



Das Sanierungsmanagement

Die Umsetzung Integrierter Energetischer Quartierskonzepte begleiten

Arbeitshilfe für die Praxis

Begleitforschung Energetische Stadtsanierung

August 2021

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Vorbereitung: Einrichtung des Sanierungsmanagements	4
Zeitpunkt für die Arbeitsaufnahme	4
Kompetenzen und Aufgaben	4
Organisationsformen	5
Durchführung: Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung	8
Verstetigung: Dauerhafte Verankerung in der Kommune	10
Schlüssel für eine Verstetigung	10
Vervielfältigung der Energetischen Stadtsanierung	11
Kombination mit anderen Stadtentwicklungsprozessen	11
Interkommunale Zusammenarbeit	12
Weitere Unterstützungspartner finden	12

Einleitung

Das Sanierungsmanagement ist Teil des KfW-Förderprogramms 432 „Energetische Stadtsanierung – Klimaschutz und Klimaanpassung im Quartier“. In der Regel wird das Sanierungsmanagement (Programmbaustein B) nach der Erstellung des Integrierten Quartierskonzepts (Programmbaustein A) bei der KfW beantragt, um die Konzeptumsetzung zu unterstützen. In bestimmten Maßnahmenkonstellationen kann auch eine gleichzeitige Förderbeantragung erfolgen. Die KfW fördert für drei bis fünf Jahre die Personalausgaben des Sanierungsmanagements zu 75 % und Sachausgaben zu maximal 20 % der Personalkosten¹. Grundlegendes Ziel bleibt, den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen im Quartier zu senken, die Energieeffizienz zu steigern sowie Maßnahmen zur Klimaanpassung zu verfolgen.

¹Der erhöhte Fördersatz gilt zunächst befristet von 01.04.2021 bis 30.06.2022. Der vorherige Fördersatz lag bei 65 % für Personalkosten und 10 % für Sachkosten.

Vorbereitung: Einrichtung des Sanierungsmanagements

Zeitpunkt für die Arbeitsaufnahme

In der Regel erfolgt die Antragstellung für das Sanierungsmanagement bei der KfW in direktem Anschluss an die Erstellung des Integrierten Quartierskonzepts. Um die Quartierskonzepte möglichst zügig in die Umsetzung zu bringen, an aufgebaute Kontakte anzuknüpfen und an bereits in der Konzeptphase angeschobene Projekte anschließen zu können, sollte die Lücke zwischen der Fertigstellung des Konzeptes und dem Arbeitsbeginn des Sanierungsmanagements gering gehalten werden. So kann eine möglichst durchgehende Präsenz im Quartier gewährleistet werden. Es hat sich ferner als hilfreich erwiesen, eine Projektübergabe zwischen den Verantwortlichen der Konzepterstellung und dem bzw. denen des Sanierungsmanagements zu organisieren – insbesondere dann, wenn personelle Wechsel stattgefunden haben.

Sehr wichtig ist es, etablierte Kontakte in das Quartier zugunsten des Umsetzungsprozesses zu verstetigen. Ein Nachteil tritt auch ein, wenn sich Rahmenbedingungen (z. B. Finanzierungs- und Förderkonditionen für die Maßnahmenumsetzung) so stark ändern, dass das Sanierungsmanagement bereits im Konzept erarbeitete Inhalte aktualisieren muss.

In Ausnahmefällen wird das Sanierungsmanagement bereits parallel zur Konzeptphase eingesetzt – dies muss allerdings explizit von der KfW genehmigt werden. Der Vorteil an der direkten Mitwirkung in der Konzeptentwicklung ist die Verknüpfung von Theorie (z. B. Berechnung technischer Potenziale) und Praxis (z. B. Eigentümerberatung). Das Sanierungsmanagement kann die Kommunikation in das Quartier früh beginnen, Akteursnetzwerke knüpfen und parallel bzw. nach der Fertigstellung des Konzepts direkt in die Umsetzung gehen. Der Nachteil liegt darin, dass die Gesamtlaufzeit für die Energetische Stadtsanierung um die i. d. R. einjährige Erarbeitungszeit des Konzepts verkürzt ist.

Kompetenzen und Aufgaben

Das Sanierungsmanagement benötigt umfangreiche Kompetenzen, denn es muss verschiedene Bereiche der Stadt- und Quartiersentwicklung, der Energiewirtschaft, des Mobilitätsmanagements, der Immobilien- und Wohnungswirtschaft, der Klimaanpassung sowie der grünen Infrastruktur abdecken. Die Kompetenzen liegen somit zwischen organisatorischen und kommunikativen Fähigkeiten sowie wirtschaftlicher, energietechnischer und verwaltungsspezifischer Fachexpertise.

