



Wege zu einer strategischen Energiepolitik für Kommunen und Regionen

Projektendbericht

Januar 2010

Autoren: Timon Wehnert und Katrin Nolting



Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit unter dem Förderkennzeichen 0327524 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Dieser Forschungsbericht wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit geförderten Forschungsprojektes „Akzeptanz und Strategien für den Ausbau Erneuerbarer Energien auf Kommunal- und Regionaler Ebene“ (FKZ: 0327524) erstellt. Der vorliegende Endbericht bezieht sich auf das Teilprojekt (A) „Entwicklung einer Strategischen Kommunalen Energiepolitik zur Nutzung Erneuerbarer Energieträger (SKEP)“, das durch das IZT bearbeitet wurde. Das Teilprojekt (B) „Akzeptanzuntersuchung Erneuerbare Energien auf regionaler Ebene“ wurde durch das Ecologic-Institut Berlin bearbeitet und Ende 2006 abgeschlossen. Der Endbericht zum Teilvorhaben (B) wurde im April 2007 erstellt und beim BMU sowie dem Projektträger Jülich eingereicht.

Weitere Hintergründe und Forschungsergebnisse, stehen auf der Projektwebsite www.izt.de/skep zur Verfügung.

Timon Wehnert (Projektleitung), IZT

Katrin Nolting, (stellvertr. Projektleitung), IZT

Stefan Heimann, IZT

Wolfram Jörß, IZT

Michael Knoll, IZT

Johannes Rupp, IZT

Dr. Sebastian Bolay, KWI

Prof. Dr. Christoph Reichard, KWI

Prof. Dr. Stefan Klinski, IRIS

Fabio Longo, IRIS

IZT - Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung
Schopenhauerstraße 26
D - 14129 Berlin,
Tel.: +49 30 80 30 88-13/35,
Fax: +49 30 80 30 88-88
web: www.izt.de
E-Mail: skep@izt.de

KWI - Kommunalwissenschaftliches Institut der
Universität Potsdam
Am Park Babelsberg 14, Haus 7
D-14482 Potsdam
web: www.uni-potsdam.de/u/kwi/

IRIS - Institut für Ressourcenschonung, Innovation
und Sustainability im Umweltbereich an der
Fachhochschule für Wirtschaft Berlin
Badensche Straße 54
D-10825 Berlin
web: www.iris-berlin.de/
E-Mail: klinski@iris-berlin.de

Danksagungen

Die Autoren möchten sich herzlich bei allen bedanken, die dieses Forschungsvorhaben unterstützt haben, insbesondere bei allen Interviewpartnern und Teilnehmern der Workshops.

Für die kompetente und engagierte Betreuung möchten wir uns bedanken bei Frau Zimmermann (BMU) sowie bei Frau Meyer (BMU), Herrn van Gyseghem und Frau Peters (PT Jülich).

Anmerkung:

Der Endbericht wurde hinsichtlich einer besseren Lesbarkeit durchgängig in der männlichen Form verfasst. Die männliche Schreibweise beinhaltet jedoch gleichermaßen die männliche als auch die weibliche Form.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Einleitung..... | 4 |
| 2 | Projektablauf und methodischer Ansatz..... | 6 |
| 2.1 | Ablauf des Forschungsvorhabens..... | 6 |
| 2.2 | Inhalte und Methodik Teil 1 des Forschungsvorhabens..... | 8 |
| 2.3 | Inhalte und Methodik Teil 2 des Forschungsvorhabens..... | 12 |
| 3 | Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen..... | 17 |
| 3.1 | Kommunale Chancen durch erneuerbare Energien..... | 17 |
| 3.2 | Eine strategische kommunale Energiepolitik..... | 18 |
| 3.3 | Handlungsempfehlungen für die Praxis..... | 18 |
| 4 | Der moderierte Prozess – ein Baustein für den Erfolg | 22 |
| 4.1 | Den Ball ins Rollen bringen – Akteursworkshops als Einstieg nutzen..... | 22 |
| 4.1.1 | Den Workshop anbahnen und Unterstützung einholen..... | 22 |
| 4.1.2 | Teilnehmerkreis – lokale Schlüsselakteure einbinden..... | 23 |
| 4.1.3 | Für eine externe Moderation sorgen..... | 24 |
| 4.1.4 | Wissenschaft als Impulsgeber nutzen..... | 24 |
| 4.1.5 | An konkreten regionalen energierelevanten Themenstellungen anknüpfen..... | 25 |
| 4.1.6 | Den Prozess verstetigen..... | 26 |
| 4.2 | Anforderungen an die Prozessmoderation..... | 26 |
| 4.3 | Wissenschaft als Impulsgeber..... | 29 |
| 4.3.1 | Inhaltliche Ergebnisse der 2. Forschungsphase..... | 29 |
| 4.3.2 | Schlussfolgerungen im Hinblick auf angewandte wissenschaftliche Methodik..... | 33 |
| 5 | Empfehlungen für die nationale Ebene | 36 |
| 5.1 | Forschung – Praxispartner fair einbinden..... | 36 |
| 5.2 | Monetäre Förderung – Transparenz und Verlässlichkeit..... | 37 |
| 5.3 | Unterstützung für Kommunen..... | 37 |

1 Einleitung

Das Forschungsprojekt fokussiert auf kommunalen und regionalen Ansätzen für nachhaltige Energiestrategien. Es wird deutlich, dass kommunale Akteure weitreichende Handlungsmöglichkeiten innerhalb des deutschen nationalen Rahmens haben – und diese auch zunehmend nutzen. Im Zeitverlauf des vierjährigen Forschungsprojektes (dessen Grundzüge im Jahr 2004 konzipiert wurden), haben sich sowohl die Wahrnehmung dieser Möglichkeiten als auch der Rahmen in dem Kommunen Energiepolitik betreiben, deutlich gewandelt.

Klimaschutz wird zur kommunalen Aufgabe

Am Anfang dieses Jahrzehnts haben Städte und Gemeinden den Fokus ihrer Arbeit im Energiebereich auf das kommunale Energiemanagement (also die Bewirtschaftung der kommunalen Liegenschaften) gelegt. Stadtwerke waren zwar schon lange ein wichtiger kommunaler Hebel für die lokale Energieversorgung – sie verloren jedoch im Zuge der Strommarktliberalisierung an Bedeutung. Vor zehn Jahren haben Kommunen häufig Anteile an überregionale, private Energieversorger verkauft.

Ab Mitte dieses Jahrzehnts manifestiert sich jedoch ein Wandel. Nachdem das befürchtete „Stadtwerkesterben“ ausblieb, gewinnen Stadtwerke wieder an Bedeutung und werden von den Kommunen und ihren Bürgern zunehmend geschätzt. Vermehrt denken Städte und Gemeinden über Rekommunalisierung und Rückkauf der Netze nach.

Eine weitere wichtige Entwicklung ist, dass Kommunen mittlerweile den Klimaschutz zunehmend als auch kommunale Aufgabe wahrnehmen. Städtische Energiekonzepte *heißen* nicht nur Klimaschutzkonzepte – sie sind auch umfassender angelegt. Nicht zuletzt haben die erneuerbaren Energien einen wichtigen Stellenwert im kommunalen Handeln erhalten. Dies ist in Deutschland vor allem der Ausgestaltung des EEG geschuldet, das es Kommunen und deren Stadtwerken erlaubt, erneuerbare Energien mit ökonomischem Vorteil selbst zu nutzen. Kommunen nehmen, neben der eigenen Bewirtschaftung, auch die Rolle lokaler Promotoren für erneuerbare Energien ein. Die Aktivitäten reichen von Informationskampagnen für interessierte Bürger, über die Auflegung lokaler Förderprogramme, bis hin zur Freigabe von Dachflächen auf kommunalen Liegenschaften für privat finanzierte Photovoltaikanlagen.

Diese Entwicklung auf kommunaler Ebene ist nicht nur ausdrücklich zu befürworten, sondern auch dringend notwendig. Denn es ist offensichtlich, dass fast 20 Jahre nach der Konferenz für Umwelt & Entwicklung in Rio de Janeiro die weltweiten Probleme noch größer geworden sind und die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung, inklusive einer wirksamen Klimaschutzpolitik deutlich forciert werden muss.

Soll beispielsweise das internationale Ziel, die Klimaerwärmung auf 2 °C zu beschränken erreicht werden, so müssen jetzt und in den kommenden Jahren die entscheidenden Weichen gestellt werden. Die gescheiterte Klimakonferenz in Kopenhagen 2009 zeigt deutlich, dass die notwendigen Entwicklungen nicht allein auf höchster internationaler politischer Ebene vorangebracht werden können, sondern dass wichtige Impulse von Ländern und Kommunen ausgehen müssen.

Kommunen stehen bereits heute ganz praktisch vor der Herausforderung, global verursachte klimarelevante Probleme, wie bspw. starke Niederschlagsschwankungen zwischen den Jahreszeiten und Extremwetterereignisse, auf lokaler Ebene zu bewältigen. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen und verstärken. Kommunen sind jedoch nicht nur Leidtragende, sondern entwickeln sich zunehmend auch zu Promotoren für den Klimaschutz. Sie entwickeln unter Einbindung zentraler Akteure sowie auch der Zivilgesellschaft innovative Lösungen, um gravierende Problemlagen zu bewältigen.

Kommunen in ihren Bemühungen um wirksame Klimaschutzmaßnahmen – wie auch die Einführung Erneuerbarer Energien – zu unterstützen, ist neben politischen Weichenstellungen auf Bundesebene auch eine wichtige Aufgabe von Wissenschaft und Forschung.

Ergebnisse des Forschungsvorhabens

Im Rahmen des BMU-Forschungsvorhabens „Strategische Kommunale Energiepolitik zur Nutzung Erneuerbarer Energieträger“ wurde vor diesem Hintergrund versucht, relevanten Akteursgruppen auf kommunaler und regionaler Ebene energiespezifisches Wissen aus Forschungszusammenhängen zu vermitteln. Ein zweites, ebenso wesentliches Anliegen war es, gemeinsam mit realen Akteursgruppen vor Ort, lokal und regional bestehende Ansätze zum Klimaschutz aufzugreifen, zu diskutieren und in kreativer Weise in Richtung einer Klimaschutzstrategie weiterzuentwickeln.

Der vorliegende Endbericht beinhaltet zentrale inhaltliche und methodische Ergebnisse des Forschungsvorhabens in zusammengefasster Form. Die ausführlichen Ergebnisse und Arbeitsabläufe sind in den weiteren Arbeitspapieren und Workshopprotokollen dokumentiert, die von der Projektwebsite (www.izt.de/skep) herunter geladen werden können.

Nachfolgend wird in **Kapitel 2** der Ablauf sowie die methodische Herangehensweise des Forschungsvorhabens beschrieben.

