

DOKUMENTATION

Governance der Gebäudemodernisierung in
kleinen und mittleren hessischen Kommunen



GEBÄUDE- MODERNISIERUNG GESTALTEN



Schader Stiftung

h_da hochschule
darmstadt

member of
euT+
EUROPEAN UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY

IWU Institut
Wohnen und
Umwelt

SEITE 3

► EDITORIAL

SEITE 4

► GOVERNANCE IM
KONTEXT DER
GEBÄUDEMODERNI-
SIERUNG

SEITE 6

► ENGAGIERTE
KOMMUNEN FÜR
DIE GEBÄUDE-
MODERNISIERUNG

SEITE 8

► UNSERE KOMMUNEN
STELLEN SICH VOR

SEITE 14

► GEMEINSAM
LÖSUNGEN
GESTALTEN

SEITE 16

► INTERAKTIVE
WORKSHOPS

SEITE 18

► AG FÖRDERUNG:
VOM PROZESS ZUR
HANDREICHUNG

SEITE 20

► AG KOMMUNIKATION:
AUF DEM WEG
ZWISCHEN VERWAL-
TUNG UND POLITIK

SEITE 22

► POTENZIALE DER
KOMMUNALEN
GEBÄUDEMODER-
NISIERUNG

SEITE 24

► DREI INSTITUTIO-
NEN - EIN PROJEKT

SEITE 27

► IMPRESSUM

Titelbild: Wie können innovative Lösungsansätze für die Steuerung von kommunaler Gebäudemodernisierungen aussehen? Zwölf kleine und mittlere Kommunen aus Hessen haben zusammen mit dem Institut Wohnen und Umwelt, der Hochschule Darmstadt und der Schader-Stiftung solche Ansätze gemeinsam entwickelt. Und manchmal hilft es, die gemeinsamen Vorstellungen auch zu visualisieren, wie hier im Rathaus von Fischbachtal.

EDITORIAL

Die sozialökologische Transformation wird vor Ort umgesetzt werden, sie wird multi-sektoral angelegt und wissenschaftlich fundiert sein, sowie Akteure in Beziehung und Aktion setzen – oder nicht geschehen. Mit einem ebenso herausfordernden wie wertschätzenden Blick auf die Gesellschaft vor Ort, besonders auf die oft übersehenen kleinen und mittleren Kommunen in oft vielschichtigem politischem Umfeld startete das Projekt „Governance der Gebäudemodernisierung“. Dabei diente die Governance – die Steuer- und Kontrollfähigkeit – als Dreh- und Angelpunkt für technische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Fragen. Kein Zufall, dass die Hauptpersonen in der Auftaktkonferenz jene Kolleg*innen waren, die in den Kommunen als Klimamanagerin, Bauamtsmitarbeiter oder Verwaltungskraft maßgeblich für den Erfolg von Transformation vor Ort sind.

Wie in den Projektkommunen zählt auch im Projektteam ein sorgfältig aufgebautes gemeinsames Problemverständnis, Anerkennung der gegenseitigen Expertise und Vertrauen. Deshalb hat es sich bewährt, dass dieses Vorhaben auf das Verbundprojekt „Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung (s:ne)“ aufbauen konnte, in dem alle Partnerinnen bereits beteiligt waren. Institut Wohnen und Umwelt GmbH, Hochschule Darmstadt und Schader-Stiftung haben sich hervorragend ergänzt in Expertise und Engagement und ganz im Sinne transdisziplinärer Projekte nicht nur für das Transferziel, sondern auch die eigene Organisation kontinuierlich dazugelernt.

Die zweieinhalbjährige Reise zur Transformation vor Ort begann mit den Personen vor Ort und endete auch mit ihnen – ergänzt durch den hessischen Wirtschaftsminister auf dem Podium. Nicht nur die mit dieser Broschüre vorliegenden Projektergebnisse, auch die Ernsthaftigkeit und Wertschätzung der Diskussion dieser Akteure zeigt den Sinn und Effekt solcher Vorhaben zwischen Kommunen, Hochschulen, Fachinstituten und intermediären Institutionen.

Unserer Kollegin Luise Spieker ist besonders zu danken für die Durchführung im Horizont der Schader-Stiftung, die hervorragende Einbindung etlicher Praktikant*innen in das Projekt und nicht zuletzt für die Edition dieser Dokumentation.

ALEXANDER
GEMEINHARDT

Vorstand der
Schader-Stiftung



GOVERNANCE IM KONTEXT DER GEBÄUDE- MODERNISIERUNG



Viele kommunale Gebäude müssen modernisiert werden. Doch wie können Modernisierungsprozesse demokratisch legitimiert und politisch gesteuert werden? Wer sind die relevanten Akteure, wo liegen Herausforderungen und Chancen? Das Forschungs- und Transferprojekt widmet sich diesen Fragen in kleinen und mittleren Kommunen in Hessen.

► Ob Kindergärten, Feuerwachen, Verwaltungsgebäude oder Bauhöfe – Kommunen besitzen und betreiben eine Vielzahl von Gebäuden. Viele dieser Immobilien sind in die Jahre gekommen und erfüllen aus heutiger Sicht weder die Anforderungen zeitgemäßer Nutzungen noch des Klimaschutzes im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung.

Die Modernisierung von Gebäuden zur Anpassung an aktuelle Bedarfe und Gegebenheiten stellt die Kommunen vor große Herausforderungen. Dies betrifft insbesondere mittlere und kleinere Kommunen, deren vielfach niedrige Ressourcenausstattung und historisch bedingte Strukturen eine schwierigere Ausgangslage darstellt als die einer dicht

besiedelten Stadt im urbanen Raum. So unterhalten viele Kommunen in dünn besiedelten Räumen aufgrund von Gebietsreformen oder Eingemeindungen weitläufige und teils redundante Gebäudeinfrastrukturen, die von einer geringeren Bevölkerung getragen werden müssen als in Städten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Kommunen die notwendige Modernisierung ihrer Gebäude feststellen, steuern und umsetzen können. Das aus dem Englischen entlehnte politikwissenschaftliche Konzept der „Governance“ bietet eine breit gefächerte Perspektive auf Steuerungsprozesse, da es im Vergleich zu dem deutlich enger gefassten Begriff der Regierung („Government“) auch Akteure und Prozesse außerhalb der klassischen Regierungsinstitutionen in den Blick nimmt. Die Governance-Perspektive reagiert also auf die Einsicht, dass die immer komplexer werdenden gesellschaftspolitischen Probleme des 21. Jahrhunderts nicht von Regierungen (hier: Ortsbeiräten, Gemeinderäten, Stadtverordnetenversammlungen) im Alleingang gelöst werden können. Dies betrifft auch und gerade den Bereich Gebäudemodernisierung, bei dem die Kommunen auf die Mitwirkung und Kooperation diverser Akteure angewiesen sind.

In seinem offenen und ko-produktiven Ansatz hat sich das vorliegende Forschungs- und Transferprojekt vor diesem Hintergrund zum Ziel gesetzt, Herausforderungen und dazugehörige Lösungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei der Gebäudemodernisierung kleinerer und mittlerer Kommunen in Hessen zu untersuchen. Im Gegensatz zu etablierten Forschungsansätzen waren dabei die Kommunen und die dortigen Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen Ausgangspunkt der gemeinsamen Betrachtung und Weiterentwicklung der Governance. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe jenseits einer distanzierten Forschung ermöglichte es Akteuren aus zwölf ausgewählten hessischen Kommunen und aus den beteiligten Institutionen Institut Wohnen und Umwelt GmbH (IWU), Hochschule Darmstadt und Schader-Stiftung im Sinne einer transdisziplinären Forschungsarbeit sowohl ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln als auch Lösungen zu erarbeiten und diese dann zu erproben. Dabei spielte die gelebte Praxiserfahrung ebenso eine tragende Rolle wie gesellschaftswissenschaftliche und technische Aspekte der Gebäudemodernisierung.

Der ausdrückliche Wunsch der teilnehmenden Kommunen, den Fokus des Arbeitens auf kommunale Gebäude zu legen, gab dem Projekt früh eine klare Richtung. In der Folge wurden in strukturierten Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern von Kommunen aus verschiedenen hessischen Regionen zunächst die Hürden in der Governance der Gebäudemodernisierung herausgearbeitet. Ziel war es hier, unterschiedliche Aspekte der Governance zu beleuchten.

Diese beinhalteten die beteiligten Akteure und Strukturen innerhalb und außerhalb der Kommunen, die verwendeten Steuerungsinstrumente wie strategische Planungen und Finanzierungsmöglichkeiten, aber auch die Interaktion über unterschiedliche Governance-Ebenen hinweg, beispielsweise der Austausch mit den Landkreisen, der Landes- oder Bundesebene. In diesem Prozess wurden eine Reihe von Problemfeldern sichtbar, die sortiert und für die weitere Bearbeitung priorisiert wurden. Mit Blick auf Lösungsmöglichkeiten wurde ein Fokus auf die Kommunikation gelegt – sowohl zwischen Akteuren als auch über unterschiedliche Hierarchieebenen hinweg. Ein zweiter Schwerpunkt wurde im Bereich Finanzierung und Förderung gesetzt, in dem die Kommunen für sich Verbesserungs- und Handlungsoptionen sehen und sich weiterentwickeln möchten. Die vorliegende Publikation stellt wichtige Schlüsselergebnisse aus diesem Prozess vor.

*Die Projektergebnisse finden Sie auch unter
<https://www.schader-stiftung.de/gebaeudegovernance>*



JONAS J. SCHOENEFELD
ist Wissenschaftler beim
Institut Wohnen und Umwelt
und Leitung des Projekts
„Governance der Gebäude-
modernisierung in kleinen
und mittleren hessischen
Kommunen“.



IRIS BEHR
ist Wissenschaftliche
Mitarbeiterin der Hoch-
schule Darmstadt.

GESUCHT – GEFUNDEN: ENGAGIERTE KOMMUNEN FÜR DIE GEBÄUDE- MODERNISIERUNG

Zwölf kleine und mittlere Kommunen wurden auf Grundlage von Daten aus verfügbaren Statistiken und den Datenbeständen der beteiligten Institutionen für das Projekt zur Governance der Gebäudemodernisierung ausgewählt. Ziel der Auswahlstrategie war es, hessenweit Kommunen mit unterschiedlichen Voraussetzungen, Kontexten und politischen Situationen zu gewinnen, die alle ein Interesse an einer intensiven Zusammenarbeit im Bereich der Gebäude-modernisierung zeigen.

► Mit der entwickelten Auswahlstrategie sollten Kommunen gefunden werden, die nicht nur empirisch passten, sondern sich aktiv im Projekt einbringen wollten. Um mit dem ko-produktiven Projektdesign (zahlreiche gemeinsame Workshops, Arbeitsgruppen, Projektaufgaben) erfolgreich zu sein, war immerhin ein erheblicher Einsatz personeller und zeitlicher Ressourcen seitens der Kommunen erforderlich. Zunächst wurden die Variablen der Einwohnerzahl, des Strukturraums und Regierungsbezirks betrachtet, denn die Zusammensetzung der final ausgewählten Kommunen sollte eine möglichst hohe Varianz dieser Variablen aufweisen. Weitere berücksichtigte Variablen waren unter anderem Daten zu angestellten Klimamanager*innen sowie kommunale Maßnahmen zum Schutz des Klimas und zur Anpassung an den Klimawandel. Alle Projekt-Kommunen sind Teil der Hessischen Klima-Kommunen und haben sich im Rahmen ihrer Mitgliedschaft zu einer CO₂-Neutralität bis 2045 verpflichtet. Das Netzwerk der Hessischen Klimakommunen ist seit dem Jahr 2009 stetig angewachsen. Inzwischen haben 399 Städte, Gemeinden und Landkreise – und damit eine große Mehrheit der hessischen Gemeinden – die Charta „Hessen aktiv: Die Klima-Kommunen“ unterzeichnet (Stand 10/2024).

