

# Handreichung

zur Begleitung der Kommunikation  
zwischen Verwaltung und Politik  
bei der kommunalen  
Gebäudemodernisierung

## Kommunikations- prozess

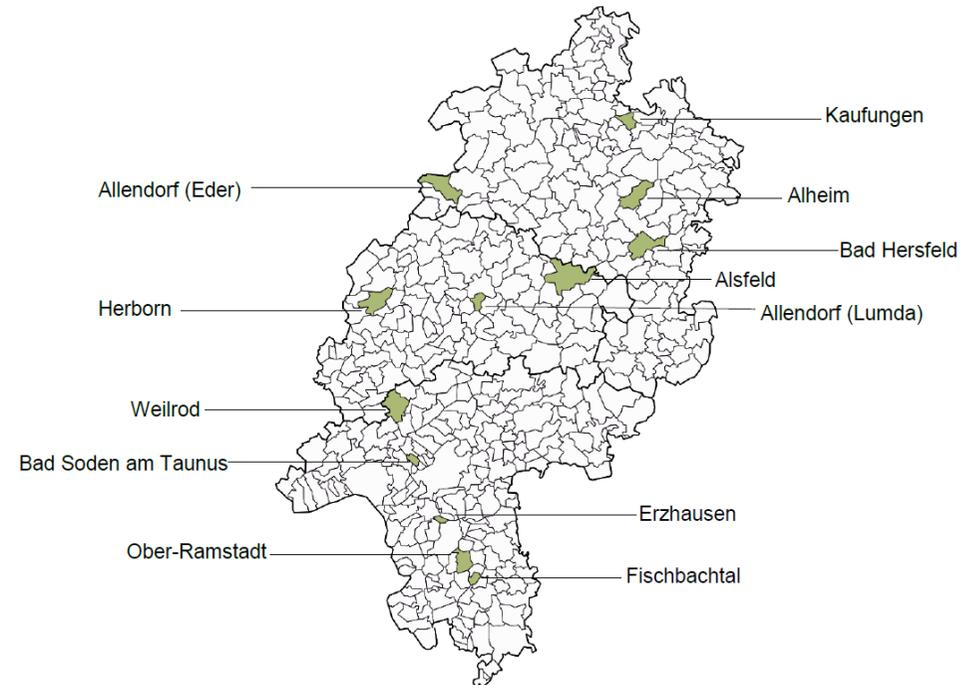


## Über das Projekt

Im Forschungsprojekt **Governance\* der Gebäudemodernisierung** haben zwölf kleine und mittelgroße Kommunen aus Hessen zwei Jahre lang miteinander und zusammen mit dem wissenschaftlichen Begleitteam des Instituts Wohnen und Umwelt (IWU), der Hochschule Darmstadt (h\_da) und der Schader Stiftung an Prozessen rund um die energetische Modernisierung ihrer Gebäude gearbeitet. Hierbei wurden verschiedene Instrumente und Methoden analysiert sowie auf ihre Praxistauglichkeit untersucht und erprobt. Alle beteiligten Kommunen wollen dabei als Klimakommunen im besonderen Maße die sich selbst gesteckten Klimaziele erreichen.

## Inhalt

Über das Projekt .....	2
Einführung .....	3
Kommunikationsinstrumente: Formate und Anwendung .....	4
Grundsatzbeschluss .....	7
Berichtsvorlage zur Kenntnis der Gemeindevertretung .....	12
Politische Anfrage .....	17
Arbeitsgruppe/ Arbeitskreis .....	18
Fazit: Zehn Erkenntnisse aus dem Projekt .....	19
Impressum .....	20



\* Unter *Governance* wird in diesem Kontext die strategische Steuerung und Organisation der Gebäudemodernisierung verstanden – mit dem Ziel, aus praktischer Perspektive ein vertieftes Verständnis für die spezifischen Herausforderungen und Lösungsansätze in kleineren Kommunen zu entwickeln. Im Projekt wurde ein breites Governance-Verständnis zugrunde gelegt: Die zielgerichtete Steuerung der Gebäudemodernisierung erfordert das Zusammenspiel verschiedener Hierarchieebenen, häufig die Einbindung externer Akteure, geeignete Förderstrukturen sowie Motivation, Ausdauer und Resilienz einzelner Verwaltungsakteur\*innen – ergänzt durch eine wirkungsvolle Vernetzung nach außen.

## Einführung

Die zwölf Kommunen haben während der Projektlaufzeit viele Fragen bearbeitet, die im Zuge der Planung und Durchführung der (energetischen) Modernisierung ihrer Gebäude auftreten. Jede Gemeinde hat einen Steckbrief erstellt, der ihre konkreten Herausforderungen und Erfolge beschreibt.

Die zwei großen Überschriften für eine gelingende Gebäudemodernisierung waren hierbei: **Förderung** und **Kommunikation** als unverzichtbare Bestandteile für das erfolgreiche Umsetzen entsprechender Maßnahmen. Zu Beginn des Projekts zeigte sich, dass technische Fragestellungen für die teilnehmenden Kommunen überraschenderweise nur eine untergeordnete Rolle spielten.

Diese Handreichung beschreibt die Arbeit und Erkenntnisse über Kommunikationsprozesse innerhalb der Verwaltung und die Kommunikation zwischen Verwaltung und Politik. Dargestellt werden die beteiligten Akteure, die Kommunikationsinstrumente und Kommunikationswege die bei der Gebäudemodernisierung zum Einsatz kommen (sollten). Die **Handreichung** soll dazu beitragen die Bedeutung der Kommunikation im Alltagsgeschäft sichtbar zu machen und damit die Arbeit – nicht nur der zwölf Projektkommunen – sondern auch vergleichbarer Kommunen zu erleichtern.

Die Handreichung stützt sich auf konkrete Modernisierungsprojekte, die von den zwölf Kommunen in das Projekt eingebracht worden waren und während der Projektlaufzeit erprobt werden sollten. Diese Beispiele waren die Grundlage für den gemeinsamen Arbeitsprozess.

Bei der Beschreibung und Auswahl der besonders dringlichen Praxisbeispiele und der damit verbundenen Auswahl von Erprobungsfällen wurde deutlich, dass die Kommunikation über diese Fragestellungen im Tagesgeschäft häufig zu kurz kommt. Einigkeit bestand darüber, dass eine mangelhafte oder fehlende

Kommunikation innerhalb der Verwaltung aber auch zwischen Verwaltung und Politik häufig eine Ursache für Verzögerungen bei Modernisierungsvorhaben ist.

Bei der Bearbeitung der energetischen Gebäudemodernisierung sehen sich die Verwaltungskräfte der Projekt-Kommunen nicht nur mit energietechnischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Anforderungen konfrontiert, sondern ebenso stark mit unklaren oder gar mit (un-)ausgesprochenen Erwartungen und Forderungen aus der Kommunalpolitik und der Bürgerschaft. Dies wirkt sich nicht nur auf die Projektfortschritte aus, sondern erhöht auch die Arbeitsbelastung und kann Frustration bei den Verwaltungskräften auslösen.