In **Kapitel 3** finden sich im Wesentlichen die Schwerpunkte und inhaltlichen Ergebnisse der ersten Forschungsphase. Im Zentrum stand hierbei die Erarbeitung von konkreten energierelevanten Empfehlungen für Kommunen. Kapitel 3 beinhaltet somit zentrale Handlungsempfehlungen wie sie auch in der Publikation „Erneuerbare Energien optimal nutzen“ dargelegt werden, die im Rahmen des Projektes erstellt wurde.

Kapitel 4 widmet sich vorrangig den Schwerpunkten und Ergebnissen der zweiten Forschungsphase. Diese bestand im Kern aus der Verbreitung und Evaluierung des Ansatzes von extern geleiteten Akteursworkshops vor dem Hintergrund der Erarbeitung von Ansätzen für eine kommunale bzw. regionale Energiestrategie. In Kapitel 4 wird somit auch eine abschließende Einschätzung zur angewandten Forschungsmethodik gegeben.

Im Verlauf des Forschungsvorhabens wurde immer wieder deutlich, welchen Einfluss die nationale Ebene mit ihren Möglichkeiten der Gesetzgebung und Förderung auf das Handeln lokaler Akteure hat. In **Kapitel 5** werden einige dieser gewonnenen Erkenntnisse festgehalten, um zu verdeutlichen, an welchen Stellen lokale Akteure auch weiterhin Unterstützung und Rückenstärkung auf Bundesebene benötigen.

2 Projektablauf und methodischer Ansatz

Nachfolgend wird der Ablauf sowie die methodische Herangehensweise des Forschungsvorhabens beschrieben.

Das Forschungsvorhaben wurde vom IZT Ende 2004 konzipiert und war zunächst auf eine Laufzeit von zwei Jahren angelegt (Juli 2005 – Juni 2007). Aufgrund des erfolgversprechenden methodischen Projektansatzes sowie der hohen Nachfrage der Projektergebnisse wurde nach Ablauf des ersten Förderzeitraumes das Projekt um die Phase „Monitoring und zielgruppenspezifische Ergebnisverbreitung“ erweitert und bis Juli 2009 verlängert.

Im Rahmen der vierjährigen Forschungsarbeiten wurden die Energieaktivitäten von über 50 deutschen Kommunen untersucht, hiervon wurden 10 Fallstudien detailliert exemplifiziert. In vier Workshopserien mit insgesamt 15 Workshops wurden Experteneinschätzungen von über 300 Vertretern aus kommunaler Politik und Verwaltung, Stadtwerken, Wohnungsbaugesellschaften, Land- und Forstwirten, Bürgerinitiativen und anderen kommunalen Energieakteuren eingeholt.

Das Forschungsprojekt ist in das Netzwerk der BMU geförderten Forschungsprojekte zu Akzeptanzfragen für erneuerbare Energien eingebunden. In diesem Zusammenhang erfolgt ein regelmäßiger Austausch zu wissenschaftlichen Fragestellungen und Forschungsergebnissen.

2.1 Ablauf des Forschungsvorhabens

In **Teil 1 des Forschungsvorhabens** konnten im ersten Abschnitt mit Hilfe von Literaturrecherchen sowie Interviews mit Experten und Schlüsselakteuren aussagekräftige Hintergrundinformationen und Rahmenbedingungen für den Einsatz von Erneuerbaren Energien in Kommunen zusammengetragen und in Form von 7 themenspezifischen Arbeitspapieren aufbereitet werden. Parallel hierzu wurden 10 Fallstudien zu deutschen Kommunen erarbeitet, in deren Rahmen eine Analyse der lokalen Aktivitäten zur Förderung des Einsatzes von erneuerbaren Energien erfolgte. Ziel war es, erste Erfolgsfaktoren und Hemmnisse zu identifizieren und die jeweiligen kommunalen EE-Aktivitäten auf ihre Übertragbarkeit hin zu bewerten.

In einem nächsten Forschungsschritt wurden auf Basis der analysierten und aufbereiteten Informationen konkrete Fragestellungen und Thesen entwickelt. Diese dienten als Input für die Diskussion mit 5 spezifischen Akteursgruppen im Rahmen von 5 Fokusgruppen. Die Fokusgruppendifkussionsrunden boten eine hervorragende Möglichkeit, zentrale Hemmnisse und Erfolgsfaktoren für den Einsatz erneuerbarer Energien sowie die Implementierung einer strategischen kommunalen Energiepolitik aus Sicht jeweils einer konkreten Akteursgruppe weiter zu spezifizieren.

Nach einer umfassenden Querschnittsauswertung der Ergebnisse aus den bisherigen Arbeitspaketen wurden thesehafte Handlungsempfehlungen entwickelt. Ziel des nächsten Arbeitsschrittes war es, diese Handlungsempfehlungen in der Praxis zu testen und auf ihre konkrete Relevanz und Umsetzbarkeit zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Hierzu wurde in drei exemplarischen Regionen jeweils ein ganztägiger Akteursworkshop mit einem realen Spektrum lokaler Energieakteure durchgeführt.

Die Ergebnisse aus dem ersten Teil des Forschungsvorhabens sind in anschaulicher Form aufbereitet und als praxisorientierte Broschüre unter dem Titel „Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen – Denkanstöße für die Praxis“ 2007 in einer Auflage von 2000 Exemplaren publiziert worden.

Die Broschüre sowie die Ergebnisse des Forschungsvorhabens wurden im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Präsentationsveranstaltung am 24. Oktober 2007 in der Katholischen Akademie Berlin vorgestellt und diskutiert. Die Veranstaltung stieß auf großes Interesse. Über 90 Akteure aus unterschiedlichen Bereichen der Kommunalen Verwaltung, aus bürgerschaftlichen Initiativen, EVUs und der Wissenschaft nahmen daran teil.

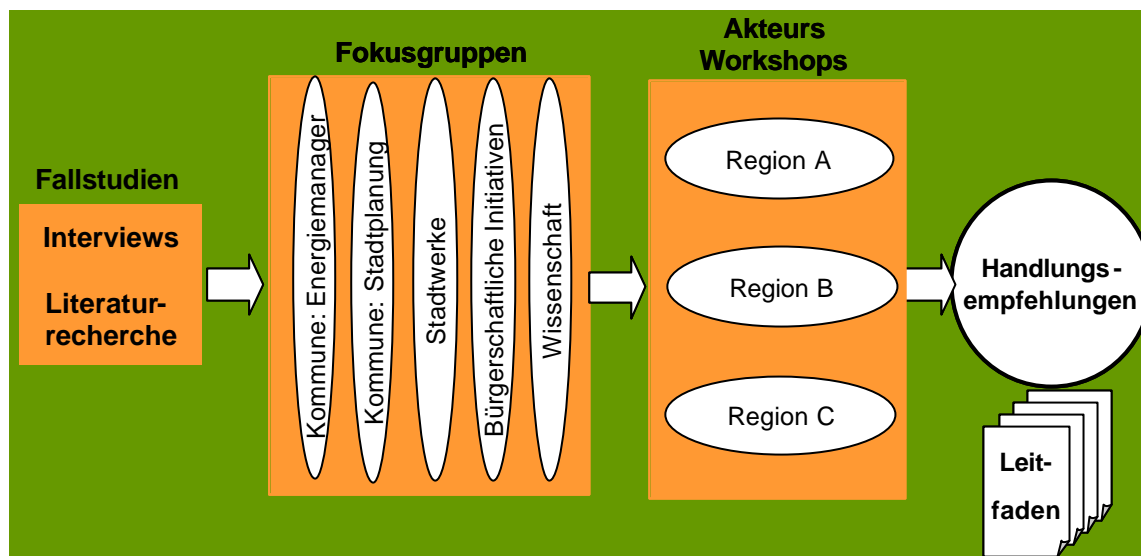


Abbildung: Schematischer Projektablaufplan – bis Ende 2007 sind alle geplanten Arbeitsschritte bis zur Erstellung der Handlungsempfehlungen (Broschüre) durchgeführt worden.

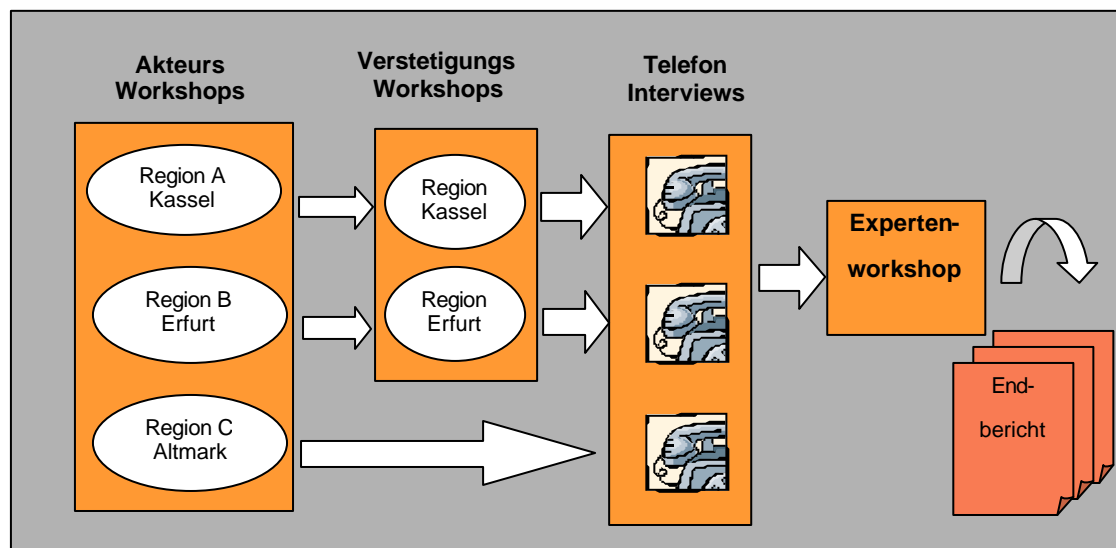


Abbildung: Schematischer Projektablaufplan – bis Anfang 2010 sind alle geplanten Arbeitsschritte bis zur Erstellung des Endberichtes (Broschüre) durchgeführt worden.

Der Fokus in **Teil 2 des Forschungsvorhabens** lag zum einen auf einer weiteren zielgruppenspezifischen Verbreitung der SKEP-Ergebnisse sowie auf dem Monitoring regional erzielter Workshopergebnisse. Gleichmaßen stand aber auch die Verbreitung des methodischen Ansatzes im Zentrum, regionale Prozesse zur Förderung von EE und Energiestrategien mittels extern moderierter regionaler Akteursworkshops zu initiieren bzw. weiter voran zu treiben.