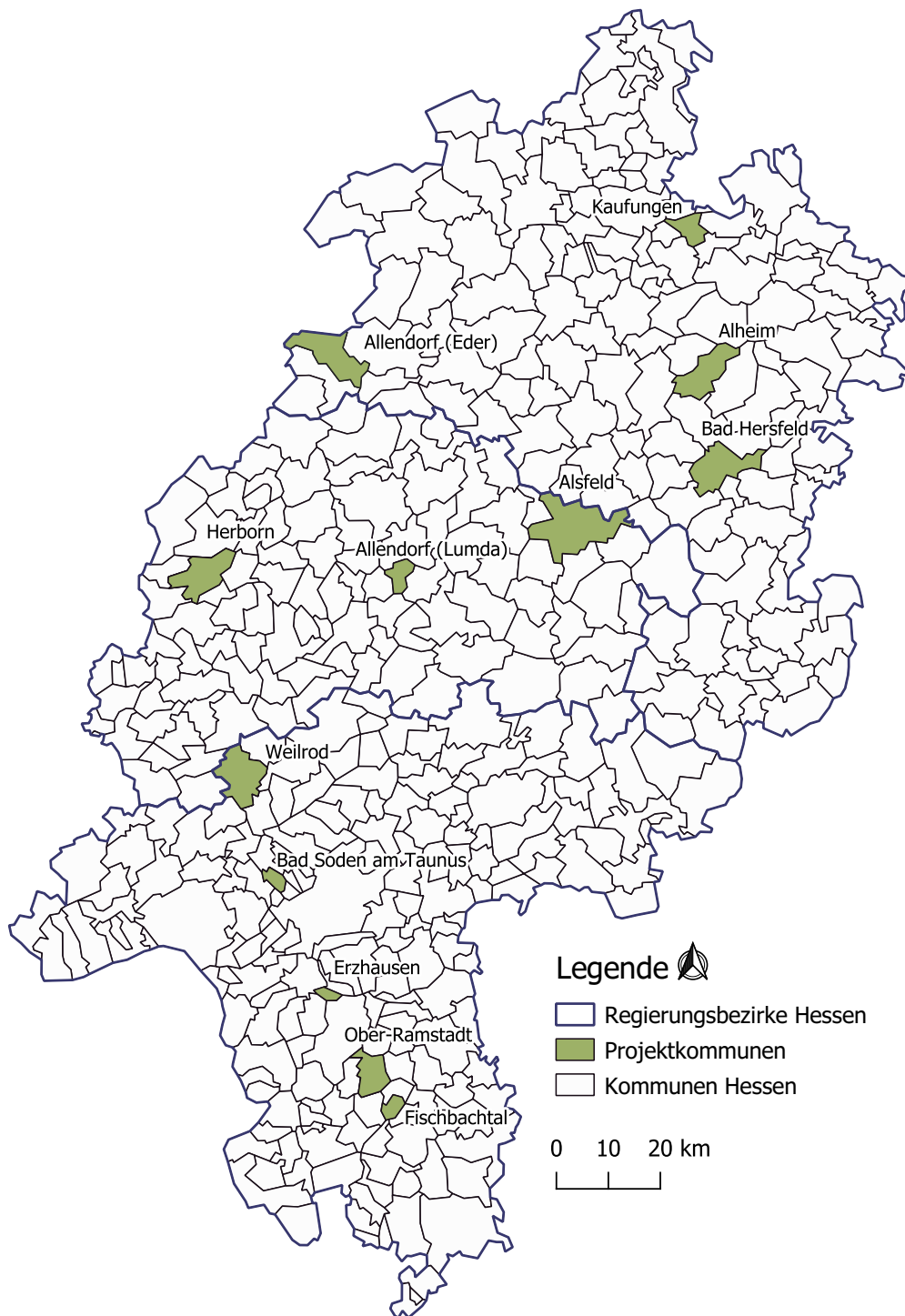
Aus den teilnehmenden Kommunen wirkten im Rahmen des Projekts verschiedene Personengruppen in unterschiedlichen Positionen mit. Alle Personen sind in ihrer täglichen Arbeit mit der Modernisierung kommunaler Liegenschaften betraut; im Klimamanagement, in Bauämtern und als Bürgermeister*innen. Die Mitwirkung bestand sowohl in der aktiven Teilnahme an Workshops und Arbeitsgruppen als auch in der gemeinsamen Erstellung kommunaler Steckbriefe.



JUDITH HEILMANN
ist Wissenschaftliche
Sachbearbeiterin am
Institut Wohnen und
Umwelt.



ANNA WASMER
ist Wissenschaftliche
Mitarbeiterin der Hoch-
schule Darmstadt.



Legende

-  Regierungsbezirke Hessen
-  Projektkommunen
-  Kommunen Hessen

0 10 20 km



Quelle: eigene Darstellung, Daten zur Verfügung gestellt durch Bundesamt für Kartographie und Geodäsie (BKG), Datensatz VG5000, Stand 01.01.2023)

UNSERE KOMMUNEN STELLEN SICH VOR

ALHEIM – PIONIER DER NACHHALTIGKEIT

Einwohnende: 4945 (31.12.2023)

Nichtwohngebäude im Eigentum der Kommune: 18

Wohngebäude im Eigentum der Kommune: 5

► Als Flächengemeinde mit zehn Ortsteilen verfügt Alheim über zahlreiche kommunale Nichtwohngebäude, die in ihrer Funktion teilweise in mehreren Ortsteilen vorhanden sind und die es zu unterhalten und zu modernisieren gilt. Dazu gehören beispielsweise Dorfgemeinschaftshäuser und Ortsfeuerwehren in den einzelnen Ortsteilen. In interkommunaler Zusammenarbeit zwischen Rotenburg ob der Fulda, Bebra und Alheim (zuBRA) entstand 2014 ein gemeinsamer Masterplan Energie. Dort sind zahlreiche Maßnahmen mit Bezug zur Gebäudemodernisierung in unterschiedlichen Handlungsfeldern benannt, darunter bspw. zielgruppengerechte Informationen und Angebote für sanierungswillige Privatleute, eine Sanierungskampagne oder die modellhafte Sanierung von Musterhaussiedlungen sowie die Förderung eines Klimaschutzmanagers. Zudem wurde im Jahr 2016 ein integriertes kommunales Entwicklungskonzept für Alheim erstellt, in dem u.a. Sanierungsbedarfe der Dorfgemeinschaftshäuser in den Ortsteilen beschrieben wurden. Aufgrund des breiten Spektrums an Maßnahmen gewann Alheim im Jahr 2016 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Kleinstädte und Gemeinden“.



Im Jahr 2019 wurde die energetische Sanierung des Dorfgemeinschaftshauses im Ortsteil Sterkelshausen abgeschlossen. Seit 2023 werden die drei Dorfgemeinschafts-

häuser Obergude, Niedergude und Niederellenbach energetisch saniert. Weitere Sanierungspläne gibt es für zwei Feuerwehrgerätehäuser und zwei weitere Dorfgemeinschaftshäuser.

Alheim produziert mehr erneuerbare Energie als von den Haushalten verbraucht wird (187%, Stand 2021). Es gibt insgesamt u.a. drei Solarparks, eine Biogasanlage sowie ein Nahwärmenetz.

ALLENDORF (EDER) – INTER- KOMMUNALE KOOPERATION ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

EW: 7649 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 32

WG im Eigentum der Kommune: 5

► Die 32 kommunalen Nichtwohngebäude, die es zu modernisieren und zu unterhalten gilt, sind beispielsweise Dorfgemeinschaftshäuser, Feuerwachen, Kindergärten, die Schützen- und Mehrzweckhalle, kleinere Museen sowie ein Dienstleistungszentrum. Zwei Verwaltungsgebäude, die neben den Kindergärten und einem Bürgerhaus die höchste Nutzungsrate und somit den höchsten Energieverbrauch aufweisen, gilt es ebenfalls zu sanieren.

Die Gemeinde nutzt die interkommunale Zusammenarbeit mit benachbarten Kommunen, um Aufgaben effizienter zu bewältigen und Kosten zu senken. Seit 2011 besteht die interkommunale Arbeitsgemeinschaft Ederbergland (Allendorf [Eder], Battenberg [Eder], Hatzfeld [Eder], Bromskirchen), welche gemeinsam die Erstellung eines Klimaschutzkonzeptes realisierte und seit 2013 die Stelle eines Klimaschutzmanagers finanziert. Die freiwillige Eingliederung der Gemeinde Bromskirchen zum 1. Januar 2023 verdeutlicht den Ansatz, durch Bündelung von Aufgaben eine zukunftsfähige Gemeindestruktur im ländlichen Raum gemeinschaftlich aufzubauen. Für alle kommunalen Gebäude in Allendorf (Eder) wurden bereits im Jahr 2022 entsprechende Haushaltsmittel für individuelle Sanierungsfahrpläne (iSFP) bereitgestellt. Die Ausarbeitung dieser Fahrpläne verzögert sich, da für diese Aufgabe nur wenige zugelassene regionale Energieeffizienzexperten zur Verfügung stehen. Auch eine

kommunale Wärmeplanung wurde bereits in Auftrag gegeben. Diese erfolgt in Kooperation mit dem Landkreis. Derzeit werden Maßnahmen zur energetischen Sanierung der kommunalen Liegenschaften geplant.



ALLENDORF (LUMDA) – MIT ENERGIEBERATUNG ZUR ENERGETISCHEN GEBÄUDEMODERNISIERUNG

EW: 4101 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 8

WG im Eigentum der Kommune: 1

► Die Gemeinde Allendorf (Lumda) hat acht kommunale Nichtwohngebäude, die es zu modernisieren und zu unterhalten gilt. Im Jahr 2021 wurde ein Klimaschutzmanagement im Bauamt angesiedelt, welches insbesondere mit der Umsetzung des Klimaschutzkonzeptes in Zusammenarbeit mit dem Landkreis beauftragt wurde. Im Zuge dessen wurde für die Modernisierungs- und Sanierungsprojekte eine Prioritätenliste erstellt. Im Jahr 2022 begann die Erstellung eines energetischen Quartierskonzeptes als Grundlage für die Etablierung eines Sanierungsmanagements. 2023 wurde durch die Stadt Allendorf (Lumda) in Zusammenarbeit mit der LandesEnergieAgentur Hessen (LEA Hessen) eine kostenfreie Erstenergieberatung angeboten.

Außerdem sollen in Allendorf (Lumda) bis zum Jahr 2030 acht Windenergieanlagen errichtet werden sowie eine Ausweitung der Nutzung von Solarenergie und Umweltwärme um mindestens 3 % der Gebäude pro Jahr erzielt werden.



ALSFELD – MIT STRATEGIE ZUR UMFASSENDE SANIERUNG KOMMUNALER GEBÄUDEBESTÄNDE

EW: 16.205 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 69

WG im Eigentum der Kommune: 1

► Im kommunalen Eigentum der Stadt Alsfeld befinden sich 69 Nichtwohngebäude, die es zu unterhalten und teilweise zu modernisieren gilt. Alsfeld hat eine geschlossene historische Bebauung aus dem Mittelalter, was die Stadt im Kontext der Modernisierungsvorhaben vor zusätzliche Herausforderungen stellt.



Seit 2016 wird regelmäßig ein Energie- und Klimabericht erstellt. Darin wird die energetische Situation der Liegenschaften sowie deren Verbrauchsentwicklung dargestellt. Es besteht ein Energiemonitoring für 54 der kommunalen Gebäude. Mit dem Aktionsplan 2022–2027 werden die konkreten Maßnahmen für den Klimaschutz im Bereich der städtischen Liegenschaften aufgezeigt. Er dient der Stadtverwaltung als Leitfaden hinsichtlich der Zeit- und Ressourcenplanung und veranschaulicht transparent die Strategie, wie Treibhausgasemissionen gezielt reduziert werden sollen. Der Aktionsplan knüpft nahtlos an den Energie- und Klimabericht 2022–2027 an.