Schwerpunkt der Governance der beteiligten Gemeinden waren die Arbeitsprozesse und die Kommunikation innerhalb der Verwaltung: in den Klimakommunen ist ein hohes Bewusstsein für die Dringlichkeit der Gebäudemodernisierung vorhanden, fachliche Vorarbeiten liegen vor bzw. die Kenntnislücken (Zustand der Gebäude, Energieverbräuche) sind bekannt. Fachliche Vorlagen aus der Verwaltung streiten bei der Umsetzung oft mit politischen Erwartungen und Zwängen. Ein gemeinsames Verständnis der internen Abläufe kann dabei helfen, gezielte Kommunikationsstrategien zu entwickeln und dadurch die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik nachhaltig zu verbessern

Mit dem im Projekt gewählten Ansatz der „**Ko-Kreation**“ (d.h. Erkenntnisse und Ergebnisse werden von der Praxis und dem begleitenden Forschungsteam gemeinsam geschaffen) wurden die Kommunikationsprozesse genau analysiert, Defizite erkannt und Wege zur Abhilfe geschaffen. Ein strukturiertes, prozessorientiertes Vorgehen und die gezielte Vorbereitung politischer Beschlüsse erwiesen sich dabei als zentrale Erfolgsfaktoren.

## Kommunikationsinstrumente: Formate und Anwendung

Schon bei der Sammlung und Priorisierung von Modernisierungsaufgaben zeigte sich: die Verwaltung braucht zunächst Grundsätze und Orientierungspunkte für ihr Handeln:

- Grundsatzbeschlüsse zur strategischen Ausrichtung der Modernisierung
- Klare Abgrenzung der Aufgaben zwischen Verwaltung und Politik
- Festlegung des Umfangs eigenständiger Verwaltungsentscheidungen gegenüber politischer Kontrolle
- Priorisierung und Zuweisung von Haushaltsmitteln
- Aktive Akquise und Beantragung von Fördermitteln
- Strukturierte Erhebung des Gebäudezustands sowie Entwicklung fachlicher Modernisierungsvorschläge
- Entscheidung über personelle Ressourcen - innerhalb und außerhalb der Verwaltung
- Klärung des Umgangs mit Informationsbedarfen aus Politik und Öffentlichkeit

Die innerhalb der Verwaltungsabläufe hierfür geeigneten politischen und administrativen „**Kommunikationsinstrumente**“ sind zwar nicht neu, werden jedoch nicht immer bewusst wahrgenommen oder gezielt strategisch eingesetzt.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Arbeitsgruppe Kommunikation im Rahmen des Projektes mit der Frage beschäftigt, wie und wann kommunale (Grundsatz-)Beschlüsse gefasst werden sollten, welche Bedeutung Berichtsvorlagen aus der Verwaltung und politische Anfragen aus den Fraktionen haben und welche Akteure dabei eine Rolle spielen. Analysiert wurden Entstehung, Ablauf und Wirkung dieser Instrumente, einschließlich der beteiligten Gremien und Entscheidungswege.

Die „Kommunikationsinstrumente“ wurden konkret auf die (technischen) Fragestellungen angewendet, die die Projektkommunen zur Erprobung im Projekt ausgewählt hatten – etwa zur Zustandserfassung der eigenen Gebäude, zur Entwicklung fachlicher Sanierungsrichtlinien, zur externen Unterstützung bei der Baugebietsplanung, zur Auswahl und Beantragung von Fördermitteln sowie zur Vergabe von Leistungen und Abrechnung komplexer geförderter Maßnahmen etc.)

Gleichzeitig bot die Arbeitsgruppe Kommunikation über die gesamte Projektlaufzeit hin einen geschützten Raum und ausreichend Zeit, um einen wertschätzenden Austausch zu etablieren. Über die jeweils örtliche Verwaltungsgrenze hinaus wurde hier miteinander und mit dem Forschungsteam über die konkreten Arbeitsprozesse gesprochen und es wurden problemadäquate Informationen aus der Wissenschaft (z.B. einfache Tools zur Datenerfassung) vorgestellt, gemeinsam analysiert und zur Anwendung gebracht.

### **Grundlage: Hessische Gemeindeordnung**

Kommunales Handeln, das der Verwaltung und der politischen Gremien, ist gebunden an die allgemeinen Gesetze und hierbei vor allem an die hessische Gemeindeordnung.

Die Hessische Gemeindeordnung regelt die Aufgabenverteilung sowie das Zusammenwirken, d.h. die Kommunikation des Gemeindevorstands (§§ 66, 67, 70 HGO) mit der Gemeindevertretung und den von ihr eingesetzten Ausschüssen (§§ 50, 62 HGO) durch Beschlussfassung, Berichterstattung und Anfragen.

## Entscheidung und Überwachung durch die Gemeindevertretung

Das oberste Entscheidungs- und Kontrollorgan in der Kommune ist die Gemeindevertretung. Nach § 50 Abs. 1 HGO gilt:

*„Die Gemeindevertretung **beschließt** über die Angelegenheiten der Gemeinde, soweit sich aus diesem Gesetz nichts anderes ergibt.“*

Zur Vorbereitung ihrer Entscheidungen kann die Gemeindevertretung laut § 62 Abs. 1 HGO ständige oder temporäre **Ausschüsse** aus ihrer Mitte bilden. Sie legt dabei Aufgaben, Größe und Besetzung der Ausschüsse selbst fest. Ein Finanzausschuss ist verpflichtend einzurichten. Darüber hinaus kann die Gemeindevertretung bestimmten Ausschüssen auch widerruflich Entscheidungsbefugnisse übertragen. *„Die Ausschüsse haben über ihre Tätigkeit in der Gemeindevertretung **Bericht zu erstatten**.“* Neben den genannten Gremien finden sich in der kommunalen Praxis vor allem **Arbeitskreise/ -gruppen** die auf Dauer oder für die Bearbeitung einer konkreten Fragestellung eingerichtet werden können. Sie unterscheiden sich in ihrer funktionalen und in ihrer personellen Zusammensetzung: sie können z.B. Akteure von außen einschließen oder die Zusammenarbeit von Verwaltung und Politik in bestimmten Fragestellungen organisieren. Einberufen werden sie vom Gemeindevorstand. Ihre Konstitution beruht oft auf politischen Beschlüssen.

Ein zentrales Recht der Gemeindevertretung ist die Kontrolle der Verwaltung. Laut § 50 Abs. 2 HGO umfasst diese:

*„Die Gemeindevertretung überwacht die gesamte Verwaltung der Gemeinde [...] und die Geschäftsführung des Gemeindevorstands, insbesondere die Verwendung der Gemeindeeinnahmen.“*

Diese Kontrolle erfolgt etwa durch schriftliche oder elektronische **Anfragen** sowie durch die Übermittlung von Ergebnisniederschriften der Vorstandssitzungen an die Vorsitzenden der Gemeindevertretung und der Fraktionen. Der Gemeindevorstand ist verpflichtet, diese Anfragen zu beantworten.

## Verwaltung der Gemeinde

Die laufende Verwaltung innerhalb der Kommune obliegt dem Gemeindevorstand. Gemäß § 66 Abs. 1 HGO ist er die zentrale Verwaltungsbehörde und führt die Geschäfte der Gemeinde. Seine Aufgaben ergeben sich aus den Beschlüssen der Gemeindevertretung und orientieren sich an den zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln.

