
IASS STUDY

Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS)

Kollaborative Klima- Governance in Marburg

Chancen und Hemmnisse auf dem Weg zur Klima-
neutralität

Potsdam, Januar 2022

Anna Hüncke, Dr. Julia Plessing, Dr. Nora Ratzmann



IASS STUDY

Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS)

Kollaborative Klima- Governance in Marburg

Chancen und Hemmnisse auf dem Weg zur
Klimaneutralität
Potsdam, Januar 2022



Zusammenfassung (DE)

Als Teil der kollaborativen Aktionsforschung des Deutsch-Französischen Zukunftswerkes beleuchtet diese Studie die aktuellen Entwicklungen der Universitätsstadt Marburg in ihren Bestrebungen, bis 2030 klimaneutral zu werden. Die Analyse skizziert die Chancen und Herausforderungen lokaler Klimapolitik. Sie zeigt auf, wie trotz einer hohen Motivation seitens der lokalen politischen Führung und der Zivilgesellschaft, die Klimaneutralität zu erreichen, strukturelle Hemmnisse – wie zum Beispiel eine versäulte Verwaltung, Mangel an Kapazitäten und Ressourcen für die Messung des Fortschritts und für strukturierte Beteiligungs- und Kollaborationsmöglichkeiten – die Umsetzung des lokalen Klima-Aktionsplans ausbremsen können. Anhand der Daten über einen Beobachtungszeitraum von einem Jahr erläutert die Analyse ebenso, wie transformative Forschungsansätze, in Form von regelmäßigen Reflektionen mit Akteur:innen vor Ort, lokale Bestrebungen der Klimapolitik unterstützen und vorantreiben können.

Summary (EN)

This paper reflects on how, and under what conditions local transformative change towards climate neutrality can flourish, based on the case of the German city of Marburg, which has committed to become a climate neutral city by 2030. The research findings are drawn from the work of the Franco-German Forum for the Future established in 2020. The Forum seeks to accelerate social and ecological transformation through collaborative action research with pioneering municipalities in France and Germany, through the fostering of dialogue among these initiatives and through the development of political recommendations for the respective national governments. We show how despite a strong political will in Marburg among both political leadership and civil society to act decisively for the achievement of climate neutrality, institutional constraints, such as a lack of flexibility within the local administration, shortage of capacity and resources for the monitoring of progress and the absence of institutionalised mechanisms for citizen participation and collaboration can hamper progress towards achieving the ambitious goals.

Anmerkung und Danksagung

Alle beteiligten Autorinnen haben zu gleichen Anteilen zu der Analyse beigetragen. Darüber hinaus möchten sie sich für die Unterstützung der Partner:innen auf lokaler Ebene in Marburg, insbesondere Jochen Friedrich und Tatjana Veith, sowie aus dem Team des Zukunftswerkes bedanken, allen voran Anne-Gaelle Javelle, Dominik Werner und Leonie Reuter.

Inhaltsverzeichnis

1	Präambel.....	5
2	Einführung.....	7
3	Begriffsklärung: Klima-Governance	8
4	Erfolgsfaktoren für kollaborative Klima-Governance	9
4.1	Politischer Wille und Verbindlichkeit von Klima- Beschlüssen.....	9
4.2	Gemeinsames Verständnis von Klimaneutralität.....	11
4.3	Klares Mandat und Organisationsstrukturen für Klimaschutz-Management.....	13
4.4	Beteiligungsorientierung von Politik und Verwaltung.....	16
	Transparenz und Information	17
	Konsultation und strukturierte Beteiligung	17
	Kollaboration und gemeinsames Handeln.....	19
	Kontinuität von Beteiligungsmöglichkeiten	20
4.5	Monitoring und Evaluation.....	21
4.6	Ein Mehrebenenansatz	23
4.7	Blick auf soziale Gerechtigkeit und Repräsentativität....	24
5	Schlussbetrachtung und Ausblick	25

“If we want to solve today’s ‘wicked’ problems we need to reinvent government for the 21st century – equipping it with tools, organization and culture, it needs to drive a mission-oriented approach (...) it means changing the relationship between public and private sectors, and between them and civil society, so they all work symbiotically for a common goal”

Mariana Mazzucato, 2021, Mission Economy

1 Präambel

Das deutsch-französische Zukunftswerk (ZW) hat das vorliegende Reflexionspapier im Rahmen einer Partnerschaft der kollaborativen Aktionsforschung mit der Stadt Marburg verfasst. Ziel des ZW ist es, sozialen und ökologischen Wandel voranzutreiben. Dabei verfolgt es einen Bottom-up-Ansatz sowie einen transformativen Forschungsansatz. Es sieht die lokale Ebene, insbesondere Kommunen, als zentrale Akteure des Klimaschutzes und der ökologischen Transformation. Durch kollaborative Aktionsforschung lernt das ZW aus den konkreten Erfahrungen lokaler Praxisbeispiele als Reallabore sozialer Innovation in Deutschland und Frankreich. Auf der Basis der lokal gewonnenen Erkenntnisse entwickelt das Zukunftswerk in einem kollaborativen Prozess mit Expert:innen aus Kommunen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Verwaltung in Deutschland und Frankreich politische Handlungsempfehlungen für die nationalen Regierungen. Hierbei zielt es auf eine Öffnung des Staates auf allen Ebenen ab. Gleichzeitig begleitet und unterstützt das ZW Partnerkommunen auf ihrem Weg hin zu einer klimagerechten und klimaneutralen Stadt durch die Reflexion und Spiegelung der gewonnenen Erkenntnisse, durch Teilen von Erfahrungswerten von anderen lokalen Kontexten sowie durch Dialog und Vernetzung mit anderen Kommunen in Deutschland und Frankreich.

Im Fall von Marburg ist diese Reflexionsstudie ein Baustein des Prozesses der transformativen und kollaborativen Aktionsforschung. Sie ist Ergebnis der Auswertung zahlreicher Interviews mit unterschiedlichen Akteur:innen vor Ort, von teilnehmender Beobachtung in Marburg und mehreren sogenannten Peer-Dialogen, die das ZW mit anderen Städten, wie zum Beispiel Konstanz und La Rochelle moderiert hat. Sie ist ebenso Ergebnis vieler gemeinsamer Arbeitssitzungen mit dem Fachdienst 69 „Umwelt, Klima- und Naturschutz, Fairer Handel“, eine Verwaltungseinheit der Marburger Kommunalverwaltung, dem primären Ansprechpartner des ZW in Marburg. Entwürfe der Studie wurden mit den Kolleg:innen vor Ort geteilt, von diesen kommentiert und diskutiert. Die Studie ist somit ein kollaboratives Produkt.

Im August 2021 hat das ZW die Studie dem amtierenden Oberbürgermeister, Dr. Spies, vorgelegt und in Kurzform präsentiert. Daraufhin wurde sie an den Magistrat und die Stadtverordnetenversammlung geleitet und auf der Homepage der Stadt veröffentlicht. Die Studie floss auch in die Koalitionsverhandlungen der sich bildenden Marburger Stadtregierung zwischen Bündnis 90/Die Grünen, SPD, Klimaliste und der Linken ein. Am 3. November 2021 präsentierte die neu gebildete Koalition ihren Koalitionsvertrag.¹ Er sei ein Meilenstein auf dem Weg Marburgs in eine „sozial-ökologische Moderne“ (Bündnis 90/Die Grünen Marburg et al., 2021, S. 4). Klimaschutz, Umwelt und Energie stehen an erster Stelle. Unter anderem wird dabei auch dem Thema Klima-Governance eine vornehmliche Rolle eingeräumt. Die Stadt will nun durch eine kollaborative „Klima-Governance-Struktur“ möglichst viele Akteur:innen in den „Klimastrukturwandel“ einbinden (ebd., S. 5). So soll z.B. ein Klimarat, bestehend aus Bürger:innen und Expert:innen, eingerichtet werden, der die Umsetzung des Klima-Aktionsplans 2030 kontinuierlich begleitet.

Diese Studie kann als ein Beitrag zur *Transformationsforschung* gesehen werden, indem sie die Bedingungen sowie förderlichen und hinderlichen Faktoren für ökologische Transformation auf städtischer Ebene beleuchtet. Sie wirkt auch *transformativ* als integrativer Bestandteil der kollaborativen Aktionsforschung, die sich zum Ziel gesetzt hat, ökologische Transformation voranzutreiben. Die vorliegende Fassung wurde im Nachhinein, in Anbetracht neuer Erkenntnisse und der Zugänglichkeit für

¹ Allerdings stiegen die Linken aus der Koalition aufgrund der Absenkung der Gewerbesteuer in Marburg am 17.12.2021 aus. Die verbleibenden Koalitionäre haben in der Stadtverordnetenversammlung auch ohne die Linken weiterhin die Mehrheit der Stimmen (vgl. Hessenschau, 2021).

eine breitere Leser:innenschaft leicht redigiert. Die Chancen und Hemmnisse, die hier für die Stadt Marburg aufgezeigt werden, sind keineswegs einzigartig. Sie können auch anderen Kommunen und lokalen Regierungen zur Reflexion der eigenen Praxis dienen.



© Lauren McKown

Marburg verbindet Tradition mit Zukunftsvision. Für mehr Fahrradnutzung stellt der Verein Freie Lasten kostenlos Lasträder zur Verfügung

2 Einführung

Marburg blickt auf eine lange Geschichte des Klimaaktivismus zurück. Bereits 1997 initiierte die Stadtverordnetenversammlung den lokalen Agenda-21-Prozess und machte Marburg 2019 zu einer der ersten Städte, die den Klimanotstand ausriefen. Die Stadt verfügt über klare politische Mehrheiten zugunsten des Klimaschutzes und verfolgt seit 2020 einen Klima-Aktionsplan.

Im Dezember 2020 ist das ZW eine Kooperation mit der Universitätsstadt Marburg eingegangen. Die Schwerpunkte der Kooperation fokussieren sich auf zwei zentrale Fragen:

1. Welche Klima-Governance-Strukturen benötigt die Stadt, um effektiver den Klima-Aktionsplan 2030 und evtl. weitere Klimaschutzmaßnahmen umzusetzen?
2. Wie kann Kooperation und Kollaboration zwischen den vielfältigen Akteur:innen in der Kommune gelingen?

Das ZW kooperiert mit Partnerkommunen methodisch nach dem Prinzip der kollaborativen Aktionsforschung. Es versteht sich demnach nicht als Beratungsdienstleister:in oder als wissenschaftliche Begleitung des Klima-Aktionsplans, sondern als Partner:in bei der Planung von Veränderungen, der gemeinsamen Sammlung, Auswertung und Reflexion von Perspektiven unterschiedlicher Akteur:innen sowie der Recherche zu Erfahrungsbeispielen und Evidenz aus anderen Kommunen.

Bisherige Aktivitäten des ZW in Marburg beinhalten die Beobachtung und Begleitung diverser zivilgesellschaftlicher Akteur:innen im Klimabereich und der Stadtverwaltung, Interviews und Arbeitsgespräche mit unterschiedlichen Akteur:innen sowie die Durchführung von digitalen Peer-Dialogen mit Kommunen in Deutschland und Frankreich.² Hauptansprechpartner für das ZW bei der Stadt ist der Fachdienst 69 „Umwelt, Klima- und Naturschutz, Fairer Handel“.

Dieses Reflexionspapier ist eine Zusammenfassung der Beobachtungen und Analysen, die das ZW in Kooperation mit den lokalen Partner:innen erarbeitet hat. Es stellt in gekürzter Form die vom ZW wahrgenommenen **Chancen und Hemmnisse der bisherigen Klima-Governance** vor und bietet erste Handlungsempfehlungen, die in gemeinsamen Gesprächen mit unterschiedlichen Akteur:innen der Stadt Marburg und mit Hilfe von Fallbeispielen aus anderen Kommunen konkretisiert wurden.

² Die Stimmen lokaler Akteur:innen, mit denen wir im Rahmen des Projektes gesprochen haben, sind im Text durch Anführungszeichen („...“) gekennzeichnet, wenn es sich um Originalzitate handelt.