Alsfeld hat in den letzten Jahren energetische Sanierungsmaßnahmen am Baubetriebshof, den kommunalen Liegenschaften am Marktplatz, am Minnigerodehaus (Stadtmuseum) und einer Kindertagesstätte umsetzen können oder arbeitet an der Umsetzung. Außerdem wurde 2021 eine Energie- und Klimaschutzförderrichtlinie erarbeitet, die der Stadtbevölkerung Fördermittel zur Finanzierung von Maßnahmen zur Verfügung stellt, die zur Energieeinsparung oder Minderung von Luftschadstoffen erforderlich sind.

BAD SODEN AM TAUNUS - GEBÄUDEMODERNISIERUNG MIT HISTORISCHEM CHARME



EW: 23.174 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 31

WG im Eigentum der Kommune: 3

► Die Stadt Bad Soden am Taunus besitzt einen im bundesweiten Vergleich weit überdurchschnittlichen Kaufkraftindex. Ohne größere Industrieansiedlungen wird die Stadt wirtschaftlich aber vor allem durch die Rhein-Main-Region im Frankfurter Speckgürtel sowie einige wenige Verwaltungsgebäude und kleinere und mittelständische Unternehmen geprägt. Zu diesen zählen regionale Handwerksbetriebe, Dienstleister und die Landwirtschaft, welche eine wichtige Rolle in der lokalen Wirtschaft spielen.

Der kommunale Gebäudebestand besteht überwiegend aus Nichtwohngebäuden, einzelnen Wohngebäuden und einer Vielzahl unbeheizter Bauwerke. Rund ein Drittel der kommunalen Gebäude steht unter Denkmalschutz. Eine Reihe von Gebäuden mit ihren Einrichtungen und Funktionen haben die Gebietsreform 1977 mit der Zusammenlegung der drei Stadtteile überdauert und sind daher entweder in ihrer Funktion mehrfach vorhanden oder wurden zum Teil umgenutzt.

Im Januar 2024 wurde die Umnutzung und Sanierung des seit 2019 leerstehenden Medico-Palais als Verwaltungsstandort der Bad Sodener Stadtverwaltung beschlossen. Ziel ist es, die bisher auf mehrere Standorte verteilten Verwaltungsstellen zu bündeln, um so Betriebs- und Unterhaltungskosten zu reduzieren. Die bisherigen fünf Verwaltungsstandorte in Bad Soden am Taunus, die sich durchweg in älteren, sanierungsbedürftigen Liegenschaften befinden, sollen spätestens 2028 in den neu geschaffenen Verwaltungsstandort einziehen. Das Palais, ein historisches Gebäude aus dem Jahr 1912, soll dafür saniert, umgebaut und erweitert werden.

BAD HERSFELD - AMBITIONIERTE BESCHLÜSSE FÜR KLIMASCHUTZ UND ENERGETISCHE MODERNISIERUNG

EW: 30.770 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 63

WG im Eigentum der Kommune: 50

► Bad Hersfeld hat im September 2020 den Klimanotstand ausgerufen, um den Klimaschutz und entsprechende Maßnahmen in den Fokus zu rücken. Darüber hinaus plant Bad Hersfeld einen Klimaaktionsplan zur Klimaneutralität schon bis 2035 zu erstellen. Das bestehende Klimaschutzkonzept „Vorreiterkonzept“ soll bis September 2025 aktualisiert und daran angepasst werden. Bei den Nichtwohngebäuden gehören zwei der Wirtschaftsbetriebe Bad Hersfeld GmbH, die Wohngebäude sind teilweise einer städtischen Stiftung zugehörig bzw. die Stadt fungiert als Generalmieter.

Im Jahr 2024 erfolgte der Abschluss von fünf seit August 2023 in Bearbeitung befindlichen Sanierungsfahrplänen für kommunale Liegenschaften mit resultierender Investitionsplanung für folgende Liegenschaften: Stadthalle, Hauptfeuerwehrwache, Mehrzweckhalle und zwei Kindertagesstätten samt Gemeinschaftsräumen und ein Sportfunktionsgebäude. Im Rahmen der Altbausanierungskampagne „Bad Hersfeld saniert sich“ wurden verschiedene Beratungsinstrumente bereitgestellt, um eine breite Öffentlichkeit durch Informationsveranstaltungen und Ausstellungen anzusprechen. Darüber hinaus wurde im Jahr 2023 ein kommunales Programm zur Förderung von PV-Anlagen im Stadtgebiet etabliert.



FISCHBACHTAL – ERFOLG DURCH EXTERNE BERATUNG UND KOOPERATION

EW: 2.785 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 11

WG im Eigentum der Kommune: 0

► Die Gemeinde Fischbachtal liegt mit vier Ortsteilen im Vorderen Odenwald und ist ländlich geprägt. Sie unterhält einige kommunale Nichtwohngebäude, beispielsweise Feuerwehrhäuser, eine Kindertagesstätte, ein Rathaus sowie zwei Bürgerhäuser, den Bauhof und das Sportheim.



In der Gemeindeverwaltung, die im Rathaus angesiedelt ist, arbeiten insgesamt zehn Personen. Auch in einer kleinen Gemeinde fallen vielfältige Aufgaben im Bauamt an. Dieses ist für alle Belange rund um Tiefbau, Hochbau, Gebäudemanagement, Liegenschaftsverwaltung und Grundstücksmanagement bis hin zur Städteplanung verantwortlich. Um dieses weite Aufgabenspektrum zu bearbeiten, sind 1,5 Vollzeitäquivalente im Stellenplan vorgesehen. Das Tagesgeschäft und dringende Instandhaltungsaufgaben lasten das Bauamt mithin so aus, dass wenig bis keine Zeit für grundsätzliche oder strategische Überlegungen zur Modernisierung bleibt. Die Erhebung der Ist-Zustände kommunaler Gebäude in Fischbachtal wird daher als wichtiges Ziel angesehen. Für die Planung und Umsetzung von Modernisierungsprojekten werden häufig externe Berater*innen hinzugezogen. Zudem wird auf den Austausch mit anderen Kommunen im Landkreis Wert gelegt, unter anderem durch Treffen der Klimamanager*innen sowie Treffen der Bauamtsleitungen. Seit 2020 besteht eine enge Zusammenarbeit mit der Hochschule Darmstadt. Im Juni 2021 wurde ein Arbeitskreis „Klimafreundliche Bauleitplanung“ gegründet, Vertretungen aller Fraktionen der Gemeindevertretung, der Bürgermeister und auch Verwaltungsmitarbeitende sind Teil dieses Arbeitskreises. Im September 2024 fasste die Gemeindevertretung einstimmig den Grundsatzbeschluss, die Bauleitplanung in ihrem Gebiet an den Grundsätzen einer „klimafreundlichen Bauleitplanung“ auszurichten.

HERBORN – MIT ANPASSUNG DER VERWALTUNGSSTRUKTUR DIE GROSSEN AUFGABEN BEWÄLTIGEN

EW: 21.142 (31.12.2023)

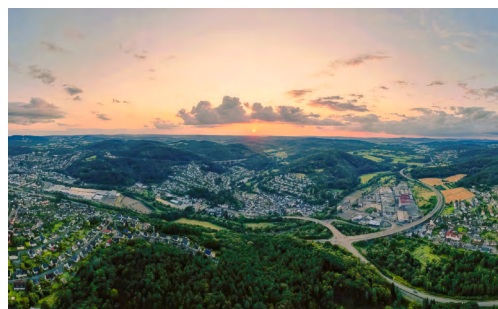
NWG im Eigentum der Kommune: 90

WG im Eigentum der Kommune: 5 (+ 5 WHG in NWG)

► Die Stadt Herborn hat 90 kommunale Nichtwohngebäude, teils mit historischer Bausubstanz, die es teilweise zu modernisieren und zu unterhalten gilt. Die große Aufgabe, der sich Herborn stellt, ist eine vollständige Erfassung der energetischen Verbräuche kommunaler Gebäude. Zu den verbrauchsintensivsten Gebäuden gehören das Rathaus, die Kindertagesstätten und die Feuerwehren. In den letzten Jahren wurden in Herborn insgesamt sieben kommunale Gebäude energetisch saniert bzw. abgerissen und neu gebaut.

Um diese anstehenden Aufgaben zu bewältigen, wurden Anpassungen der Verwaltungsstruktur vorgenommen und die Fachdienste Hochbau und technische Gebäudeunterhaltung zusammengelegt. Zudem wurde die Zusammenarbeit mit den Stadtwerken intensiviert und ein Energie-Contracting ist entstanden. Mit der Möglichkeit eines Dualen Studiums im Bereich Bauingenieurwesen werden potenzielle neue Mitarbeiter*innen im Fachbereich Bauen, Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung ausgebildet.

Die Berücksichtigung der Klimarelevanz im Rahmen von politischen Beschlüssen wird durch ein 5-Punkte-System gesichert. Dabei wird eine Checkliste im Hintergrund ausgefüllt, um die Auswirkungen besser einordnen zu können und im Anschluss eine Klimarelevanz bestätigen oder ablehnen zu können.



KAUFUNGEN – MIT STRATEGIE UND FINANZIELLEN MITTELEN ANSTEHENDE AUFGABEN BEWÄLTIGEN

EW: 12.752 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 27

WG im Eigentum der Kommune: 17

► Mit Beschluss vom Februar 2011 hat sich Kaufungen das Ziel gesetzt, bis 2030 vollständig mit erneuerbaren Energien versorgt zu sein (CO₂-Neutralität). Im Jahr 2013 wurde ein umfassendes Klimaschutzkonzept mit konkreten Maßnahmen ausgearbeitet. So wurde beispielsweise in der Haferbachhalle im Jahr 2015 die Fensterfassade erneuert oder auch im Jahr 2016 im Bauhof eine hocheffiziente Wärmepumpe installiert. Das Klimaschutzkonzept wurde im Juni 2019 fortgeschrieben und bildet die Arbeitsgrundlage für das Klimaschutzmanagement. In der Gemeinde Kaufungen arbeiten zwei Personen im Klimaschutzmanagement (entspricht einer Vollzeitstelle). Zudem wurde vom Landkreis Kassel im November 2021 ein integriertes Klimaschutzkonzept beschlossen.



Eine in der kommunalen Familie noch nicht weit verbreitete Besonderheit ist, dass die Gemeinde Kaufungen bereits mit einer umfassenden Bestandsaufnahme und einer daraus resultierenden Priorisierung die anstehenden Modernisierungsmaßnahmen der insgesamt 27 kommunalen Nichtwohngebäude vorbereitet. Die Verantwortlichen haben erkannt, dass die Modernisierung der kommunalen Gebäudebestände in den nächsten Jahren nicht ohne erhebliche finanzielle Mittel bewältigt werden kann. Im Investitionshaushalt von Kaufungen sind daher Mittel in Höhe von mehr als 2,5 Millionen Euro für die nächsten drei Jahre vorgesehen. Gleichzeitig wird durch die Kombination unterschiedlicher Förderprogramme eine möglichst hohe Förderquote bei den zu modernisierenden Gebäuden angestrebt.

OBER-RAMSTADT – DEN FOKUS AUF ERNEUERBARE ENERGIEN RICHTEN

EW: 15.313 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 40

WG im Eigentum der Kommune: 9

► Zu den kommunalen Nichtwohngebäuden in Ober-Ramstadt gehören das Rathaus mit Verwaltungsgebäude, drei Kindergärten, vier Feuerwehrrhäuser, fünf Dorfgemeinschaftshäuser sowie vier Sportanlagen, dazu eine Sporthalle und ein Freibad. 2017 wurde ein integriertes Klimaschutzkonzept im Landkreis Darmstadt-Dieburg beschlossen, welches aktuell fortgeschrieben wird. Für die kommunale Ebene von Ober-Ramstadt wurde daraus vertiefend ein eigener Kommunalanteil mit Handlungsempfehlungen und Maßnahmenempfehlungen abgeleitet.