Das Projektdesign enthielt daher drei ganztägige, kreativ orientierte Akteursworkshops in drei ausgewählten Regionen. Für das Monitoring der auf diesen Workshops erarbeiteten Ergebnisse wurde je ein halbtägiger Verstetigungsworkshop konzipiert. Ziel war es hier, nach ca. 6 Monaten mit ca. 10 Schlüsselakteuren der Region den Ergebnisstand zu diskutieren sowie Hemmnisse und Erfolgsfaktoren bei der Implementierung der regionalen EE-Prozesses zu bestimmen. Nach 2 bis 3 Monaten wurden nochmals Telefoninterviews mit je ein bis zwei Schlüsselakteuren zum Umsetzungsstand geführt. Diese Form der aktivierenden Forschung hatte zur Folge, dass konkrete Anstöße hinsichtlich der Implementierung von strategisch orientierten EE-Prozessen in den Regionen gegeben werden konnten.

Die abschließende Präsentation und Evaluation der Ergebnisse auf Metaebene erfolgte in einem Expertenworkshop mit Vertretern von Energieagenturen, Netzwerkakteuren sowie Moderatoren im Juli 2009 in Berlin.

2.2 Inhalte und Methodik Teil 1 des Forschungsvorhabens

Inhalt der Arbeitspapiere

Im ersten Arbeitsschritt wurden 7 Arbeitspapiere erstellt. Die folgenden vier Arbeitspapiere beinhalten **kommunalwissenschaftliche Analysen** zu vier besonders wichtigen Themenkomplexen:

- Arbeitspapier 1) **Kommunale Akteure**: Ausgangslage, Interessen, Anreize und Handlungen - eine Literaturlauswertung
- Arbeitspapier 2) **Gebäudemanagement in Kommunen**: Bedeutung für Energiemanagement und erneuerbare Energien
- Arbeitspapier 3) **Rahmenbedingungen in Kommunen**: Auswirkungen auf Energiemanagement und erneuerbare Energien
- Arbeitspapier 4) **Steuerung in Kommunen** - Implikationen für eine strategische Energiepolitik

Zwei weitere Arbeitspapiere fokussieren auf **technologische Hintergründe** und **rechtliche Rahmenbedingungen** für den Einsatz von erneuerbaren Energien. Die Ergebnisse für die zwei am wenigsten verbreiteten Technologien – Geothermie und Abwärmenutzung – wurden in Form des AP 5 aufgearbeitet.

- Arbeitspapier 5) **Erneuerbare Energie Technologien Geothermie und Abwasserwärmenutzung** - ein Kurzüberblick

Zum Teil bestanden bei Akteuren erhebliche rechtliche Unsicherheiten, welche Vorgaben von kommunaler Seite aus hinsichtlich eines verpflichtenden Einsatzes erneuerbarer Energien gemacht werden können. Aus diesem Grund wurde ein Hintergrundpapier zum rechtlichen Stand erarbeitet. Das Papier diente ebenso als Grundlage für die rechtlichen Handlungsempfehlungen im Rahmen der Praxisbroschüre:

- Arbeitspapier 6) **Rechtliche Rahmenbedingungen kommunaler Strategien für den Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energien**

Im siebten Arbeitspapier wurde eine **Querauswertung der Fallstudien zu 10 deutschen Kommunen** vorgenommen. Im Rahmen der einzelnen kurzen Fallstudien wurden die Aktivitäten zur Förderung und dem Einsatz erneuerbarer Energien in Dessau, Detmold, Freiburg, Fürth, Gelsenkirchen, Kreis Fürstfeldbruck, Marburg, Rostock, Schwäbisch Hall und Unterhaching analysiert. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse wurden identifiziert und auf

ihre Übertragbarkeit überprüft. Zudem wurden erste thesenhafte Handlungsempfehlung als Input für die nachfolgenden Fokusgruppen und Workshops entwickelt.

Auswahlkriterien für die zu untersuchenden Kommunen waren: Geografische Verteilung, Demografische Situation, Wirtschaftliche Situation, Größe der Kommune (Einwohnerzahl), eingesetzte Technologien sowie eingesetzte Förderinstrumente für EE.

Insgesamt sollten möglichst alle erneuerbaren Energien vertreten sein und eine möglichst große Anzahl von Förderinstrumenten angewandt werden. Bei den Fallstudien sollte eine breite regionale Streuung innerhalb Deutschlands (geographisch und demographische und wirtschaftliche Situation) gewährleistet sein. Der Fokus lag auf mittelgroßen Städten. Mit Blick auf die Übertragbarkeit wurden gezielt nicht nur Best-Practise-Beispiele ausgewählt, sondern auch Beispiele analysiert, bei deren Realisierung deutliche Hürden überwunden werden musste.

- Arbeitspapier 7) **Fallstudien – Querschnittsauswertung** - Engagement zur Förderung und Einsatz von erneuerbaren Energien in zehn exemplarisch ausgewählten Städten

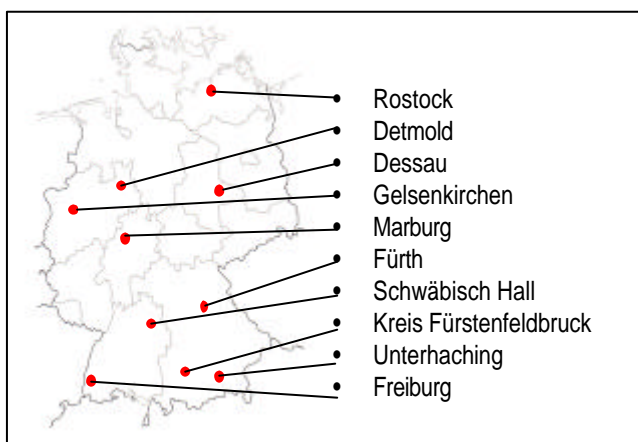


Abbildung: Geographische Verteilung der zehn ausgewählten Fallstudien

Die Arbeitspapiere liegen dem Endbericht bei. Sie wurden zeitnah auf der Projektwebsite www.izt.de/skep veröffentlicht, um so das Interesse für das Forschungsprojekt zu steigern und potentielle Teilnehmer der Workshops mit zusätzlichen Hintergrundinformationen zu versorgen.

Durchführung der Fokusgruppen

Zur aktionsspezifischen Analyse wurden vier Fokusgruppen und ein Expertenworkshop durchgeführt. Fragestellung der aktionsspezifischen Analyse war es, welche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Förderung und den Einsatz erneuerbarer Energien auf kommunaler Ebene aus der Perspektive der jeweiligen Akteursgruppe als dominant wahrgenommen werden.

Die Methode „Fokusgruppe“ eignete sich hierfür besonders gut. Fokusgruppen sind ein qualitatives Erhebungsinstrument, bei dem mit jeweils nur einer spezifischen Akteursgruppe eine gezielte Diskussion um relevante Problemlagen und Fragestellungen geführt wird. Die Diskussionsgruppen werden anhand bestimmter Kriterien (z.B. milieu- oder aktionsspezifisch) zusammengestellt. Die Diskussion der Akteure zu einem bestimmtem Thema wird dabei durch einen Informationsinput (in diesem Fall durch Forschung) angeregt.

Die Ergebnisse der Diskussionen spiegeln nicht nur Einzelmeinungen der Befragten wieder, sondern schließen ebenso den Austausch- und Diskussionsprozess der Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander mit ein und erhalten dadurch eine besondere Qualität. Zudem kann eine vergleichsweise hohe Informationsdichte und Informationstiefe in relativ kurzer

Zeit gewonnen werden. Die Methode Fokusgruppe bietet sich besonders dann an, wenn es in kurzer Zeit eine Vielfalt an Informationen aufzubereiten und zu vertiefen gilt.

Es wurden vier Fokusgruppen mit jeweils einer der folgenden Akteursgruppen durchgeführt: **kommunale Energiemanager, Vertreter von Stadtwerken, bürgerschaftliche Energieinitiativen und Mitarbeiter der Stadtplanung**. Den methodischen Vorgaben Rechnung tragend, wurden bundesweit jeweils 7-10 Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Akteursgruppe eingeladen. Die Diskussionsveranstaltungen fanden in Frankfurt am Main, Berlin, Schwäbisch Hall und Dortmund statt.

Als Ergebnis dieses Arbeitsschrittes lagen verifizierte Thesen zu Hemmnissen und Erfolgsfaktoren beim Einsatz von erneuerbaren Energien in Kommunen vor, so wie sie von jeder spezifischen Akteursgruppe wahrgenommen werden.

Die Teilnehmerlisten sowie eine Querschnittsauswertung der ersten vier Fokusgruppen befinden sich im Anhang.

Beim fünften Workshop handelt es sich streng genommen um keine Fokusgruppe sondern um einen eintägigen **Expertenworkshop mit Akteuren aus Wissenschaft und übergeordneten Energienetzwerken**. Hier ging es vorwiegend um einen Abgleich mit anderen Forschungsprojekten und die Diskussion der Frage, wie ein praxisorientierter Leitfaden gestaltet werden müsse, damit er die Projektergebnisse zielgruppenspezifisch vermitteln kann. Die Ergebnisse dieser Expertenworkshops sind direkt in die Praxisbroschüre eingeflossen. Ein Protokoll des Workshops liegt dem Endbericht bei.

Durchführung der regionalen Akteursworkshops

Nach einer umfassenden Querschnittsauswertung der Ergebnisse aus den oben aufgeführten Arbeitsschritten wurden thesenhafte Handlungsempfehlungen entwickelt bzw. zu „Bausteinen für die Praxis“ weiter qualifiziert. Ziel des nächsten Arbeitsschrittes war es, diese Handlungsempfehlungen im Rahmen von Akteursworkshops auf ihre konkrete Relevanz und Umsetzbarkeit in der Praxis zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Hierzu wurde in **drei exemplarischen Regionen** ein jeweils **ganztägiger Akteursworkshop** durchgeführt. Unter dem Titel „Förderung erneuerbarer Energien auf kommunaler Ebene – Ansätze, Erfahrungen, übertragbare Strategien für die Region xy“ wurde jeweils ein realer Akteurskreis von ca. 25 bis 30 Personen eingeladen, der in der betreffenden Kommune bzw. Region an Energiethemen arbeitet.

Die Akteursworkshops wurden im Jahr 2007 in folgenden drei Regionen durchgeführt:

- **Region Dessau**
Mittelgroße Stadt mit Umland in Ostdeutschland. Planungen für Dessau selbst sind sehr stark von Schrumpfungsprozessen (Bevölkerungsrückgang) dominiert. Existenz örtlicher Stadtwerke mit hohem Fernwärmeanteil – Konkurrenz zu Solarthermienutzung. Langfristige Akteursprozesse (Energietische, Energiekonzept) in Dessau. Großes Biomassepotenzial aus der Region. Sehr erfolgreiche EE-Nutzung in kleinen Städten der Region (z.B. Gräfenhainichen). Der Workshop wurde mit Unterstützung einer lokalen Energieinitiative sowie des Umweltamtes der Stadt Dessau durchgeführt.
- **Region Emscher-Lippe / Gladbeck**
Typische urbane Region im Ruhrgebiet ohne direkte ländliche Anbindung. Dominant sind die langfristigen ökonomischen Schrumpfungsprozesse des Ruhrgebiets und die z.T. sehr schwierigen Haushaltsbedingungen der Kommunen (Kommunalaufsicht). Direkte Anknüpfungspunkte bestanden an das BioRegio-Projekt. Der Workshop wurde in Kooperation mit einem regionalen Netzwerkpartner, der WiN Emscher-Lippe durchgeführt.
- **Region Kassel**
Mittelgroße Stadt in Westdeutschland in sehr waldreichem Gebiet (hohes

Biomassepotenzial). Langjährige Aktivitäten zu Solarenergie in der Region. Erfahrungen und Planungen zu Solarsiedlungen. Standort von mehreren Herstellern von EE-Technologien. Erneuerbare Energien werden explizit als Faktor der Regionalentwicklung angesehen. Der Workshop wurde zusammen mit dem regionalen Netzwerkpartner, DeENet durchgeführt.