3 Begriffsklärung: Klima-Governance

Im Allgemeinen wird Governance als eine Form der Lenkung, Steuerung oder Regelung von Projekten oder Organisationen verstanden. Im Gegensatz zu „Government“ (Regierung) ist Governance ein normativer Begriff, der darauf abzielt, nicht-staatliche Akteur:innen auf kooperative Weise mit in die Lenkung von gesellschaftlichen Aufgaben und Prozessen einzubeziehen (vgl. Köck, 2006, S. 323).

Im Rahmen internationaler Debatten wird der Begriff heutzutage genutzt, um neue, nicht hierarchische Formen der politischen Steuerung und des „Regierens in Netzwerken“ zu beschreiben (vgl. Große Hüttmann, 2020). Daher wird auch oft von **kollaborativen Governance**-Modellen gesprochen, welche von öffentlichen Verwaltungen initiiert werden, die formell organisiert sind und nicht-staatliche Akteur:innen in die Entscheidungsfindung einbinden (vgl. Ansell & Gash, 2008).

Kommunale Akteur:innen agieren in einem komplexen Umfeld, in dem sich unterschiedliche Regierungsebenen überschneiden und sich öffentliche und private Akteur:innen gegenseitig beeinflussen (vgl. Köck, 2006, S. 323; Hooghe & Marks, 2003). Hier wird zumeist von Multi-Level-Governance, einem Mehrebenenansatz, gesprochen. Auch wenn der Mehrebenenansatz nicht der Hauptfokus dieses Papiers ist, bleibt für das ZW und die Stadt Marburg die Frage bestehen, welche rechtlichen, politischen und strukturellen Rahmenbedingungen es braucht, damit Klimaschutz im Mehrebenenansatz effektiv verfolgt werden kann und sich die verschiedenen Ebenen nicht gegenseitig behindern.

Akteur:innen einer Kommune sind zum einen nicht nur für einen Teil der Emissionen von Treibhausgasen verantwortlich, vor allem im Verkehrs-, Gebäude- und Wirtschaftsbereich, sondern auch wesentliche Akteur:innen in der Erzielung von Emissionseinsparungen – auch in Bereichen, die nicht in ihrem unmittelbaren Einflussbereich von Emissionserzeugung liegen. Allerdings ist ihr Handlungsspielraum begrenzt, denn die kommunalen Verwaltungen haben nur sehr begrenzt Hebel, um Treibhausgasemissionen zu reduzieren – „[w]eit weniger als 10 % der Gesamtemissionen in einer Kommune entstehen im direkten Einflussbereich der Kommunalverwaltungen.“ (Hohmeyer et al., 2017, S. 2). Stadtverwaltungen müssen daher proaktiv auf andere Akteur:innen in der Stadt und ihrer Umgebung inklusive Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, organisierte Zivilgesellschaft und Bürger:innen zugehen und diese in die Gestaltung und Umsetzung konkreter Initiativen zum Erreichen von Klimaneutralität einbinden (vgl. Köck, 2006, S. 323). Die Bertelsmann-Stiftung stellt fest, dass eine Gesellschaft nur durch umfassende Kooperationen auf eine „grundlegende Systemtransformation“ hinwirken kann (Bertelsmann-Stiftung, 2021, S. 6). Eine Kommune kann hier unterschiedliche Rollen einnehmen: Vorbild und Inspiration; Moderation von Ideen, die aus der Stadtgesellschaft heraus entwickelt und getragen werden; Lenkung und Controlling von Maßnahmen; Planung und Rahmensetzung und/oder Multiplikation guter Praxis (vgl. Hirschl & Pfeifer, 2020). Ein erfolgreiches Governance-Modell beinhaltet eine Kombination dieser Rollen. Wichtig ist hier, dass es **kein standardisiertes Erfolgsmodell** gibt: „Die Frage nach der Organisation von kommunalem Klimaschutz hängt immer ab von der Größe der Kommune, den vorhandenen Verwaltungsstrukturen sowie den zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen.“ (Difu, 2018, S. 29)

4 Erfolgsfaktoren für kollaborative Klima-Governance

Um Klimaschutz erfolgreich angehen zu können, braucht es Entschlossenheit, Imagination und neue Strukturen der Kollaboration. Regierungen – auf lokaler Ebene Kommunen – sind hier Kernakteur:innen. Doch sind Kommunen, ebenso wie andere staatliche Strukturen, oftmals noch in alten Mustern der Bürokratie verhaftet. Die Herausforderung einer erfolgreichen kommunalen kollaborativen Governance benötigt das Aufbrechen dieser alten Muster, „gemeinsames Experimentieren“ zur Erprobung neuer Strukturen und das Anstoßen gemeinsamer Lernprozesse.

Das ZW erläutert im Folgenden einige konkrete förderliche Faktoren für eine kollaborative Klima-Governance, bezieht sich beispielhaft auf die Praxis in anderen Kommunen und untersucht aus diesem Blickwinkel die gängige Praxis in Marburg. Die identifizierten förderlichen Faktoren sind (1) politischer Wille und Verbindlichkeit von Klimabeschlüssen, (2) ein gemeinsam entwickeltes städtisches Verständnis von Klimaneutralität bzw. Klimaschutz, (3) ein klares Mandat und Verantwortlichkeiten in der Verwaltung, (4) Beteiligungsorientierung von Politik und Verwaltung, (5) Monitoring und Evaluation, (6) Kooperation im Mehrebenengefüge und (7) ein dezidierter Blick auf soziale Gerechtigkeit.

4.1 Politischer Wille und Verbindlichkeit von Klima-Beschlüssen

Klimaschutz braucht politischen Willen. Mit Klimanotstands- oder Klimanotlagebeschlüssen bekennen sich politische Entscheidungsträger:innen dazu, Maßnahmen zum Schutz des Klimas zu ergreifen. Solche Beschlüsse dienen dazu, eine breitere öffentliche Aufmerksamkeit auf das Thema Klimaschutz zu lenken und die lokale Regierung und Verwaltung in die Verantwortung zu nehmen.³ Oftmals werden so „Neuverhandlungen von Zuständigkeiten und Handlungsräumen im Klimaschutz angestoßen“ (Hirschl & Pfeifer, 2020, S. 29). Die Beschlüsse stärken den Klimaschutz aber nur, wenn sie mit entsprechenden finanziellen Mitteln ausgestattet und in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Als positives Beispiel seien hier die sogenannten Masterplan-Kommunen (z.B. Heidelberg) genannt, die „als besonders ambitionierte kommunale Vorreiter gelten.“ (Ebd., S. 27)

Marburgs Klimapolitik zeichnet sich durch einen *bottom-up* initiierten, aber schließlich *top-down* getragenen Prozess aus. Als Universitätsstadt mit über 25.000 Studierenden ist Marburg durch eine aktive Zivilgesellschaft geprägt: Ehrenamtliches Engagement und Klimaaktivismus werden von Teilen der Bevölkerung hochgehalten, die aktiv auf die Lokalpolitik einzuwirken sucht. Das zivilgesellschaftliche Engagement in Marburg schlägt sich in einer starken Tradition der Nachhaltigkeit nieder, da Akteur:innen Marburgs bereits seit Jahrzehnten mit zahlreichen Projekten im Klimaschutz aktiv sind.

In der Formulierung des Klimanotstandsbeschlusses spielte die Marburger Klimabewegung eine treibende Rolle. Der Impuls wurde vom regierenden Oberbürgermeister Thomas Spies aufgegriffen und von breiten Teilen der Stadtversammlung am 24.06.2019 beschlossen. Als förderlicher Faktor für Marburgs lokale Klimapolitik kann demnach die öffentliche Unterstützung seitens des Oberbürgermeisters gesehen werden, der sich seit 2019 für eine Beteiligung der Zivilgesellschaft einsetzt.

³ Austausch zwischen französischen und deutschen Städten zum Thema Klimanotstand, organisiert von IASS, Klimabündnis, Energy Cities am 7.7.2021.

Letzteres ist nicht überall der Fall: Andere Kommunen von den derzeit 104 Städten in Deutschland, die den Klimanotstand ausriefen, konnten ihren Klimanotstandsbeschluss nur mit knapper Mehrheit im Stadtparlament durchsetzen und erleben nicht immer politische Rückendeckung. In mindestens 53 Kommunen (Stand 2019) wurden Vorlagen für Klimanotstandsbeschlüsse komplett abgelehnt.⁴ **So kann Marburgs Beschluss als Dokument mit hoher Symbolkraft und breiter Legitimität gelten.**

Dies wird untermauert durch das Ergebnis der Kommunalwahlen im März 2021. Circa 70 Prozent der Wählerschaft wählten Parteien, die sich durch sozial-ökologisch orientierte, klimafokussierte Wahlprogramme auszeichneten, namentlich die SPD, Bündnis 90/Die Grünen, die Linken sowie die neue Fraktion der Klimaliste, eine aus der Klimabewegung gegründete Wählerliste.

Allerdings erzeugten die Koalitionsverhandlungen im Anschluss an die Kommunalwahlen zunächst ein gewisses Machtvakuum, welches die Initiierung innovativer Projekte, die über politische Grenzen und Verwaltungsgrenzen hinausgehen, bis zum Herbst 2021 hemmte. Besonders wichtig für das Vorantreiben des Prozesses, auch in Zeiten ungeklärter politischer Machtverhältnisse, ist es für Marburg, die breite Unterstützung der Stadtgesellschaft für den Klimanotstand zu nutzen. Letztere erlaubt, jenseits parteipolitischer Verhandlungen ein effektives Modell kollaborativer Klima-Governance voranzubringen, das nachhaltig in den Entscheidungs- und Verwaltungsstrukturen verankert ist. Solch ein Modell hat mitunter das Potenzial, parteipolitische Herausforderungen abzumildern und der Politikverdrossenheit von Bürger:innen entgegenzuwirken.

Lokale Klimapolitik kann durch unterschiedliche Instrumente institutionalisiert und umgesetzt werden. Diese Instrumente werden von den Ressourcen und Kapazitäten der Akteursgruppen, sich aktiv an der Implementierung zu beteiligen, beeinflusst. Beispielsweise ist ein **Klimavorbehalt** eine wichtige Voraussetzung für das Klima-Mainstreaming, da sich eine Regierung damit verpflichtet, den Klimawandel und dessen Folgen bei künftigen politischen Entscheidungen zu berücksichtigen und Maßnahmen zum Klimaschutz zu ergreifen. Er wird vor dem Hintergrund einer „verpflichtende[n] Prüfung aller kommunalen Maßnahmen auf ihre Klimawirkung“ (Hirschl & Pfeifer, 2020, S. 30) jedoch unterschiedlich bindend ausgelegt. **Klima-Aktionspläne** dagegen betonen die Notwendigkeit zum Handeln, und schreiben verschiedene Maßnahmen zum Erreichen lokaler Klimaschutzziele fest. Sie sind jedoch nicht rechtlich bindend. Insofern ist ihre Umsetzung abhängig vom andauernden politischen Willen und hinreichender Ressourcenallokation.

Die Stadt Marburg hat sich für einen Klima-Aktionsplan entschieden. Der Plan enthält vier große Handlungsfelder, namentlich (1) klimaneutrale, lokale Energieerzeugung sowie klimaneutrales und sozialverträgliches Bauen und Modernisieren, (2) klimaneutrale Mobilität, (3) Unterstützung für die Stadtgesellschaft (Bürger:innen, Wirtschaft, Bildung) und (4) klimaneutrale Flächennutzung. Auch wenn der Klima-Aktionsplan ein Dokument wichtiger Willensbekundung ist und eine Liste von Handlungsmöglichkeiten aufzeigt, sollte er als nur ein Baustein der lokalen Klima-Governance Marburgs gesehen werden.

