

Transformation der Verwaltung

# Münster zeigt, wie es gehen kann

Münsters Verwaltung ist seit den 90er Jahren aktiv im kommunalen Klimaschutz und setzt seitdem Maßnahmen zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um. Die Stadt gehört zu den „Masterplan-Kommunen“ und hat sich zum Ziel gesetzt, 95 Prozent weniger Treibhausgase bis 2050 gegenüber 1990 auszustößen und 70 Prozent weniger Endenergie zu verbrauchen. 2019 nahm die Klimaarbeit in der Stadt weiter an Fahrt auf: Der Rat beschloss, bereits bis 2030 klimaneutral zu werden. Dazu definiert das „Handlungsprogramm Klimaschutz 2030“ die notwendigen Schritte der nächsten Jahre. Das Leitbild „Unser Klima 2030“ umfasst sämtliche Maßnahmen, die die Stadt umsetzen wird. Eine der Maßnahmen ist die im Dezember 2021 beschlossene Konzeptstudie „Klimaneutrale Stadtverwaltung 2030“. Sie legt die Grundlage für den eigenen Handlungsbereich. Damit nimmt die Verwaltung eine Vorbildrolle ein und demonstriert, dass man Klimaschutz mit Priorität auf allen Ebenen integrieren kann.

VON JULIAN SCHÜTTE

**K**limaneutralität braucht mehr als nur eine weitere Ladestation in der Innenstadt oder eine sanierte Schule als Vorzeigeprojekt. Nötig sind vielmehr grundlegende Veränderungen und eine Transformation des Systems „Verwaltung“. Dabei orientiert sich Münster für das Erreichen der Klimaneutralität an dem strategischen Handlungsprinzip „Vermeiden vor Reduzieren vor Kompensieren“.

Im Rahmen der Konzeptstudie hat die Stadtverwaltung zunächst den Status Quo bilanziert und dann in einem partizipativen Prozess Maßnahmen mit konkreten Zielpfaden entwickelt. Ausgangspunkt war das systematische Erfassen einer Startbilanz der Energieverbräuche und Treibhausgas-(THG)-Emissionen der Verwaltung fürs Bilanzjahr 2019; methodisch hat die Stadt dabei das Greenhouse-Gas-Protokoll angewendet.

Dazu wurde als Erstes festgelegt, welche Organisationseinheiten und Bereiche die Stadt berücksichtigen soll: den kommunalen Gebäudebestand (Bäder, Schulen, Kitas, Sporthallen, Verwaltung), die Kernverwaltung, Ver- und Entsorgungsanlagen, Straßenbeleuchtung, Lichtsignalanlagen sowie dazugehörige Fuhrparks. Die Bilanzgrenze bestimmt, welche Aktivitäten und Quellen

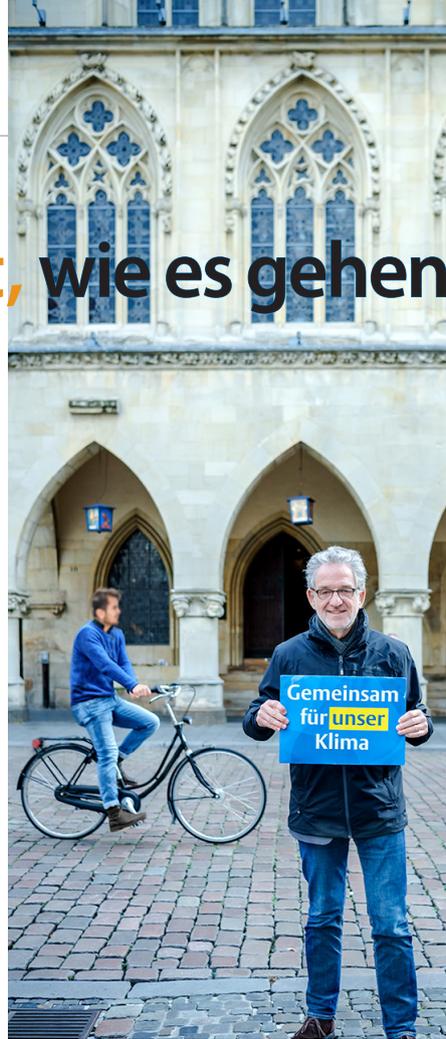


Foto: Stadt Münster

Münsters Dezernent für Wohnungsversorgung, Immobilien und Nachhaltigkeit, Matthias Peck: „Dass bei uns Klimaschutz als gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstanden wird, zeigt sich im großen Engagement der Bürgerinnen und Bürger.“