Die konkreten Aufgaben des Sanierungsmanagements können je nach Gebietskontext und Zielsetzung des Integrierten Quartierskonzeptes stark variieren. Zentraler Aufgabenbereich des Sanierungsmanagements ist es, Prozesse der Umsetzung zu planen. Dazu gehört, einzelne Prozessschritte für die übergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung wichtiger Akteure zu initiieren, Sanierungsmaßnahmen der Akteure* zu koordinieren und zu kontrollieren sowie als Anlaufstelle für Fragen der Finanzierung und Förderung zur Verfügung zu stehen. Es wirkt somit gleichsam als Initiator und als Katalysator in alle Richtungen – sowohl ins Quartier als auch zurück in Richtung der kommunalen Verwaltung, Energieversorgungsunternehmen, Wohnungsunternehmen und sonstiger relevanter Akteure der Quartiersentwicklung.

In der praktischen Arbeit des Sanierungsmanagements bedeutet das beispielsweise, die zentralen Akteure (z. B. Kommune, Energieversorger und Wohnungswirtschaft) in einer Lenkungsgruppe zusammenzuführen, Praktiker vor Ort (z. B. Handwerker, Energieberater, WEG-Verwaltungen), Einrichtungen (z. B. Schule, soziale Träger), Nutzer (z. B. Bewohner, Gewerbetreibende) und weitere lokale Akteure (z. B. Vereine, Politik) zu bündeln, Informationsmaterialien oder Stadtteilkampagnen zu erstellen, Beratungsnetzwerke aufzubauen, gute Beispiele zu zeigen, Wettbewerbe auszuloben oder Fördermittel zu akquirieren und Finanzierungskonzepte zu entwickeln.

Organisationsformen

Das Sanierungsmanagement kann in der Kommunalverwaltung bzw. in kommunalen Unternehmen angesiedelt, an einen externen Dienstleister vergeben oder als Mischung aus beidem zugunsten verschiedener Kompetenzen konstituiert werden. Die Leistungen des Sanierungsmanagements können von einer oder mehreren Personen erbracht werden. Wird das Sanierungsmanagement durch eine Einzelperson ausgeübt, kann ein hoher Identifikationswert entstehen, der insbesondere bei der Ansprache von Einzeleigentümern hilfreich sein kann. Ein Managementteam hingegen bündelt unterschiedliche Kompetenzen und deckt ein breites Aufgabenspektrum ab.

Es gibt keine Musterlösung für die organisatorische Umsetzung des Sanierungsmanagements. Das anzustrebende Modell sollte in erster Linie von den Zielen der Umsetzung abgeleitet werden. Folgende Organisationsformen des Sanierungsmanagements finden in der Praxis Anwendung:

*

Aus Gründen der Lesegewohnheit und der sprachlichen Vereinfachung wird bei Personen die männliche Substantivform verwendet, wenn keine geschlechtsneutrale Formulierung möglich ist. Gemeint sind immer alle Geschlechter.

Vergabe an externen Dienstleister

Eine externe Trägerschaft beispielsweise durch ein Büro bzw. eine Bürogemeinschaft oder einen Sanierungsträger sichert eine neutrale Position des Sanierungsmanagements und eine vermittelnde Rolle zwischen Verwaltung, Wohnungswirtschaft und Energieversorger auf der einen Seite und relevanten Akteuren sowie (privaten) Eigentümern auf der anderen. Über den externen Dienstleister können vielfältige Kompetenzen und Aufgabenbereiche abgedeckt werden. Stadtplaner, (Landschafts-)Architekten, Energieingenieure oder Verkehrsplaner bringen ihre jeweilige Fachexpertise sowie ihre Erfahrungen in den Bereichen Prozessorganisation, Kommunikation und Beteiligung ein. Eine Klärung der Zuständigkeiten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und ein gut organisiertes Projektmanagement (ggf. auch innerhalb des Managementteams) sind hierbei von zentraler Bedeutung.

Vorteile dieser Organisationsform

- neutrale Position des Sanierungsmanagements
- fachliches Know-how und Erfahrungen aus ähnlichen Projekten
- kommunikative Fähigkeiten

Ausübung durch kommunale Mitarbeiter

Kommunale Mitarbeiter (z. B. Stadtplanungsamt, Umweltamt) können als Sanierungsmanagement beschäftigt werden. Dieses Vorgehen zeigt sich zum einen insbesondere bei Kommunen, in denen Klimaschutz und Klimaanpassung als kommunale Gesamtstrategie verfolgt werden. Zum anderen hat es sich bei Kommunen bewährt, die auf anderem Wege keine Mitarbeiterstellen ausschreiben können (z. B. Haushaltssicherungskommune). Abstimmungsprozesse mit anderen Verwaltungsbereichen (z. B. Gebäudemanagement, Sozialplanungsamt, Tiefbauamt) können „auf kurzem Dienstweg“ erfolgen. Auch mit Auslaufen der Förderzeit bleibt das Wissen rund um die Energetische Stadtsanierung in der Verwaltung.