Der Teilnehmerkreis der Akteursworkshops setzte sich aus politischen Entscheidungsträgern, Mitarbeitern der Verwaltung, insb. Umweltamt, Energiemanagement und Stadtplanung, aus Mitarbeitern der Stadtwerke und der regionalen Energieversorger, aus bürgerschaftlichen Akteuren sowie zentralen Netzwerkakteuren der Region zusammen. Im Wesentlichen konnten so nicht nur interessierte, sondern gleichermaßen relevante Energieakteure der Region für die Veranstaltungen gewonnen werden.

Im Zuge der Workshopvorbereitung wurden gezielt relevante lokale Netzwerkakteure im Energiebereich angesprochen und um Kooperation angefragt. Das Feedback war durchweg positiv und das Angebot, einen zukunftsgerichteten Workshop mit Hilfe externer wissenschaftlicher Unterstützung durchzuführen wurde dankend angenommen. Neben explizit anvisierten Forschungsergebnissen der Diskussion und Evaluierung praxisrelevanter Handlungsempfehlungen, konnte mit den Workshops in Dessau, Gladbeck und Kassel zugleich sehr positive „Nebeneffekte“ für die Praxis erzielt werden.

Insgesamt zeigten sich folgende Effekte:

- Durch externe und damit neutrale Organisation, Einladung und Moderation des Workshops konnten neue Energieakteure der Region eingebunden und miteinander in Kontakt gebracht werden.
- Durch die Form der externen Organisation und Durchführung der Workshops beteiligten sich auch Energieakteure an der Veranstaltung, die z.T. der Einladung durch den Netzwerkpartner vor Ort zu regulären Netzwerktreffen nicht mehr unbedingt Folge leisten.
- Auf den Workshops wurde die Weiterarbeit an konkreten energierelevanten Problemstellungen in der Region ermöglicht. Hierbei kam es partiell auch zu strategisch wichtigen Vereinbarungen für Weiterarbeit der Akteure, die im Rahmen der weiteren kommunalen Arbeit genutzt werden können.

Daraus lässt sich ableiten, dass unter bestimmten Bedingungen und Beachtung wichtiger Faktoren, wie Transparenz und Absprache mit lokalen Schlüsselakteuren, externe wissenschaftsgeleitete Workshops einen wichtigen Impuls für die Weiterarbeit vor Ort setzen und zum Teil Blockaden überwinden helfen können.

Das Format „wissenschaftsgeleiteter regionaler Akteursworkshop“

Das spezifische Format „wissenschaftsgeleiteter regionaler Akteursworkshop“ wurde innerhalb des BMU-Forschungsvorhabens gezielt entwickelt.

Ausgangspunkt stellten die vielfältigen methodischen Erfahrungen und Hintergründe der am Projekt beteiligten IZT-Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten dar, so vor allem mit Zukunftswerkstätten, Fokusgruppen, Szenarioworkshops und Roadmapprozessen. Zentrale Erfahrungen im Zuge der Mitarbeit, Moderation und Begleitung unterschiedlicher Prozesse in der Praxis bestehen darin, sowohl die Bandbreite relevanter Akteure in einen Prozess einzubinden als auch an der intrinsischen Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine Mitarbeit anzuknüpfen.

Vor diesem Hintergrund war es bedeutsam, ein Workshopformat mit verschiedenen inhaltlichen und methodischen Elementen zu konzipieren, das der Zielstellung, gemeinsam mit regionalen Akteuren Ansätze für eine strategische kommunale Energiepolitik zu entwickeln, gerecht wird.

Workshopformat:

Der Workshop begann mit der Begrüßung durch die Organisatoren sowie den regionalen Kooperationspartner. Um die Teilnehmer von Beginn an entsprechend einzubinden, wurden diese im Rahmen der Begrüßungsrunde gebeten, kurz positive energierelevante Entwicklungen der Region zu benennen sowie ihre Erwartungen an den Workshop zu formulieren. Im Anschluss erhielten die Teilnehmer mit Hilfe einer kurzen Power-Point-Präsentation Informationen zu den Inhalten und Zielen des Forschungsvorhabens. Ebenso erhielt der regionale Kooperationspartner bzw. ein zentraler EE-Akteur der Region die Möglichkeit, ausgewählte inhaltliche Schwerpunkte in Bezug auf eine Energiestrategie vor Ort detaillierter darzulegen. Nach diesem theoriezentrierten Teil folgte die erste Kreativarbeitsphase in drei Kleingruppen. Hier bestand die Aufgabe an die Teilnehmer darin, sich gegenseitig EE-Projekte der Region vorzustellen, zwei Beispiele auszuwählen und diese anhand von vorgegebenen Fragestellungen tiefer gehend zu diskutieren. Die erste Arbeitsgruppenphase endete mit einer Kurzpräsentation AG-Ergebnisse im Plenum.

Nach der Mittagspause folgte ein zweiter Theorieteil, in dem die inhaltlichen Ergebnisse und bislang erarbeiteten Handlungsempfehlungen aus dem SKEP-Forschungsvorhaben mit Hilfe einer Power-Point-Präsentation im Plenum vorgestellt und diskutiert wurden. Mit diesem Hintergrundwissen gingen die Teilnehmer in eine zweite Arbeitsgrupperrunde. Anhand vorab benannter interessanter regionaler Projekte bzw. energiespezifischer Problemlagen ordneten sich die Teilnehmer entsprechend ihrer Interessen einer von drei Arbeitsgruppen zu. Diese zweite etwa einstündige Arbeitsgruppenphase war explizit dazu angelegt, die ausgewählten regionalen Vorhaben entsprechend der wissenschaftlichen Handlungsempfehlungen weiter zu qualifizieren und konkrete nächste Umsetzungsschritte zu erarbeiten. Auch hier wurden abschließend die Ergebnisse durch die Teilnehmer im Plenum vorgestellt.

Der Wechsel von Theorie- und Praxisbestandteilen sowie zwischen passiven und aktiven Workshopphasen, vor allem aber die Möglichkeit zur Weiterarbeit an konkreten relevanten Energiethemen vor Ort führte in allen Fällen zu einem positiven Feedback der Teilnehmer in der Abschlussrunde.

Die ausführlichen Workshopdokumentationen wurden zeitnah erstellt und den Workshopteilnehmern zugesandt. Die Workshopdokumentationen beinhalten sowohl den detaillierten Ablauf als auch die ausführlichen, gemeinsam mit den Akteuren erarbeiteten Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte. Die Dokumentationen bieten somit zum einen eine wichtige Grundlage für die Ableitung abschließender Handlungsempfehlungen im Forschungsvorhaben. Des Weiteren bieten die Dokumentationen anhand der konkreten Ergebnisse zu regionalen Themenstellungen für die Akteure vor Ort die Möglichkeit, diese im Rahmen ihrer kommunalen und regionalen Bemühungen für den verstärkten Einsatz Erneuerbarer Energien weiter zu nutzen.

Die Workshopdokumentationen, inklusive der Teilnehmerlisten sind diesem Bericht als Annex angehängt.

2.3 Inhalte und Methodik Teil 2 des Forschungsvorhabens

Ziel der zweiten Forschungsphase, mit dem Titel „Monitoring – zielgruppenspezifische Ergebnisverbreitung zur Förderung erneuerbarer Energien auf kommunaler Ebene“ (Aufstockung) war es, die Projektergebnisse der ersten Phase mit Hilfe einer gezielten Workshopserie in Kommunen zu verbreiten und gemeinsam mit lokalen Energieakteuren konkrete Projektideen zur strategischen Einbindung von Erneuerbaren Energien und zur

weiteren Zusammenarbeit der Akteure vor Ort zu entwickeln. Insbesondere sollten dabei auch Impulse für die Weiterführung eines entsprechenden regionalen Prozesses gesetzt werden. Die Workshopserie wurde durch einen Monitoringprozess wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Mit den Workshops sollten gezielt Anstöße für **moderierte energierelevante Prozesse in der jeweiligen Kommune** bzw. Region in Gang gesetzt und damit über die Wirkung einer einfachen Impulsgebung für die jeweilige Kommune hinausgegangen werden.

Durchführung der modifizierten regionalen Akteursworkshops

Insgesamt wurden in 2008 und 2009 **fünf regionale Akteursworkshops** sowie **eine abschließende Fachveranstaltung** für Energieagenturen, Netzwerkakteure und Moderatoren durchgeführt.

Unter dem Titel "Energiestrategie für Erfurt und die Region" bzw. „Energiestrategien für Kassel und Nordhessen“ wurde jeweils eine Workshopserie für die Region Kassel und sowie die Region Erfurt organisiert und durchgeführt.

- **Region Erfurt**

Landeshauptstadt des Freistaates Thüringen (ca. 203 000 EW). Erfurt liegt am Südrand des Thüringer Beckens. Zwischen Steigerwald und Thüringer Wald gelegen weist die Stadt eine sehr walddreiche Umgebung sowie ein hohes Biomassepotenzial auf. Erfurt positioniert sich in den letzten Jahren zunehmend als Solarstandort. Unternehmen wie die „ErSol“ Solar Energy AG (Wafer- und Solarzellenproduzent) und die PV Chrystalox AG haben sich in Erfurt angesiedelt. Branchenübergreifende Netzwerke wie SolarInput e.V. verbinden Kompetenzen u.a. von Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Solarenergie wird explizit als Faktor der Regionalentwicklung angesehen. Die Akteursworkshops wurden in Kooperation mit der Stadtverwaltung Erfurt sowie der Klimaschutzstiftung Jena-Thüringen durchgeführt. Der ganztägige erste Akteursworkshop fand im Juli 2008 statt, der halbtägige Monitoringworkshop im Dezember 2008.

- **Region Kassel**

Mittelgroße Stadt in Hessen (ca. 194.000 EW) in sehr walddreichem Gebiet (hohes Biomassepotenzial). Langjährige Aktivitäten zu Solarenergie in der Region. Erfahrungen und Planungen zu Solarsiedlungen. Standort von mehreren Herstellern von EE-Technologien. Erneuerbare Energien werden explizit als Faktor der Regionalentwicklung angesehen. Die Workshops wurde zusammen mit dem regionalen Netzwerkpartner, ENERGIE 2000 e.V. (Energieagentur für den Landkreis Kassel) durchgeführt. Der ganztägige Akteursworkshop erfolgte im März 2008, der halbtägige Monitoringworkshop im Dezember 2008.