man erfasst hat. Sie sind in drei Kategorien (Scopes) unterteilt: (1) direkte Emissionen aus Verbrennungsprozessen vor Ort, (2) indirekte Emissionen aus dem Bezug von u.a. Strom und Fernwärme, (3) indirekte Emissionen aus vor- und nachgelagerten Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette. Letztere bilanziert die dienstliche Mobilität und die Arbeitswege aller Beschäftigten, während für andere Aktivitäten noch keine ausreichenden Daten vorhanden waren (u.a. Bahn-Dienstreisen, Ernährung, Verbrauchsmaterial).

**Maßgebliches Ergebnis der Bilanz ist, dass die Münstersche Verwaltung im Jahr 2019 knapp 34000 t Treibhausgasemissionen verursacht hat – dies entspricht zwei Prozent der Gesamtemissionen der Stadt.**

Weitere wichtige Erkenntnisse:

- Der größte Anteil der THG-Emissionen entfällt mit 47 Prozent auf Strom, gefolgt von Kraftstoffen (27 Prozent) und Wärme (26).
- Eigene Erzeugungsanlagen der Stadt decken 25 Prozent des Endenergieverbrauchs (37 Prozent bei Strom, 14 bei Wärme).
- Die Stadtentwässerungsanlagen haben den höchsten Anteil am Stromverbrauch, beim absoluten Wärmeverbrauch dominieren die Bildungseinrichtungen.

Aus der Bilanzierung konnten wir zentrale Stellschrauben zur Senkung der THG-Emissionen identifizieren:

- Ein Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien auf und an städtischen Liegenschaften mit Fokus auf Photovoltaik;
- Die Senkung des Wärmeverbrauchs der Liegenschaften durch Optimierungen der Heizungen sowie umfassende energetische Sanierung des Gebäudebestands;
- Eine klimafreundlichere Mitarbeitermobilität durch entsprechende Angebote wie finanzielle Anreize für die Nutzung klimafreundlicher Verkehrsmittel oder die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten;
- Die konsequente Umstellung auf Elektromobilität im städtischen Fuhrpark.

## Viel wert: internes Know-how

Mit der Startbilanz und bestehenden Konzepten im Blick ist im nächsten Schritt in einer Beteiligung mit den Verwaltungsmitarbeitern ein umfassendes Maßnahmenprogramm entstanden. Maßgeblich beteiligt waren die Abfallwirtschaftsbetriebe, die Ämter für Immobilienmanagement, für Mobilität und Tiefbau, für Grünflächen, Umwelt und Nachhaltigkeit, das Personal- und Organisationsamt, Münster Marketing sowie die Stadtwerke. Die frühzeitige Einbeziehung der Schlüsselakteure in der Entwicklungsphase des Programms lieferte nicht nur kostbaren inhaltlichen Input zur Ausgestaltung der Aktivitäten, sondern sichert auch mehr Akzeptanz in der Umsetzung. Hierbei konnte die Koordinierungsstelle für Klima und Energie (Klenko) Synergien durch Organisationseinheiten der Stadt Münster (eea-Energieteam, Fachstelle Nachhaltigkeit etc.) nutzen.

