Schritt 1 – strukturierte Verbrauchserfassung • Controlling einführen (Zuständigkeit klären) • Hausmeisterschulung • einfacher Energiebericht	Reine Verbrauchserfassung ist ohne Wirkung			Regelmäßige, übersichtliche Verbrauchserfassung ist Voraussetzung für zukünftige Einsparungen; Hausmeister einbeziehen; Vereinfachung durch automatische Datenerfassung;				Abhängig von Personalausstattung; Übernahme der Aufgabe durch Hausmeister möglich; Erfassung über einfache Instrumente bis hin zu Energiemanagementsoftware möglich;	• Darstellung von Energieberichten auf Grundlage von Kennzahlen, nicht anhand reiner Verbrauchsdaten (siehe Schritt 2)
Energiemanagement Schritt 2 – grobe Gebäudeanalyse • Kennzahlenbildung • einfache Begehung • Betriebsoptimierung (Hausmeisterschulung) • Energiebericht	Grobanalyse	**Ergebnis = Betriebsoptimierung**		Bildung von Kennzahlen zentral, da sonst keine Vergleichbarkeit gegeben; Bei der Nutzung von Software sind Standardwerte hinterlegt, Daten aus eigenen Liegenschaften müssen zu Beginn eingepflegt werden; Betriebsoptimierung z. B. von Heizungsanlagen kann bereits zu signifikanten Einsparungen führen;				Abhängig von Personalausstattung; Begehungen in Zusammenarbeit mit regionaler Energieagentur durchführbar; Priorisierung von Maßnahmen stützt Umsetzung;	• Digitales Gebäudekataster mit allen relevanten Informationen (erweiterbar) erstellen • Kombination mit der Nutzung einer Energiemanagementsoftware ist ideal
Energiemanagement Schritt 3 – umfassende Gebäudeanalyse und energetische Sanierung • Detaillierte Schwachstellenanalyse für jede Liegenschaft – Feinanalyse Voraussetzung für: • Sanierungsplanung • Durchführung von Sanierungsmaßnahmen	Feinanalyse		**Ergebnis = Sanierung**	Die Feinanalyse ist die eigentliche StarterMaßnahme, bleibt aber ohne direkte Wirkung beim Klimaschutz; Je nach Art der Sanierung können hohe Einsparpotenziale realisiert werden; Energetische Sanierung umfasst nicht nur kommunale Gebäude, sondern beispielsweise auch Straßenbeleuchtung;				Der personelle und finanzielle Aufwand für Feinanalyse, Planung und Umsetzung von Sanierungen ist generell als hoch einzustufen; Ingenieurbüros können die Planungsleistung übernehmen, wenn die Kommune über keine Bauabteilung/ Bauamt verfügt;	• Prioritätenliste für Gebäudesanierungen erstellen • Sanierungsziele für alle Liegenschaften inkl. Umsetzungszeitraum definieren

Tab. 1: Wirksamkeit und Aufwand von StarterMaßnahmen im Handlungsfeld Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement

5. Kommunale Zielgruppen im Handlungsfeld *Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement*

Dieser Teil des Kurzleitfadens für Berater beleuchtet die Bedeutung spezifischer Zielgruppen bzw. Zielpersonen für die Umsetzung von StarterMaßnahmen im Bereich des kommunalen Energiemanagements (KEM). Die Funktion der wesentlichen Zielgruppen für eine erfolgreiche Einführung eines systematischen KEM und die Durchführung definierter Maßnahmen wird dabei in einer tabellarischen Zusammenfassung kurz skizziert.