Dieser **erste Teil der Workshopserie** wurde – resultierend aus den positiven Erfahrungen der ersten Forschungsphase – jeweils als ganztägiger Akteursworkshop mit relevanten Stakeholdern konzipiert. Der Teilnehmerkreis der Akteursworkshops (ca. 25 Personen) setzte sich wiederum zusammen aus politischen Entscheidungsträgern, Mitarbeitern der Verwaltung, insb. Umweltamt, Energiemanagement und Stadtplanung, aus Mitarbeitern der Stadtwerke und der regionalen Energieversorger, aus bürgerschaftlichen Akteuren sowie zentralen Netzwerkakteuren der Region. Im Wesentlichen konnten so nicht nur interessierte, sondern gleichermaßen relevante Energieakteure der Region für die Veranstaltungen gewonnen werden. Um die breite Einbindung von wichtigen Stakeholdern abzusichern und Anstöße für einen selbständig weiterzuführenden Prozess zu geben, wurden die Workshops jeweils in Kooperation mit einem regionalen Netzwerkpartner organisiert. In Kassel war dies „Energie 2000 e.V. – die Energieagentur für den Landkreis Kassel“, in Erfurt waren dies die Stadtverwaltung Erfurt sowie die „Klimaschutzstiftung Jena –Thüringen“.

Der Workshopablauf aus der ersten Forschungsphase wurde weiter entwickelt und um prozessorientierte Elemente wie u.a. eine gemeinsame Visionsbildung der Akteure

bereichert. Nach der Vorstellung und Diskussion relevanter Forschungsergebnisse aus der SKEP-Broschüre, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen von Kreativphasen und Arbeitsgruppen angehalten, eigene Ideen und Konzepte zur stärkeren Verankerung von erneuerbaren Energien in der Region zu entwickeln und vorzustellen. Mit Hilfe rotierender Gruppen wurden die Ideen am Ende von den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert und ergänzt. Nach dem ersten Workshop lagen somit konkrete Vorstellungen und Ideen für eine stärkere Verbreitung von Erneuerbaren Energien in der jeweiligen Region vor.

Neben der konkreten inhaltlichen Arbeit dienten die regionalen Akteursworkshops insbesondere auch der Vernetzung von Energieakteuren aus der Region und dem Anstoßen von Kooperationen zwischen diesen Akteuren. So war dies insbesondere im Raum Erfurt erfolgreich, da hier, auf Basis der extern organisierten und moderierten Workshops eine stärkere Kooperation zwischen der Klimaschutzstiftung „Jena-Thüringen“ der Stadtverwaltung Erfurt, der Lokalen Agenda sowie der FH Erfurt initiiert werden konnte. Im Raum Kassel konnte vor allem die Strategie zur zukünftigen besseren Zusammenarbeit parallel bestehender Energienetzwerke besprochen werden.

Wie bereits im ersten Teil des Forschungsvorhabens wurde auch für diese erste Workshopstaffel zeitnah jeweils eine ausführliche Dokumentation erarbeitet und den Workshopteilnehmern zugesandt. Die Workshopdokumentationen beinhalten sowohl den detaillierten Ablauf als auch die ausführlichen, gemeinsam mit den Akteuren erarbeiteten Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte. Damit bieten die Dokumentationen anhand der konkreten Ergebnisse für die regionalen Akteure die Möglichkeit, diese im Rahmen ihrer kommunalen und regionalen Bemühungen für den verstärkten Einsatz Erneuerbarer Energien weiter zu nutzen und spezifische, auf dem Workshop adressierte EE-Themen innerhalb der Region weiter voranzubringen.

Durchführung der Verstetigungsworkshops

Im Dezember 2008 wurde **in Kassel und Erfurt die zweite Workshopstaffel** durchgeführt. Ziel dieser zweiten Phase war es, Impulse für die Verstetigung der begonnen Prozesse zu setzen. Hierzu wurden konkret ausgewählte Schlüsselakteure und „Vertreter“ der einzelnen Projektideen aus dem ersten Workshop eingeladen, um mit diesen den Umsetzungsstand der Ergebnisse und Ideen aus dem ersten Workshop sowie diesbezügliche Hemmnisse und Erfolgsfaktoren zu diskutieren und weiterführende Strategien zu entwickeln. In beiden Regionen war die Resonanz auf den Verstetigungsworkshop stärker als erwartet. So wurden sowohl in Kassel als auch in Erfurt über das lokale Netzwerk noch weitere relevante Personen, insbesondere Vertreter der Stadtverwaltung angesprochen und für den Workshop eingeladen. Waren ursprünglich ca. 5 Personen vorgesehen und durch die Organisatoren eingeladen, so nahmen letztlich über 10 Personen an den Verstetigungsworkshops teil. Dies weist einerseits darauf hin, dass die auf dem ersten Workshop erarbeiteten EE-Konzepte und Ideen in der Region auf Interesse stoßen und seitens der entsprechenden Akteure aufgegriffen werden. Zum anderen aber wird der Vernetzungs- und Kooperationsbedarf innerhalb der jeweiligen Region deutlich, dessen Potenziale in beiden Regionen bislang nicht ausgeschöpft sind.

Für die zweite Workshopstaffel wurden Kurzprotokolle erstellt und den Akteuren zur Verfügung gestellt.

Die dritte Region – Altmark

Parallel zu den Prozessen im Raum Erfurt sowie im Landkreis Kassel wurden umfangreiche Kontakte geknüpft und Bemühungen unternommen, um eine dritte Kommune bzw. Region für einen solchen enregiestrategischen Prozess zu gewinnen. So liefen intensive Gespräche mit Umweltämtern und Energieinitiativen der Kommunen Jena (Thüringen), Teltow (Brandenburg), Freiberg (Sachsen) und Potsdam (Brandenburg).

Die Auswahl der Kommunen in denen Verbreitungswshops durchgeführt wurden sowie die Organisation dieser Workshops war wesentlich arbeitsintensiver als geplant und erforderte auch einen wesentlich längeren Planungsvorlauf als ursprünglich angenommen.

In den genannten Kommunen hat sich trotz des Interesses der lokalen Akteure – das IZT wurde hierbei in zwei Fällen direkt durch ortsansässige Akteure der Kommunen angefragt – der mögliche Durchführungszeitraum für eine prozessorientierte Workshopserie als ungünstig erwiesen. Der explizite Grund hierfür lag darin, dass bei der Anbahnung der Workshopserien die aktuellen kommunalen Rahmenbedingungen nicht passend waren. So standen beispielsweise in zwei Fällen Wahlen an oder die Zeitschiene bereits laufender kommunaler Prozesse (u.a. European Energy Award) kollidierte mit dem im Forschungszeitraum festgelegten Zeitplan. Zudem zeigte sich, dass der organisatorische Arbeitsaufwand deutlich höher war als bei der Organisation singulärer Workshops in der ersten Forschungsphase. So mussten in einzelnen Kommunen in einem langwierigen Verfahren z.B. die formale Zustimmung des Bürgermeisters eingeholt werden, um mit den Fachreferaten die Gestaltung des Workshops abstimmen zu können. Bei mehreren Kommunen zerschlugen sich daher die Kooperationen in bereits fortgeschrittenem Stadium.

Eine wesentliche Erkenntnis besteht resümierend darin, dass der Zeitraum für wissenschaftsgeleitete Prozesse passfähig sein muss und die Workshopserie sich selbst gut in kommunale Abläufe eingliedern lassen muss.

Für **die dritte Region** wurde daher mit Blick auf den begrenzten Zeitrahmen des Forschungsprojektes nach einer anderweitig tragfähigen Lösung gesucht. Mit der **Altmark (Sachsen-Anhalt)** konnte eine ländlich geprägte Region gewonnen werden, in der es bereits verschiedene Bemühungen um eine Energiestrategie gibt. So liegt sowohl ein Konzept für eine Integrierte ländliche Entwicklung (ILEK) mit dem Schwerpunkt Biomassennutzung als auch ein Energiekonzept vor, auf dessen Basis die Region im BMELV-Wettbewerb als eine von 25 Bioenergieregionen ausgewählt wurde. Die Altmark verfügt über ein hohes Biomassepotenzial, das zukünftig in besonderem Maße genutzt werden soll. Im Norden Sachsen-Anhalts gelegen wird die Altmark aus dem Altmarkkreis Salzwedel und dem Landkreis Stendal gebildet. Auf über 4700 km² leben rund 244.000 Einwohner. Neben den Kreisstädten Stendal und Salzwedel zählen Gardelegen, Klötze, Havelberg, Osterburg und Tangermünde zu den größten Städten der Region. Die Entwicklung zur Bioenergieregion wird durch das ILE-Management bzw. die „Landleute GbR“ koordiniert.

Die Organisation und Durchführung des Akteursworkshops erfolgte im Juni 2009 in Kooperation mit dem ILE-Management. Im Zuge der Kooperationsanfrage seitens des IZT kristallisierten sich schnell **zentrale Problemlagen** im bereits laufenden regionalen Energieprozess heraus. Sie bestehen vor allem:

- in der kontinuierlichen Einbindung der Gemeinden in die EE-Strategie der Region,
- in der Orientierung auf ein gemeinsames Energieleitbild, das von allen Gemeinden getragen wird,
- sowie im effektiven Austausch und der Nutzung von Erfahrungen aus EE-Pilotprojekten innerhalb der Region.

Vor dem Hintergrund der bereits im Vorfeld eruierten Problemlagen wurde das Workshopshopkonzept auf den regionalen Bedarf abgestimmt. So erfolgte zu Beginn des Workshops eine konkrete Abfrage der beteiligten Akteure zum Umsetzungsstand der EE-Pilotprojekte sowie zu deren Erfolgsfaktoren und Hemmnissen. Nach entsprechender Diskussion wurden drei zentrale regionale Themen in Arbeitsgruppen weiterbearbeitet und nächste Umsetzungsschritte besprochen. Abschließend erfolgte die Präsentation der Ergebnisse im Plenum. Das Feedback insbesondere der regionalen Koordinatoren war sehr positiv, da mit dieser Form der „externen Impulsgebung und Intervention“ eingefahrene Diskussionsmuster der Akteure aufgebrochen werden und neben einer Bestandaufnahme konkrete Schritte zur weiteren Projektumsetzung erarbeitet werden konnten.