Ober-Ramstadt fokussiert sich seit 2014 auf die Nutzung regenerativer Energien. Seit 2014 bezieht die Gemeinde Ökostrom und hat einige kommunale Gebäude mit heizungsunterstützender Solarthermie ausgestattet. Darüber hinaus wurden sowohl auf dem Rathausdach als auch auf dem Dach der KiTa Ackermann eine PV-Anlage installiert. Eine weitere PV-Anlage wird derzeit an der Kita Himmelszelt errichtet. Durch die Kombination mit der vorhandenen Erdwärmepumpe wird dieses Gebäude CO₂-neutral sein. Mit dem Bau des Bürgerhauses und der Feuerwehr Rohrbach werden weitere regenerative Energien, Erdwärme und Photovoltaik genutzt. Zudem hat Ober-Ramstadt zwei Windenergieanlagen errichtet. Diese Anlagen speisen seit Ende 2020 Windstrom für ca. 2.500 Haushalte pro Jahr in das öffentliche Stromnetz ein. Dadurch wird der CO₂-Ausstoß um ca. 6.000 Tonnen pro Jahr reduziert. In den letzten Jahren wurden am Rathaus, der Zulassungsstelle, einem Feuerwehrrgerätehaus und einer Sportanlage energetische Sanierungsmaßnahmen durchgeführt.



WEILROD - NEUE ORGANISATIONS- FORMEN ENTWICKELN

EW: 6.781 (31.12.2023)

NWG im Eigentum der Kommune: 86

WG im Eigentum der Kommune: 0



► Die Gemeinde Weilrod liegt im Hochtaunuskreis und ist mit einer Fläche von 71,16 km² die flächenmäßig größte Kommune im Hochtaunuskreis. Die 13 Ortsteile von Weilrod bestanden bis 1970/1972 als eigenständige Gemeinden im damaligen Landkreis Usingen, daher sind viele kommunale Gebäude in ihren strukturellen und funktionalen Ausprägungen heute mehrfach vorhanden. So gibt es in jedem Ortsteil ein Dorfgemeinschaftshaus sowie mehrere Feuerwehren in der Gesamtgemeinde. Diese Struktur bringt für die Gemeinde erhebliche finanzielle Herausforderungen mit sich, da sie den Unterhalt von insgesamt 86 kommunalen Liegenschaften sicherstellen muss, die teilweise unter Denkmalschutz stehen.

Um neue Wege zur Finanzierung kommunaler Aufgaben zu beschreiten, setzt Weilrod auf die positiven Effekte interkommunaler Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden in privatwirtschaftlicher Organisationsform. Ein Beispiel hierfür ist das interkommunale Feuerwehrdienstleistungszentrum „Goldener Grund – Taunus“ gGmbH, das landkreisübergreifend gemeinsam mit den Kommunen Bad Camberg, Brechen, Hünfelden, Selters und Weilrod gegründet wurde. Ziel ist es, das Ehrenamt im Bereich der Feuerwehr über die Gemeindegrenzen hinweg zu entlasten. Zu den Aufgaben des Dienstleistungszentrums gehören unter anderem die Prüfung, Wartung und Instandsetzung der Atemschutzgeräte, die Reinigung der Einsatzkleidung sowie die Pflege und Wartung der Feuerwehrschräuche und die Beschaffung von Ausrüstungsgegenständen.



JUDITH HEILMANN
ist Wissenschaftliche
Sachbearbeiterin am Institut
Wohnen und Umwelt.



ANNA WASMER
ist Wissenschaftliche
Mitarbeiterin der Hochschule
Darmstadt.

GEMEINSAM LÖSUNGEN GESTALTEN AUF DEM WEG ZUR KOMMUNALEN GEBÄUDE- MODERNISIERUNG

Detlef Schümann, Prof.
Dr.-Ing. Birte Frommer und
Lisa Haubner im Gespräch
mit Kaweh Mansoori, Hess-
ischer Minister für Wirt-
schaft, Energie, Verkehr,
Wohnen und ländlichen
Raum.



Nach mehr als zwei Jahren Projektlaufzeit feierte das Projekt „Governance der Gebäudemodernisierung in kleinen und mittleren hessischen Kommunen“ seinen Abschluss gemeinsam mit Hessens Wirtschaftsminister Kaweh Mansoori im Gespräch mit kommunalen Vertreter*innen.

► Nach über zwei Jahren Projektlaufzeit fand das Projekt das Forschungs- und Transferprojekt „Governance der Gebäudemodernisierung in kleinen und mittleren hessischen Kommunen“ seinen feierlichen Abschluss. Am 28. Januar 2025 kamen Projektbeteiligte, kommunale Vertreter*innen und politische Entscheidungsträger*innen in Darmstadt zusammen, um die Erkenntnisse des Projekts zu würdigen, Erfahrungen zu teilen und gemeinsam einen Blick in die Zukunft zu werfen.

Ein Höhepunkt der Veranstaltung war der Beitrag von Hessens Wirtschaftsminister Kaweh Mansoori, der die Projektergebnisse als „wichtigen Baustein der Wärmewende vor Ort“ hervorhob. Besonders betonte er die praxisnahen Handreichungen zur Planung und Fördermittelbeantragung, die nun in die Beratungen der LandesEnergieAgentur (LEA) einfließen werden. „Gemeinsam können wir erreichen, dass die Wärmewende eine Zukunft schafft, die für alle lebenswert ist – unabhängig von Einkommen, Wohnort oder Lebenssituation. Und dies lässt sich gerade in kommunalen Gebäuden besonders stark erleben“, so Mansoori.

PERSPEKTIVEN AUS DER PRAXIS: STIMMEN AUS DEN KOMMUNEN

Die abschließende Veranstaltung des Projekts diente auch einem zentralen Projektziel: Bedarfe und Herausforderungen, die Kommunen in der Gebäudemodernisierung erleben mit dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum zu teilen. Neben den mit den Kommunen entwickelten Handlungsempfehlungen für das Ministerium, bot die Abschlussveranstaltung die Möglichkeit für einen direkten Austausch mit einer interaktiven Gesprächsrunde zwischen Vertreter*innen der Projektkommunen und dem hessischen Wirtschaftsminister. Jakob Beckhausen (Fischbachtal), Lisa Haubner (Kaufungen) und Detlef Schürmann (Bad Soden am Taunus) berichteten eindrücklich von ihren Erfahrungen in der kommunalen Verwaltung – von bürokratischen Hürden bis hin zu kreativen Lösungen und wie das Projekt sie dabei unterstützen konnte:

„Die Teilnahme an dem Projekt hilft uns, gerade auch in Zukunft, wenn wir Gebäudemodernisierungen umsetzen und planen wollen, nicht bei null anzufangen und stattdessen einen roten Faden zu haben, auf den wir aufgreifen können. Gleichzeitig bietet das Projekt auch ein Netzwerk, auf das man zurückgreifen kann.“, so die Leitung des Bauamts in Fischbachtal, Jakob Beckhausen.

Auch das Thema Fördermittel wurde intensiv besprochen: „Wir stecken eine Menge Arbeit in die Fördermittelbeantragung, und dann kommt erst nach langer Zeit die Antwort, dass man gar nicht für diese spezielle Förderung in Frage kommt“ schilderte eine hessische Bürgermeisterin eine frustrierende Erfahrung mit Fördermitteln. Solche Hürden verdeutlichen, wie wichtig klare und effiziente Förderstrukturen für die Umsetzung kommunaler Projekte sind. Projekterzeugnisse wie eine Handreichung zum Förderprozess können Struktur in diese Prozesse bringen, allerdings braucht es auch von Seiten des Fördermittelgeber Anpassungen.

Die Gesprächsrunde zwischen den kommunalen Vertreter*innen und dem Wirtschaftsminister wurde vom Prof. Dr. Birte Frommer moderiert und eröffnete auch Teilnehmenden aus Politik und Wissenschaft die Möglichkeit in der Runde teilzunehmen.

VERNETZUNG UND AUSTAUSCH: GEMEINSAM WEITERDENKEN

Den Abschluss des Tages bildeten thematische Gesprächsrunden, in denen sich die Teilnehmenden über zen-

trale Fragen der Gebäudemodernisierung austauschten. Besonders intensiv wurde über die Finanzierbarkeit von Modernisierungsprojekten sowie über die internen Kommunikationsprozesse in Verwaltungen diskutiert. Einig war man sich vor allem in einem Punkt: „Engagierte und fähige Verwaltungsmitarbeitende können viel bewegen.“

Mit dieser Veranstaltung endete die über zweijährige Projektlaufzeit (Januar 2023 – Februar 2025) auf festliche und inhaltlich wertvolle Weise. Die Abschlussveranstaltung zeigte eindrucksvoll, dass die Zukunft der kommunalen Gebäudemodernisierung in Hessen aktiv gestaltet werden muss, um nachhaltige Veränderungen voranzutreiben.



LUISE SPIEKER
ist Wissenschaftliche
Referentin bei der
Schader-Stiftung.

INTERAKTIVE WORKSHOPS MIT KLEINEN UND MITTLEREN KOMMUNEN

Wie erarbeitet man gemeinsam Lösungen für die kommunale Gebäudemodernisierung, die auch in der Verwaltung von kleinen und mittleren Kommunen Anklang findet und umgesetzt werden kann? Genau: mit einem gemeinsamen Team aus kommunalen Vertreter*innen und Akteuren aus der Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

► Mit dem Projekt „Governance der Gebäudemodernisierung“ war den Verbundpartnern im Vorhinein klar: Lösungen im Bereich kommunaler Gebäudemodernisierung können nur sinnvoll erarbeitet werden, wenn Praxisakteure involviert sind und mit ihrem Wissen erkennen und bestimmen, welche Bereiche besondere Herausforderungen bieten und in Angriff genommen werden müssen. Deshalb wurde das Projekt in seinen Workshop-Phasen durch die Anliegen der teilnehmenden Kommunen mitgestaltet.

Über die Projektlaufzeit von über zwei Jahren wurden 14 Workshops, eine Kick-Off und Abschlussveranstaltung sowie mehrere Dialog-Cafés beim Großen Konvent der Schader-Stiftung durchgeführt. In Teilen fanden diese mit einem erweiterten Teilnehmendenkreis statt. Dadurch konnte auf Grundlage der sorgfältigen Auswahl der beteiligten Kommunen eine angemessene Akteursqualität garantiert werden. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Workshops lassen sich in mehrere Phasen einteilen: Gemeinsames Problemverständnis erarbeiten, Ko-Produktion von Lösungsansätzen und Erprobung der Lösungen in den Kommunen.

Um die größtmögliche Wirksamkeit in der kommunalen Praxis zu entfalten und Herausforderungen in der Gebäudemodernisierung produktiv anzugehen, begann die erste Phase mit den teilnehmenden Kommunen damit, herauszuarbei-

ten, welche konkreten Anliegen sie haben und welche davon besonders dringlich zu bearbeiten sind. Dabei war es besonders wichtig, ein gemeinsames Problemverständnis zu erarbeiten. Was bedeutet es, zum Beispiel, wenn man über Schwierigkeiten im „Förder-Dschungel“ spricht? Und inwieweit bestehen vergleichbare Herausforderungen in verschiedenen Kommunen? Nur wenn alle Beteiligten genau wissen, was mit welchen Problemen gemeint ist, kann man sich in den nächsten Phasen mit Lösungen dazu beschäftigen. Die Kommunen haben sich in den ersten Workshops auf zwei thematische Schwerpunkte geeinigt: Förderung und Kommunikation.