⁴ Ein Überblick zum aktuellen Stand ist hier: <https://www.klimabuendnis-hamm.de/klimanotstand-in-jedem-rathaus/>

Zusammenfassung

- In Marburg hat die Bevölkerung der Kommune einen klaren Auftrag für Klimaschutz erteilt.
- Die politische Führung zeigt sich engagiert und dem Klimanotstand verpflichtet.
- Der Klima-Aktionsplan ist ein zentrales Produkt der politischen Willensbekundung und Aufruf zur Aktion, sollte jedoch nur als Baustein der lokalen Klima-Governance gesehen werden.

Empfehlung:

- Man sollte die bestehende breite politische Unterstützung nutzen und jenseits parteipolitischer Dimensionen ein neues Klima-Governance-Modell auf den Weg bringen, welches die Zukunftsgestaltung auf sämtliche Akteur:innen der Stadt verteilt und Partizipation in politischen Entscheidungsprozessen nachhaltig verankert.

4.2 Gemeinsames Verständnis von Klimaneutralität

Erfolgreiche Klima-Governance braucht ein gemeinsames Verständnis von Klimaneutralität, denn dies ist entscheidend für die Einstellung zur Zusammenarbeit im kommunalen Kontext und damit für das Umsetzen von Maßnahmen, die die Stadtverwaltung oder andere Akteure der Stadtgesellschaft nur gemeinsam erreichen können. Sowohl in der nationalen Debatte als auch auf kommunaler Ebene ist dieses jedoch nach wie vor umstritten. 2019 kündigte die Bundesregierung an, ihre Nachhaltigkeitsstrategie zu schärfen, um u.a. im Einklang mit dem SDG 13 „umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen zu ergreifen“ (Bundesregierung, 2021). Das Engagement von Bürger:innen sowie Kommunen zum Erreichen von Klimaneutralität sollte dabei eine zentrale Stellung einnehmen. Als Reaktion auf verschärfte EU-Vorgaben und auf das Urteil des Bundesverfassungsgerichts im April 2021 brachte die Regierung ein Klimaschutzgesetz auf den Weg, das die kurz zuvor formulierte neue Nachhaltigkeitsstrategie ein Stück weit überholte. Das Urteil verlangt, das deutsche Klimaschutzgesetz generationengerechter zu gestalten (vgl. Ekardt, 2021). So soll Deutschland bis 2045 (statt 2050) klimaneutral werden. Das Gesetz sieht auf dem Weg zur Klimaneutralität zwei Stufen vor: Bis 2030 sollen die CO₂-Emissionen gegenüber 1990 um 65 Prozent reduziert werden, bis 2040 um 88 Prozent.

Klimaneutralität wird hier allerdings gleichgesetzt mit „nur so viele Treibhausgase emittieren, wie durch die Einbindung von Kohlenstoff (...) wieder abgebaut werden können“ (BMU, 2021). Dies steht der weitergehenden Beschreibung des Umweltbundesamtes (UBA) entgegen, wonach Klimaneutralität „ein Zustand [ist], bei dem menschliche Aktivitäten im Ergebnis keine Nettoeffekte auf das Klimasystem haben. Diese Aktivitäten umfassen klimawirksame Emissionen, Maßnahmen, die darauf abzielen, dem atmosphärischen Kreislauf Treibhausgase zu entziehen, sowie durch den Menschen verursachte Aktivitäten, die regionale oder lokale biogeophysische Effekte haben“ (UBA, 2021, S. 1). Klimaneutralität ist demnach mehr als Treibhausgasneutralität, die sich ausschließlich auf ein Netto-Null der Treibhausgasemissionen bezieht.⁵ Das UBA fordert für „das Ziel der Klimaneutralität eine andere und ambitioniertere Politik als [für] das Ziel der Treibhausgasneutralität, da neben den Treibhausgasemissionen auch alle anderen Effekte des menschlichen Handelns auf das Klima

⁵ Für eine ausführliche Diskussion und der Verwendung der Begriffe in Deutschland und international vgl. Luhmann & Obergassel, 2020.

berücksichtigt werden müssen, z.B. Flächenversiegelungen durch Straßen und Siedlungen.“ (UBA, 2021, S. 1f.)

Der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) empfiehlt der Bundesregierung langfristige, über die nationalen Grenzen hinausgehende Strategien mit dem Ziel der Klimastabilisierung, d.h. der „dauerhafte[n] Begrenzung der globalen Erwärmung möglichst auf 1,5°C über dem vorindustriellen Niveau“ (WBGU, 2021, S. 7). Klimaneutralität „(unabhängig von der genauen Definition)“ (ebd., S. 7) sieht sie lediglich als „ein bilanzielles Zwischenergebnis eines erfolgreichen Klimaschutzpfades (...) nicht als Endergebnis nationaler Langfriststrategien“ (ebd., S. 7). Grundsätzlich müsse „der Atmosphäre über Klimaneutralität hinaus weiteres CO₂“ (ebd., S. 7) entzogen werden. Hier müssten im Sinne der Klimagerechtigkeit v.a. Industrieländer als Hauptverursacher handeln – eine Forderung, die auch Marburger Klimaaktivist:innen unterstützen.

Die Kommunen sind der Bundesebene in ihrem Verständnis von Klimaschutz ein Stück weit voraus. Im Rahmen des vom Rat für nachhaltige Entwicklung initiierten Oberbürgermeister-Dialogs Nachhaltige Stadt, an dem auch Marburgs Oberbürgermeister beteiligt ist, wurde bereits im November 2019 gefordert: „Neben den Anstrengungen für den Schutz des Klimas muss es uns ebenso um den sozialen, ökologischen und ökonomischen Rahmen für Zukunftsfähigkeit insgesamt gehen. Jetzt und für zukünftige Generationen.“ (RNE, 2019) Zivilgesellschaftliche Stimmen in Marburg verlangen, dass diese Aspekte auch in den Klima-Aktionsplan 2030 der Stadt aufgenommen werden. Ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und Gemeinwohlorientierung werden auch durch die neue Leipziger Charta 2020 als Bedingungen für eine nachhaltige Stadtentwicklung in einen Zusammenhang gesetzt (vgl. Nationale Stadtentwicklungspolitik, o.J.).

Marburg ist eine von derzeit über 100 Klimanotstands/-notlagekommunen in Deutschland. 40 Prozent dieser Kommunen sind – wie Marburg – Mitglied im Klimabündnis e.V. Die Mitglieder des Bündnisses verpflichten sich, „Emissionen zu reduzieren, und setzen bei ihrer Arbeit auf Energieeinsparung, Energieeffizienz und erneuerbare Energien“ (Klimabündnis, o.J.), nicht jedoch auf Kompensation. Dazu bekennen sich auch Politik und Verwaltung in Marburg, für die Kompensationen nur dann zum Einsatz kommen sollten, wenn man durch erneuerbare Energien und Einsparungen nicht weiterkommt. Erstes Ziel sei die Reduktion, zweites der Ausbau von erneuerbaren Energien.

Trotz dieser Bekenntnisse zeigt sich in Marburg, dass eine gemeinsame Definition noch nicht ausgehandelt wurde, und die beteiligten Akteursgruppen somit nicht die gleiche Sprache sprechen. Das Dokument der Stadtverwaltung formuliert Klimaneutralität als „eine Reduzierung der CO₂-Emissionen auf Nettonull bis 2030, des Energieverbrauchs, der Steigerung der Energieeffizienz und des Ausbaus der Erneuerbaren Energien im Stadtgebiet Marburg“ (Universitätsstadt Marburg, 2019) und nimmt damit die lokalen technischen Möglichkeiten in den Blick. Dagegen drängen Marburger Klimaaktivist:innen, wie die Klimaliste, auf einen Wandel der Gesellschaftsordnung im Sinne der globalen Klimagerechtigkeit hin zu einer postfossilen Gesellschaftsstruktur, was eher mit den Zielen einer Klimastabilisierung, wie von der WBGU vorgeschlagen, übereinstimmt. Die Diskrepanz zwischen den Zielforderungen von Stadtverwaltung und Klimabewegung stellt die Herausforderung an die Zusammenarbeit dar: während die Stadt konkrete lokale Verteilungskonflikte lösen möchte, wie die Vermeidung von Mieterhöhung durch soziale energetische Sanierung, formulieren zumindest Teile der Zivilgesellschaft die Klimaziele im Sinne einer tiefgreifenden Transformation.

Zusammenfassung

- Marburg setzt nicht auf Kompensation, sondern auf die Reduktion von CO₂-Emissionen und den Ausbau erneuerbarer Energien. Innerhalb der Verwaltung bestehen hier jedoch noch Interpretationsspielräume.
- Der Marburger Klima-Aktionsplan fokussiert eher technische Definitionen der Klimaneutralität, während Teile der Zivilgesellschaft und einige politische Akteur:innen eine ganzheitlichere Definition im Sinne der Klimagerechtigkeit befürworten.

Empfehlung:

- Innerhalb der Verwaltung und in Kooperation mit der Stadtgesellschaft sollte ein gedanklicher Austausch angestoßen werden, mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis von Klimabegrifflichkeiten wie Klimaneutralität zu erarbeiten.

4.3 Klares Mandat und Organisationsstrukturen für Klimaschutz-Management

Für die Entwicklung und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen braucht es grundsätzlich eine zentrale Struktur in der Verwaltung einer Kommune, sprich eine Stelle, die Maßnahmen verfolgt und koordiniert und gleichzeitig Ansprechpartner:in und Schnittstelle für weitere Akteur:innen ist. Klimaschutz muss dabei als Querschnittsthema gedacht und verstetigt werden und wiederum auf viele Schultern verteilt werden. Kommunen in Deutschland erproben momentan unterschiedliche Modelle.

Eine Möglichkeit für eine transversale Klima-Governance über interne Schnittstellen hinweg ist eine vernetzende **Lenkungsgruppe** als „fachbereichsübergreifende Autorität“, wie es politische Entscheidungsträger:innen formulierten. Gute Erfahrungen wurden damit beispielsweise bisher im Bereich der Stadtentwicklungsplanung in Marburg gesammelt, um einen kontinuierlichen und übergreifenden Austausch der Verwaltungsstruktur zu gewährleisten und Themen von gesamtstädtischer Relevanz zu diskutieren. Ein wichtiges Element für die effiziente Arbeit der Lenkungsgruppe sind kurze Entscheidungswege mit hohem Verbindlichkeitscharakter durch die enge Anbindung der Lenkungsgruppe an die politische Leitung der Stadt. Durch die Ansiedlung der Lenkungsgruppe im Zuständigkeitsbereich des Oberbürgermeisters wird auch gewährleistet, dass das Thema Stadtentwicklungsplanung als Querschnittsthema behandelt wird. Wir empfehlen eine solche Ausrichtung auch für das Thema Klimaschutz und den Klima-Aktionsplan 2030.