Der Akteursworkshop erfolgte in einer günstigen Prozessphase. So gab es einerseits bereits mehrjährige regionale Aktivitäten mit dem Ziel der Entwicklung einer Energiestrategie. Auf der anderen Seite erwies sich jedoch die Diskussion in einigen Punkten als festgefahren. Die Altmark hatte aufgrund ihres fortschrittlichen Konzeptes die Auszeichnung als Bioenergieregion erhalten. Damit stehen für die nächsten Jahre Fördermittel für EE-Vorhaben, Öffentlichkeitsarbeit und Prozessentwicklung zur Verfügung. Im Zuge dessen wurden im Juni 2009 die Koordinatorenstellen für die Bioenergieregion besetzt. Der Akteursworkshop markierte damit den Beginn einer neuen Etappe der Regionalentwicklung. Es konnte mit ihm einerseits auf Ergebnisse aufgebaut, zum anderen der regionale Prozess mittels einer externen Durchführung und Moderation weiter vorangetrieben werden.

Der Follow-up-Prozess konzentrierte sich im Fall der Region Altmark auf Telefoninterviews sowie auf persönliche Rückkopplung mit einem Vertreter des ILE- Managements im Rahmen des abschließenden Expertenworkshops zum Forschungsvorhaben.

Abschließende Interviews und Expertenworkshop

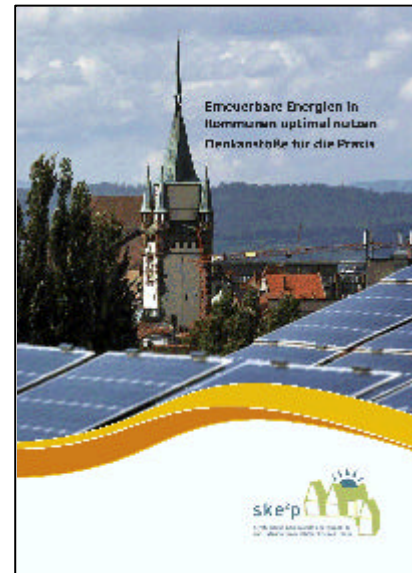
Um abschließend ein Feedback zur weiteren Ergebnisumsetzung in den Regionen zu erhalten und auf einer Metaebene in Erfahrung zu bringen, inwieweit die angestoßenen Prozesse durch einen lokalen Netzwerkakteur aufgegriffen und fortgesetzt werden, wurden Telefoninterviews mit ein bis zwei zentralen Schlüsselakteuren aus den drei benannten Regionen geführt. Ebenso wurden Vertreter dieser Regionen gebeten, eine zusammenfassende Darstellung ihrer Erfahrung zur Implementierung regionaler Energieprozesse im Rahmen des im Juli 2009 stattfindenden Expertenworkshops zu geben.

Die inhaltlichen Ergebnisse in Form von Handlungsempfehlungen sind in Kapitel 4 dokumentiert.

3 Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen

In diesem Kapitel werden zentrale Schwerpunkte und Handlungsempfehlungen für Kommunen aufgeführt. Sie richten auf den Einsatz Erneuerbarer Energien und die Implementierung einer strategischen kommunalen Energiepolitik. Die Ergebnisse sind im Wesentlichen Bestandteil der ersten Forschungsphase und wurden im Oktober 2007 in ausführlicher Form in der praxisorientierten Broschüre „Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen – Denkanstöße für die Praxis“ publiziert.

Die Broschüre mit einer Auflage von 2000 Exemplaren war innerhalb eines Jahres vergriffen. Interessenten waren neben Energieagenturen, Verwaltungsmitarbeitern und bürgerschaftlichen Initiativen ebenso politische Mandatsträger. Trotz mehrfacher Bemühungen seitens des IZT und der bis heute anhaltenden hohen Nachfrage, konnte ein Nachdruck der Broschüre aufgrund administrativer Hürden nicht realisiert werden. Mit Verweis auf die Möglichkeit, die Publikation per Download zu erhalten, wurden seitens des PTJ keine weiteren Projektmittel für den Nachdruck befürwortet. Die konkreten Nachfragen in der Praxis zeigen aber, wie wichtig es für Akteure in Kommunen ist, eine gedruckte Publikation in der Hand zu halten und mit dieser im Stadtrat sowie beim Bürgermeister für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Energiepolitik in der Kommune zu werben. Hier werden vielerorts noch immer vorrangig traditionelle Wege der Kommunikation und Vermittlung beschritten.



Zugleich verdeutlichen die hohen Downloadzahlen, dass die Inhalte und Handlungsempfehlungen der Broschüre stark rezipiert werden. Ebenso haben einschlägige Institutionen – wie bspw. die Agentur für Erneuerbare Energien beim Aufbau ihres Portals „Kommunal Erneuerbar“ – deutlich auf die Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen des Projektes Bezug genommen.

Die Broschüre „Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen“ kann über die Projektwebsite heruntergeladen werden: www.izt.de/skep

3.1 Kommunale Chancen durch erneuerbare Energien

Erneuerbare Energien stellen für Kommunen nicht nur eine Möglichkeit dar, etwas für den Klimaschutz zu tun – sie haben auch das Potenzial, kommunale Handlungsspielräume zu erhöhen. Folgende Handlungsfelder weisen hierbei eine besonders hohe Bedeutung auf:

- **Regionale Wertschöpfung**

Der zumeist dezentrale Charakter der Erneuerbaren Energien bietet die Chance, die regionale Wertschöpfung bei der Energieversorgung zu erhöhen. Regionale Handwerker, Energiedienstleister und Landwirte können vom verstärkten Einsatz Erneuerbarer Energien stärker profitieren, als das in der Regel bei fossilen oder atomaren Energiequellen der Fall ist.

- **Mediales Interesse wecken**

Erneuerbare Energien haben in der Regel ein modernes, meist positives Image. Glitzernde Solarzellen sind besser geeignet, Interesse für Energiethemen zu wecken, als verstaubte Heizungskeller. Erneuerbare Energien taugen als Zugpferd der Öffentlichkeitsarbeit, mit deren Hilfe auch die Erfolge in anderen Bereichen, wie etwa Energieeffizienz, medial vermittelt werden können.

- **Absicherung gegen Energiepreisanstiege**

Langfristig ist mit einem Anstieg der Energiepreise zu rechnen. Da bei den erneuerbaren Energien der Anteil der Investitionskosten zwar höher, die laufenden Kosten aber deutlich niedriger als bei fossilen Energieträgern sind, lassen sich durch ihren Einsatz die Energiekosten für die Kommune sowie für ihre Bürger kalkulierbarer machen.

Damit erneuerbare Energien aber effizient und effektiv genutzt werden können, ist es notwendig, sie in eine umfassende kommunale Energiepolitik einzubetten. Viele deutsche Städte und Gemeinden fördern bereits Erneuerbare Energien oder setzen diese in einer Reihe von Einzel- und Pilotprojekten ein. Meist geschieht dies jedoch nicht in einem strategisch orientierten Gesamtzusammenhang. Deshalb stellt sich die Frage, was muss getan werden, um Energiepolitik auf kommunaler Ebene so anzugehen, dass eine strategische Einbettung erfolgt und dabei speziell auch das Potenzial der erneuerbaren Energien besser ausgenutzt werden kann?

3.2 Eine strategische kommunale Energiepolitik

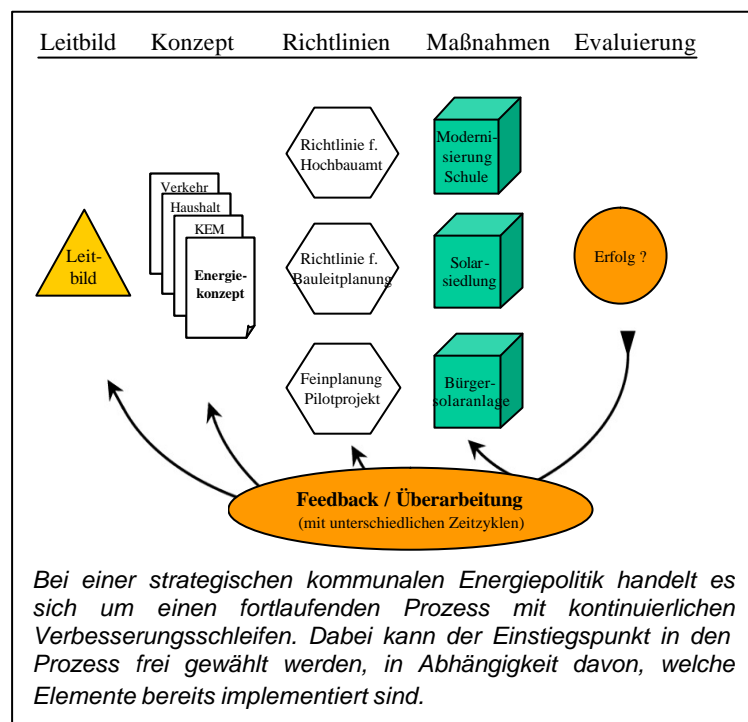
Eine idealtypische strategische kommunale Energiepolitik zeigt eine langfristige Entwicklungsperspektive für kommunale Handlungen im Energiebereich auf. Außerdem wird eine prozessorientierte Struktur geschaffen, innerhalb der einzelne Maßnahmen effizient und zielgerichtet umgesetzt werden können.

Idealerweise wird in einer solchen Struktur zu Beginn gemeinsam mit den involvierten Akteuren ein **einprägsames Leitbild** entwickelt, das auf lokaler Identität aufbaut und das anhand zentraler Charakteristika sich einschlägig und selbsterklärend nach außen vermitteln lässt. Auf Grundlage dieses Leitbildes werden für das jeweilige Handlungsfeld **konkrete Ziele** formuliert. Im Anschluss erfolgt die Ausarbeitung eines **Energiekonzeptes**, das mit kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsschritten, **verbindlichen Richtlinien** sowie anschaulichen **Projekten und Maßnahmen** unterlegt ist. Die **Erfolge** der Maßnahmen werden fortlaufend erfasst. Zyklisch werden diese bewertet und die zuvor genannten Elemente der kommunalen Energiepolitik werden auf Basis dieser **Evaluierung** weiter entwickelt.

Eine strategisch kommunale Energiepolitik bedeutet zusammenfassend, die Einbindung aller relevanten Akteursgruppen, die Prüfung aller technologischen Optionen sowie die Initiierung eines kontinuierlichen Prozesses.

3.3 Handlungsempfehlungen für die Praxis

In der Praxis wird natürlich immer auf „mehreren Baustellen“ gleichzeitig gearbeitet. Während etwa das Energiekonzept entwickelt wird, werden simultan Pilotprojekte errichtet. Ziel des Projektes SKEP war es, in Form von Handlungsempfehlungen wichtige



Denkanstöße für die Praxis zu liefern, um zu einer Gesamtstrategie zu gelangen und ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen der relevanten Akteure zu ermöglichen.