KO-PRODUKTION VON LÖSUNGSANSÄTZEN

Die Themen Förderung und Kommunikation wurden daher in der nächsten Phase des Projekts besonders intensiv aufgegriffen. Gemeinsam mit dem Projektteam reflektierten die teilnehmenden Kommunen, welche Schwierigkeiten und Hürden immer wieder im Prozess der Gebäudemodernisierung auf der Steuerungsebene auftreten. Im nächsten Schritt unterstützte das Projektteam mit seinen spezifischen Expertisen (technisch, juristisch, politikwissenschaftlich) darin zu erkennen, welche Möglichkeiten es gibt, diesen zu begeg-



Wissenschaftler*innen und kommunale Vertreter*innen erarbeiten gemeinsam Lösungsansätze für die kommunale Gebäudemodernisierung.

nen. In gemeinsamer Arbeit entstanden Lösungsansätze im Bereich Förderung und im Bereich Kommunikation. Dabei stand das Team konzeptionell immer zur Verfügung und leitete die teilnehmenden Kommunen strukturiert in ihrer Arbeit an. Gleichzeitig waren sie auch immer Ansprechpartnerinnen zwischen den Workshops für sonstige Anliegen, die es bei den Teilnehmenden gab.

ERPROBUNG

Die letzte Phase des Projekts führte die Kommunen zur Erprobung der entwickelten Lösungsansätze. Die Projektarbeit verschob sich also von den Workshops in die konkrete Verwaltung. Hier sollten die Teilnehmenden die Lösungsansätze testen und überprüfen. Was funktioniert gut und stellt eine Erleichterung im Prozess zur Gebäudemodernisierung dar? Wo gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten, was die Lösungen angeht? Die Workshops in diesen Phasen waren besonders als Begleitung zur Erprobung zu verstehen. Die Kommunen hatten die Möglichkeit, sich über Fortschritte und Herausforderungen auszutauschen und Rat beim Projektteam zu suchen. So war auch immer eine Feedbackschleife zum Projektteam und zwischen den Kommunen selbst sichergestellt.

INTERAKTIVER ANSATZ DER WORKSHOPS

Die Workshops waren konzipiert, um einerseits Lösungen für die Herausforderungen bei der Gebäudemodernisie-

rung zu entwickeln, und andererseits auch ein Netzwerk zwischen den Kommunen selbst und auch mit dem Projektteam zu entwickeln und damit dessen Wirksamkeit zu erproben. Bei der Gestaltung der Dialogformate wurde immer darauf geachtet, eine Balance zwischen Impulsen und Eigenarbeit zu halten, damit die teilnehmenden Kommunen zu ihrer täglichen Verwaltungsarbeit nicht noch eine zusätzliche Belastung durch das Projekt erfahren, aber gleichzeitig auch angemessen gefordert waren sich zu beteiligen. Während die Workshops immer mit einem phasenentsprechenden Ziel durchgeführt wurden, ließ das Projektteam stets genügend Raum für Anliegen der teilnehmenden Kommunen während den Arbeitssessions. So konnten die Projektbeteiligten sich auch bei akuten Anfragen gegenseitig mit Rat zur Seite stehen.

Die Zusammenarbeit mit den Kommunen im Projekt „Governance der Gebäudemodernisierung“ erwies sich als ebenso bereichernd wie informativ. Für Fragen der Steuerung von Gebäudemodernisierung hat sich gezeigt: ein Zusammenspiel von verschiedenen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Verwaltung ist für innovative Lösungen in hohem Maße förderlich.

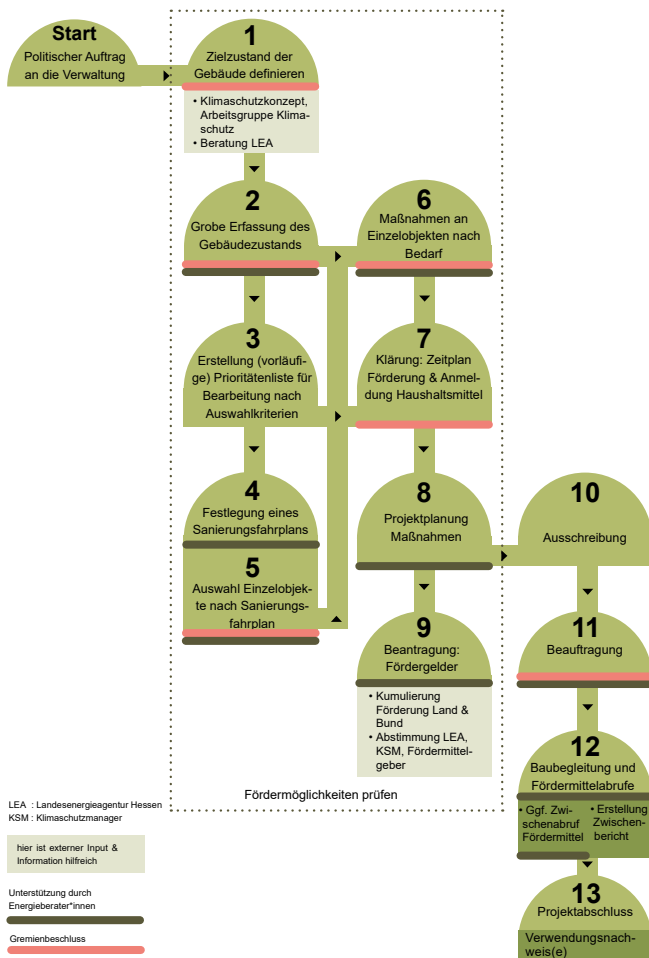


ANNA WASMER
ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hochschule Darmstadt.



LUISE SPIEKER
ist Wissenschaftliche Referentin bei der Schader-Stiftung.

AG FÖRDERUNG: VOM PROZESS ZUR HANDREICHUNG



Modernisierung kommunaler Gebäude erfordert erhebliche Ressourcen. In finanziell angespannten Zeiten stehen strukturell nicht ausreichend Mittel zur Verfügung. Viele mittlere und kleinere Kommunen in Hessen verfügen zudem über ein Gebäudeportfolio, das ohne externe fachliche und personelle Unterstützung nur schwer modernisiert werden kann. Der vielerorts bestehende langjährige Modernisierungstau verschärft die Lage zusätzlich.

► Vor diesem Hintergrund zeigte sich in der Zusammenarbeit im Projekt schnell, dass die Finanzierung und Förderung von Modernisierungsmaßnahmen für die Kommunen einen zentralen Handlungsbereich darstellen. Fördermittel für verschiedene Aspekte der Gebäudemodernisierung werden grundsätzlich von unterschiedlichen Governance-Ebenen – vom Land, Bund, der EU oder teilweise auch von den Landkreisen – bereitgestellt. Für kleine und mittlere Kommunen sind dabei oft die „näheren“ Ebenen, insbesondere das Land und der Bund, von größerer Bedeutung als die weiter entfernte EU.

Bei der Finanzierung und Förderung stehen die Kommunen zunächst vor der Herausforderung, geeignete Fördermittel zu identifizieren und erfolgreich zu beantragen. Darüber hinaus fällt es gerade mittleren und kleineren Kommunen oft schwer, bewilligte Fördermittel in den kommunalen Haushalt einzuarbeiten und zu verwalten. Obwohl bereits eine Reihe von Unterstützungsmöglichkeiten, wie

Quelle: Handreichung Förderprozess, Projekt „Governance der Gebäudemodernisierung in kleinen und mittleren Kommunen“ 2025

beispielsweise die Fördermittelberatung der LandesEnergie-Agentur Hessen existieren, sahen die Kommunen des Projekts Bedarf, den gesamten Prozess des Fördermittelablaufs von der Erfassung der eigenen Gebäude und der strategischen Planung der Modernisierungen bis zum erfolgreichen Verwendungsnachweis übersichtlich darzustellen. Dabei wünschten sie sich konkrete Praxiserfahrungen, hilfreiche Tipps und Austausch.

Aus diesem Bedarf heraus erarbeiteten die Kommunen in dem Projekt ein Dokument, das den gesamten Förderprozess abbildet. Es beginnt mit der Erfassung der Gebäude und ihrer ersten Basisdaten, zeigt Möglichkeiten für übergeordnete Grundsatzbeschlüsse zur Modernisierung auf und reicht von einer Priorisierung der anstehenden Modernisierungen über die Planung konkreter Maßnahmen bis hin zur Vergabe und Abrechnung der Fördermittel. Damit reagiert das Projekt auf eine Lücke in der Unterstützungslandschaft und bietet eine Lösungsmöglichkeit, die bisher noch nicht existierte.

Das Dokument zum Förderprozess besteht aus zwei zentralen Elementen: Zunächst zeigt eine übersichtliche Grafik den Ablauf „Förderprozess“ der Gebäudemodernisierung und Förderung Schritt für Schritt (siehe Abbildung 1). Diese Grafik soll einen schnellen Überblick bieten und es den kommunalen Akteuren ermöglichen, den Prozess besser nachzuvollziehen und auch anderen leicht zugänglich und verständlich zu machen. Zu jedem Prozessschritt gibt es ergänzende Texte, die den Mehrwert und das Ziel des jeweiligen Schrittes erläutern, erfahrungsbasierte Herausforderungen aufzeigen und hilfreiche Hinweise aus der kommunalen Praxis geben. Der Ablauf und die Inhalte sind eng an die realen Erfahrungen der zwölf teilnehmenden Kommunen angelehnt und in direkter Ko-Produktion mit diesen entstanden.

Die Übersicht zum Förderprozess ist so konzipiert, dass in der Praxis genau dort angesetzt werden kann, wo sich die jeweilige Kommune gerade befindet. Während der Prozess methodisch von Anfang bis Ende durchlaufen werden kann, befinden sich viele Kommunen in der Realität gleichzeitig bereits an unterschiedlichen Stellen innerhalb des Prozesses. Die Struktur des Prozessdokuments ermöglicht es, genau dort einzusteigen, wo es für die anstehenden Schritte und Fragestellungen am relevantesten ist. Somit erhält das Ablaufdiagramm eine hohe praktische Nutzbarkeit.

Während der Entwicklung des Förderablaufs und in diversen Austauschrunden haben die Kommunen immer wieder betont, dass die derzeitige Förderlandschaft sehr komplex ist (umgangssprachlich „Förder-Dschungel“) und die Nutzung von Fördermitteln gerade für die kleinen und mittleren Kommunen einen sehr hohen Aufwand bedeutet.

Sowohl die Beantragung als auch die Verwertung und Abrechnung der Fördermittel erfordert zeitliche und personelle Kapazitäten, die von kleineren Kommunen mitunter nur schwer aufgebracht werden können. Darüber hinaus birgt das Bauen im Bestand häufig unerwartete Entwicklungen, auf die mit einer mitunter sehr kleinteiligen und inflexiblen Förderung nur schwer oder nur mit hohem bürokratischem Aufwand reagiert werden kann. Hier äußerten vielen Kommunen den Wunsch nach flexibleren Förderprogrammen, deren Verwendung im Laufe einer Gebäudemodernisierung, an die möglicherweise vorher noch nicht bekannten Gegebenheiten und sich entwickelnden Umstände angepasst werden können.