Ähnlich organisiert wie eine Lenkungsgruppe ist ein **ämterübergreifendes Klimaschutz-Team mit zentralem/r Ansprechpartner:in**. Die möglichen Vorteile sind: Klimaschutz wird fachbereichsübergreifend gedacht; es erfolgt eine enge Abstimmung der Ämter zum Klimaschutz; es wird ein dauerhafter Prozess initiiert, der von regelmäßiger Evaluation begleitet werden sollte; und im Haushalt kann Klimaschutz „gemainstreamt“ werden. Mögliche Nachteile ergeben sich dadurch, dass die Einbindung externer Akteur:innen und Initiativen nur über die Fachämter möglich ist und somit potenziell eine nach innen gerichtete Verwaltungszusammenarbeit ohne Einbeziehung externer Akteur:innen entstehen kann. Überdies ist die Ressourcenausstattung des Teams abhängig vom Wohlwollen der Verwaltungsspitze, was zu Zielkonflikten zwischen der Arbeit an Klimaschutz und weiteren Aufgaben der Fachämter führen kann. Wir plädieren zur Vermeidung einer Konkurrenzsituation zwischen den unterschiedlichen Aufgabenbereichen daher auch bei diesem Modell für eine enge Anbindung des Teams an die Verwaltungsspitze, sodass der Verbindlichkeitscharakter und kurze Entscheidungswege im Klimaschutz gewährleistet sind. Hier sollte auch auf die Einrichtung von Kooperationschnittstellen mit verwaltungsexternen Akteur:innen geachtet werden oder über die Einbindung dieser Akteur:innen in

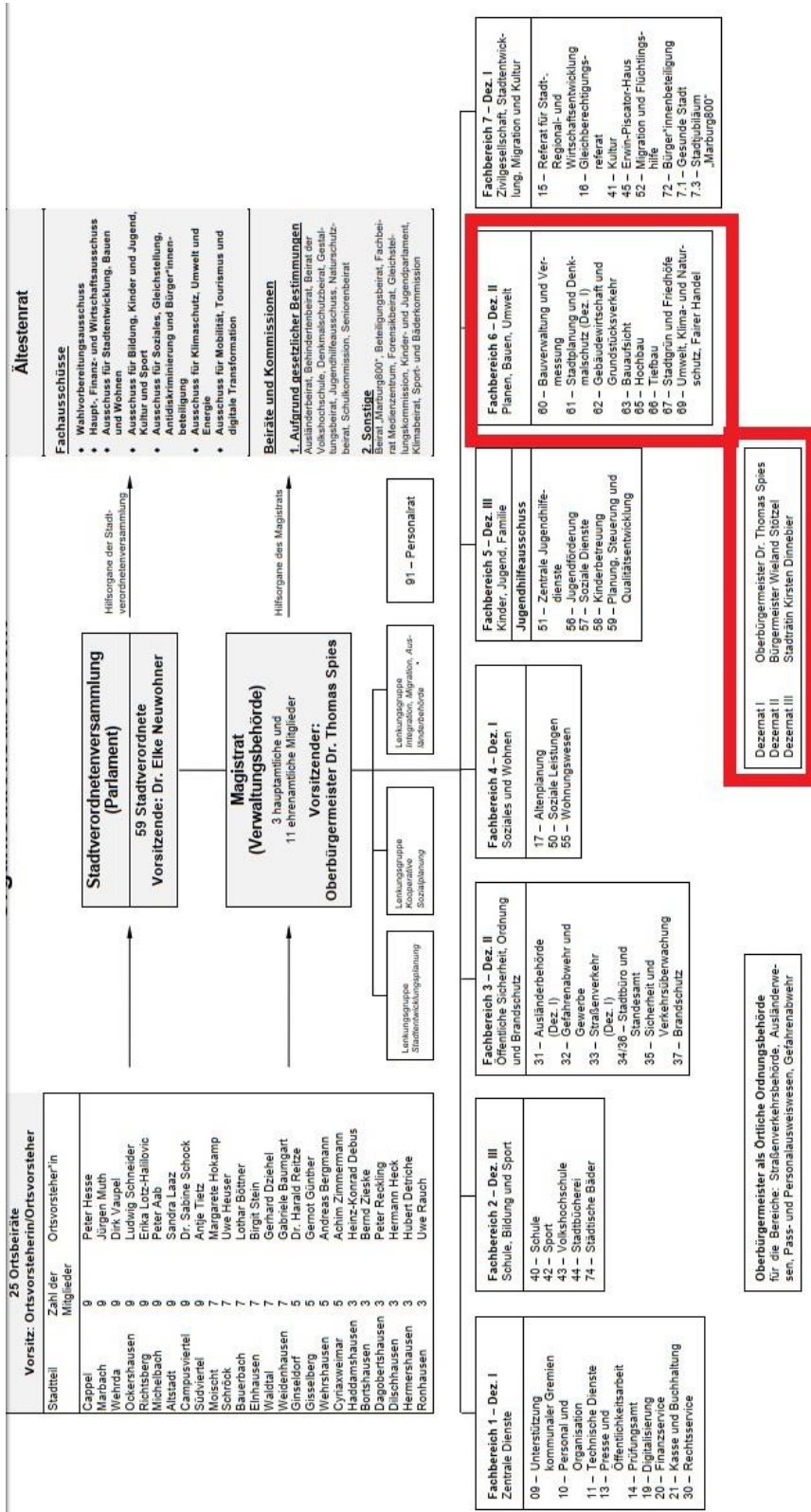
Form einer Lenkungsgruppe nachgedacht werden – wie in Gießen, wo externe städtische Akteur:innen eingebunden sind.

Denkbar ist auch, dass **Klimaschutzaktivitäten durch eine Stabsstelle koordiniert werden**, wie es die Stadt Konstanz praktiziert. Damit wird Klimaschutz zum Querschnittsthema. Es gibt eine unmittelbare Anbindung an die Verwaltungsleitung, gute Koordinierungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung, und die Stabsstelle ist neutral bei Abstimmungen zwischen Fachdiensten/-bereichen. Mögliche Nachteile sind, dass eine Stabsstelle oft nur bedingte Weisungsbefugnis und ein geringes Budget hat, über kein direktes Expertenwissen verfügt, zu zusätzlichen Strukturen und Koordinierungsaufwand führt und keine Anbindung an und damit mangelnden Einblick in konkrete Verwaltungsaktivitäten hat. Gerade dieser letzte Nachteil birgt für Marburg mit eher fragmentierten Verwaltungseinheiten eine Herausforderung. Klimapolitische Umsetzungsprozesse in Marburg lagen bis zu dessen Abwahl im Herbst 2021 namentlich im Zuständigkeitsbereich des Büros des Bürgermeisters des Dezernats 02. Zusätzlich standen sie unter Schirmherrschaft des Oberbürgermeisters des Dezernats 01 und seines Mitarbeiterstabs, die Initiativen unterstützten. Ferner liegt die praktische Umsetzung in den Händen des Fachdienstes 69 „Umwelt, Klima- und Naturschutz, Fairer Handel“, der zum Fachbereich 6 „Planen, Bauen und Umwelt“ und dem Dezernat 02 gehört (vgl. Abbildung). Für den Übergangszeitraum zwischen Abwahl des Bürgermeisters und der Neubesetzung der Dezernate und einer möglichen Neuausrichtung der Verwaltung durch die Koalitionspartner:innen ist der Oberbürgermeister weisungsbefugt für den Fachdienst 69. Während dies den Initiativen lokalen Klimaschutzes in Marburg einerseits eine hohe Legitimationskraft verleiht, da sie an höchster politischer Position der Stadt angebunden sind, ist der zuständige Fachdienst andererseits an „die politische Ansage von oben“ gebunden und weniger autonom.

Akteur:innen aus der Stadtverwaltung beschreiben die Situation in Marburg als eine, in der die Kapazitäten und ein starkes Gremium fehle. Es fehlt dem zuständigen Fachdienst an disziplinarischer Weisungsbefugnis in andere Arbeitseinheiten hinein. Die Mitarbeiter:innen des Fachdienst 69, der momentan fünf Stellen umfasst, sind hoch motiviert, kompetent und engagiert. Allerdings besteht die Gefahr, dass sie aufgrund der strukturellen Schwierigkeiten „überbeansprucht“ werden.

Zudem ist die starke Versäulung der Verwaltung augenfällig. Rückmeldungen aus dem Feld zufolge arbeiten Ressorts oft spezialisiert, kleinteilig und ohne nennenswerten Kontakt untereinander. Nicht alle Verwaltungseinheiten und stadt-eigenen Unternehmen scheinen sich der Notwendigkeit der Zusammenarbeit und ihres Beitrags zum Klima-Aktionsplan bewusst zu sein. Dies erschwert die Umsetzung eines sektorübergreifenden Vorhabens, wie das Erreichen von Klimaneutralität, erheblich.

Die institutionelle Verankerung des Klima-Aktionsplan innerhalb der Verwaltung hat auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, was im nächsten Abschnitt diskutiert wird.



Ausschnitt mit farblicher Markierung aus dem Organigramm der Stadtverwaltung, Universitätsstadt Marburg, Stand August 2021

Zusammenfassung

- Klimaschutz ist in der Marburger Verwaltung momentan auf Fachdienstebene und damit zu ‚weit unten‘ angesiedelt innerhalb einer ‚versäulten‘ Verwaltung. Dies erschwert die gemeinsame Entwicklung von Visionen, die Schaffung von Synergien und die Verteilung von Aufgaben in die zuständigen Bereiche.
- Die strukturelle Verankerung der Umsetzung des Klima-Aktionsplan beim Fachdienst 69 ohne eine ressortübergreifende Klima-Governance-Struktur wirkt einer effektiven Umsetzung des Plans entgegen.

Empfehlungen:

- Es sollte ein erweitertes, zentral koordiniertes und ämterübergreifendes Klimaschutz-Team, das fachlich und disziplinarisch direkt dem Oberbürgermeister unterstellt ist, eingerichtet werden. Dieses sollte je thematischem Bereich des Klima-Aktionsplans 2030 eine/n zuständige/n Koordinator:in haben.
- Es sollten Kooperationsschnittstellen mit verwaltungsexternen Akteur:innen aus Politik und Stadtgesellschaft eingerichtet werden (siehe auch 3.4).

4.4 Beteiligungsorientierung von Politik und Verwaltung

Um die „wicked“ problems“ (Mazzucato, 2021, o.S.) von heute, wie den Klimawandel, anzugehen, müssen neue Wege der Kollaboration und Ko-Kreation gefunden werden, die alle wichtigen Akteur:innen aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Bildung und Zivilgesellschaft einbinden. Dazu müssen geeignete Formen der Kooperation und Beteiligung gefunden werden, die unterschiedliche Perspektiven beachten und Raum zur Weiterentwicklung von bereits existierenden Initiativen geben.

In Marburg entwickelten im Jahr 2019 Bürger:innen in zwei von der Stadt initiierten Beteiligungsworkshops Vorschläge für Klimaschutz-Maßnahmen, die der Stadtverwaltung präsentiert wurden. Anschließend wurde der Klima-Aktionsplan jedoch vom Fachdienst 69, auch pandemiebedingt und unter großem Zeitdruck, ohne weiteren Einfluss von oder Prüfung durch die Bürgerschaft erstellt. Der Plan wird von Akteur:innen der Zivilgesellschaft für seine Unschärfe in der Formulierung konkreter Maßnahmen kritisiert. Sie qualifizieren ihn als „reine Symbolpolitik“, im Sinne eines Lippenbekenntnisses, das sich zu sehr auf technokratische Fragen beschränke und rechtlich unverbindlich bleibe.

Andererseits fühlt sich der Fachdienst 69 selbst teils von der Zivilgesellschaft „in die Enge getrieben“ und in seiner Position unverstanden, weil er aufgrund verschiedener Limitierungen von Befugnissen und Kapazitäten nicht allen Vorschlägen Rechnung tragen kann. Diese Situation zeigt die Wichtigkeit der oben genannten klaren strukturellen Rahmenbedingungen einer kommunalen Klima-Governance auf, da sie auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit externen Akteur:innen hat. Die zivilgesellschaftliche Kritik am Klima-Aktionsplan ruft uns in Erinnerung, dass Beteiligung und Kollaboration nicht einfach nur nebenher geschehen können. Der Stadtverwaltung Marburg ist dies auch bewusst. Deshalb hat sie vor einigen Jahren den Fachdienst Bürgerbeteiligung ins Leben gerufen. Allerdings kann der Fachdienst mit seinen jetzigen knappen Personalressourcen nicht alle anderen Fachdienste gleichzeitig unterstützen. Daher war der Fachdienst Bürgerbeteiligung auch bisher wenig in die Umsetzung des Klima-Aktionsplans eingebunden. Allerdings steht der Fachdienst Bürgerbeteiligung seit Frühjahr 2021 in stärkerem Austausch mit dem Fachdienst 69.

Im Folgenden gehen wir auf die konkreten Gelingensbedingungen ein, auf denen erfolgreiche Multi-Akteurs-Partnerschaften, Ko-Kreation, bzw. kollaborative Governance basieren: (1) Transparenz und

Information, (2) Konsultation und strukturierte Beteiligung, (3) Kollaboration und gemeinsames Handeln mit anderen städtischen Akteur:innen und (4) Kontinuität von Beteiligungsmöglichkeiten.