**So entstanden 22 detaillierte Maßnahmen mit 49 Bausteinen, die Wege zum Erreichen der Klimaneutralität der Stadtverwaltung aufzeigen (s. Grafik S.18).**

## Im Fokus: vier Handlungsfelder

Die Maßnahmen lassen sich vier Handlungsfeldern zuordnen. Um langfristigen Klimaschutz zu gewährleisten, sollte dieser fest in der Verwaltungsstruktur verankert sein. Die übergreifenden Maßnahmen zielen darauf ab, Nachhaltigkeit und Klimaschutz strukturell, organisatorisch, finanziell in der Verwaltung zu integrieren. So können Nachhaltigkeitskriterien im Alltag der Verwaltung eine größere Rolle einnehmen, etwa durch ressourcenfreundliches Verhalten, interne CO<sub>2</sub>-Bepreisung oder Kompensationsmechanismen. Fortsetzung auf Seite 8

Übergreifende Maßnahmen	Mobilität	Gebäude, Energie, Ver- und Entsorgung	Beschaffung und Veranstaltungen
Prüfung von Beschlüssen auf Nachhaltigkeit und Klimaschutz	Klimafreundlicher Fuhrpark	Energetische Sanierung im Bestand	Nachhaltige und klimafreundliche Beschaffung
Management einer klimaneutralen und nachhaltigen Verwaltung	Klimaneutrale Dienstreisen und Dienstgänge	Zukunftsfähiger Neubau	Nachhaltige und klimaneutrale Veranstaltungen und Verpflegung
Ressourcen- und klimafreundliches Nutzer*innenverhalten	Klimafreundliche Mobilitätsangebote für Mitarbeiter*innen und Kund*innen	Energiemanagement in kommunalen Liegenschaften	Digitalisierung und Green IT
Einführung einer internen CO <sub>2</sub> -Bepreisung	Koordinationsstelle klimafreundliche Mobilität	Grüne Wärmeversorgung der städtischen Liegenschaften	
Kompensation	Mitarbeiter*innen-information und -sensibilisierung	Erneuerbare Energieversorgung	
Nachhaltiges städtisches Finanzwesen		Energieeffiziente Straßenbeleuchtung und Lichtsignalanlagen	
		Klimaneutrale Eigenbetriebe im Konzern Stadt Münster	
		Nachhaltiger Energieeinkauf	

Das sind die 22 Maßnahmen, mit denen die Stadtverwaltung von Münster bis 2030 Klimaneutralität erreichen will.

Fortsetzung von Seite 7

Obwohl Münster bundesweit als Fahrradstadt bekannt ist, gibt es auch im Bereich der Mobilität noch Verbesserungsbedarf. Allein 27 Prozent (9170 t) der Gesamtemissionen der Stadtverwaltung entfallen auf dienstliche und Mitarbeitermobilität.

Während viele Angestellte der Stadtverwaltung bereits mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren, ist für die meisten dennoch das Auto Mittel der Wahl. Unter anderem muss hier das ÖPNV-Angebot attraktiver werden. Durch eine Verlagerung auf umweltverträgliche Verkehrsmittel wie den ÖPNV, Carsharing oder Fahrräder und durch die Umstellung städtischer Fahrzeuge auf Elektromobilität lässt sich die dienstliche Mobilität klimafreundlicher gestalten.

Dem Handlungsfeld Gebäude, Energie, Ver- und Entsorgung fällt eine besondere Bedeutung zu, da mit 43 Prozent die städtischen Gebäuden einen Großteil der Emissionen verursachen. 23 Prozent entstehen bei den Ver- und Entsorgungsanlagen (Abfallwirtschaftsbetriebe, Kläranlagen, Stadtentwässerung und Wasserversorgung).

Entscheidend sind hier deshalb Maßnahmen, die die Energieeffizienz und erneuerbare Energien in der Bestandsanierung und im Neubau voranbringen. Aufgrund des besonders hohen Stromverbrauchs von städtischen Ver- und Entsorgungsanlagen werden hier betriebsbezogene Effizienzkonzepte empfohlen, um die betriebliche Optimierung detaillierter erfassen zu können.

Ein weiterer Fokus liegt auf Beschaffung und Veranstaltungen. Die Stadt hat hier die Möglichkeit, durch klimafreundlichen und sozialverträglichen Einkauf von Produkten und Dienstleistungen positiv auf den Markt einzuwirken und dabei ein Vorbild für weitere Akteure zu setzen.