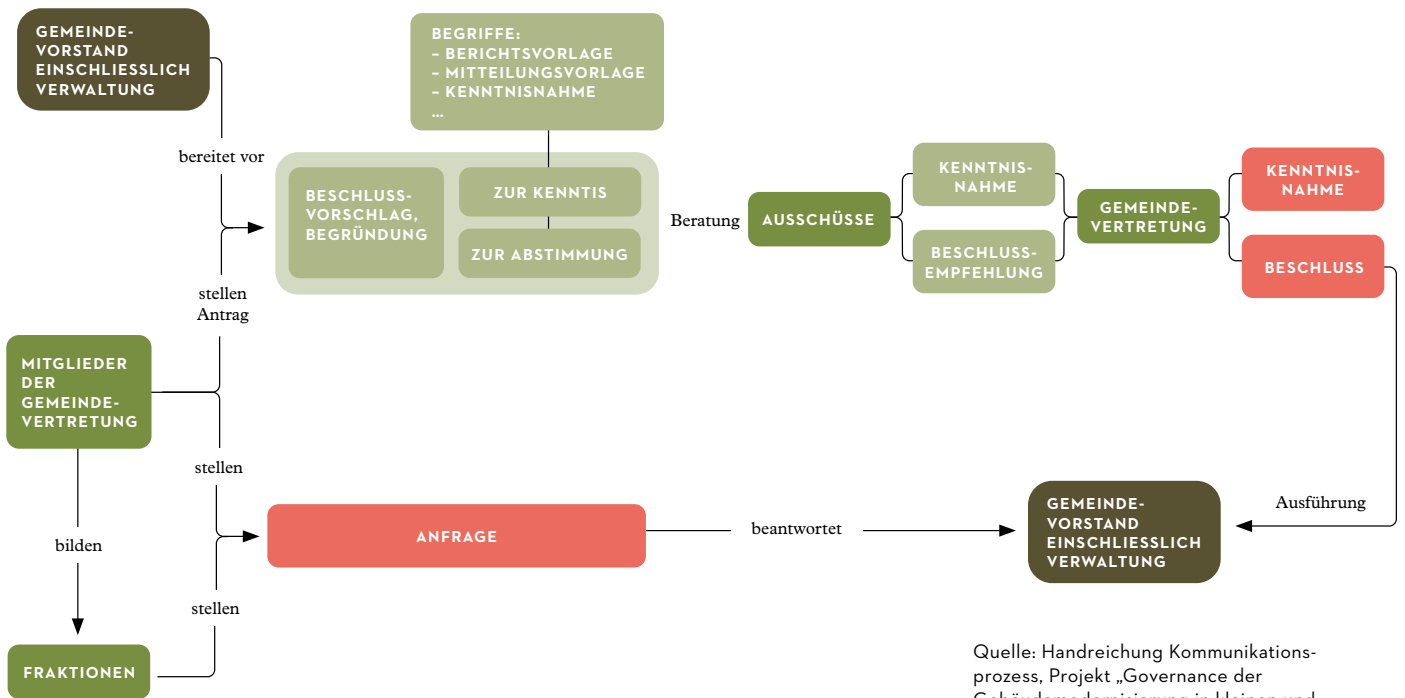
JONAS J. SCHOENEFELD
ist Wissenschaftler beim Institut Wohnen und Umwelt und Leitung des Projekts „Governance der Gebäudemodernisierung in kleinen und mittleren hessischen Kommunen“.



PROF. DR.-ING. BIRTE FROMMER
ist Professorin für Raum- und Umweltmanagement an der Hochschule Darmstadt.



STEFAN SWIDEREK
ist am Institut Wohnen und Umwelt im Arbeitsbereich Energie tätig.



AG KOMMUNIKATION: AUF DEM WEG ZWI- SCHEN VERWALTUNG UND POLITIK

► Bei der Bearbeitung der energetischen Gebäudemodernisierung sehen sich die Verwaltungskräfte der teilnehmenden Kommunen nicht nur mit umwelt- und energietechnischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Anforderungen konfrontiert, sondern ebenso stark mit (un-)ausgesprochenen Erwartungen und Forderungen aus der Kommunalpolitik und der Bürgerschaft. In den Workshops und in direkten Gesprächen mit den Projektkommunen wurde immer wieder deutlich, wie mangelhafte oder fehlende Kommunikation zu Verzögerungen bei Modernisierungsvorhaben führt und die Arbeitsbelastung und Frustration bei Mitarbeitenden erhöht – und damit bürgerschaftliche Akzeptanzprobleme des Verwaltungshandelns noch befördert.

Deswegen hat sich die Arbeitsgruppe Kommunikation über die Projektlaufzeit hinweg konkret mit dem Umgang mit Berichtsvorlagen, Grundsatzbeschlüssen und politischen Anfragen befasst und analysiert, wie die Wege und Wirkungen kommunaler Beschlüsse in den Projektkommunen aussehen. So wurden Strategien entwickelt, die Verwaltungskräfte für sich nutzen können, um die Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik zu verbessern.

BERICHTSVORLAGEN fassen den Kenntnisstand der Verwaltung zu einem bestimmten Modernisierungsvorhaben einschließlich geleisteter Vorarbeiten zusammen und dienen dem Zweck, die Verwaltungsspitze und die Gemein-

devertretung initiativ über Vorarbeiten der Verwaltung zu informieren. Die Vorlagen werden durch die Gemeindevertretung zur Kenntnis genommen. Der Einsatz von Berichtsvorlagen erhöht das Wissen aller politischen Vertreter*innen zu einem bestimmten Sachverhalt. Rückfragen und unvorhergesehene Planänderungen durch neue Impulse aus der Politik können so reduziert und die Geschwindigkeit bei der Umsetzung erhöht werden.

UMSETZUNG: BESCHLUSS ZUR KENNNTNIS:

Eine Gemeinde hatte in einer Vorlage einen umfassenden Bericht über die vorhandenen verwaltungsinternen Vorarbeiten zur energetischen Modernisierung der energetisch relevanten Nichtwohngebäude erstellt und mit der Gemeindevertretung geteilt.

GRUNDSATZBESCHLÜSSE wirken weit tiefgreifender als Berichtsvorlagen, mit ihrer Hilfe werden Zieldefinitionen für die energetische Gebäudemodernisierung beschlossen. Zieldefinitionen für die energetische Modernisierung der kommunalen Gebäude sind nicht nur zur politischen Positionierung sinnvoll, sondern werden von der Verwaltung gewünscht. Sie dienen der Verwaltung als Leitlinie ihres fachlichen Handelns und sind Schutz vor unsachgemäßen Interventionen. Hierbei ist die Balance zwischen konkreten politischen Vorgaben (im Beschlussteil) und ausreichenden Spielräumen für das Verwaltungshandeln (Leitlinien für den Vollzug als Anlage) zu finden. Finanzwirksame Maßnahmen bleiben den politischen Gremien vorbehalten.

UMSETZUNG EINES GRUNDSATZBESCHLUSSES:

Allgemein gehaltene Grundsatzbeschlüsse (z.B. umweltgerechte Bauleitplanung), zu verstehen als politische Willensbekundungen, benötigen einen langen Prozess, um konkrete Maßnahmen zu definieren, Kriterien zur Umsetzung zu entwickeln und die politischen Mehrheiten dafür zu gewinnen. Eine Gemeinde hat hier im Zuge des Projekts einen vorbildlichen Kommunikations-Prozess durchlaufen: Gemeindevertreter*innen aller Fraktionen haben mit dem Bürgermeister, Verwaltungskräften und dem Projektteam inhaltliche und prozessuale Konzepte entwickelt, wie zukünftige Baugebiete umweltgerecht entwickelt werden sollen. Die Beschlussvorlage ist unterteilt in Beschlussteile und Anlagen für das konkrete Verwaltungshandeln, die fortgeschrieben werden können, ohne dass es jeweils einer neuen Vorlage bedarf. Der Beschluss wurde während der Projektlaufzeit einstimmig in der Gemeindevertretung gefasst. Das Vorgehen strahlt aus über die Projektgemeinde hinaus: weitere hessische Gemeinden sind an dem Prozess interessiert.

Die Arbeitsgruppe wurde auch für akut auftretenden Fragestellungen genutzt: so wurde in einer Gemeinde aus dem zuständigen Fachausschuss eine (kritische) Anfrage

an die Verwaltung gerichtet. Solche politischen Anfragen (in der Regel gestellt von der Opposition) sind ein legitimes Instrument der Opposition. Um solche (kleinen) Anfragen sachgerecht zu bearbeiten erfolgte in der Arbeitsgruppe ein Austausch zwischen unterschiedlich erfahrenen Verwaltungskräften aus verschiedenen Gemeinden zusammen mit dem Projektteam. Neben transparenten und ehrlichen Antworten ist die frühzeitige Kommunikation mit der Leitungsebene zur Rückendeckung unverzichtbar. Die Arbeitsgruppe Kommunikation hat sich auch mit dem grundlegenden Selbstverständnis von Verwaltungsmitarbeitenden auseinandergesetzt. Dazu gehörte die Vergewisserung und Betonung der Fachlichkeit und des (Selbst-)Vertrauen in die vorhandene Verwaltungskompetenz. Zudem konnten Fähigkeiten der eigenverantwortlichen und initiativen Kommunikation mit der Leitung und zwischen den Abteilungen unterstützt werden.

Gleichzeitig wurden die teilnehmenden Kommunen darin gestärkt, wie die Verwaltung als fachliche Begleitung der Politik agiert und somit fachliche Vorschläge an die Politik richten kann. Ein strukturiertes und prozessorientiertes Vorgehen, sowie die Vorbereitung von legitimierenden (politischen) Beschlüssen sind wichtige Schritte hin zur erfolgreichen systematischen und demokratisch legitimierten Gebäudemodernisierung.



IRIS BEHR
ist Wissenschaftliche
Mitarbeiterin der Hochschule Darmstadt.



LUISE SPIEKER
ist Wissenschaftliche
Referentin bei der Schader-Stiftung.



ANNA WASMER
ist Wissenschaftliche
Mitarbeiterin der Hochschule Darmstadt.

POTENZIALE DER KOMMUNALEN GEBÄUDE- MODERNISIERUNG

ERFAHRUNGEN AUS ÜBER ZWEI JAHREN PROJEKTLAUFZEIT

Was passiert, wenn Akteure aus den Verwaltungen zwölf kleinerer und mittlerer Städte und Gemeinden über zwei Jahre intensiv mit Expert*innen unterschiedlicher Fachrichtungen zur Modernisierung ihrer Gebäude zusammenarbeiten? Welche Potenziale entwickeln sich daraus und welche Rolle könnten die Ergebnisse in der Zukunft spielen? Vier Themenfelder sind hierfür besonders relevant.

WISSEN UND VERSTÄNDNIS: Die Modernisierung kommunaler Gebäude in kleineren und mittleren Städten und Gemeinden zeichnet sich aktuell durch beträchtliche Lücken in der praktischen Umsetzung der Modernisierungsvorhaben, aber auch beim Wissen über Modernisierungsprozesse aus. Während bisher in Teilbereichen wie beim Wärmeschutz oder bei der Nutzung erneuerbarer Energien wichtiges Wissen aufgebaut werden konnte, so fehlt es an einer ganzheitlicheren Betrachtung der Governance (Steuerung) der Gebäudemodernisierung über verschiedene Herausforderungs- und Handlungsfelder hinweg. Auf Wunsch der teilnehmenden Kommunen lag der Schwerpunkt im Projekt so auf Fragen der Steuerung und Organisationen,

um aus dem Blick der Praxis ein neues Verständnis der spezifischen Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Während knappe Finanzen und Personal weiterhin eine wichtige Herausforderung darstellen, geht das im Projekt entwickelte Governance-Verständnis deutlich darüber hinaus: Gleichzeitig benötigt eine strategische und zielorientierte Governance der Gebäudemodernisierung ein produktives Zusammenspiel verschiedener Hierarchieebenen, in vielen Fällen die Unterstützung und Einbindung externer Akteure sowie Motivation, Ausdauer und Resilienz einzelner Menschen innerhalb der Verwaltung und eine Vernetzung nach außen.