Zu den wichtigsten Aufgaben des Gemeindevorstands zählen:

- *die Vorbereitung und Umsetzung der Beschlüsse der Gemeindevertretung,*
- *die eigenverantwortliche Bearbeitung übertragener Gemeindeangelegenheiten,*
- *die Verwaltung des Gemeindevermögens und kommunaler Einrichtungen,*
- *die Aufstellung des Haushaltsplans und des Investitionsprogramms,*
- *die Überwachung des Kassen- und Rechnungswesens,*
- *die rechtliche Vertretung der Gemeinde nach außen.*

(vgl. § 66 Abs. 1 HGO)

Auch die Information und Einbindung der Bürgerinnen und Bürger ist gesetzlich vorgesehen – wobei Art und Weise dafür in den Händen der Verwaltung liegen: *„Der Gemeindevorstand hat die **Bürger** in geeigneter Weise, insbesondere durch öffentliche Rechenschaftsberichte, über wichtige Fragen der Gemeindeverwaltung zu unterrichten und das Interesse der Bürger an der Selbstverwaltung zu pflegen“* (§ 66 Abs. 2 HGO).

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die beteiligten Gremien und die oben genannten gängigen Formate der Kommunikation: **Beschluss | Kenntnisnahme | Anfrage | Arbeitskreis/ -gruppe**

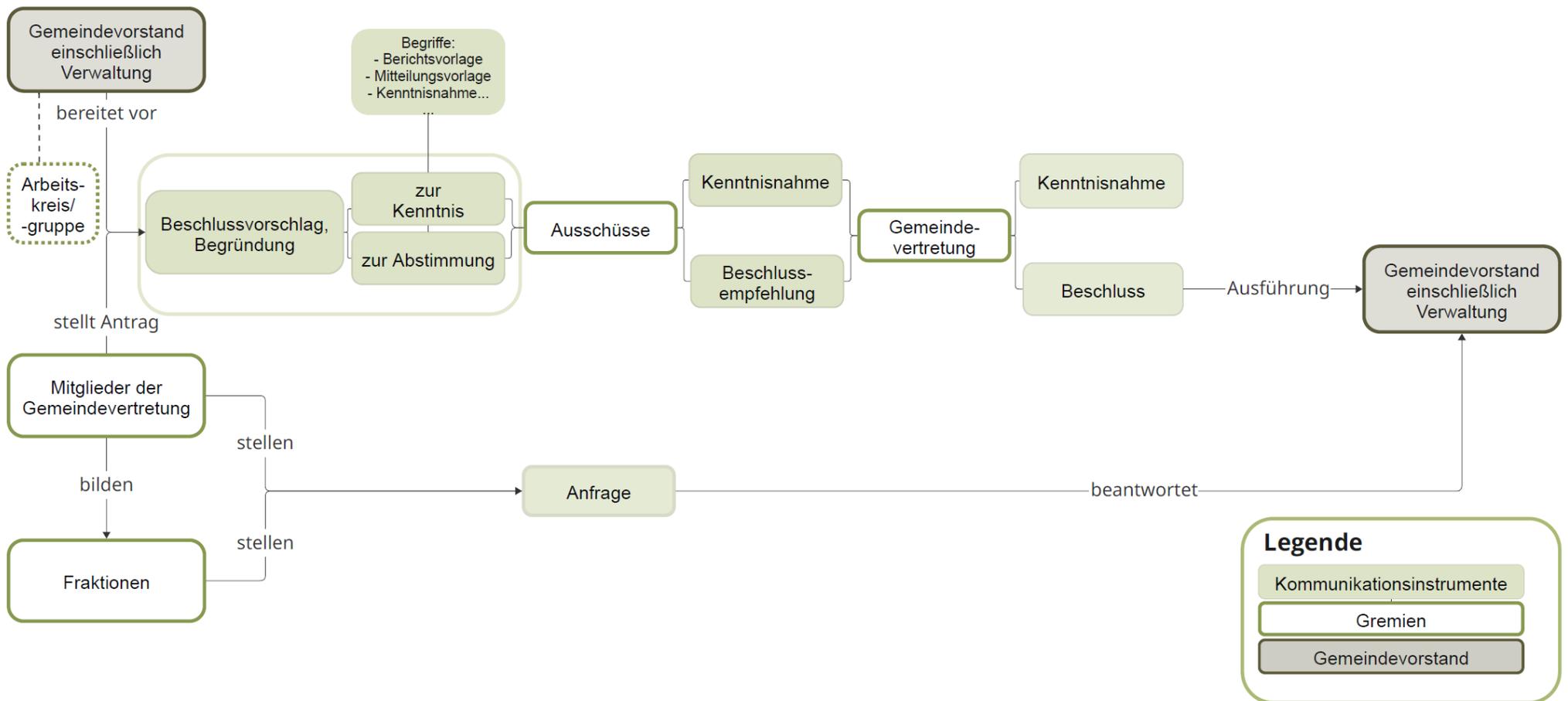


Abb. 1: Überblick beteiligte Gremien und Kommunikationsinstrumente (Beschluss, Kenntnisnahme, Anfrage, Arbeitskreis/-gruppe)

## Gute Kommunikationsbeispiele in den Projektgemeinden

Im Kontext der energetischen Gebäudemodernisierung haben einige Projektkommunen Kommunikationswege erprobt, die Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse gezielt unterstützt haben. Diese Beispiele zeigen praxisnah, wie relevante Informationen strukturiert aufbereitet und zwischen Verwaltung und Politik wirksam vermittelt werden können. Sie geben Anregungen, wie vergleichbare Herausforderungen auch in anderen Kommunen lösungsorientiert bearbeitet werden können.

### Grundsatzbeschluss

Kommunale Beschlüsse werden regelmäßig gefasst, um wesentliche Entscheidungen für die jeweilige Stadt oder Gemeinde zu treffen. Sie sind rechtlich verbindlich und müssen gemäß den Vorgaben der Hessischen Gemeindeordnung protokolliert und durch die Verwaltung umgesetzt werden. Die Vorbereitung erfolgt in der Verwaltung und die fachlichen Inhalte nehmen ihren Weg über die Abteilungen zum Gemeindevorstand bzw. Magistrat, um dann in den Ausschüssen und der Gemeindevertretung bzw. in der Stadtverordnetenversammlung beschlossen zu werden. Auch sogenannte Grundsatzbeschlüsse nehmen keinen anderen Entscheidungsweg, bringen jedoch eine grundsätzliche politische Aussage oder ein zentrales Thema zur Entscheidung.

Sie ermöglichen es, übergeordnete und langfristig gültige Zielsetzungen, die eine Orientierung bieten – etwa zur energetischen Gebäudemodernisierung in der Kommune – festzulegen. Solche Zieldefinitionen dienen nicht nur der politischen Positionierung, der idealerweise eine strukturierte politische Meinungsbildung voraus geht. Sie werden auch von Beschäftigten in der Verwaltung ausdrücklich gewünscht, da sie als Grundlage für ihr fachliches Handeln dienen.

Für die Verwaltung geben politisch verabschiedete Zielsetzungen und Vorgaben – gemäß den o.g. Vorstellungen der HGO – Rechtssicherheit und Klarheit. Gleichzeitig benötigt die Verwaltung für den Vollzug Spielräume und das Vertrauen der Gemeindevertretung in ihre Expertise. Entscheidend ist es, hier die Balance zwischen klaren politischen Vorgaben und ausreichendem Handlungsspielraum für die Verwaltung zu schaffen.