Eine weitere Option ist ein Sanierungsmanagement in interkommunaler Zusammenarbeit. Insbesondere zwischen kleineren Städten und ländlichen Gemeinden können so Ressourcen gebündelt und Synergieeffekte geschaffen werden.

Auch eine Kombination des Sanierungsmanagements als Verwaltungsstelle mit einem externen Dienstleister ist möglich.

Vorteile dieser Organisationsform

- Schaffung/Sicherung von Mitarbeiterstellen und Knowhow-Fortbestand
- kurze Abstimmungswege und erleichterter Wissenstransfer innerhalb der Verwaltung
- Stärkung von Klimaschutz und nachhaltiger Entwicklung als kommunale Strategie

Einbindung in kommunale Wohnungsunternehmen oder Stadtwerke

Das Sanierungsmanagement kann bei kommunalen Wohnungsunternehmen oder kommunalen Energieversorgern angesiedelt werden. Der Mitarbeiter muss – ebenso wie bei einer kommunalen Stelle – ausschließlich für, zusätzlich zu oder anstelle von seinen unternehmensbezogenen Aufgaben das Sanierungsmanagement ausüben. So stehen zusätzliche Personalressourcen zur Verfügung, um die Projektrealisierung zu beschleunigen. Die Einbindung in ein kommunales Unternehmen empfiehlt sich insbesondere bei der Umsetzung bedeutender Leuchtturmprojekte oder der Sanierung großer Wohnungsbestände. Wichtig ist, auch in dieser Organisationsform des Sanierungsmanagements die Qualitätsziele der Energetischen Stadtsanierung in der Umsetzung abzusichern und eine Gesamtstrategie für das Quartier zu verfolgen.

Vorteile dieser Organisationsform

- zusätzliche Personalstunden für die Abwicklung von Groß-/Leuchtturmprojekten
- kurze Abstimmungswege und erleichterter Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens
- Verbindung von wirtschaftlichen Interessen und nachhaltiger Gebietsentwicklung

Durchführung: Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

Es gibt kein Patentrezept für eine erfolgreiche Umsetzung des Sanierungsmanagements. Die Aufgaben und Kompetenzen müssen individuell an die verschiedenen Quartiere angepasst werden. Auch das Trägermodell für das Sanierungsmanagement ist individuell zu wählen. Die Beachtung folgender Faktoren erleichtert jedoch eine erfolgreiche Umsetzung, unabhängig von der Ausgangssituation im Quartier.

Akteure identifizieren und Kooperationen aufbauen

1. Netzwerken und Vertrauensaufbau zwischen dem Sanierungsmanagement, den zentralen Akteuren (z. B. Kommune, Wohnungswirtschaft, Energieversorger) und weiteren relevanten Akteuren trägt zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit bei.
2. Die Mitwirkung der Akteure durch vertragliche Zusicherungen oder informelle Kooperationsvereinbarungen sichert Erfolge ab.

Haltung einfordern und Einbindung fördern

3. Ein klarer, öffentlich artikulierter politischer Rückhalt für die Arbeit des Sanierungsmanagements ist eine entscheidende Basis für seine Durchsetzungskraft.
4. Der direkte Draht des Sanierungsmanagements in kommunale oder unternehmerische Verwaltungsstrukturen sowie die Einbindung in Entscheidungsstrukturen der zentralen Akteure erhöht die Handlungsfähigkeit.
5. Ein Sanierungsmanagement, das im Quartier präsent und bekannt ist und auf Bewohner und insbesondere private Eigentümer aktiv zu geht, ist wichtig, um zur Maßnahmenumsetzung zu motivieren.
6. Eigenständigkeit und Interessenneutralität des Sanierungsmanagements sind erforderlich, um als neutrale Beratungs- und Unterstützungsinstanz von allen Akteuren wahrgenommen zu werden.