HANDLUNGSLOGIKEN UND KO-PRODUKTION: Die Modernisierung kommunaler Gebäude erfordert in der Regel eine Zusammenarbeit verschiedener Akteure, inklusive Verwaltung, Politik, Planungsbüros, ausführendes Handwerk und ggf. Fördermittelgeber. Diese Akteure folgen jedoch unterschiedlichen und manchmal gegenläufigen Handlungslogiken und sind unterschiedlichen Zwängen unterworfen: Während beispielsweise kommunale Haushalte und Fördermittel einer jährlichen Planungslogik entsprechen, entstehen bei Bauprojekten andere Notwendigkeiten wie lange Planungshorizonte einerseits aber auch kurzfristige Anpassungen andererseits. Hohe Qualitätsanforderungen können für lokale Handwerksfirmen ein Hindernis und somit



Kommunale Akteure identifizieren die dringlichsten Herausforderungen in der Gebäudemodernisierung und entwickeln Lösungen.

Fortbildungsbedarf darstellen. Die Arbeit auf Augenhöhe bedarf Koordination und Ausdauer und erfordert viel Kommunikation und Übersetzungstätigkeiten zwischen unterschiedlichen Akteuren und Logiken, um beispielsweise technische und organisatorische Betrachtungen und Herangehensweisen sinnvoll miteinander verknüpfen zu können. So können im Sinne der Ko-Produktion gemeinsame Ergebnisse entstehen, mit welchen sich viele Akteure identifizieren, sodass eine hohe Aussicht auf Erfolg besteht.

NETZWERKE: Im Rahmen des Projekts entstanden institutionelle und persönliche Netzwerke und Verbindungen, die auch über das Projekt hinaus großes Potenzial besitzen. In den Workshops reifte Vertrauen und Verständnis, dass viele Kolleginnen und Kollegen in anderen Kommunen mit ganz ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind und daher ein Erfahrungsaustausch gewinnbringend ist. Insbesondere fokussierte Gespräche zu Teilbereichen der Gebäudemodernisierung, wie beispielsweise zur Kombinierbarkeit von Fördermitteln, zu verfügbaren Tools zur Erfassung der Gebäude und ihrer energetischen Qualität oder zur Vorbereitung von Gremienvorlagen wurden als hilfreich empfunden und können auch in der Zukunft eine Grundlage für zielgerichtete Unterstützungsangebote in der Fläche darstellen.

GOVERNANCE DER ZUKUNFT: Kleinere und mittlere Städte und Gemeinden bieten besondere Voraussetzungen und Verhältnisse, welche nicht einfach als herunter-skalierte Version von Großstädten verstanden werden können. Kleinere Organisationen und Netzwerke bedeuten mehr

Flexibilität und kürzere Abstimmungswege, sind aber auch in größerem Maße vom Handeln und der Motivation Einzelner abhängig. Eine Governance der Zukunft berücksichtigt diese Gegebenheiten, indem sie u.a. Unterstützungsangebote im Bereich Förderung/Finanzierung, Kommunikation und Netzwerke an diese Zielgruppe anpasst und wo möglich vereinfacht. Eine wichtige Hilfe können hierbei der im Projekt entstandene Förderprozess und der Kommunikationsprozess sein. Weiterhin ist es essenziell, dass bei dünnen Personaldecken Organisationsmodelle entwickelt werden, welche bei zeitweisen Ausfällen kompetente Vertretungen ermöglichen machen, sodass Modernisierungsprozesse fortgesetzt werden können.



JONAS J. SCHOENEFELD ist Wissenschaftler beim Institut Wohnen und Umwelt und Leitung des Projekts „Governance der Gebäudemodernisierung in kleinen und mittleren hessischen Kommunen“.

DREI INSTITUTIONEN - EIN PROJEKT

EINE GESPRÄCHSRUNDE ZWISCHEN DEN PROJEKT-PARTNERN ZUM PROJEKT „GOVERNANCE DER GEBÄUDEMODERNISIERUNG IN KLEINEN UND MITTLEREN HESSISCHEN KOMMUNEN“

Dr. Monika Meyer (IWU), Prof. Dr. Nicole Saenger (h_da) und Alexander Gemeinhardt (Schader-Stiftung) im Gespräch mit Luise Spieker (Schader-Stiftung).

Warum haben Ihre Institutionen sich entschieden, an diesem Verbundprojekt mitzuwirken?

MONIKA MEYER: Die erfolgreiche Zusammenarbeit in dem Projekt „Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung: Transfer als Lernprozess in der Region (s:ne)“ von 2018 bis 2022 hat gezeigt, dass sich eine bereichernde Trias durch unserer drei Institutionen ergibt. Das Institut Wohnen und Umwelt (IWU) bringt seine starke interdisziplinäre Expertise im Gebäudebereich ein, die Schader-Stiftung wirkt methodisch, durch ihre Netzwerke und als gastgebende Institution und die Hochschule deckt den theoretisch-konzeptionellen Hintergrund im transdisziplinären Arbeiten ab. Seit Jahrzehnten bearbeiten wir im IWU das Thema Gebäudemodernisierung interdisziplinär und ein Projekt wie dieses ist hervorragend geeignet, um Erkenntnisse und teilweise auch entwickelte Tools mit der Praxis zu verknüpfen.

NICOLE SAENGER: Die Hochschule Darmstadt fokussiert natürlich den angewandten Forschungsbereich und hat Transformationswissen als einen ihrer Schwerpunkte erkannt. Das Mega-Thema Nachhaltige Stadtentwicklung haben unsere drei Institutionen ja schon in anderen Projektkontexten bearbeitet und das Projekt „Governance der Gebäudemodernisierung“ erleben wir als ein besonders spannendes Miteinander, da die Praxis so stark involviert ist. Das ist auch für die Lehre wichtig: Problemstellungen aus der Praxis haben auch für die Studierenden etwas Bildhaftes und sie bearbeiten Aufgaben gemeinsam mit der Gesellschaft.

ALEXANDER GEMEINHARDT: Bei der Schader-Stiftung ist die Zusammenarbeit dadurch positiv getriggert worden, dass wir in diesem zunächst technischen Feld Part-

ner haben, die sozialwissenschaftliche Fragen wirklich durchdringen. Sowohl mit einer geographischen und planerischen Aufstellung seitens der Hochschule als auch mit politikwissenschaftlicher Kompetenz auf Seiten des IWU. Projekte wie dieses sind Möglichkeiten zu zeigen, dass es auch in der komplexen oder überkomplexen Transformation dringend Sozialwissenschaften braucht. Gleichzeitig führt uns das Thema auch wieder zurück auf ursprüngliche Themen der Stiftung: Stadtentwicklung, Wohnen und Gebäudebestände.

Wie bereichern die drei Institutionen die Zusammenarbeit in unserem Projekt? Welche Kompetenzen liegen wo?

AG: Wir bringen ja Partner zusammen, also: Am IWU liegt viel technisches Wissen, da fragt man sich doch: Wie kommt man da ran?

MM: Das IWU besitzt einen langjährigen und umfassenden Erfahrungshintergrund zu Gebäuden und zu Energieeffizienz im Gebäudebereich, den wir gerne teilen. Außerdem beschäftigen wir uns in einem unserer Forschungsfelder intensiv mit Fragen der Governance und zur Motivation der Akteure bei der Umsetzung. Wir verfügen über einen wirklich einen großen „Datenschatz“ zu Wohn- und Nichtwohngebäuden, aus dem auch deutschlandweit Rückschlüsse über deren energetischen Zustand gezogen werden können. So kann identifiziert werden, welche Prioritäten bspw. bei der Gebäudesanierung mit Blick auf den Klimaschutz gesetzt werden müssen. Weiterhin haben wir mehrere Tools entwickelt, die verschiedene Aspekte insbesondere der energetischen Bewertung von Gebäuden betrachten und vereinfachen. Solche Tools können eine Erleichterung für die Kommunen bei der Planung sein. Im vorliegenden Projekt konnten wir vor allem unsere politikwissenschaftliche Expertise einbringen.

AG: Das war eine ganz wichtige Voraussetzung. Und auch die Kompetenz bei der h_da war für das Projekt extrem wichtig: Die Auswahl der kleinen und mittleren Kommunen

wurde so vorbereitet, dass eine möglichst große Varianz zwischen den teilnehmenden Kommunen besteht. Die größte teilnehmenden Kommune liegt bei über 35.000 Einwohner*innen, die kleinste unter 3.000. Auch sind die Kommunen sehr unterschiedlich zugeschnitten: sehr verdichtete, kleine Städte und kernstädtisch orientiert, aber auch eine Gemeinde mit 13 Ortsteilen, wo ein Bürgermeister ganz anders agieren muss als in monolithisch strukturierten Kommunen. Das erfährt man erst, wenn man wirklich hinfährt, und das haben die Kolleginnen getan.

NSAE: Solche Projekte sind auch dafür da herauszufinden, ob und wie die Politik für die Praxis tatsächlich gewappnet ist. Solche Kopplungen, zwischen Lernforschungsprojekten, die praxisorientiert sind, sind ein wesentliches Learning für Studierende und Promovierende. Solche Projekte funktionieren aber auch nur durch die Vorleistung von Wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Professor*innen.

Welche Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen in so einem Projekt?

MM: Wir ziehen alle einen großen Mehrwert aus der Zusammenarbeit. Es ist spannend, wie dabei unterschiedliche Kompetenzen und auch Zielsetzungen zusammenkommen und dabei jeweils die Blickwinkel beeinflussen. Während die Hochschule angewandte Forschung und natürlich das Lernen der Studierenden fördert, die Schader-Stiftung Dialogoptionen gestaltet und anbietet, punktet das IWU mit einer umfassenden Expertise zum Gebäudebereich. Dazu tragen im Institut die Kompetenzen vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschiedlichster Fachrichtungen bei, die täglich interdisziplinär zusammenarbeiten. Die Erfahrungen aus den unterschiedlichen Forschungsansätzen und Arbeitsweisen mit unseren Partnern erweitern den Horizont. Sicherlich werden wir im IWU einiges aus dem Projekt mitnehmen.

NSAE: Diese unterschiedlichen Blickwinkel machen das Projekt besonders interessant. Es zeigt auch den Studierenden, dass nicht nur stur gradlinig studiert werden muss. Sie erfahren, was sie mit ihrem gewonnenen Wissen noch alles befragen und beantworten können und sie lernen für ihre spätere Praxis auch jetzt schon, inter- und transdisziplinär zu arbeiten. Es macht unglaubliche Freude, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und zu sehen, wie sich Disziplinen verbinden können.

Sehen Sie institutionelle Weiterentwicklungen oder neue Kooperationsfelder, die durch das gemeinsame Projekt angestoßen wurden oder werden könnten?

MM: Zum einen könnten weitere Handlungsfelder in den Kommunen in den Blick genommen werden. So wären zum Beispiel die Wärmeplanung als neue Pflichtaufgabe,

energieeffiziente Quartiere oder Klimaanpassungsmaßnahmen interessante Ansatzpunkte für entsprechende Forschungsprojekte. Dahingehend könnte man ähnliche Formate entwickeln. Zum anderen hat das Projekt mit den kleinen und mittleren Kommunen den Betrachtungsrahmen anders gesteckt: Üblicherweise liegt der Fokus eher auf Großstädten. Kleine Kommunen sind oft nicht auf dem Schirm gewesen und wurden daher von uns ganz bewusst in den Mittelpunkt gestellt.

NSAE: Es wird besonders spannend sein zu sehen, wie man Methoden und Erkenntnisse übertragen kann oder auch modifizieren muss. Zum einen von der Großstadt in die Kleinstadt und Gemeinde, aber auch anders rum und irgendwo trifft man sich hoffentlich und stellt fest, dass die Methoden gar nicht so unterschiedlich sind. Aber auch auf die Übertragbarkeit von Ergebnissen auf andere Bundesländer bin ich sehr gespannt.