Finanzwirksame Maßnahmen bleiben den politischen Gremien vorbehalten, weshalb Grundsatzbeschlüsse oft bewusst allgemein formuliert werden. Sie sind in erster Linie als politische Willenserklärungen zu verstehen. Ihre Umsetzung erfordert zusätzliche Prozesse, in denen konkrete Maßnahmen definiert, Umsetzungsstandards entwickelt und politische Mehrheiten gewonnen werden.

## Beispiel Fischbachtal

Die Gemeinde **Fischbachtal** hat im Dezember 2020 mit Beschluss der Gemeindevertretung den Bau- und Umweltausschuss beauftragt, einen Leitfaden zur "klimafreundlichen Bauleitplanung" zu entwickeln. Ziel des gewünschten Leitfadens war es, vorab definierte Standards für eine klimafreundliche Bauleitplanung festzulegen und diese als Orientierung für die zukünftige Gemeindeentwicklung zu nutzen. Die Ausarbeitung des Leitfadens erfolgte nicht im Bau- und Umweltausschuss (§ 62 Abs.1 HGO), sondern in einem eigens eingerichteten interdisziplinären Arbeitskreis, dem Gemeindevertreter\*innen aller Fraktionen, der Bürgermeister, Verwaltungsfachkräfte, sowie Vertreter\*innen der Hochschule Darmstadt angehören.

Gemeinsam erarbeiteten die Mitglieder des Arbeitskreises inhaltliche und prozessuale Konzepte, wie zum Beispiel einen Leitfaden mit Checkliste und Bewertungstool für einen Variantenvergleich, einen Festsetzungskatalog und weitere Elemente (= Toolbox, s. nächste Seite), um künftige Baugebiete klima- und umweltgerecht zu gestalten.

Bemerkenswert ist die Kontinuität mit welcher im Arbeitskreis von Anfang 2021 bis zum Herbst 2024 mit allen Fraktionen und unter Beteiligung der Hochschule Darmstadt gearbeitet wurde.

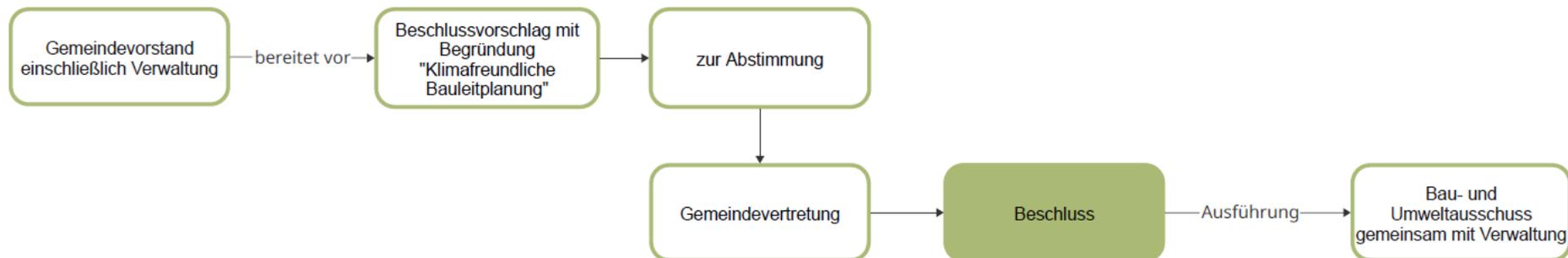


Abb. 2 Fischbachtal: Beschluss Auftakt klimafreundliche Bauleitplanung 2020

Im September 2024 verabschiedete die Gemeindevertretung einstimmig einen Grundsatzbeschluss zum Thema "Klimafreundliche Bauleitplanung". Die Beschlussvorlage ist unterteilt in Beschlussteile (= grundlegende Zieldefinitionen) und Anlagen mit Hilfsmitteln für das konkrete Verwaltungshandeln (die sog. "Toolbox Klimafreundliche Bauleitplanung" – für mehr Infos [hier klicken](#)).

Letztere stellen praxisnahe Werkzeuge und Hilfsmittel für die Verwaltung dar, die gemäß dem Grundsatzbeschluss flexibel angepasst und fortgeschrieben werden können, ohne dass ein erneuter Beschluss erforderlich ist. Die über die Parteigrenzen gehende vertrauensvolle Zusammenarbeit trägt bis in die Umsetzung.

Der erste Bebauungsplan wird aktuell auf Grundlage des Beschlusses und unter Anwendung der Toolbox aufgestellt. Durch erhöhte Dichtevorgaben und eine vielfältigere Gebäudetypologie sollen klimaangepasste und sozial durchmischte Wohnangebote entstehen – etwa auch barrierefreie Wohnungen für Senioren und kleinere Mietwohnungen für junge Erwachsene. Der Arbeitskreis ist weiterhin aktiv eingebunden und begleitet die Planaufstellung.

Der Fischbachtal Prozess zur klimagerechten Bauleitplanung entfaltet bereits zur Projektzeit Ausstrahlungswirkungen in andere südhessische Gemeinden. Auf Grund der Prozessorientierung ist das Vorgehen geeignet, auch für andere Fragestellungen z.B. Änderung des Flächennutzungsplanes angewendet zu werden.