In allen Handlungsfeldern wurden Sofortmaßnahmen identifiziert, die bereits in der Umsetzung sind bzw. mit geringem Aufwand relativ schnell realisiert werden können. Dazu zählen z.B. Fahrradleasing als neues Angebot für Mitarbeiter, die Kompensation von Flugreisen, die Errichtung einer Koordinationsstelle für klimafreundliche Mobilität und erste konkrete energetische Sanierungen von Schulen im Bestand.

## Wie geht es weiter?

Mit den erfassten und analysierten Daten mündet die Studie in verschiedene Entwicklungspfade, mit denen Münster bis 2030 Klimaneutralität erreichen kann. Hierzu hat die Studie drei Szenarien erstellt:

### Szenario 1: Trend

- nahezu keine Minderung der THG-Emissionen;
- hohe Kompensation nötig, um Klimaneutralität zu erreichen.

### Szenario 2: Real+

- THG-Minderung um 34 Prozent;
- vervierfachte Sanierungsrate, PV-Ausbau;
- Szenario Real+ Öko: Bezug von hochwertigem Ökostrom.

### Szenario 3: Ziel

- THG-Minderung um mehr als 90 Prozent;
- alle Liegenschaften sind saniert und mit erneuerbarer Wärme versorgt;
- der Fuhrpark ist zu 100 Prozent elektrisch.

Das Szenario Real+ baut auf dem entwickelten Maßnahmenkatalog auf. Hierbei ist zu beachten, dass mit den Maßnahmen bis 2030 in diesem Szenario maximal nur eine THG-Minderung um 58 Prozent (bei Bezug und Anrechnung von hochwertigem Ökostrom) erreicht werden kann. Um tatsächlich Klimaneutralität zu erreichen, müssen weitere Voraussetzungen geschaffen werden:

- zehn Prozent Sanierungsrate, um alle Liegenschaften vollständig bis 2030 zu sanieren;
- verzehnfachte Stromerzeugung aus PV;
- die Möglichkeit, alle Arbeitswege nahezu klimaneutral zurückzulegen.

Notwendig dafür sind jedoch die Mitwirkung weiterer Akteure wie beispielsweise die öffentlichen lokalen und regionalen Verkehrsbetriebe sowie begleitende Rahmenbedingungen wie die Verfügbarkeit von ausreichend Bau- und Handwerksfachkräften.

## Erste Erfolge

Der nächste Schritt ist jetzt, die Maßnahmen mit guter Kommunikation innerhalb der Verwaltung zu begleiten und zu überprüfen. Der Rat hat bereits neue Personalstellen zur Umsetzung der klimaneutralen Verwaltung bewilligt: Sowohl für die Gesamtkoordination des Vorhabens, als auch für das städtische Mobilitätsmanagement gibt es künftig zusätzliches Personal. Dass die im Programm erarbeiteten Maßnahmen nicht nur ferne Zukunftsmusik sind, sondern bereits konkrete Erfolge zeitigen, zeigen einige Beispiele:

Das Gebäudemanagement der Stadt Münster hat einen Sanierungsfahrplan für den Bestand vorgelegt, der Kosteneinschätzungen und einen Prioritätenplan für die anstehenden Sanierungsaufgaben im Bereich der städtischen Liegenschaften enthält.

Darüber hinaus enthält die 2020 vom Stadtrat beschlossene Gebäudeleitlinie konkrete Anforderungen an die energetische Sanierung von Bestandsgebäuden. Dafür wurde ein Investitionsvolumen von 320 Mio. Euro berechnet. Erste Maßnahmen zur Umsetzung zur energetischen Sanierung haben bei zwei Schulen bereits begonnen, und die Sanierung weiterer Gebäude ist geplant.