Transparenz und Information

Um allen Akteur:innen gleichwertigen Zugang zu Entscheidungsprozessen zu gewähren und Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe zu ermöglichen, bedarf es eines transparenten und klar geregelten Verfahrens (vgl. Gunton & Day, 2003; Lima, 2021, S. 9), in dem allen Partner:innen alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung gestellt werden. Transparenz und Information erzeugen Glaubwürdigkeit, beugen Missverständnisse vor und reduzieren Misstrauen.

In Marburg ist seitens der Zivilgesellschaft Unklarheit über Mandate und vorhandene Handlungsspielräume zu beobachten. Wie selbst ein städtischer Vertreter erklärte: „Das ist etwas, was innerhalb der Zivilgesellschaft häufig schwer nachvollziehbar ist: Welche Ebenen im politischen System eigentlich überhaupt über welche Kompetenzen verfügen. Es wird den Städten und Kommunen häufig eine ganze Menge zugetraut, was wir leider nicht unbedingt ordnungsrechtlich regeln können“. Hinzu kommt eine teils intendierte Nicht-Öffnung von Prozessen seitens der Verwaltung, um „sich vor unrealistischen Erwartungen zu schützen“ und so das Arbeitsvolumen aufgrund von Kapazitätsengpässen zu begrenzen. Somit können, zum Teil, die Missverständnisse zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung auf die momentan unklaren internen Governance-Strukturen innerhalb der Stadtverwaltung, wie oben beschrieben, zurückgeführt werden. Selbst wo persönlicher Wille zur Transparenz besteht, kann dieser aufgrund der Strukturen nicht immer umgesetzt werden.

Schließlich erfordern Transparenz und Kommunikation ein effektives Prozessmanagement. Letzteres benötigt wiederum erhebliche Zeit-, Personal- und finanzielle Ressourcen. Diese stehen dem Fachdienst 69 momentan nicht ausreichend zur Verfügung.

Konsultation und strukturierte Beteiligung

Neben Vertrauensaufbau bedeutet Zusammenarbeit über externe Schnittstellen hinweg aktives Zuhören und die Entwicklung von Verständnis für gegenseitige Handlungslogiken. Um einen gleichberechtigten Dialog auf Augenhöhe zu schaffen, in dem sich alle Beteiligten wertgeschätzt fühlen, bedarf es **angemessener Formate sowie Moderationsfähigkeiten, Wissen** über Formen kollaborativer Governance und dem Empowerment von marginalisierten Akteur:innen (vgl. Fung & Wright, 2003; Lima, 2021, S. 6). Als Beispiele können hier Kassel, Heidelberg und der Kreis Steinfurt genannt werden. Die Stadt Kassel bietet mit ihrem Klimaschutzrat, der vom Magistrat berufen wird, ein stark beteiligungsorientiertes, akteursdiversifiziertes und an konkreter Zusammenarbeit ausgerichtetes Format zur Entwicklung von Maßnahmen und Strategiepapieren. Der Heidelberg-Kreis Klimaschutz & Energie ist eine Schnittstelle zwischen Verwaltung und diversen anderen Stakeholdern und dabei eine verwaltungsunabhängige Einheit. Der Landkreis Steinfurt hat den Verein Energieland e.V. gegründet, in dem Kommunen und der Landkreis ebenso wie Verwaltung, Wirtschaft und Genossenschaften vertreten sind. Er ist eine wichtige Struktur für das Moderieren von unterschiedlichen Positionen und die Harmonisierung divergierender Interessen und ermöglicht, dass die Parteien eine gemeinsame Linie für Klimaschutz entwickeln.

Momentan gibt es in Marburg drei Formate, die eine strukturierte Beteiligung der organisierten Zivilgesellschaft ermöglichen. Diese werden allerdings von den meisten beteiligten Akteur:innen kritisch gesehen. Dies sind erstens die Plenumsitzungen des Klimabündnisses. Letzteres entstand parallel zur Entwicklung des Klima-Aktionsplans als Zusammenschluss diverser Akteur:innen der Zivilgesellschaft. Auf Anfrage des Oberbürgermeisters, an den Sitzungen des Klimabündnisses teilnehmen zu dürfen, formierte sich ein Austauschformat, bei dem Vertreter:innen des Fachdiensts 69 (verantwortlich für Klimapolitik) einmal im Monat für ca. 30 Minuten „als Gast“ teilnehmen können, und in der

Regel vor allem vorbereitete Fragen beantworten. Auch wenn das Format neuerdings aufgebrochen wurde, bietet es nach wie vor keinen Rahmen für einen offenen, gleichwertigen Austausch auf Augenhöhe, sodass auf beiden Seiten der Wunsch nach einem anderweitigen, kooperativeren Format besteht.

Ein Klimabeirat wurde Ende 2020 eingerichtet. Er ist zusammengesetzt aus technisch-naturwissenschaftlichen Expert:innen und vier Vertreter:innen aus der Zivilgesellschaft (Klimabündnis und Fridays for Future, FFF); den Vorsitz hat der Geschäftsführer der Wohnungsgenossenschaft Gewobau. Der Klimabeirat soll den Magistrat und die Verwaltung der Universitätsstadt Marburg beraten und versteht sich dabei als Impulsgeber für mögliche Klimaschutzmaßnahmen, auf Basis städtischer Vorklagen. Die Idee des Klimabeirats geht auf zivilgesellschaftliche Initiativen zurück, die sich für das Format eines Bürgerrats, der zu allen klimarelevanten Fragen Stellung beziehen würde, ausgesprochen hatten. In ihrer Wahrnehmung beschäftigt sich der Klimabeirat in seiner derzeitigen Form aber vor allem mit von der Stadt vorgegebenen Themen im Bereich Bauen und Sanieren. Obwohl Klimaaktivist:innen Teil des Beirates sind, wird er von ihnen nicht als externe Schnittstelle wahrgenommen. Sie fühlen sich unzureichend in die Gestaltung des Gremiums eingebunden.

Ein weiteres Format zur Beteiligung von Bürger:innen, allerdings mit beschränkter Reichweite, sind Nachbarschaftsprojekte, bei denen eine Jury aus Klimaaktivist:innen und zufällig ausgewählten Bürger:innen zweimal jährlich über die Gewährung von Zuschüssen für Klimaschutzprojekte bis zu 5000 Euro mit einem Gesamtfördervolumen von 40.000 Euro/Jahr abstimmt (Universitätsstadt Marburg, o.J.). Auch wenn dieses Format bei Klimaaktivist:innen im Grundsatz positiv aufgenommen wird, besteht der Wunsch nach einer Ausweitung des Ansatzes auf andere Themenbereiche und der Erweiterung der Mitgestaltungskompetenz des Beteiligungsorgans.

Eine niedrigschwellige Kooperation zwischen Teilen der Verwaltung (Fachdienst 69), Klimaaktivist:innen und Wirtschaftsakteur:innen besteht seit kurzem in Form von Arbeitstreffen, die im Rahmen der Beteiligung Marburgs am *Wattbewerb*, einem bundesweiten, von Fossil Free, Parents-, Scientists- und Fridays for Future initiiertem Wettbewerb zum Ausbau von Solarstrom im Stadtgebiet, stattfinden. Eine Einbindung weiterer Akteur:innen zu diesem Thema (z.B. Landkreis, stadteneigene Unternehmen, weitere Fachdienste) erscheint mittelfristig sinnvoll. Auch in anderen thematischen Bereichen des kommunalen Klimaschutzes wäre eine Zusammenarbeit mit weiteren Akteur:innen erstrebenswert.

Bezüglich der Moderation von Beteiligungsprozessen spiegelten uns Akteur:innen der städtischen Verwaltung in Marburg, dass der Stadt noch der „Blick über den Tellerrand“ fehle und wenig praktisches Wissen über konkrete Ansätze (bzw. eine gewissen „Methodenblindheit“) vorhanden sei. Dies zeigt sich unter anderem in den konfliktbehafteten Plenumsitzungen des Klimabündnisses und der Unzufriedenheit der zivilgesellschaftlichen Akteur:innen über die inhaltliche Ausrichtung und personelle Zusammensetzung des Klimabeirats.⁶

Insgesamt zeigen Vertreter:innen der Verwaltung mittlerweile großes Interesse an der Einrichtung einer neuen Kollaborations-, Konsultations- und Beteiligungsstruktur. Die Modelle aus Kassel, Heidelberg und dem Kreis Steinfurt könnten auch Ansatzpunkte für Marburg bieten, um die gerade skizzierte Frustration in der Zivilgesellschaft aufzufangen, neben organisierter Zivilgesellschaft auch weitere Akteur:innen in die Arbeit zum Klimaschutz einzubeziehen und inhaltlich konkret an der Fortschreibung des Klima-Aktionsplans 2030 und der Etablierung einer kollaborativen Governance-Struktur zu arbeiten. Doch ist hier zu beachten, dass bereits der Prozess der Einrichtung einer solchen Struktur die Zielgruppen mit einbeziehen und politisch mit einem klaren Mandat ausstatten sollte. Auch

⁶ Um hier Impulse zu geben, bot das ZW Anfang September eine Fortbildung zu „Art of hosting“ (Fokus Moderationsmethoden) für Vertreter:innen aus mehreren Kommunen an. Verwaltungsmitarbeiter:innen stellten nach dem Training fest, dass sich durch den Austausch mit den anderen Teilnehmer:innen ihre Aufmerksamkeit für den Mangel an Kommunikation und das Überhören von Mitteilungen innerhalb der Verwaltung und gegenüber der Zivilgesellschaft geschärft hätte.

Mitarbeitende des Fachdienst 69 plädieren für ein entsprechendes Format zur gemeinsamen Entwicklung einer nachhaltigen Beteiligungsstruktur mit allen relevanten Akteur:innen.

Kollaboration und gemeinsames Handeln

Stadtverwaltungen können durch eigenes Handeln nur auf ca. zehn Prozent der Emissionen einwirken (Hohmeyer et al., 2017). Sie müssen daher andere Akteur:innen, die bereits mobilisiert sind, erreichen, sowie weitere Akteur:innen zum gemeinsamen Handeln anregen. Überdies, wie uns mehrere Gesprächspartner:innen schilderten, entsteht Vertrauen in der konkreten Zusammenarbeit. Dies geschieht durch in der Regel durch tatsächliches gemeinsames Handeln und kontinuierlichen Informationsaustausch (Chen, 2010), also tatsächliches gemeinsames Handeln.

Zusammenarbeit und gemeinsames Handeln gelingt demnach am besten über Themen, die diese Akteur:innen direkt betreffen und bei denen ihr Engagement einen Mehrwert für sie bedeutet. Eine Studie des UBA schlägt beispielsweise vor, auf das Querschnittsthema Konsum zu fokussieren, um Privatpersonen zum Handeln zu bewegen, da das Thema ihren Alltag ganz konkret betrifft, anstatt abstrakte, technische Themen zu adressieren (vgl. UBA, 2020). In den betrachteten Beispielen praktizieren Bürger:innen das Energiesparen im Privathaushalt, beschäftigen sich mit lokalen Ernährungsalternativen und nutzen unterschiedliche emissionsarme oder -freie Verkehrsalternativen – sie beschäftigen sich also mit Themen, die einen Bezug zu Geldsparen oder persönlicher und öffentlicher Gesundheit aufweisen und die unmittelbare Umgebung betreffen. Es empfiehlt sich, bei Themen anzusetzen, zu denen bereits ein breites Engagement zu erkennen ist und man einen Multiplikatoreneffekt nutzen kann. In Marburg sind das die **Bereiche Verkehr/Mobilität, Gemeinwohlökonomie, solidarische Landwirtschaft/Urban Gardening und Bildung für nachhaltige Entwicklung**.