Prozesse frühzeitig identifizieren und langfristig gestalten

7. Für eine zügige Umsetzung sollte die Unterbrechung zwischen Konzepterstellung und Sanierungsmanagement gering gehalten werden.
8. Aufgabenbereiche, Profil und Legitimation des Sanierungsmanagements sind genau zu definieren, um zielgerichtete Arbeit zu ermöglichen.
9. Eine gute Vorbereitung und Pragmatik in der Umsetzung sind anzustreben. Dabei hilft es, zu Beginn konkrete Maßnahmen und Zeiträume zu definieren, klare Prozessschritte festzulegen sowie handhabbare Maßnahmen zu formulieren, die „mit einem gewissen Spielraum“ umzusetzen sind.
10. Viele Aufgaben des Sanierungsmanagements erfordern Kontinuität auch über den maximalen Förderzeitraum von fünf Jahren hinaus. Eine Verstetigung des Prozesses ist anzustreben.

Zusätzliche Ressourcen bereitstellen

11. Die kreative Bündelung unterschiedlicher Finanzierungs- und Förderpöfle ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung.
12. Das Sanierungsmanagement braucht ggf. Ressourcen für konkretisierende und zusätzliche Machbarkeitsstudien, mit denen die Umsetzung von Projekten angestoßen wird.
13. Eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit mittels digitaler und analoger Bausteine aus Internet, Presse, sozialen Medien, Veranstaltungen und fachspezifischen Verlinkungen befördert das Verständnis und die Transparenz, die für die Umsetzung wichtig sind.

Verstetigung: Dauerhafte Verankerung in der Kommune

Da insbesondere Kommunen die Initiatoren der Energetischen Stadtsanierung sind, wird im folgenden Abschnitt auf eine Verstetigung in kommunaler Regie eingegangen. Insbesondere die finanzielle Absicherung der Maßnahmenumsetzung sowie Personalstelle steht dabei im Vordergrund.

Schlüssel für eine Verstetigung

Die im Integrierten Quartierskonzept beschriebenen Maßnahmen sind häufig nach Ablauf des Sanierungsmanagements nicht zu Ende umgesetzt. Mitunter kommen im Verlauf des Sanierungsmanagements neue Aufgaben oder Maßnahmen zur Zielerreichung hinzu, die es weiterzuerfolgen gilt. Es sind also noch während der Laufzeit des Managements Strukturen für die Verstetigung aufzubauen.

Schafft es das Sanierungsmanagement, Aufgabenbereiche zu übernehmen, die in der Kommune eine hohe Relevanz haben, kann es unentbehrlich werden. Zwar ist dann die personelle Notwendigkeit gegeben, aber nicht immer auch eine Anschlussfinanzierung.

Eine kontinuierliche Präsenz und Verankerung des Themas „Energetische Stadtsanierung“ in den Kommunen, bei Energieversorgern oder Wohnungsunternehmen ist ein weiterer Schlüssel für die Verstetigung. Ein Bekenntnis aller relevanten Akteure inner- und außerhalb der Verwaltung zu den Zielen der Energetischen Stadtsanierung und damit auch zur Relevanz der Managementtätigkeit im Rahmen der Umsetzung ist wichtig. Dies kann bereits zu Beginn des Sanierungsmanagements in Form eines Letters of Intent o. Ä. geschehen. Auch eine politische Absicherung (z. B. durch einen Ratsbeschluss) ist hilfreich.

Lokale Kooperationen mit Energieversorgern und Wohnungsunternehmen, aber auch ressortübergreifende Zusammenarbeit in der Verwaltung sind ein weiterer wichtiger Schlüssel. Ein Aufbau dieser Strukturen bereits während des Sanierungsmanagements erleichtert die Verstetigung. Neue Geschäftsmodelle auf Grundlage der Integrierten Quartierskonzepte können die Basis für die Personalfinanzierung sein.

Vervielfältigung der Energetischen Stadtsanierung

Die Energetische Stadtsanierung ist ein wichtiges Instrument der kommunalen Gebietsentwicklung. Sie kann als strategisches Instrument in mehreren Quartieren einer Kommune (nacheinander oder parallel) eingesetzt werden und so zur Entwicklung der einzelnen Stadt- oder Ortsteile beitragen. Durch die Duplizierung in mehreren Quartieren können sowohl Integrierte Quartierskonzepte als auch Sanierungsmanagements mehrfach von der KfW bezuschusst werden. Auch wenn die Förderperiode eines Quartiers ausgelaufen ist und es keine explizite Ansprechperson für das Quartier mehr gibt, kann die kommunale Gesamtstrategie der Gebietsentwicklung so fortgeführt und somit über einen längeren Zeitraum unterstützt werden.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den einzelnen Quartieren sind zu vernetzen und die Erkenntnisse gesamtstädtisch zu nutzen. Ein gezieltes Monitoring zur Messung der Erfolge, aber auch zur Verbesserung der eigenen Leistung kann hierbei hilfreich sein. Zur Reduktion des Organisationsaufwands empfehlen sich einheitliche, mitunter auch standardisierte Instrumente wie Datenbanken oder Kommunikationsformate. Ziel ist es, Ressourcen und Informationen zu bündeln und den Austausch zwischen den Quartieren bzw. Stadtentwicklungsprozessen zu stärken.