*E-Fahrzeuge machen erst 13 Prozent des Fuhrparks in Münster aus. Bis 2030 sollen es 100 Prozent sein. Ebenfalls zu Diensten der Stadt: Lastenfahräder.*

Fotos: Stadt Münster / Michael C. Möller

Die Stadtverwaltung will auch ihren Fuhrpark klimafreundlich gestalten. Das umfasst verschiedene Maßnahmen: einen sukzessiven Umstieg auf Elektrofahrzeuge, ein attraktives Angebot an Dienstfahrrädern (inkl. Pedelecs) und den Ausbau der dafür benötigten Infrastruktur. Bereits jetzt gehören 55 Elektrofahrzeuge und weitere fünfzehn Fahrzeuge mit klimafreundlichen Antrieben (Hybrid, Wasserstoff, Erdgas) zum Fuhrpark; somit machen die E-Fahrzeuge derzeit fast 13 Prozent des gesamten Fuhrparks aus. Der PKW-Bestand ist bereits zu fast 40 Prozent elektrifiziert; bis 2030 wollen wir diesen Wert auf 100 Prozent anheben. In Abhängigkeit von der Marktverfügbarkeit sollen auch Nutzfahrzeuge elektrifiziert werden.

Schon seit dem Jahr 2016 orientiert sich die Finanzanlagestrategie der Stadt Münster an Nachhaltigkeitsaspekten. In Bereiche, die unter ethischen und/oder ökologischen Nachhaltigkeitsgesichtspunkten problematisch sind, werden wir nicht mehr investieren. Die städtische Anlagerichtlinie wurde entsprechend angepasst.

## Ausblick: gemeinsam lernen

Mit der Konzeptstudie hat die Stadtverwaltung ihre Bereitschaft demonstriert, den Klimaschutz in ihrem Einflussbereich zur klaren Priorität zu machen. Nicht nur haben wir ein quantitatives Grundverständnis dafür geschaffen, was an THG-Emissionen eingespart werden muss, um das Ziel der Klimaneutralität 2030 zu erreichen; wir zeigen auch konkrete Maßnahmen auf, die durch den direkten Anwendungskontext Klimaschutz im Allgemeinen greifbarer machen. Durch die Zusammenarbeit mit zentralen Akteuren hat die Verwaltung erste Hürden abgebaut, damit das Erreichen der entwickelten Zielpfade realistischer wird.

Die Konzeptstudie ist keine bis ins Detail ausformulierte Anleitung, sondern eher eine strategische Orientierung. So gewährt sie durchaus Spielraum, die Ziele mit unterschiedlichen Herangehensweisen zu erreichen. Die Stadtverwaltung legt sich auf keinen vorgefertigten Weg fest, sondern hält sich bewusst Freiräume offen, um auf konkrete Situationen reagieren zu können, Erfahrungen zu machen und darauf im Laufe der Zeit zurückzugreifen. Ziel ist es, zusammen und voneinander zu lernen, um ein gemeinsames Verständnis für Klimaschutz und dessen praktische Konsequenzen zu entwickeln. Münsters Nachhaltigkeitsdezernent Matthias Peck ist optimistisch: „Klimaneutralität bis 2030 – das ist eine riesige Herausforderung für Münster. Die Stadtverwaltung möchte hier mit gutem Beispiel und als Vorbild vorangehen und alles dafür tun, dass diese Herausforderung gemeistert werden kann. Dazu brauchen wir die Mitwirkung aller.“

## Autor, Ansprechpartner

- ▶ Stadt Münster, Amt für Grünflächen, Umwelt, Nachhaltigkeit – Koordinierungsstelle für Klima und Energie, Julian Schütte Albersloher Weg 33, 48127 Münster Fon 0251/492-7155, Fax -7720, schuettej@stadt-muenster.de, www.muenster.de

## Downloads

- ▶ Die Konzeptstudie „Münster Klimaneutralität 2030“ als Download im Ratsinformationssystem: [https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?\\_\\_kvonr=2004049712](https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/vo0050.php?__kvonr=2004049712)
- ▶ Hier listet Münster alles auf, was es an Downloads gibt, inklusive der Konzeptstudie: <https://www.stadt-muenster.de/klima/service-beratung/downloads>