Zentrale Handlungsempfehlungen sind u.a.:

- **Die Einrichtung eines Fachgremiums Energie**
Wenn die kommunalen und regionalen Ressourcen optimal genutzt werden sollen, müssen die wichtigsten kommunalen Energieakteure an einen Tisch kommen und gemeinsam lokale Energiezukünfte planen. Ein Fachgremium Energie, bei dem Vertreter aus dem kommunalen Gebäudemanagement, dem Umweltamt, der Stadtplanung, dem Energieversorger, Netzwerkakteuren (Energieagentur oder Wirtschaftsförderungsgesellschaft) und Bürgerinitiativen (z.B. Solarverein) auf Fachebene zusammen kommen, kann effizient Grundlagen legen, so dass innovative Ideen tatsächlich umgesetzt werden und nicht an der fehlenden Unterstützung einzelner Schlüsselakteure scheitern. Um die Funktionsfähigkeit eines solchen Gremiums zu gewährleisten, wird dringend eine neutrale Prozessmoderation durch einen unabhängigen Moderator empfohlen.
- **Zentrale Ansprechstelle schaffen**
Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Energieakteure ist bislang in Kommunen vielfach nur suboptimal. Unklare Zuständigkeiten in den Verwaltungen, ungenügende Kooperation zwischen den einzelnen Ämtern und mangelnde Stringenz bei der Bearbeitung erschweren die Umsetzung von EE-Vorhaben zum Teil erheblich. Um das Handeln von Energieakteuren besser aufeinander abzustimmen, neuen Akteuren den Einstieg zu erleichtern und EE-Vorhaben schneller auf den Weg zu bringen, empfiehlt sich die Schaffung einer zentralen Ansprech- und Koordinierungsstelle für Erneuerbare Energien. Diese Einrichtung bedarf gleichermaßen politischer Rückendeckung und fachlicher Kompetenz. Ihre Aufgaben könnten u.a. darin liegen, als Netzwerkknoten zu fungieren, Akteure und Entscheidungsabläufe bündeln und eine kompetente EE-Beratung für einzelne Bereiche anzustoßen bzw. vermittelt zu organisieren.
- **Politische Unterstützung einfordern**
Der Prozess der Erarbeitung und Umsetzung einer Kommunalen Energiestrategie ist umso erfolgversprechender, wenn er von politischer Seite getragen und langfristig aktiv unterstützt wird. Daher empfiehlt es sich dringend, einen Stadtratsbeschluss zur Erstellung einer Energiestrategie herbeizuführen. Auf diesen lässt sich seitens aktiver Akteure auch dann berufen, wenn sich die politischen Mehrheiten im Zuge von Kommunalwahlen verändern. Von Vorteil ist es, wenn sich die Kommune bereits an Programmen wie dem European Energy Award beteiligt, da für die Mitwirkung an diesem Programm ein Stadtratsbeschluss eine zwingende Voraussetzung darstellt.
- **Energieversorger und Wohnungsbaugesellschaften einbinden**
Die Praxis zeigt, dass große Erfolge besonders dort erreicht werden konnten, wo kommunale Politik und Verwaltung in enger Kooperation mit Energieversorgern und Wohnungsbaugesellschaften gemeinsam städtische Energieprojekte vorantreiben. Städte die über eigene Stadtwerke und kommunale Wohnungsbaugesellschaften verfügen, haben hier natürlich besondere Zugänge. Dies allein ist aber kein Garant für eine effektive Zusammenarbeit, denn auch hier gilt es, Kooperationen gezielt zu initiieren. Auf der anderen Seite haben aber auch Kommunen, die über geringe oder keine Beteiligungen am Energieversorger verfügen die Möglichkeit, durch intensiven Austausch tragfähige Kooperationen aufzubauen.

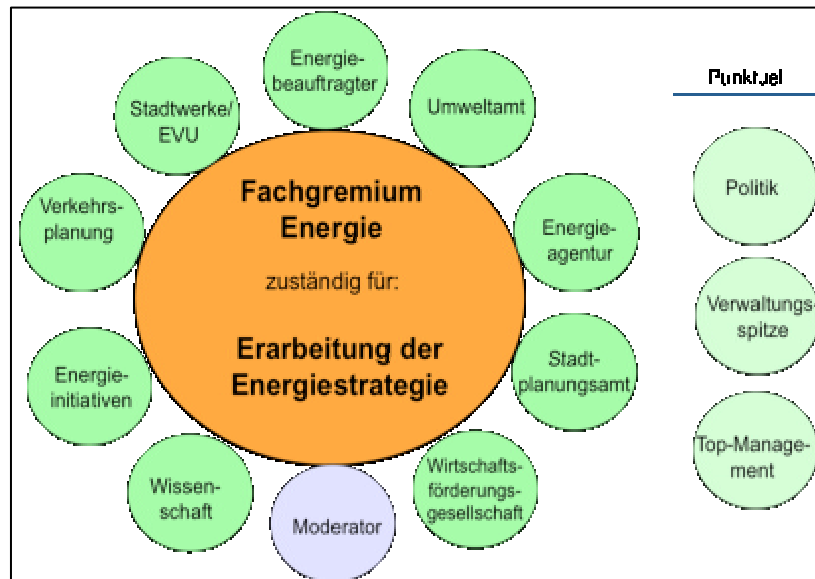


Abbildung: Die Grafik verdeutlicht das Zusammenwirken der relevanten Akteure entsprechend der Handlungsempfehlungen auf struktureller Ebene

Weitere inhaltliche Handlungsempfehlungen:

- **Langfristiges Rechnen**

Trotz langfristiger Zielsetzungen zum Klimaschutz agieren viele Kommunen extrem kurzfristig, etwa indem für neue Anlagen und Modernisierung kurze Amortisationszeiten vorgeschrieben werden. Wenn Berechnungsmethoden und Instrumente eingesetzt werden, die statt der Investitionskosten verstärkt die Lebenszykluskosten in den Vordergrund stellen, dann rechnet sich der Einsatz erneuerbarer Energien häufig von selbst - ohne dass auf das Ziel Klimaschutz verwiesen werden müsste.

- **Die Stadtplanung – Ausnutzung von Steuerungspotenzialen**

In der Novelle des Baugesetzbuches (2004) wurde Klimaschutz explizit als kommunale Aufgabe definiert. Hierdurch ergeben sich neue Möglichkeiten für die Kommune, auch Vorgaben für den privaten Wohnungsbau zu machen. Bewährt hat sich insbesondere ein abgestimmtes Verfahren, das zum einen klare Mindeststandards setzt, darüber hinaus Anreize für Bauherren schafft, freiwillig noch mehr für den Klimaschutz zu tun und schließlich Information und Beratung von unabhängiger Seite anbietet.

- **Gezielte Öffentlichkeitsarbeit leisten**

Information, Beratung Öffentlichkeitsarbeit sind immens wichtig, wenn es darum geht, erneuerbare Energien auf breiter Basis zu verankern. Die kommunale Verwaltung steht vor der Aufgabe, die Bevölkerung hierfür zu motivieren und die Netzwerkbildung lokaler Akteure zu unterstützen. Durch eine gezielte und abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit, zu der auch Information und Beratung gezählt werden, kann die Kommune den Einsatz erneuerbarer Energien im Zusammenhang mit Klimaschutz als gesellschaftliche Aufgabe im öffentlichen Bewusstsein verankern, den Nutzen beim EE-Einsatz für verschiedenen Akteure verdeutlichen sowie auch die Akzeptanz gegenüber EE-Maßnahmen erhöhen. Erforderlich sind ein aktives und vor allem zielgruppengerechtes Vorgehen sowie die Einbindung von Öffentlichkeitsarbeit in die strategische Energieplanung. Für die kommunale Öffentlichkeitsarbeit sollten bewusst Vorteile und vorhandene Ressourcen genutzt werden. Diese bestehen

bspw. im „Vertrauensbonus“ der Bevölkerung bei einer neutralen kommunalen Energieberatung oder auch in bundesweiten Informationskampagnen, deren Materialien lokal genutzt und aufbereitet werden können.

In der entwickelten Broschüre geht es vor allem darum, kommunalen Akteuren aufzuzeigen, wie sie ohne großen (Kosten-) Aufwand erneuerbare Energien effizienter und zielgerichteter einsetzen und fördern können. Die Autoren haben hierfür aus über 40 untersuchten Kommunen zahlreiche nachahmenswerte Ansätze ausgewählt, analysiert und dokumentiert.

4 Der moderierte Prozess – ein Baustein für den Erfolg

Dieses Kapitel widmet sich den Schwerpunkten und Ergebnissen der zweiten Forschungsphase. Diese bestand im Kern aus der Verbreitung und Evaluierung des Ansatzes von extern geleiteten Workshops, mit dem Ziel, Anstöße für kommunale bzw. regionale Netzwerkakteure hinsichtlich der Erarbeitung von Energiestrategien zu geben. (Vgl. Kap. 2) Im Zentrum des Forschungsinteresses stand dabei auch die Frage, ob und inwieweit eine externe Moderation hilfreich bei der Implementierung eines Prozesses für die Erarbeitung und Umsetzung einer kommunalen bzw. regionalen Energiestrategie sein kann.

Im folgenden sind unter (4.1) zusammenfassend wesentliche **Handlungsempfehlungen** aufgeführt, die sich insbesondere an **Kommunen und Organisationen richten, die einen solchen Prozess federführend initiieren** möchten. Gleichermäßen sind diese Empfehlungen für **potenzielle Moderatoren** wie Energieagenturen, regionale Koordinierungsstellen und andere Netzwerkakteure sowie hauptamtliche Moderatoren gedacht, die für die Moderation eines solchen Prozesses zur Erarbeitung einer Energiestrategie angefragt werden.

Welchen konkreten **Aufgaben und Anforderungsprofilen** sich **Personen** gegenübersehen, **die einen energierelevanten kommunalen Prozess moderieren** möchten, wird in (4.2) näher beschrieben. Kommunen hingegen können diesen Ausführungen entnehmen, welche potenziellen Institutionen am ehesten ihren Vorstellungen in Bezug auf Prozessgestaltung und Moderation entsprechen und angefragt werden können.

Der Abschnitt (4.3) beinhaltet **inhaltliche Ergebnisse** aus den Akteursworkshops der zweiten Forschungsphase sowie abschließend **wissenschaftliche Schlussfolgerungen zur angewandten Forschungsmethodik**.

4.1 Den Ball ins Rollen bringen – Akteursworkshops als Einstieg nutzen

4.1.1 Den Workshop anbahnen und Unterstützung einholen

Haben sich zentrale kommunale Akteure entschlossen, eine nachhaltigkeitsorientierte Energiestrategie in ihrer Kommune zu entwickeln und umzusetzen, so bietet sich als Einstiegsmöglichkeit ein **ganztägiger Akteursworkshop** an, bei dem relevante Stakeholder in Sachen Energie eingeladen und um Mitarbeit gebeten werden. Diese Situation ist beispielsweise gegeben, wenn im Stadtrat der Beschluss für eine Energiestrategie gefasst wurde oder wenn sich eine Kommune sich im Rahmen von Förderprogrammen, wie z.B. der BMU-Klimaschutzinitiative, um Fördermittel zur Erarbeitung eines Klimaschutzkonzeptes bewirbt.