Kombination mit anderen Stadtentwicklungsprozessen

Die finanzielle Absicherung der Managementtätigkeit in den kommunalen Haushalten nach Auslaufen der KfW-Förderung ist angesichts knapper finanzieller Mittel der Kommunen häufig nur schwer umzusetzen. Neben der Vervielfältigung der Energetischen Stadtsanierung können weitere Fördermittel (z. B. Städtebauförderung, Klimaschutzmanagement) bereits während der Laufzeit des Sanierungsmanagements akquiriert werden. Durch eine Überlagerung der Gebietskulissen können Stadtentwicklungsprozesse mithilfe unterschiedlicher Fördertöpfe fortgeführt werden. Synergieeffekte zwischen Prozessen der Gebietsentwicklung und dem Sanierungsmanagement sind rechtzeitig anzustreben.

Interkommunale Zusammenarbeit

Insbesondere in Agglomerationsräumen ist die Option, ein Sanierungsmanagement über die Grenzen der Kommune hinaus in Kooperation mit Nachbarkommunen einzurichten, attraktiv. Bei dieser interkommunalen Zusammenarbeit geht die Trägerschaft des Sanierungsmanagements an den Landkreis und liegt nicht mehr bei der einzelnen Kommune. Diese interkommunale Kooperation ermöglicht die Bündelung von Ressourcen, schafft Synergieeffekte und ist somit ebenfalls im Sinne der Verstetigung förderlich.

Weitere Unterstützungspartner finden

Ist eine Anschlussfinanzierung durch die Kommune oder (andere) Förderprogramme nicht in Sicht, ist es wichtig, frühzeitig tragfähige Strukturen für die Zeit nach dem Sanierungsmanagement aufzubauen. Da je nach Quartier und lokalen Rahmenbedingungen auch die Aufgabenprofile der Sanierungsmanagements sehr unterschiedlich sind, bedarf es auch unterschiedlicher Ansätze in der Verstetigung. Für jeden dieser Aufgabenbereiche gilt es, Ansätze zur Fortführung zu finden. Verantwortlichkeiten sind – wenn möglich – auf unterschiedliche Schultern zu verteilen, sodass es neue Kümmerer gibt. Nur mit vielfältigen Verstetigungsstrategien, die mit verschiedenen Ansätzen der Verstetigung arbeiten, sodass man flexibel auf die jeweilige Situation reagieren kann, kann erreicht werden, dass entstandene Netzwerke weiterhin aufrechterhalten, Beratungsangebote fortgeführt und neue Projekte angestoßen werden können. Lokale Stadtwerke oder die ansässige Wohnungswirtschaft können solche Partner für eine Verstetigung sein.

IMPRESSUM

Herausgeber

Im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI)
E-Mail: service@bmi.bund.de Internet: www.bmi.bund.de

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Redaktion

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Fachliche Beratung

Begleitforschung Energetische Stadtsanierung
Urbanizers – Büro für städtische Konzepte
Plan zwei – Stadtplanung und Architektur
KEEA – Klima- und Energieeffizienz Agentur

Bildquellen

Milena Schlösser|LOWRES

Stand

August 2021

Download

www.energetische-stadtsanierung.info/infothek/arbeitshilfen/

Disclaimer

Formulierungen und Hinweise in dieser Arbeitshilfe dienen ausschließlich der Information. Sie erfolgen ohne Gewähr. Dies gilt insbesondere für Inhalte, die auf rechtliche und steuerliche Aspekte hinweisen. Diese ersetzen an keiner Stelle eine individuelle rechtliche oder steuerliche Beratung. Dies gilt insbesondere für Besonderheiten des Einzelfalles.

Weiterführende Informationen zum Sanierungsmanagement finden sich auf dem Merkblatt der KfW zum Programm 432 „Energetische Stadtsanierung – Klimaschutz und Klimaanpassung im Quartier“
[https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-\(Inlandsf%C3%B6rderung\)/PDF-Dokumente/6000002110_M_432_Energetische_Stadtsanierung_Zuschuss.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-(Inlandsf%C3%B6rderung)/PDF-Dokumente/6000002110_M_432_Energetische_Stadtsanierung_Zuschuss.pdf)