Zur Einbindung von Wirtschaft, Bildungseinrichtungen und zivilgesellschaftlichen Initiativen als Schlüsselakteur:innen empfiehlt eine Praxisstudie, die thematische Ausrichtung dieser Akteur:innen und die sie betreffenden Herausforderungen zu berücksichtigen, um darüber Synergien zu identifizieren. „Unternehmen beschäftigen sich oft bereits mit Energieeffizienz und Energiebeschaffung“ (Hörter et al., 2018, S. 53) und dem Monitoring ihrer Emissionen, und sie sind an einer guten Verkehrsanbindung mit unterschiedlichen Verkehrsmitteln interessiert. Somit empfiehlt es sich, sie in diesen Bereichen anzusprechen. Unternehmen aus dem Energiebereich können zudem konkret in Maßnahmen zum Ausbau erneuerbarer Energien einbezogen werden, was im Kreis Steinfurt im Bereich Wasserstoff und Solarenergie und in Marburg im Bereich Photovoltaik bereits geschieht. Allerdings gibt es in Marburg ansonsten bisher wenig Schnittstellen mit der Wirtschaft im Bereich Klimaschutz.

Universitäten haben oftmals, wie etwa in Marburg (vgl. Philipps-Universität Marburg, o.J.), ein eigenes Klimaschutzkonzept, sodass sich hier ein Austausch lohnt. Sie können auch in den Aufbau eines Monitoring-Systems einbezogen werden. Doch obgleich viele Marburger Klimaaktivist:innen aus dem universitären Umfeld stammen, entstand bisher, anders als in Konstanz oder Heidelberg, keine institutionalisierte Zusammenarbeit. Die neue Besetzung des Amtes des Präsidenten, der als Geograph und Klimatologe Experte für die Auswirkungen menschengemachten Klimawandels ist, eröffnet Perspektiven für eine engere Kollaboration in 2022 und darüber hinaus.

In Bezug auf die Rolle der Zivil- und Stadtgesellschaft im lokalen Klimaschutz lassen sich momentan in Marburg Wahrnehmungskonflikte beobachten, die auf institutionelle Faktoren wie unklare Mandate, unterschiedliche Rollenzuschreibungen und unzureichend institutionalisierte Beteiligungsstrukturen zurückgeführt werden können. Verwaltungintern werden Klimaaktivist:innen tendenziell als Akteur:innen gesehen, die einerseits stärker in der Umsetzung von Maßnahmen des Klima-Aktionsplan „aktiviert“ werden müssten; andererseits häufig unrealistische Forderungen aufstellen würden. Die Zivilgesellschaft dagegen sieht sich als äußerst aktiv, allerdings als „nicht gehört“ und „ausgeschlossen“. Sie sieht einen Mehrwert ihrer Arbeit darin, „Wünsche der Stadtgesellschaft zu sammeln [...] zu priorisieren und weiterzugeben an [die] Stadt“ – ein Angebot, dass die Kommunalverwaltung

ihrer Einschätzung nach bisher unzureichend wahrnimmt und annimmt.

Wir konnten jedoch auch beobachten, dass sich zivilgesellschaftliche Vertreter:innen und Politiker:innen untereinander kennen, sich informell auf der Straße treffen und austauschen – bis hin zur Ebene des Oberbürgermeisters. Auch Mitarbeiter:innen auf Fachdienstebene suchen immer wieder den Austausch mit Klimaaktivist:innen, zum Beispiel informell am Abend. Ebenso gibt es bereits eine kontinuierliche Zusammenarbeit städtischer Akteur:innen mit der Zivilgesellschaft innerhalb von konkreten Projekten, wie beispielsweise zwischen dem Fachdienst 69 und Freie Lasten e.V. zur Anmietung von Lastenrädern, oder der Abgabe von städtischen Räumlichkeiten an das Netzwerkbüro Marburg, in dem viele Initiativen aus dem Nachhaltigkeits- und Klimabereich arbeiten. Hier gibt es das Potenzial, diese in der Informalität gewachsenen Strukturen der Zusammenarbeit geschickt zu nutzen, um institutionalisierte Formen der Beteiligung aufzubauen – denn, aktiv ist die Stadtgesellschaft bereits, aber nicht immer zielführend und kollaborativ in städtische Entscheidungsprozesse eingebunden. Aufbauend auf diesen positiven Erfahrungen besteht unter allen beteiligten Akteur:innen die deutlich signalisierte Bereitschaft, künftig enger zusammenarbeiten zu wollen.

Kontinuität von Beteiligungsmöglichkeiten

Bürger:innenbeteiligung bedarf Kontinuität. Während in Marburg Klimaschutz von Anbeginn kollaborativ und transdisziplinär gedacht worden ist, blieb die weitere Genese des Klima-Aktionsplans hinter den gesteckten Erwartungen zurück. Nach der anfänglichen „Euphorie“ über den ko-kreativen Ansatz führte dies in weiten Teilen der Zivilgesellschaft zu Enttäuschungen. Der Fachdienst 69 (zunächst mit verwaltungsinternen AGs) zog sich nach den Bürger:innenbeteiligungsworkshops 2019 fast sechs Monate zurück, da der Magistrat ihn mit der Ausformulierung des Klima-Aktionsplans innerhalb kürzester Zeit beauftragt hatte – zusätzlich erschwert durch den Beginn der Corona-Pandemie. Beteiligungsformate wären hier, so die Rückmeldung an uns, aufgrund des immensen Zeitdrucks, verwaltungsinterner Unstimmigkeiten und unter Effektivitätsgesichtspunkten unrealistisch gewesen. Das Abschirmen von Anregungen aus der Stadtgesellschaft erweckte nach außen den Eindruck, dass verwaltungsexterne Akteur:innen lediglich zu Konsultationszwecken einbezogen, und nicht an der konkreten Ausarbeitung der Vorschläge beteiligt werden sollen. Hinzu kam, dass viele Ideen und Vorschläge aus den Beteiligungsworkshops nicht aufgegriffen wurden, ohne dass dies der Stadtbevölkerung gegenüber erklärt wurde. So wurden zum Beispiel Maßnahmen, die nicht unmittelbar im Wirkungsfeld der Kommune liegen, zum Unverständnis von Bürger:innen wenig berücksichtigt.

Unseren Beobachtungen zufolge wirken sich solche Erfahrungen des „Scheiterns“ auf das jetzige Kooperationsverhalten von zivilgesellschaftlichen Akteur:innen gegenüber der Stadtverwaltung aus. Sie berichteten, den „Elan“ verloren zu haben, da sie mit ihren Vorschlägen bei der Stadtverwaltung immer wieder auf Widerstände gestoßen seien. Wie sehr sich negative Erfahrungswerte auf kooperative Formen der Zusammenarbeit auswirken können, betont auch die Literatur (vgl. Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Lima, 2021, S. 7; Thomson & Perry, 2006). Ein anderes Bild zeichnet sich in Kassel ab, wo ein Klima-Aktionsplan noch entwickelt wird. Hier empfiehlt ein Klimaschutzrat mit politischer Legitimation der Stadtverordnetenversammlung (SVV) Maßnahmen für einen dadurch entstehenden Klima-Aktionsplan. Die sektorübergreifenden Themengruppen, in denen die Maßnahmen erarbeitet werden, und der Klimaschutzrat setzen sich aus einer Vielzahl verwaltungsexterner und -interner Akteur:innen zusammen. Diese Struktur wird ergänzt durch die Einbindung von Ideen, die auf einer niedrigschwelligen Online-Mitmachplattform geteilt werden. Auch in der belgischen Stadt Leuven arbeiten seit 2019 die Kommune, Unternehmen, Wissenschaft, zivilgesellschaftlich Engagierte, Bürger:innen koordiniert durch eine Nichtregierungsorganisation daran, Klimaschutzziele und -maßnahmen für die gesamte Stadtgesellschaft zu entwickeln und umzusetzen. Dafür gibt es ein Team aus 18 Facilitatoren, die sich um die gewählten Themenbereiche kümmern.

Zusammenfassung

- Wahrgenommene Konflikte zwischen Politik/Verwaltung und Zivilgesellschaft entspringen eher strukturellen Defiziten als tatsächlichen Interessenskonflikten.
- Die bisherigen formalen Beteiligungsformate sind für die meisten Beteiligten nicht zufriedenstellend. Hingegen funktioniert die Zusammenarbeit und der Austausch in weniger strukturierten und informellen Beteiligungs- und Kooperationsformaten, z.B. Arbeitsgemeinschaften gut.
- Es gibt momentan noch wenig Kooperation mit der Wirtschaft und der Universität im Bereich Klimaschutz. Hier gäbe es Potenzial für die Stadt, aktiv auf diese Akteur:innen zuzugehen.
- Kollaboration erfordert Transparenz. Diese wiederum braucht klare Strukturen innerhalb der Verwaltung und regelmäßige Kommunikation, die allerdings in Marburg noch beide erst ausgebaut werden müssen.
- Kollaborative bzw. ko-kreative Governance erfordert Prozesse, die auf Zusammenarbeit und Ko-Kreation zugeschnitten sind, und eine beteiligungsorientierte Verwaltung.
- Bürgerbeteiligung erfordert Kontinuität und Koordination, sonst kann Misstrauen entstehen.

Empfehlungen:

- Es sollte eine Kooperationsschnittstelle als dauerhaft installiertes unabhängiges Gremium eingerichtet werden. Wichtig ist, dass das Gremium auch politisch legitimiert ist.
- Es braucht seitens der Politik und Verwaltung eine kontinuierliche Haltung der Offenheit gegenüber der Stadtgesellschaft und den Aufbau von Moderationskapazitäten, wie z.B. *Art of Hosting* oder *dynamic facilitation*.
- Um Transparenz in der Stadt zu fördern, ist es wichtig, dass offen über Entscheidungsprozessen kommuniziert wird und Vorschläge veröffentlicht werden.
- Um das Potenzial und die Energie, die bereits von der Stadtgesellschaft ausgehen, möglichst zielführend nutzen zu können und weiter zu stärken, müssen unterstützende Strukturen bzw. Prozesse aufgebaut werden. Dies beinhaltet auch, gemeinsames Handeln in den Vordergrund zu stellen, so z.B. durch Mitgestaltungsmöglichkeiten.

4.5 Monitoring und Evaluation

Monitoring und Evaluation sind zentral für einen effektiven Klimaschutz und für das Gelingen kollaborativer Governance. Dies beinhaltet erstens die **Messbarkeit der Maßnahmen** und zweitens die **Aktivierung von Reflexions- und Lernprozessen**, besonders wenn neue Strukturen und Prozesse erprobt werden sollen.

Nur durch klar formulierte Ziele, deren Nachverfolgung regelmäßig überprüft wird, kann Erfolg gemessen und somit auch kommuniziert werden. Hier ist Heidelberg ein positives Beispiel, denn der 30-Punkte-Plan der Stadt enthält sehr konkrete Maßnahmen und Ziele zum Klimaschutz, was die Zivilgesellschaft grundsätzlich begrüßt (vgl. FridaysForFuture Heidelberg, 2019). Überdies bedarf es eines

gut entwickelten Monitoring-Mechanismus, der bereits im lokalen Klima-Aktionsplan selbst, oder ähnlichen Instrumenten, verankert sein sollte. Dieser ist jedoch nach unserem Informationsstand in Marburg abstrakt gehalten. Akteursgruppen wie die Klimaliste wiesen in diesem Kontext auf das Fehlen konkreter Indikatoren hin, um Maßnahmenumsetzungen systematisch zu protokollieren.

Ein Blick in andere Kommunen zeigt, dass diese die Evaluierung ihrer Klimaschutz-Maßnahmen oft an unabhängige wissenschaftliche Institute (z.B. Ifeu, EnergyEffizienz GmbH) auslagern. Teils werden diese Institute bereits vor der Ausarbeitung von Maßnahmen konsultiert (z.B. Konstanz, vgl. Stadt Konstanz, 2021), teils werden Evaluierungsberichte zu bisherigen Klimaschutzkonzepten herangezogen (z.B. Darmstadt, vgl. Wissenschaftsstadt Darmstadt, 2020) oder auch für beide Schritte, die Evaluierung bisheriger Konzepte und der Nachjustierung von Maßnahmen (z.B. Heidelberg).