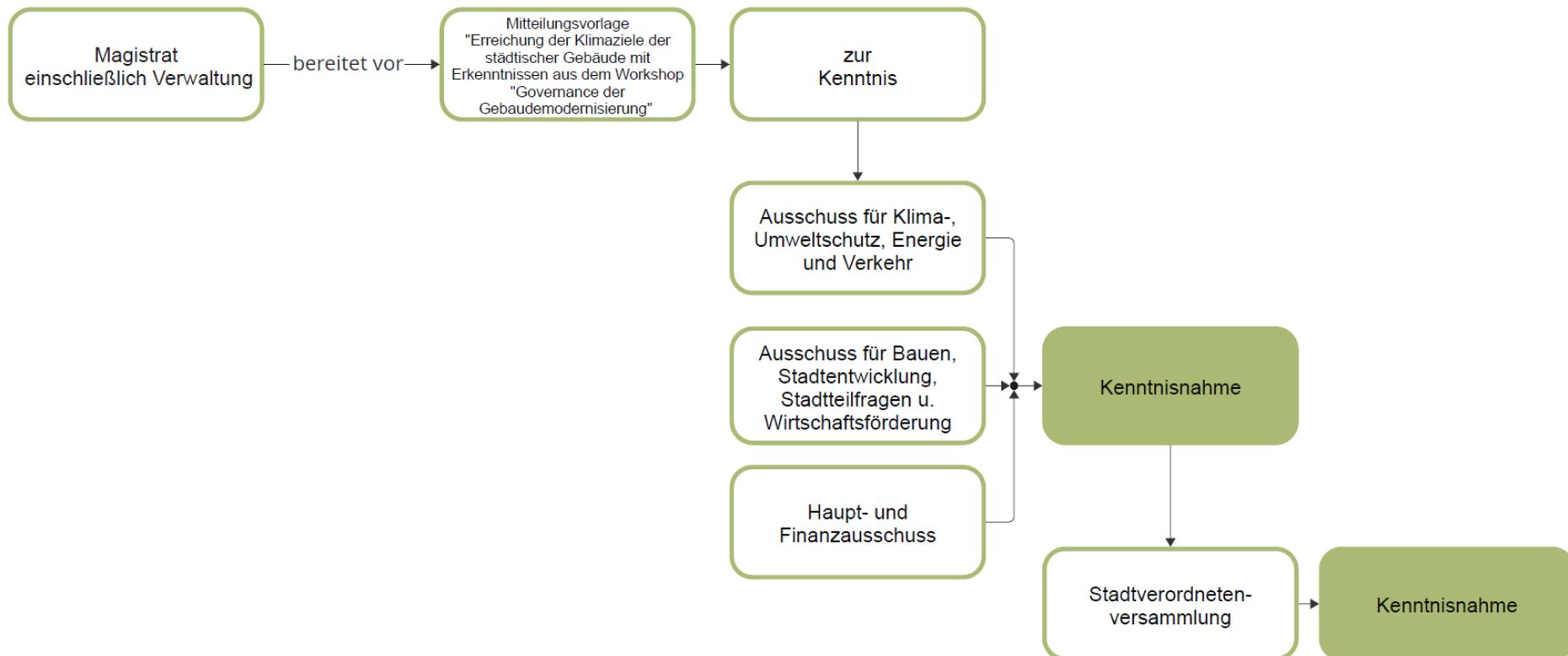


Abb. 3 Fischbachtal: Grundsatzbeschluss klimafreundliche Bauleitplanung 2024

## Beispiel Herborn

**Herborn** wollte im Erprobungsprojekt die Anforderungen an die Gebäudemodernisierung mit den Erkenntnissen aus dem Workshop „Governance der Gebäudemodernisierung“ in einem Grundsatzbeschluss absichern lassen. Dafür wurde 2024 im Projekt ein Beschluss-Entwurf zur energetischen Modernisierung der Gebäude vorbereitet.

Die Anforderungen an Sanierungsmaßnahmen waren ausgearbeitet worden. Allerdings gelang es nicht, den weitreichenden Grundsatzbeschluss in den Gremien zu fassen. Es gelang allerdings im ersten Schritt aus dem Beschluss-Entwurf eine Mitteilungsvorlage zur energetischen Modernisierung gemeindlicher Gebäude in den Gremien zu beraten und in der Stadtverordnetenversammlung zur Kenntnis zu bringen.



**Abb. 4 Herborn: Mitteilungsvorlage zur energetischen Modernisierung gemeindlicher Gebäude**

Diese Mitteilungsvorlage „Erreichung der Klimaziele städtischer Gebäude mit Erkenntnissen aus dem Workshop „Governance der Gebäudemodernisierung“ wurde durch den Fachdienst „Hochbau und technische Gebäudeunterhaltung“ im Februar 2025 in die politischen Gremien eingebracht. Sie wurde zunächst in den zuständigen Ausschüssen – dem Ausschuss für Klima-, Umweltschutz, Energie und Verkehr, dem Ausschuss für Bauen, Stadtentwicklung, Stadtteilfragen und Wirtschaftsförderung sowie dem Haupt- und Finanzausschuss – und im März 2025 von der Stadtverordnetenversammlung zur Kenntnis genommen.

Die Vorarbeiten aus dem Entwurf des Grundsatzbeschluss sind in die Mitteilungsvorlage eingegangen. Es wird dargestellt, dass das von der Stadtverordnetenversammlung gesetzte Ziel der Klimaneutralität bis 2045 mit den aktuell verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen nicht erreichbar ist. Daher wird vorgeschlagen: *„Um die Umsetzung zu beginnen sind die erforderlichen Mittel entsprechend im Haushalt in den kommenden Jahren unabhängig der Produkte in einem Budget in Höhe von anfänglich 150.000 € /Jahr zur Verfügung zu stellen.“* Darüber hinaus werden eine Priorisierung der anstehenden Modernisierungen sowie eine Maßnahmenübersicht vorgeschlagen.

Die Mitteilungsvorlage enthält zudem Informationen zur Gebäudestruktur der 95 kommunalen Liegenschaften in Herborn, einen Bericht zum Energiemanagement sowie erste konkrete Maßnahmen, die in den nächsten Jahren umgesetzt werden sollen.

Hier werden der notwendige „lange Atem“ und das Festhalten an der Fachlichkeit deutlich: auch wenn in den politischen Gremien zunächst kein Grundsatzbeschluss mehrheitsfähig war, so bilden die Inhalte der Mitteilungsvorlage wichtige fachlichen Grundlagen und führen zu Festlegungen für Haushaltsberatungen und für zukünftige Einzelprojekte. Hierauf kann die Verwaltung Bezug nehmen. Das Beispiel zeigt die Zusammenhänge von Beschluss und Bericht und die damit verbundene Möglichkeit, fachliche Inhalte zu platzieren und als Vorbereitung für Maßnahmen zu verwenden.



## Berichtsvorlage zur Kenntnis der Gemeindevertretung

Zu den Aufgaben der Verwaltung gehört auch die Information der Gemeindevertretung über die wesentlichen Verwaltungsangelegenheiten bzw. die Erledigung der zugewiesenen Angelegenheiten. Berichtsvorlagen bündeln den aktuellen Kenntnisstand der Verwaltung zu einem bestimmten Sachverhalt – hier einem Modernisierungsvorhaben – einschließlich bereits erfolgter Vorarbeiten. Ihr Ziel ist es über die Verwaltungsspitze, Amtsleitung oder Bürgermeister\*in die Gemeindevertretung – auch initiativ – über die Arbeit und jeweiligen Sachstand zu informieren. Die Gemeindevertretung nimmt die Berichtsvorlagen zur Kenntnis, wodurch alle politischen Vertreter\*innen eine fundiertere Kenntnis des Themas erhalten.

Dies trägt dazu bei, Rückfragen zu minimieren, unerwartete Planänderungen aufgrund neuer politischer Impulse zu reduzieren und die Umsetzungsgeschwindigkeit von Vorhaben zu steigern.

### Beispiel Kaufungen

In **Kaufungen** hat das Klimaschutzmanagement eine umfassende Berichtsvorlage erstellt, die die verwaltungsinternen Vorarbeiten zur energetischen Modernisierung der 27 energetisch relevanten Nichtwohngebäude und einen kompakten Maßnahmenplan enthält. Dieser Bericht wurde über den Gemeindevorstand der Gemeindevertretung zur Kenntnis vorgelegt.