Zielgruppe/ Zielperson	Bedeutung der Zielgruppe	Hinweise für Coaches/Berater
Mitglieder des Kommunalparlaments	• können Initiative für Einführung eines KEM ergreifen und Durchführung einer Gebäudeanalyse prüfen lassen, • können beschließen, dass die Verwaltung einen Energiebericht vorlegen muss, • können ein Budget/Haushaltsposten für Energiemanagement beschließen, • können Mitgliedschaft in einem BAFA-geförderten kommunalen Effizienznetzwerk anregen, • können ambitionierte Ziele für die Sanierung der Liegenschaften festlegen	Coach muss bereits zu Beginn der Beratung überlegen, wann ein passender Zeitpunkt ist, das Kommunalparlament über Möglichkeiten des KEM zu informieren; Festlegung ambitionierter Sanierungsziele für Liegenschaften („Sanierungstiefe") hängt von politischem Willen und finanzpolitischer Situation ab;
Bürgermeister/in	• kann Initiative für Einführung eines KEM ergreifen, • kann Notwendigkeit des KEM vor dem Kommunalparlament vertreten, • kann Aufgaben im Rahmen des KEM zuweisen, • kann Ausgaben für gering-investive Maßnahmen freigeben, • kann Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen im KEM anregen (Stelle des Energiebeauftragten wird geteilt)	Entscheidungsbefugnis von Bürgermeistern ist je nach Gemeindeordnung des Bundeslandes unterschiedlich;
Kämmerei	• kann Notwendigkeit des KEM vor dem Kommunalparlament vertreten, • kann in Kooperation mit Hausmeistern die Datenerfassung organisieren und durchführen, • kann die Koordinationsaufgaben im KEM übernehmen, falls die Kommune über kein Bauamt/ Planungsamt verfügt, • kann Möglichkeiten/Finanzierungswege für die Einrichtung eines KEM-Budgets ermitteln, • kann Gesamtkostenanalyse zur Berechnung der Amortisation von Investitionen einführen	Als Beratungshintergrund wichtig: • ob die Kommune sich in der Haushaltsicherung/ vorläufigen Haushaltsführung befindet, • dass die Mitglieder des Kommunalparlaments in der Regel besonderen Wert auf die Expertise und Beurteilung durch die Kämmerei legen, • dass die Kämmerei den Prozess und die Maßnahmen als sinnvoll erachtet
Hochbauamt/Bauamt Stadt- bzw. Ortsbaumeister/in (falls vorhanden)	• kann in Kooperation mit Hausmeistern die Datenerfassung organisieren und durchführen, • kann einen ersten Energiebericht ausarbeiten, • kann je nach Personalausstattung eine grobe Gebäudeanalyse vornehmen	Automatisierte Datenerfassung erfordert enge Abstimmung zwischen Bauamt und Hausmeistern, wenn eine Betriebsoptimierung Einsparerfolge mit sich bringen soll;
Hausmeister/in	• können die regelmäßige Datenerfassung in Liegenschaften durchführen • übernehmen die Betriebsoptimierung in Abstimmung z. B. mit Bauamt • können konkrete Vorschläge für Einsparungen einbringen	Spezielle Schulungen z. B. durch regionale Energieagenturen motivieren Hausmeister zum Einsparerfolg beizutragen; Rolle der Hausmeister in Bezug auf Betriebsoptimierung herausstellen;
Umweltamt Umweltbeauftrage/r (falls vorhanden)	• kann die Koordinationsaufgaben im KEM übernehmen, falls die Kommune über kein Bauamt/Planungsamt verfügt, • kann einen ersten Energiebericht ausarbeiten	Kommunale Umweltbeauftragte in kleinen Kommunen haben oft eine große Bandbreite an Aufgaben zu erfüllen (techn. Umweltschutz, Naturschutz etc.), so dass eine Arbeitsteilung im KEM mit anderen Ämtern/Personen notwendig ist;
Regionale Energieagentur/ beratende Ingenieurbüros	• können mit Unterstützung Hochbauamt/ Umweltbeauftragten etc. Feinanalyse für Gebäude (Gebäudekataster) erstellen, • können längerfristig das KEM in der Kommune als Auftrag übernehmen (Datenerfassung und -auswertung über Energiemanagementsoftware)	Finanzieller Aufwand für Dienstleistung durch Energieagentur ist zu klären; Personal in der Kommune muss zumindest Grundzüge des KEM kennen, um Leistungsbeschreibung eines Angebots beurteilen zu können

Tab. 2: Funktion und Bedeutung kommunaler Zielgruppen für eine erfolgreiche Maßnahmenumsetzung im Handlungsfeld Energieeinsparung, kommunales Energiemanagement

Das Wissen um die Bedeutung/Funktion bestimmter Zielgruppen für die klimaschutzwirksame Umsetzung von Maßnahmen stellt einen Schlüssel auf dem Weg zum Beratungserfolg dar. Die Darstellung geht von einer Kommune aus, in der keine Stelle eines hauptamtlichen Klimaschutzmanagers/Energiebeauftragten vorhanden bzw. besetzt ist.

6. Weitere Hinweise für Coaches/Berater

Praxisnahe Hinweise auf Möglichkeiten der Energieeinsparung und rationellen Energieanwendung in Kommunen erhalten Sie als Berater/in im Rahmen von *Coaching Kommunaler Klimaschutz* im sogenannten ***Ideenpool***.

Die darin enthaltenen Ideen und Umsetzungsvorschläge wurden bereits in Kommunen auf ihre Praxistauglichkeit getestet. Im Beratungsprozess können Sie selbst entscheiden, ob und welche Vorschläge sie den Vertretern Ihrer Beratungs-Kommunen unterbreiten wollen, nachdem sie sich zu Beginn der Beratung einen Überblick über wesentliche Strukturen und Ausgangsbedingungen in der Kommune verschafft haben.

Zusätzlich finden Sie im ***Tool-Pool*** weitere, Ihre Beratung unterstützende, Werkzeuge wie Leitfäden, Handlungsempfehlungen und weitere Dokumente.