AG: Auch die Rückmeldung unserer Erkenntnisse an die Politik ist sicherlich wichtig. Was funktioniert? Was eher nicht? Welche Fördergelder werden nicht ausgeschöpft und woran liegt das eigentlich? An vielen Stellen haben wir gemerkt, dass es nicht vorrangig parteipolitische Entscheidungen sind, energetisch zu sanieren oder nicht. Welche Kommune sagt denn ernsthaft, dass es schlecht ist, Gebäude ökologisch und damit auch ökonomisch zukunftsfähig zu machen? Das ist eher bedingt durch die Strukturen der Gemeinden und auch die Förderungsmöglichkeiten. Und es ist bei allen großen Schwierigkeiten angenehm realpolitisch.

Was ist der Mehrwert von transdisziplinärem Arbeiten und dem Arbeiten mit Kommunen?

AG: Ganz konkret? Die Auftaktveranstaltung am 22. März 2023 war unser Ausgangspunkt für das transdisziplinäre Arbeiten im Projekt. Es wurde im Design dieser Tagung deutlich, dass wir nicht in der Vogelperspektive auf die Kommune blicken. Die konkreten Mitarbeitenden standen auch ganz real im Mittelpunkt und kamen bereits in den ersten Stunden – umgeben von Fachleuten – in einen ganz lebhaften Austausch. In den Workshops in den kommenden zwei Jahren erlebte man dann, dass die Wirklichkeit oft ganz anders aussieht als die Pläne und politischen Wünsche oder Ängste. Das wurde auch im Austausch zwischen den Kommunen immer wieder deutlich.

NSAE: Genau, die Personen aus den Kommunen wissen, wo es drückt und wo es noch mehr Wissen oder Kompetenzen braucht, um Dinge zu verbessern. Wenn man als Wissenschaftlerinnen immer nur in der Vogelperspektive forscht, haben wir verloren. Denn wir stehen in der Gefahr, an der Realität „vorbeizuforschen“. Genau deswegen ist ein transdisziplinärer Ansatz so wichtig.

An Hochschulen gibt es oft Unternehmen, die mit einem Problem kommen und gemeinsam mit der Hochschule

versuchen, dieses zu lösen. Erst seit Kurzem kommen auch andere Bereiche der Gesellschaft, also auch Kommunen, an die Hochschule. Da können wir helfen und werden auch selbst richtig gefordert. Denn so denken sich nicht die Forschenden etwas aus, sondern Forschung ist unmittelbar relevant.

MM: Es gibt am IWU zwei Forschungsfelder zum Thema Gebäude. Da ist es notwendig, dass Datenerfassung und Wissenschaft auf einer gewissen Flughöhe agieren. Transdisziplinäre Projekte erfassen, wie es dann in der praktischen Umsetzung funktioniert. Vor Ort haben wir die Herausforderungen der kommunalen Gebäudemodernisierungen gemeinsam analysiert, passgenaue Lösungen entwickelt und dann in den Kommunen erprobt. Zu Anfang dachten wir, es wird sich stark um die technischen Aspekte drehen. Doch im Dialog mit den kommunalen und wissenschaftlichen Partnern zeigte sich, dass es vor allem um die Umsetzung und Kommunikation geht. Diese Erfahrungen werden wir auswerten und auch in anderen Forschungskontexten mitdenken.

Gibt es ein persönliches Highlight oder einen Moment, der Ihnen aus der Zusammenarbeit besonders im Gedächtnis geblieben ist? Was sind die Schlagwörter, mit denen Ihre Mitarbeitenden das Projekt immer wieder beschreiben?

NSAE: Ein Workshop bei einer Projektkommune zu klimafreundlicher Bauleitplanung bleibt besonders positiv in Erinnerung. Es war ein Beispiel an überparteilicher Zusammenarbeit, wo es um die Sache ging und nicht, um Parteipolitik. Es hat sich immer wieder herausgestellt, dass auch hier Kommunikation das A und O ist.

MM: Auch bei uns war rasch klar: Förderung und Kommunikation waren das Wichtigste im Projekt. Hier wurde nochmal besonders deutlich: es braucht neben technischem Knowhow kollegiale Beratung, sozialwissenschaftliche Begleitung und einen vertraulichen Rahmen. Besonders wichtig finde ich auch eine Blickwinkelveränderung in den Kom-

munen, um zu erkennen, dass man diesen Schritt voran gehen kann. Das hat ja die Offenheit und Bereitschaft der Kommunen deutlich gezeigt, die im Projekt mitgearbeitet haben.

AG: Es gibt kein epigenetisches Lernen, auch nicht in Institutionen. Wir vererben keine Erfahrung in der Verwaltung und wir vererben auch kein Vertrauen. Es funktioniert leider nicht so einfach. Man muss immer wieder von vorne anfangen, auch wenn man sich unser Projekt anschaut. Es musste zuerst Vertrauen aufgebaut und neu gelernt werden. Verschiedene Generationen müssen diese Erfahrungen machen und wir, als Stiftung, schaffen seit 35 Jahren Räume für so etwas. In der Wissenschaft gibt es viel zu oft keinen Benefit für transdisziplinäres Arbeiten, da ist noch viel Luft nach oben in der Förderlandschaft. Es sind anstrengende Aushandlungsprozesse zwischen Wissenschaft und Praxis, die aber geführt werden müssen.

Welche Botschaft möchten Sie kleinen und mittleren Kommunen und auch den anderen beiden Institutionen mit auf den Weg geben?

MM: Es kommt auf die Menschen an. Es liegt daran, wer in einem solchen Projekt mitarbeitet. Der Mehrwert für die Teilnehmenden ist ein anderer als für die Institutionen. Es ist wichtig, die Menschen an der Basis zu überzeugen und sie zu motivieren, anders zu handeln. Wenn man am Stammtisch oder auf dem Marktplatz darüber hört, welche Super-Projekte zu Klimaschutz und Gebäudemodernisierung der Kollege in der Verwaltung oder die Politikerin gemacht haben, und dann - jenseits politischer Schlagworte - nachgefragt wird, ist das ein weiterer großer Mehrwert.

NSAE: Es läuft alles über Menschen: interdisziplinäres und transdisziplinäres Arbeiten läuft über die Personen, die sich zusammentun. Und wenn die Zusammenarbeit klappt, dann wird die Forschung laufen.

AG: So ist auch dieses Projekt entstanden: wir sehen ein reales Problem, wir haben Vertrauen in die Partnerinnen und dann gehen wir da gemeinsam rein und machen das zusammen. Und was in einem kleinen Fischbachtal funktioniert, das funktioniert auch in ganz anderen Städten und Gemeinden!



ALEXANDER
GEMEINHART
ist Vorstand der
Schader-Stiftung.



DR. MONIKA
MEYER
ist Geschäftsführerin
des Instituts Wohnen
und Umwelt.



PROF. DR.-ING
NICOLE SAENGER
ist Vizepräsidentin für
Forschung, Transfer
und Nachhaltige Entwick-
lung der Hochschule
Darmstadt.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
Schader-Stiftung,
v. i. S. d. P.: Alexander Gemeinhardt

AUTOR*INNEN UND BETEILIGTE
Iris Behr, Nikolas Daub, Birte Frommer,
Alexander Gemeinhardt, Judith Heilmann,
Monika Meyer, Nicole Saenger, Jonas J.
Schoenefeld, Luise Spieker, Stefan Swiderek,
Anna Wasmer

REDAKTION
Alexander Gemeinhardt,
Luise Spieker (verantwortlich)

GESTALTUNG
Büro Schramm für Gestaltung GmbH,
bueroschramm.de

DRUCK
Ph. Reinheimer, Darmstadt

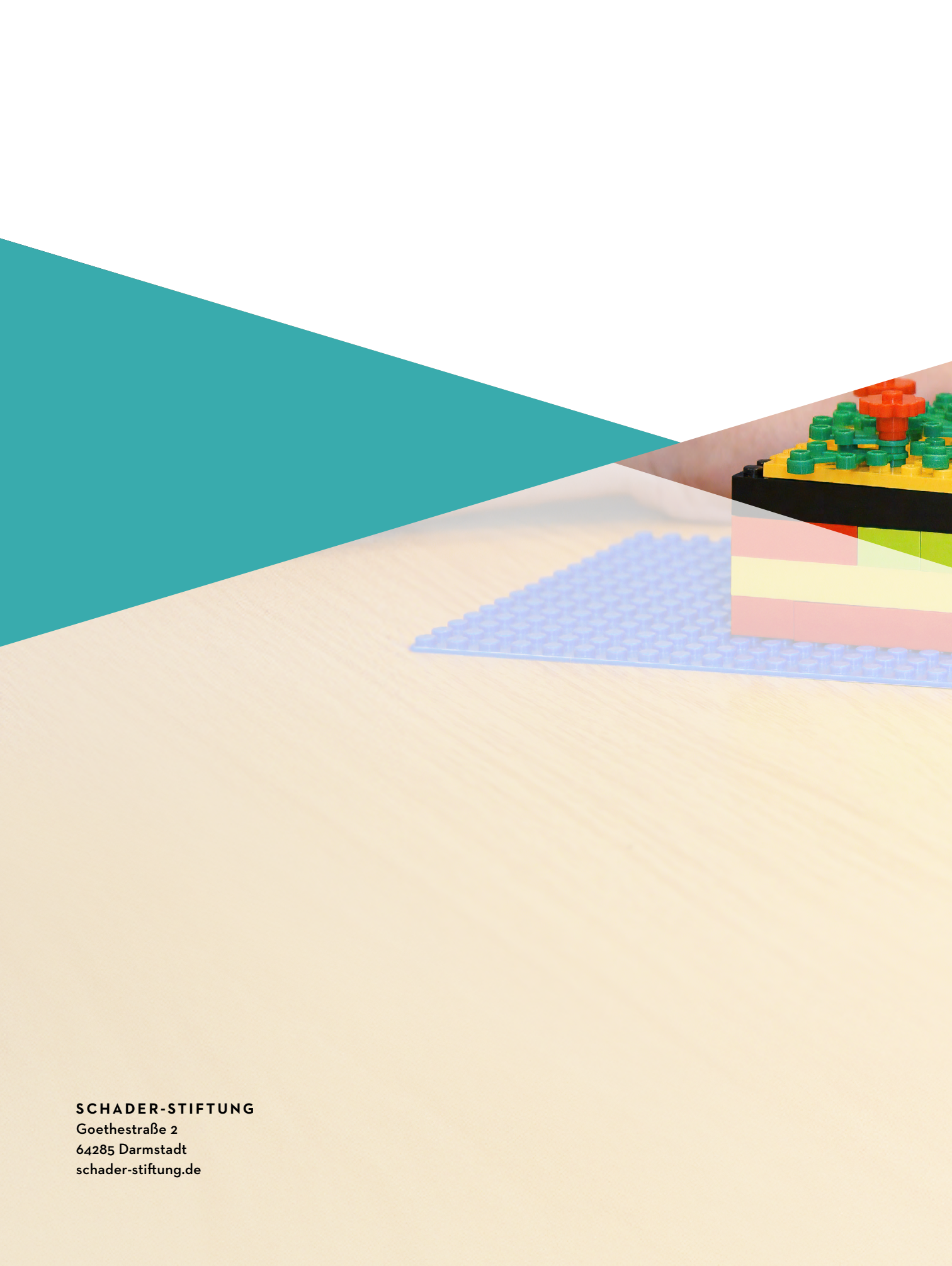
© 2025 Schader-Stiftung, Darmstadt

© der abgebildeten Werke: Christoph Rau,
Jens Steingässer, Schader-Stiftung, Gemeinde
Alheim, Marcel Lotz, Stadt Alsfeld, Torsten
Wiegand, Stadt Bad Soden am Taunus,
Gemeinde Fischbachtal, Wilfried Speckhardt,
Jasinthan Jeyasinam, Gemeinde Kaufungen,
Stadt Ober-Ramstadt, Gemeinde Weilrod

ISBN 978-3-932736-63-6

Gefördert durch





SCHADER-STIFTUNG

Goethestraße 2
64285 Darmstadt
schader-stiftung.de