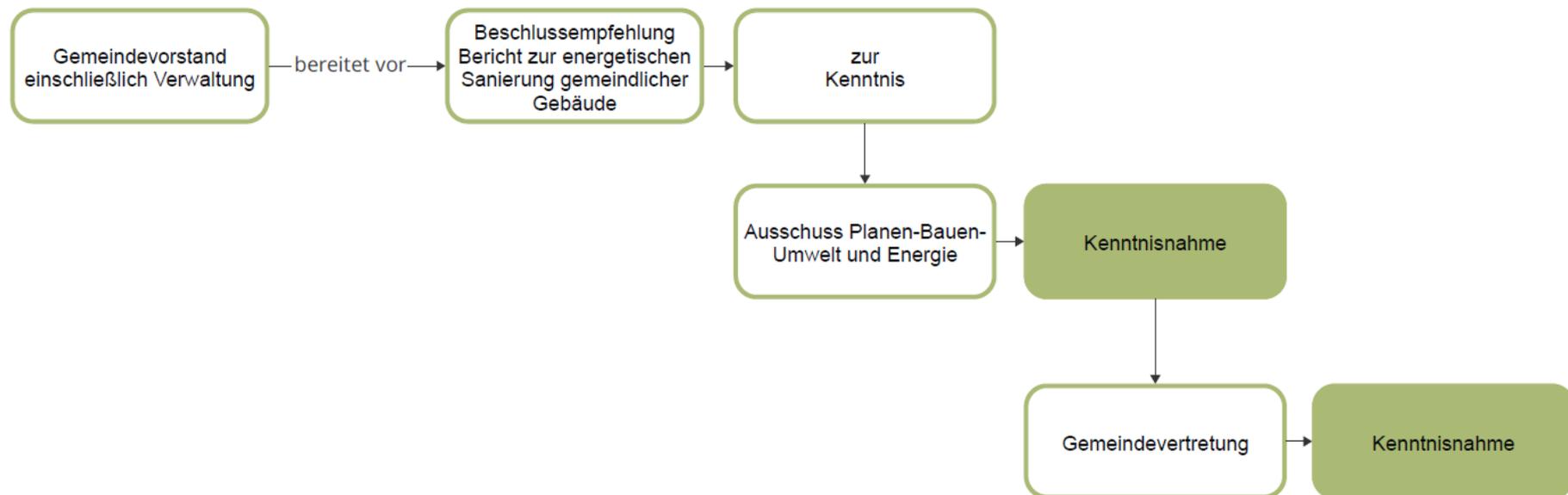


Abb. 5 Kaufungen: (ausführlicher) Bericht zur energetischen Modernisierung gemeindlicher Gebäude

Die Recherche der vorhandenen Vorarbeiten erfolgte als Reaktion auf die Überlegung des Bürgermeisters, den aktuellen Kenntnisstand durch einen externen Sachverständigen erheben zu lassen.

Das Klimaschutzmanagement hat die bereits ermittelten Informationen in dem Bericht zur energetischen Sanierung gemeindlicher Gebäude zusammengestellt. Der Bericht wurde im Juni 2024 im Gemeindevorstand beschlossen, und im Ausschuss Bauen-Planen-Umwelt und Energie öffentlich vorberaten und anschließend über den Vorsitzenden der Gemeindevertretung der Gemeindevertretung zugeleitet und dort am 27.06.2024 in öffentlicher Sitzung zur Kenntnis genommen. Die in der Berichtsvorlage detailliert aufgeführten

Modernisierungsvorhaben (Sachstand und Maßnahmenplan) sollen nun schrittweise umgesetzt werden.

So erfolgten z.B. die Auswahl der Sanierung und Erweiterung einer Kita auf Grundlage des Berichts.

Die strukturierte Übersicht zum Stand der Gebäudemodernisierung und die systematische Dokumentation des vorhandenen Wissens über den Gebäudebestand bildet nun die Grundlage für die fachlichen Diskussionen über Auswahl und Notwendigkeit von Maßnahmen. Der Bericht ist Orientierungshilfe nicht nur für neue Mitarbeiter\*innen, sondern bildet auch eine fundierte Argumentationsgrundlage

## Beispiel Weilrod

In **Weilrod** wurde während der Laufzeit des Projektes ein **Arbeitskreis Liegenschaften** eingesetzt, der sich mit der Beurteilung aller gemeindeeigenen Gebäude und Liegenschaften befasst hat. Die Mitglieder dieses Arbeitskreises waren identisch mit denen des Ausschusses „Bauwesen, Bauplanung, Liegenschaften, Infrastruktur und Energie“ und hatten die Aufgabe, den baulichen Zustand der Immobilien zu bewerten, die voraussichtlichen Renovierungs- und Instandhaltungskosten abzuschätzen und Empfehlungen für den weiteren Umgang mit den Liegenschaften auszusprechen.

Der Bericht des Arbeitskreises wurde am 29.03.2022 im Gemeindevorstand, am 31.03.2022 im Ausschuss „Bauwesen, Bauplanung, Liegenschaften, Infrastruktur und Energie“ beraten und schließlich am 28.04.2022 in der Gemeindevertretung zur Kenntnis genommen. Auf dieser Grundlage wurde die Gemeindeverwaltung beauftragt, für verschiedene Objekte eine Zukunftsperspektive zu erarbeiten. Dabei sollen sowohl Möglichkeiten der Sanierung als auch eine potenzielle Veräußerung geprüft werden. Alternativ soll geprüft werden, ob eine Übergabe an örtliche Gemeinschaften oder Vereine sinnvoll ist, um die Gebäude weiterhin einer öffentlichen Nutzung zuzuführen.

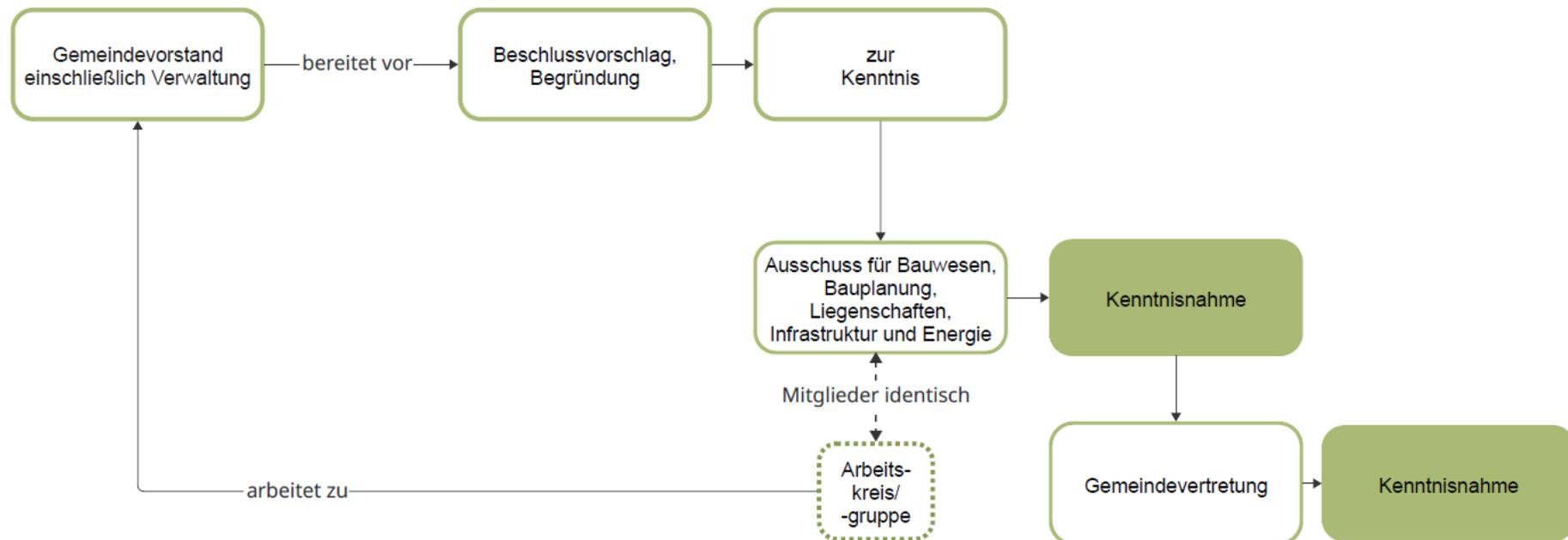


Abb. 6 Weilrod: Berichtsvorlage durch Arbeitskreis Liegenschaften

In diesem Zuge werden Gespräche mit den Ortsbeiräten, Vereinen und weiteren relevanten Akteuren geführt. Besondere Berücksichtigung findet die Einbindung in bestehende Förderprogramme, wie beispielsweise das Dorferneuerungsprogramm.