Die kommunalen CO₂-Emissionen werden in Deutschland, so auch in Marburg, bisher nach dem BSKO-Standard erfasst. Er ist aber als Monitoring-Tool unzureichend, da er z.B. nicht die landwirtschaftliche Flächennutzung oder das Abfallaufkommen erfasst. Auch ermöglicht er nur eine deutschlandweite Vergleichbarkeit von Klimadaten und steht damit einer Vergleichbarkeit von internationalen Werten entgegen.

Ziel muss sein, ein umfassendes Monitoring- und Reporting-System zu etablieren, das eine internationale Vergleichbarkeit erlaubt. Einige deutsche Kommunen setzen das bereits in die Praxis um, indem sie z.B. die bereitgestellten Tools des **Global Covenant of Mayors** „und European Energy Award als Kontrollinstrumente“ (Hirschl & Pfeifer, 2020, S. 25) nutzen. Dem EEA haben sich bereits 316 deutsche Kommunen angeschlossen, und dem Global Covenant of Mayors (GCM) gehören 82 deutsche Kommunen an. Die Initiativen arbeiten auch im Bereich der Standardisierung zusammen (vgl. EEA, o.J.). Wegen der globalen Ausrichtung über europäische Grenzen hinweg wird hier beispielhaft auf das 2018 entwickelte und 2019 überarbeitete Common Reporting Framework des GCM eingegangen, das Städte dabei unterstützt, „in assessing their greenhouse gas emissions, climate change risks and vulnerabilities, as well as planning and reporting in an integrated and coherent way“ (Global Covenant of Mayors for Climate & Energy, 2019, S. 4). Dabei kann die Toolbox des GCM flexibel auf die lokalen Bedarfe angepasst werden, da sie zwischen verpflichtenden, empfohlenen und ergänzenden Maßnahmen und Messdaten unterscheidet.

Darüber hinaus sollte städtischer Klimaschutz als ein **kontinuierlicher Lernprozess** zwischen Akteursgruppen gesehen werden, um vorhandene Strukturen und Denkweisen zu durchbrechen und lokale Innovation zu fördern. Durch Reflexionsschleifen und eine Dokumentation des Lernprozesses können Pfadabhängigkeiten aufgedeckt und das Prozesswissen transparent gemacht werden, und letzteres kann wiederum in die Umsetzung einfließen (vgl. Emerson et al., 2012).

Um eben jene Lernprozesse zu unterstützen, kann eine aktive Teilnahme in überregionalen wie transnationalen Klimanetzwerken förderlich sein, in denen lokale Erfahrungen und Prozesswissen diskutiert und reflektiert werden. Marburg ist bereits am Oberbürgermeister-Dialog *Nachhaltige Stadt* beteiligt und Mitglied im Klimabündnis e.V. Beispiele transnationaler Netzwerke sind Local Governments for Sustainability und der Global Covenant of Mayors for Climate & Energy. Andere Städte wie Heidelberg oder Köln, aber auch Marburgs französische Partnerstadt Poitiers sind in unterschiedlichen transnationalen Städtepartnerschaften sehr aktiv und beschreiben den Austausch mit anderen Kommunen als wichtige Inspirationsquelle. Dass der Austausch mit anderen Kommunen neue Denkansätze befördern kann, zeigt auch die Teilnahme von Marburger Vertreter:innen aus Politik und Verwaltung an Peer-to-Peer-Dialogen, z.B. mit der französischen Stadt La Rochelle. Der Erfahrungsaustausch mit La Rochelle über ihren kollaborativen Governance-Ansatz und den Effekt der Aktivitäten auf die Reduzierung von CO₂-Emissionen ermutigte Marburger Akteur:innen dazu, kritisch über das derzeitige Klima-Governance-Modell der eigenen Stadt zu reflektieren und verdeutlichte zudem erneut die Notwendigkeit für die Messbarkeit von Klimaaktivitäten.

Zusammenfassung

- Es braucht klare messbare Zielsetzungen sowie konkrete Maßnahmen und einen Controlling-Mechanismus im Klimanotstandsbeschluss und im Umsetzungskonzept. Momentan sind diese bei der Stadt Marburg noch unzureichend ausgearbeitet.
- Kollaborative Governance erfordert institutionell verankerte gemeinsame Lernprozesse und Reflexionsschleifen.

Empfehlungen:

- Der Global Covenant of Mayors bietet ein interessantes Monitoring- und Reporting-Tool an.
- Marburg sollte sich mit anderen Kommunen, die ambitionierte Klimaziele verfolgen und dafür Evaluierungs- und Monitoring-Mechanismen installieren, vernetzen.

4.6 Ein Mehrebenenansatz

Klimaschutz bettet sich in ein **Mehrebenensystem** föderaler, nationaler wie internationaler rechtlicher und politischer Rahmenbedingungen ein. Dies zeigte sich auch immer wieder in Marburg, deren Klimaschutzkonzept nur gelingen kann, wenn eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit dem Landkreis Marburg-Biedenkopf gelingt. Während diese in einigen Bereichen, wie Mobilität, bereits gut funktioniert, wurde in Gesprächen mit betroffenen Akteur:innen deutlich, dass Stadtverwaltung und Landkreis teils in wenig kooperativem Austausch stehen. Wie ein Vertreter beschrieb, herrsche „kein Geseheneinander, aber auch kein Miteinander“. Eine gute Zusammenarbeit könnte nicht nur ökonomische Synergieeffekte schaffen, sondern auch ein ‚Voneinander-Lernen‘ ermöglichen, zu den Zielen des Klima-Aktionsplans 2030 in den Bereichen Flächennutzung und nachhaltige Bildung einen Beitrag leisten und nicht zuletzt auch noch den Bereich Mobilität weiter stärken.

Ein positives Beispiel für eine gelingende Zusammenarbeit bietet der Kreis Steinfurt im Bereich erneuerbare Energie, wo Vertreter:innen aus Kreis und Kommunen und weitere regionale Akteur:innen über den Verein Energieland e.V. eng projektbasiert zusammenarbeiten (vgl. Kreis Steinfurt, 2021). Auch auf rein kommunaler Ebene besteht für Marburg Potenzial für Synergieeffekte. Dennoch gibt es keine direkte und regelmäßige Kooperation mit anderen Kommunen, wie beispielsweise der Stadt Bad Endbach, die im selben Landkreis wie Marburg liegt und in der Umsetzung ihrer Klimastrategie fortgeschritten ist, so ein politischer Akteur aus Marburg. Weiterhin braucht es für eine holistische Verwaltungsmodernisierung den Bund und das Land. Dies zeigt z.B. der Bereich Mobilität, denn, so ein Vertreter der Stadtverwaltung Marburg, die Umwidmung einer Autostraße in eine Fahrradstraße läge z.B. teils „gar nicht in der [Entscheidungskompetenz der] Stadt. Also es gibt ja Straßen, die gehören dem Land, Straßen, die gehören dem Bund, und Straßen, das sind städtische Straßen, und in dem konkreten Fall ist es eben Eigentum des Landes, deswegen geht es vielleicht nicht so schnell vorwärts“.⁷ Ein weiteres Beispiel für die begrenzte Handlungsfähigkeit der Stadt: Sie kann nicht ohne Weiteres ein Tempolimit von 30km/h anordnen.

⁷ P2P mit Konstanz, 11.5.2021

4.7 Blick auf soziale Gerechtigkeit und Repräsentativität

Mangelnde Repräsentativität kann als eine der großen Herausforderungen lokaler Klimapolitik gesehen werden. Nach Ansicht von Vertreter:innen der Zivilgesellschaft werde momentan „vor allem die weiße Mittelschicht“ beteiligt, wohingegen Bürger:innen mit verschiedenen Zugangsbarrieren am Beteiligungsprozess unzureichend eingebunden sind. Dies betreffe beispielsweise Teile der Stadtgesellschaft mit Migrationshintergrund. Eine ungleiche Beteiligung kann laut Lima zu Misstrauen führen (vgl. Lima, 2021, S. 6). In Kassel versucht man dieser Herausforderung zu begegnen, indem im Klimaschutzrat auch z.B. Akteur:innen aus Wohlfahrt und Soziales eingebunden werden und der Rat Vorschläge auf Basis von gesellschaftlicher Akzeptanz prüft und an die Stadtverordnetenversammlung und den Magistrat empfiehlt. Auch in La Rochelle möchte man diesem Problem begegnen. Hier hat man einen Bürgerrat eingerichtet, dessen Mitglieder u.a. nach sozialen Kriterien gewichtet zusammengestellt wurde. Der Bürgerrat hat im Rahmen des Projekts „Zero Carbon“, bei dem es um die Erreichung von Klimaneutralität bis 2035 geht, eine beratende Funktion für den Lenkungsausschuss und ein Vorschlagsrecht für Projektaktivitäten.

Auch innerhalb der organisierten Zivilgesellschaft gibt es Repräsentationsprobleme. Die Stadtverwaltung möchte gern mit einem/einer Ansprechpartner:in als Vertreter:in der Zivilgesellschaft agieren, wie dem Klimabündnis. Dies ist jedoch in der Praxis eine Herausforderung. Das Klimabündnis ist selbst heterogen in seiner Akteurskonstellation und den Zielen der einzelnen Mitgliedsgruppen. Während einige mit der Stadtverwaltung kooperieren wollen, sehen andere ihre Rolle in der Kontrolle kommunaler Aktivitäten, sodass das Klimabündnis selten mit einer Stimme auftreten kann. Im Laufe des Jahres 2021 haben sich einige Akteur:innen, wie Fridays for Future oder die ‚Klimagruppe‘ aus dem Klimabündnis zurückgezogen, weil sie dessen Sinnhaftigkeit zusehends in Frage stellten. **Somit wird ein beachtlicher Teil der Zivilgesellschaft Marburgs nicht durch das Klimabündnis repräsentiert.**

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Marburgs Klimapolitik profitiert von einer aktiven Zivilgesellschaft, einer engagierten städtischen Verwaltung mit politischer Unterstützung aller Parteien, die den Klimanotstand beschlossen haben, und der Unterstützung des Oberbürgermeisters sowie gegenseitigen Willensbekundungen zu kooperativen Formen der Umsetzung. Das sind **exzellente Voraussetzungen für eine ambitionierte und visionäre kollaborative Klima-Governance für die Stadt Marburg**. Allerdings bestehen bisher konstruktive Schnittstellen innerhalb der Verwaltung und in die Stadtgesellschaft hinein zumeist auf informeller Ebene. Formale Schnittstellen und Beteiligungsformate sind dagegen momentan eher konfliktgeprägt. Dies kann teils auf interne Dynamiken von Verwaltungshandeln zurückgeführt werden, da im Bereich Klima **„veraltete Strukturen auf neue Herausforderungen treffen“**. Traditionell ist städtische Governance hier eher von spezialisierten Ressortzuständigkeiten geprägt; die Überwindung dieser Sektoralpolitik stellt sich als derzeitige Herausforderung dar.

Eine Formalisierung der Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Universität und Stadtverwaltung könnte die bereits informell existierende Kontinuität der Kontakte auf lange Sicht sichern, um künftig Wahrnehmungs- und Interessenskonflikten besser begegnen zu können und tragfähige Kooperationen aufzubauen. Formen der institutionalisierten Mitbestimmung könnten auch zum Aufbau von Vertrauen und Prozesstransparenz führen, die Kommunikation der Akteur:innen untereinander im Sinne des Erwartungsmanagements verbessern sowie die Einbindung weiterer Stakeholder auch über die Stadtgrenzen hinaus sichern.

Dieses Reflexionspapier hat konkrete Kriterien aufgezeigt, auf denen ein erfolgreiches kollaboratives Klima-Governance-Modell in Marburg aufgebaut werden könnte. Die Stadt zeigt großes Interesse an der Entwicklung eines solchen Modells. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass die neue politische Leitung der Stadt das Thema Klima-Governance an prominenter Stelle in ihrem Koalitionsvertrag nennt und sich vornimmt, „umgehend eine Klima-Governance-Struktur aufzubauen“ (Bündnis 90/Die Grünen Marburg et al., 2021, S. 5). Das ZW ist zum Thema kollaborative Klima-Governance mit unterschiedlichen Akteur:innen der Stadt im weiteren Gespräch und bietet Reflexionen zu Erfahrungen anderer Städte, auch aus Frankreich, in Form von Peer-to-Peer-Dialogen an.