Ziel dieses Vorgehens ist es, die gemeindlichen Ressourcen effizient zu nutzen, historische Bausubstanz zu erhalten und eine nachhaltige Nutzung der Gebäude sicherzustellen. Die Ergebnisse und Empfehlungen werden der Gemeindevertretung zur weiteren Entscheidung vorgelegt

Der **Arbeitskreis** beendete seine Tätigkeit Ende 2024. Vor dem Hintergrund der Vielzahl kommunaler Gebäude, die sich aus der Struktur von Weilrod mit insgesamt 13 Ortsteilen ergebe, regte das Gremium dazu an, für bestimmte Objekte lokale Trägerschaften zu finden, um deren dauerhafte Nutzung und Unterhaltung außerhalb der gemeindlichen Verantwortung zu sichern. Die Empfehlung wurde von den Vereinen jedoch bislang nicht aufgegriffen.

Es ist vorgesehen, zur Mitte des Jahres 2025 das Liegenschaftsmanagement komplett zu überdenken und neu aufzustellen: mit einer Stabstelle die dem Bürgermeister unterstellt ist soll ein Gebäudemanagement eingerichtet werden.



## Beispiel Bad Soden am Taunus

In **Bad Soden** am Taunus fasst die Verwaltung (Abteilung Gebäude und Liegenschaften regelmäßig den Stand städtischer Baumaßnahmen in einem sogenannten „**Baubericht**“ zusammen und legt diesen dem Magistrat und der Stadtverordnetenversammlung zur Kenntnis vor. Die Bauberichte werden regelmäßig veröffentlicht und dienen ausschließlich der Information, sie bieten eine kompakte und

transparente Übersicht über den Fortschritt einzelner Bauvorhaben. Die Kostenentwicklung und Terminplanung werden dabei visuell durch ein Ampelsymbol veranschaulicht. Zudem enthalten die Berichte eine Auflistung der bereits gefassten Beschlüsse in Magistrat und Stadtverordnetenversammlung.

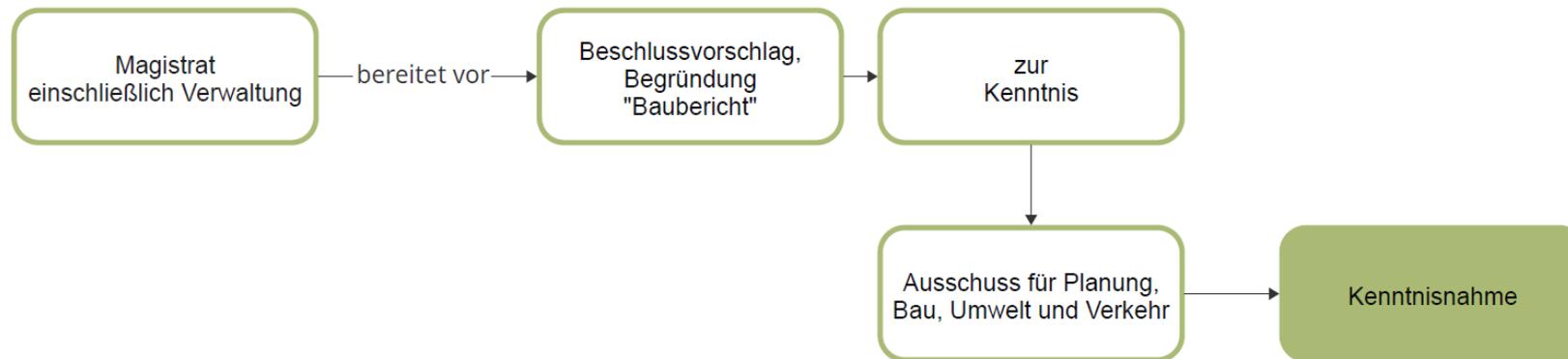


Abb. 7 Bad Soden am Taunus: „Baubericht“

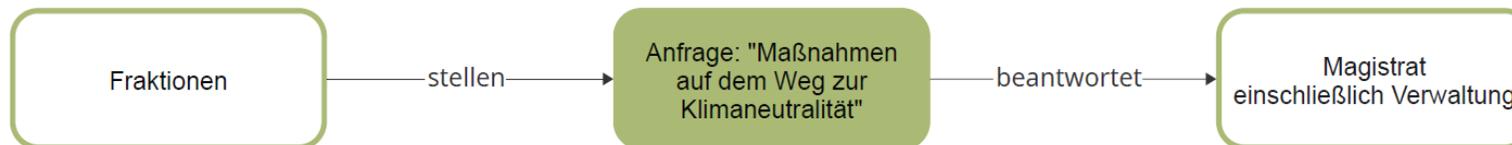
## Politische Anfrage

Wie oben dargestellt, ist der Gemeindevorstand verpflichtet, Anfragen der Gemeindevertreter und der Fraktionen zu beantworten.

Politische Anfragen sind fester Bestandteil des kommunalen Alltags, bringen für die Verwaltung zusätzlichen Arbeitsaufwand und können die handelnden Mitarbeiter\*innen unter Druck setzen. Wichtig ist deshalb die enge Abstimmung mit und Rückendeckung der Vorgesetzten, sei es Amtsleitung oder Bürgermeister\*in. Die Beantwortung der Anfrage kann jedoch genutzt werden, um nicht nur den Bearbeitungsstand eines Themas darzulegen, sondern auch gleichzeitig Bedarfe der Verwaltung, wie etwa Sachmittel oder personelle Ressourcen, zu kommunizieren.

Ein konkretes Beispiel ist eine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen in **Bad Hersfeld**. Zur Beantwortung der Anfrage zum Thema „Maßnahmen auf dem Weg zur Klimaneutralität“ erstellte das Klimaschutzmanagement der Stadt Bad Hersfeld einen umfassenden Sachstandsbericht, der sowohl den aktuellen Umsetzungsstand als auch zukünftige Handlungsmöglichkeiten darlegt. Die Arbeitsgruppe Kommunikation unterstützte dabei durch den fachlichen Austausch und die Weitergabe von Erfahrungen aus anderen Kommunen

### Beispiel Bad Hersfeld



**Abb. 8 Bad Hersfeld: Anfrage zum Thema Maßnahmen auf dem Weg zur Klimaneutralität**

## Arbeitsgruppe/ Arbeitskreis

Neben den in der hessischen Gemeindeordnung explizit benannten Kommunikationsformaten **Beschluss**, **Kenntnisnahme** und **Anfrage** finden sich in der kommunalen Praxis weitere Formen der Zusammenarbeit: etwa **Arbeitskreise** oder **Arbeitsgruppen**, die befristet oder dauerhaft zur Begleitung umfassenderer Themen eingerichtet werden.

In den Gemeinden Allendorf (Eder), Fischbachtal und Weilrod spielen solche Formate eine besondere Rolle im Kontext der Gebäude-modernisierung. Sie wurden ergänzend zu den regulären Gremien ins Leben gerufen und sind aktiv in die Prozesse eingebunden. Ihre Einsetzung erfolgt unterschiedlich: durch einen Beschluss der Gemeindevertretung (Allendorf), durch den Bürgermeister (Fischbachtal) oder durch einen Ausschuss (Weilrod). Unterschiede zeigen sich vor allem in der Zusammensetzung, in den konkreten Aufgaben sowie in der zeitlichen Ausrichtung. Gemein ist ihnen die Unterstützung der Verwaltung – sei es durch Beratung, Zuarbeit oder Vernetzung. Zudem schaffen sie eine wichtige Verbindung zur Zivilgesellschaft.

In **Allendorf (Eder)** wurde der Klimawandel bereits 2020 in einem Grundsatzbeschluss als existentielle Bedrohung für das bestehende Ökosystem anerkannt (Aktionsplan Klimaschutz 2021). Gleichzeitig wurde die Erstellung eines Aktionsplans Klimaschutz angekündigt. Der Beschluss sah vor, eine Arbeitsgruppe zu gründen – bestehend aus Gemeindevertreter:innen, dem Klimaschutzmanager, möglichst auch regionalen Unternehmen, Vereinen, weiteren Organisationen sowie interessierten Bürger:innen. Diese Arbeitsgruppe sollte aktiv an der Entwicklung des Aktionsplans mitwirken. Seitdem begleitet sie, unter der Leitung des Klimaschutzmanagers, kontinuierlich die Umsetzung und Weiterentwicklung der Maßnahmen – auch im Rahmen des Projekts. Sie gilt als zentrale Unterstützung für das kommunale

Klimaschutzmanagement. Die Treffen finden in der Regel monatlich statt, je nach Bedarf.

In **Fischbachtal** sah der Grundsatzbeschluss von 2020 zur klimafreundlichen Bauleitplanung vor, den Bau- und Umweltausschuss mit der Ausarbeitung eines entsprechenden Leitfadens zu befassen. Die Bearbeitung erfolgte nicht im Ausschuss, sondern im o.g. Arbeitskreis, der auf die Initiative des Bürgermeisters gegründet wurde. Der Arbeitskreis setzt sich aus politischen Vertreter\*innen aller an der Gemeindevertretung beteiligten Fraktionen, dem Bürgermeister, Verwaltungsmitarbeitern sowie externer fachlicher Begleitung durch die Hochschule zusammen. Der Arbeitskreis ist auf Dauer angelegt. Die Aufgabenstellung wurde im Laufe der Zeit weiterentwickelt und hat während und über die Projektlaufzeit hinaus Fragen von Klimaschutz und Klimaanpassung in der konkreten Bebauungsplanung bearbeitet. Die externe fachliche Begleitung dauert an. Alle Aufgaben leiten sich aus dem Grundsatzbeschluss ab.

In **Weilrod** initiierte der Ausschuss für Bauwesen, Bauplanung, Liegenschaften, Infrastruktur und Energie die Einrichtung eines Arbeitskreises, der sich mit einem konkreten Auftrag befassen sollte, die in zur Zuständigkeit des Ausschusses gehörte: die Bewertung des baulichen Zustands der kommunalen Immobilien, die Abschätzung der voraussichtlichen Renovierungs- und Instandhaltungskosten und Empfehlungen für den weiteren Umgang mit den Liegenschaften. Die Zusammensetzung des Arbeitskreis Liegenschaften entsprach der des Ausschusses für Bauwesen, Bauplanung, Liegenschaften, Infrastruktur und Energie. Mit Abschluss der Aufgabe, die in einem Bericht dokumentiert wurde, wurde der Arbeitskreis aufgelöst.

## Fazit: Zehn Erkenntnisse aus dem Projekt

1. Kommunikation erhält oft nicht die notwendige Aufmerksamkeit bei der Bearbeitung komplexer, kontroverser und politisch sensibler Themen wie der Gebäudemodernisierung.
2. Verwaltungen benötigen klare politische Aufträge, gleichzeitig aber auch ausreichende Spielräume für die eigenverantwortliche Umsetzung – ein Spannungsverhältnis, das regelmäßig neu austariert werden muss.
3. Für die Vermittlung fachlicher Inhalte stehen bewährte Formate der Hessischen Gemeindeordnung (HGO) zur Verfügung, die gezielt genutzt werden können.
4. Berichtsvorlagen sind mehr als Pflichtdokumente: Sie unterstützen die fachliche Argumentation gegenüber politischen Alternativen durch fundierte Bestandsaufnahmen, Priorisierungen und Vorschläge.
5. Gut dokumentierte Vorlagen dienen auch der institutionellen Erinnerung: Sie machen Vorarbeiten sichtbar, bewahren Wissen und erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeitender.
6. Berichtsvorlagen tragen zur Kontrolle, Transparenz und zum Monitoring des Verwaltungshandelns bei.
7. Arbeitskreise und Arbeitsgruppen – initiiert durch politische Beschlüsse oder Bürgermeister\*innen – schaffen Raum für flexible Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Politik und externen Akteuren.
8. Die Steuerung von Modernisierungsprozessen („Governance“) ist besonders für kleine Gemeinden eine große Herausforderung – technisch, personell und politisch.
9. Externe Unterstützung durch Hochschulen, Fachinstitutionen oder Beratungen ist unverzichtbar, um knappe Ressourcen zu ergänzen und neue Impulse zu setzen.
10. Interkommunale Netzwerke und Austauschformate – wie etwa die Klimakommunen – bieten wertvolle fachliche und organisatorische Unterstützung. Sie sollten gestärkt und ausgebaut werden.

## Impressum

**Projekt:** Governance der Gebäudemodernisierung  
in kleinen und mittleren hessischen Kommunen:  
Stand und Entwicklungsmöglichkeiten

**Projektlaufzeit:** 01/2023 – 05/2025

**Dieses Dokument ist entstanden unter der Mitwirkung von:**

*Autorinnen und Redaktion:*

Iris Behr, Anna Wasmer, Prof. Dr. Birte Frommer  
(Hochschule Darmstadt)

*Fachliche Beiträge und Einblicke aus der Praxis:*

Rainer Zollner (Allendorf, Eder)

Torsten Wiegand (Bad Hersfeld)

Detlef Schümann (Bad Soden am Taunus)

Jakob Beckhausen (Fischbachtal)

Petra Georg (Herborn)

Lisa Haubner (Kaufungen)

Bürgermeister Götz Esser (Weilrod)

**Stand:** Mai 2025

**Gefördert durch:**

HESSEN



Hessisches Ministerium  
für Wirtschaft, Energie,  
Verkehr, Wohnen  
und ländlichen Raum