© Lukas Clobes

Die Stadt möchte bis 2030 klimaneutral sein. In den Beteiligungsworkshops kamen mehr als 300 Bürger:innen zusammen, um Ideen und Vorschläge für den lokalen Klimaaktionsplan zu formulieren

Literatur

- Ansell, C., & Gash, A.** (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bertelsmann-Stiftung** (2021). Good-Practice-Beispiele für missionsorientierte Innovationsstrategien und ihre Umsetzung, *Innovation for Transformation – Ergebnisrapport 1*. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_NW_Good-Practice-Beispiele_fuer_missionsorientierte_Innovationsstrategien_und_ihre_Umsetzung_2021.pdf
- BMU [Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit]** (2021). Bundes-Klimaschutzgesetz. Zugriff am 6/12/21 von <https://www.bmu.de/themen/klimaschutz-anpassung/klimaschutz/bundes-klimaschutzgesetz>
- Bundesregierung** (2021). Weltweit Klimaschutz umsetzen. Zugriff am 6/12/21 von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/weltweit-klimaschutz-umsetzen-181812>
- Bündnis 90/Die Grünen Marburg, Die Marburger SPD, Marburger Linke & Klimaliste Marburg/Marburg-Biedenkopf** (2021). Eine gute Zukunft für Alle – Unser Weg in die sozial-ökologische Moderne für Marburg. Koalitionsvertrag 2021-26. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.spd-marburg.de/wp-content/uploads/sites/515/2021/11/Koalitionsvertrag_final-1.pdf
- Chen, B.** (2010). Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. *International Public Management Journal*, 13(2), 381–407.
- Das Marburger Online-Magazin** (2021). Grüne, SPD, Linke und Klimaliste: Koalitionsvertrag für Marburg verabschiedet. Zugriff am 10/12/2021 von <https://www.das-marburger.de/2021/11/gruene-spd-linke-und-klimaliste-koalitionsvertrag-fuer-marburg-verabschiedet/>
- Difu [Deutsches Institut für Urbanistik]** (2018). Klimaschutz in Kommunen. Praxisleitfaden (3. Aufl.). Zugriff am 2/12/2021 von <https://repository.difu.de/jspui/bitstream/difu/248422/1/DM18012906.pdf>
- EEA [European Energy Award]** (o.J.). New CoME EASY related information. Zugriff am 2/12/2021 von <https://www.european-energy-award.org/eu-project-come-easy/news/>
- Ekardt, F.** (2021, 8. Mai). Climate Revolution with Weaknesses, *Verfassungsblog*. Zugriff am 2/12/2021 von <https://verfassungsblog.de/climate-revolution-with-weaknesses/>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S.** (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- FridaysForFuture Heidelberg** (2019, 30. Oktober). Rede: Klimaaktionsplan Heidelberg, Facebook. Zugriff am 2/12/2021 von <https://www.facebook.com/fridaysforfutureheidelberg/videos/rede-klimaaktionsplan-heidelberg/715524605631619/>
- Fung, A., & Wright, E. O.** (2003). *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*, New York: Verso.
- Global Covenant of Mayors for Climate & Energy** (2019). Guidance Note: Explanatory Note accompanying the Global Covenant of Mayors Common Reporting Framework. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.globalcovenantofmayors.org/wp-content/uploads/2019/08/Data-TWG_Reporting-Framework_GUIDENCE-NOTE_FINAL.pdf
- Große Hüttmann, M.** (2020). Governance. In M. Große Hüttmann & H. G. Wehling (Hg.), *Das Europalexikon* (3. Aufl.). Bonn: Verlag J. H. W. Dietz Nachf. GmbH. Zugriff am 2/12/2021 von <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-europalexikon/177023/governance>
- Gunton, T. I., & Day, J. C.** (2003). The theory and practice of collaborative planning in resource and environmental management. *Environments*, 31(2), 5–20.
- Hessenschau** (2021, 17. Dezember). Marburger Koalition zerbricht an Streit um Gewerbesteuer. Zugriff am 14/01/2022 von <https://www.hessenschau.de/politik/marburger-koalition-zerbricht-an-streit-um-gewerbesteuer,marburg-linke-verlaesst-koalition-100.html>

- Hirschl, B., & Pfeifer, L.** (2020). Kommunen im Klimanotstand: Wichtige Akteure für kommunalen Klimaschutz, Schriftenreihe des IÖW (71/20), Berlin. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/BILDER_und_Downloaddateien/Publikationen/2020/IOEW_DP71_Klimanotstand_in_Kommunen.pdf
- Hohmeyer, O., Beer, M., Schirmacher, J., & Bichler, M.** (2017). Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz. AP 2: Grundlagenpapier zum theoretischen Hintergrund. Europa Universität Flensburg, Zentrum für Nachhaltige Energiesysteme. Zugriff am 20/01/2022 von http://schluesselakteure.de/wp-content/uploads/2017/10/20170927_Grundlagenpapier_final.pdf
- Hooghe, L., & Marks, G.** (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American political science review*, 97(2), 233-243.
- Hörter, A., Schirmacher, J., Beer, M., Sommer, B., & Utz, J.** (2018). Erfolgreicher kommunaler Klimaschutz dank Schlüsselakteuren. Projektergebnisse und Handlungsempfehlungen für lokale Klimaschutzakteure. Europa-Universität Flensburg, Zentrum für nachhaltige Energiesysteme. Zugriff am 2/12/2021 von http://schluesselakteure.de/wp-content/uploads/2018/05/Leitfaden_Erfolgreicher-kommunaler-Klimaschutz-dank-Schlüsselakteuren.pdf
- Klimabündnis** (o.J.). Kommunalen Klimaschutz. Zugriff am 2/12/2021 von <https://www.klimabundnis.org/ueber-uns/kommunaler-klimaschutz.html>
- Köck, W.** (2006). Governance in der Umweltpolitik. In G. F. Schuppert (Hg.), *Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien* (2. Aufl.), S. 322-345. Baden-Baden: Nomos.
- Kreis Steinfurt** (2021). Wir drehen das! Leitbild des energieland2050 e.V.. Zugriff am 6/12/2021 von https://www.kreis-steynfurt.de/kv_steynfurt/Kreisverwaltung/%C3%84mter/Amt%20f%C3%BCr%20Klimaschutz%20und%20Nachhaltigkeit/energieland2050%20e.%20V./Der%20Verein/211014_Leitbild%20energieland2050_Ansicht.pdf
- Lima, V.** (2021). Collaborative Governance for Sustainable Development. In W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. Lange Salvia, P. G. Özyay & T. Wall (Hg.), *Peace, Justice and Strong Institutions. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71066-2_2-1.
- Luhmann, H. J., & Obergassel, W.** (2020). Klimaneutralität versus Treibhausgasneutralität. Anforderungen an die Kooperation im Mehrebenensystem in Deutschland. *GAIA*, 29(1), 27-33.
- Mazzucato, M.** (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*, Penguin.
- Nationale Stadtentwicklungspolitik** (o.J.). Neue Leipzig-Charta 2020: Die transformative Kraft der Städte. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/DE/Initiative/Leipzig-Charta/Neue-Leipzig-Charta-2020/neue-leipzig-charta-2020_node.html
- Philipps-Universität Marburg** (o.J.). Klimaschutzkonzept. Zugriff am 2/12/2021 von <https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/dezernat4/ueber/co2/klimaschutzkonzept>
- RNE [Rat für nachhaltige Entwicklung]** (2019, 14. November). Pressemitteilungen 14.11.2019. Oberbürgermeister*innen beschließen neue Strategische Eckpunkte zur Nachhaltigkeit. Zugriff am 2/12/2021 von <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/oberbuergermeister-innen-beschliessen-neue-strategische-eckpunkte-zur-nachhaltigkeit/>
- Stadt Konstanz** (2021, 31. März). Schnelle Absenkung der Treibhausgasemissionen bis 2035: Gemeinderat beschließt Zielszenario für Klimaschutz. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.konstanz.de/150278_158755_149754_268513_268501
- Thomson, A. M., & Perry, J. L.** (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66, 20–32.
- UBA [Umweltbundesamt]** (2020). *Zusammendenken, was zusammengehört: Kommunaler Klimaschutz und nachhaltiger Konsum. Ideen für Kommunen und Landkreise*. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/fb_kommunaler_klimaschutz_und_nachhaltiger_konsum_bf.pdf
- UBA [Umweltbundesamt]** (2021). *Treibhausgasneutralität in Kommunen*. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/2021-03-24_factsheet_treibhausgasneutralitaet_in_kommunen.pdf

Universitätsstadt Marburg (2019, 28. Juni). Beschluss der Stadtverordneten: Stadt Marburg ruft den Klimanotstand aus. Zugriff am 6/12/2021 von <https://www.marburg.de/portal/meldungen/stadt-marburg-ruft-den-klimanotstand-aus-900005503-23001.html>

Universitätsstadt Marburg (o.J.). Nachbarschaftsprojekte im Klimaschutz. Zugriff am 2/12/2021 von <https://www.marburg.de/portal/seiten/nachbarschaftsprojekte-im-klimaschutz-900002387-23001.html?rubrik=900000054>

WBGU [Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen] (2021). Über Klimaneutralität hinausdenken, 12. Politikpapier. Zugriff am 2/12/2021 von https://issuu.com/wbgu/docs/wbgu_pp12_navi

Wissenschaftsstadt Darmstadt (2020). Evaluation des integrierten Klimaschutzkonzepts der Wissenschaftsstadt Darmstadt. Zugriff am 2/12/2021 von https://www.darmstadt.de/fileadmin/Bilder-Rubriken/Leben_in_Darmstadt/Klimaschutz/Klimaschutzkonzept/Abschlussbericht_Evaluation_integriertes_Klimaschutzkonzepts_der_Wissenschaftsstadt_Darmstadt.pdf

Zu den AutorInnen

Anna Hüncke

Anna Hüncke ist beim Deutsch-Französischen Zukunftswerk wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Schwerpunkt auf Feldforschung.

Dr. Julia Plessing

Julia Plessing ist beim Deutsch-Französischen Zukunftswerk Wissenschaftliche Projektleiterin.

Dr. Nora Ratzmann

Nora Ratzmann ist beim Deutsch-Französischen Zukunftswerk wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Schwerpunkt auf wissenschaftlicher Koordination und Aktionsforschung.



Institute for Advanced Sustainability Studies e.V. (IASS)

Das IASS forscht mit dem Ziel, Transformationsprozesse hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft aufzuzeigen, zu befördern und zu gestalten, in Deutschland wie global. Der Forschungsansatz des Instituts ist transdisziplinär, transformativ und ko-kreativ: Die Entwicklung des Problemverständnisses und der Lösungsoptionen erfolgen in Kooperationen zwischen den Wissenschaften, der Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Ein starkes nationales und internationales Partnernetzwerk unterstützt die Arbeit des Instituts. Zentrale Forschungsthemen sind u.a. die Energiewende, aufkommende Technologien, Klimawandel, Luftqualität, systemische Risiken, Governance und Partizipation sowie Kulturen der Transformation. Gefördert wird das Institut von den Forschungsministerien des Bundes und des Landes Brandenburg.

IASS STUDY

Januar 2022

Kontakt:

media@iass-potsdam.de

Adresse:

Berliner Straße 130

14467 Potsdam

Tel: +49 (0) 331-28822-340

Fax: +49 (0) 331-28822-310

E-Mail: media@iass-potsdam.de

www.iass-potsdam.de

ViSdP:

Prof. Dr. Mark G. Lawrence,

Geschäftsführender Wissenschaftlicher Direktor

Editing: Matthias Tang

DOI: 10.48481/iass.2022.008