Den Prozess mit Hilfe eines kreativ ausgerichteten Akteursworkshops zu starten empfiehlt vor allem deswegen, da in seinem Rahmen innerhalb kurzer Zeit bisherige energiespezifische Aktivitäten der Kommune zusammengetragen, Problemlagen benannt und Schnittstellen für die Weiterarbeit identifiziert werden können. Ebenso lassen sich schon erste Meilensteine sowie ein grober Zeitplan erarbeiten, der beinhaltet welche Schritte im nächsten Jahr anvisiert werden und wer hierbei die Federführung übernehmen könnte.

Ein solcher ganztägiger Akteursworkshop kann daher als ein sehr effizientes Instrument empfohlen werden, um den Status quo zu bestimmen und in den Prozess zu starten. Damit die Veranstaltung jedoch auch als Erfolg seitens der Beteiligten wahrgenommen wird, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen:

Zu Beginn der Vorbereitungen ist es wichtig die eigentliche **Zielstellung des Workshops zu bestimmen**. Sollen beispielsweise schon konkrete Vorschläge für eine Energiestrategie diskutiert und weiterentwickelt werden oder erst einmal Ideen gesammelt, ausgewählt und in einem nächsten Schritt konkretisiert werden. Möglicherweise geht es aber auch erst einmal darum, wichtige Player der Kommune wie bspw. Energieversorger oder Politiker mit ins Boot zu holen und gemeinsam zu klären, welche Vorstellungen relevante Akteure hinsichtlich einer kommunalen Energiestrategie haben. In Abhängigkeit zur Zielstellung und zu den Ergebnissen, die am Ende des Workshoptages vorliegen sollen, lassen sich dann konkrete Fragestellungen entwickeln und gezielte Arbeitsphasen vorbereiten.

Ebenso zentral wie die Zielbestimmung ist es, zu Beginn eine **Rollenklärung vorzunehmen**. In der Regel wird es einen kleinen Initiativkreis von Personen geben, die den Akteursworkshop auf der Arbeitsebene inhaltlich vorbereiten und organisieren. Von diesen muss reflektiert werden, **ob es einen Auftraggeber**, z.B. den Umweltdezernenten – auf Grundlage einer politischen Beschlussfassung – **gibt**, oder ob der Anstoß für einen solchen Workshop eher von anderen Energieakteuren bzw. von außen durch eine wissenschaftliche Organisation kommt und eine **Unterstützung von Politik und/ oder Verwaltungsleitung** erst eingeholt werden muss. In jedem Falle ist es wichtig, die Zielstellung des Akteursworkshops mit dem Auftraggeber bzw. Unterstützer abzustimmen und hierüber sowie **über die Einbindung weiterer Akteure und deren Rollen Transparenz herzustellen**.

4.1.2 Teilnehmerkreis – lokale Schlüsselakteure einbinden

Soll die Erarbeitung und Implementierung kommunaler und regionaler Energiestrategien gelingen, so müssen alle relevanten Akteure an einem Strang ziehen (vgl. Publikation „Erneuerbare Energien in Kommunen optimal nutzen“). Aus diesem Grund empfiehlt es sich, für einen solchen Akteursworkshop **Vertreter aus dem gesamten realen kommunalen/ regionalen Stakeholderspektrum einzuladen**. Nur dann kann einerseits eine umfassende Abfrage von Ideen und Vorstellungen erfolgen und auf der anderen Seite vorhandene Konfliktlinien und Lösungsansätze zielführend thematisiert werden.

Die Zielgruppe des Akteursworkshops sollte aus lokalen und regionalen Schlüsselakteuren bestehen, die wichtige Schnittstellen in der Kommune/ Region besetzen und ein starkes Interesse daran haben, die lokale Energiepolitik auf umwelt- und sozialverträgliche Art und Weise mitzugestalten. Eingeladen werden sollten daher Vertreter folgender Institutionen:

- Politik (Stadtrat)
- Verwaltung (insb. Energiemanager, Referate Umwelt, Stadtentwicklung, Wirtschaft),
- vor Ort agierende Energieversorgungsunternehmen,
- Energieagenturen
- Lokale Energievereine und Interessensvertretungen, Agenda21
- Forst- und Landwirtschaft
- Wohnungsbaugesellschaften
- Anderweitige wichtige Netzwerkakteure

Bereits in der Einladung ist es wichtig, das Ziel des Workshops sowie seine Verankerung im Gesamtprozess deutlich zu machen. Ebenso muss erkennbar sein, in wessen Auftrag der Workshop durchgeführt wird bzw. wer ihn unterstützt. Bei der Terminfindung ist darauf zu achten, dass der ausgewählte Tag nicht mit anderen wichtigen Veranstaltungen oder Sitzungsterminen der anvisierten Teilnehmer kollidiert. Dies wird des Öfteren vergessen, so dass sich das Versäumnis dann erst bemerkbar macht, wenn sich die Absagen häufen. Für die anvisierten Akteure müssen zudem konkrete Anreize geschaffen werden, an einem solchen Workshop teilzunehmen und hierfür kostbare Ressourcen wie Zeit und Arbeitskraft zu investieren. Dies kann in der Regel nur zum Teil über die frontale Präsentation von

Inhalten abgedeckt werden. Ebenso wichtig ist auf der anderen Seite, kreative Möglichkeiten für die aktive Diskussion und Bearbeitung konkreter energierelevanter Problemstellungen und Konfliktlinien zu schaffen, die in der Kommune bzw. Region vorliegen. Zudem sollte der Workshop soll nicht nur Ergebnisse hervorbringen, sondern auch Spaß machen!

4.1.3 Für eine externe Moderation sorgen

Kommunale Energiemanager sind Experten wenn es um die Auswahl von Energieträgern und -systemen für kommunale Liegenschaften, um die Abschätzung von Energiepreisen sowie langfristige Kosteneinsparungen durch neue Technologien oder auch um Preisverhandlungen mit dem lokalen EVU geht. Ihre Kernkompetenz liegt hingegen jedoch eher selten darin, im Rahmen eines Akteursworkshops einen Akteurskreis aus ganz unterschiedlichen Personen und mit durchaus differierenden Interessenlagen zu moderieren sowie einen Arbeitsrahmen zu gestalten, in dem gemeinschaftliche Lösungsansätze für eine Energiestrategie erarbeitet werden können.

Dies ist auch keineswegs notwendig und zudem auch nicht immer hilfreich. Für diesen Aufgabenbereich stehen professionelle Moderatoren zur Verfügung, die die Moderation des Akteursworkshops sowie auch des nachfolgenden Prozesses übernehmen können. Sie verfügen über ein entsprechendes Handwerkszeug, mit Hilfe dessen eine konstruktive Diskussion, auch um strittige Themen ermöglicht wird sowie eine gemeinsame Visionsbildung der eigentlichen Akteure erfolgen kann. Auf Grundlage ihrer neutralen Position sind Moderatoren in der Lage, klare Kommunikationsregeln zu definieren und dafür Sorge zu tragen, dass die Teilnehmer gleichberechtigt zu Wort kommen. Professionelle Moderatoren verfügen in aller Regel auch über ein erprobtes Repertoire an kreativen Arbeitstechniken, mit dessen Hilfe es gelingt, einen abwechslungsreichen Workshop mit intensiven und kurzweiligen Arbeitsphasen zu gestalten. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass sie nach der Veranstaltung die Ergebnisse in Form einer Dokumentation aufbereiten und den Teilnehmern zur Verfügung stellen.

Die Initiatoren müssen also nicht alles selber machen. Sie sind Impulsgeber, ggf. Organisatoren und erarbeiten im Vorfeld die Zielstellung des Workshops. Sie sollten sich jedoch während des Workshops ganz auf ihre eigene Rolle als Akteur konzentrieren und inhaltlichen Input für die Erarbeitung der Energiestrategie geben.

Daher ist es dringend anzuraten, sowohl **für den Akteursworkshop als auch für den nachfolgenden Prozess einen professionellen Moderator zu engagieren** und im Vorfeld die notwendigen Mittel hierfür bereitzustellen. Dies zahlt sich im Verlauf des Prozesses in mehrfacher Hinsicht aus. Denn gemessen an den Personalkosten wäre es auf der anderen Seite eine unzulässige Verschwendung, wenn 25 Personen ihre Zeit und Arbeitskraft für einen Tag zu Verfügung stellen und am Ende nur ein unbefriedigendes Ergebnis vorliegt.

Natürlich ist es diesbezüglich auch wichtig, bei der Auswahl des Moderators darauf zu achten, dass dieser dem gesetzten Anforderungsprofil entspricht. Nähere Ausführungen hierzu werden unter (4.3) gegeben.

4.1.4 Wissenschaft als Impulsgeber nutzen

In zahlreichen Fällen bietet sich für regionale Akteure auch die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Organisationen an. So können ortsansässige Universitäten und Fachhochschulen bspw. einbezogen werden, wenn die Erstellung von EE-Potenzialanalysen angestrebt wird oder eine Akzeptanzerhebung für Biomasse- und Windkraftanlagen vor Ort vorgenommen werden soll. Erziehungswissenschaftliche Fachbereiche können bei der Erarbeitung und Umsetzung von Umweltbildungsmaßnahmen für erneuerbare Energien eingebunden werden. Der Beitrag wissenschaftlicher Akteure muss sich jedoch nicht nur auf Einzelbereiche einer kommunalen Energiestrategie und nachhaltigen Energieversorgung beschränken. Gerade bei der Fokussierung auf eine nachhaltige Energieversorgung der Kommune/ Region kann ein holistischer wissenschaftlicher Ansatz sehr hilfreich sein, der auf

die Entwicklung einer Gesamtstrategie abzielt. Kommunale Akteure, Energieinitiativen, Moderatoren sollten daher bewusst danach Ausschau halten, welche wissenschaftlichen Einrichtungen sowohl in den Akteursworkshop als auch in den nachfolgenden Prozess eingebunden werden bzw. diesen vorantreiben können. Dieser Aspekt bezieht sich insbesondere auf außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, die sich in verstärktem Maße auf Politikberatung und die Zusammenarbeit mit Kommunen konzentrieren.

Neben dieser Herangehensweise kommt in der Praxis ebenso eine zweite Möglichkeit zum Tragen. Hierbei gehen wissenschaftliche Akteure gezielt auf Kommunen und Netzwerke zu, um mit diesen im Rahmen von praxisrelevanten Forschungsarbeiten Kooperationsmöglichkeiten auszuloten. Diese Möglichkeiten lohnt es sich seitens der Kommune aufzugreifen, da hier Wissenschaft gezielt als Impulsgeber für den kommunalen bzw. regionalen Prozess zur Erarbeitung und Implementierung einer Energiestrategie genutzt werden kann. Im Rahmen von Forschungsvorhaben ist es wissenschaftlichen Einrichtungen, teilweise selbst möglich Akteursworkshops durchzuführen und als externer Akteur und Moderator vor dem Hintergrund der regionalen Kooperation wichtige Impulse für die Weiterarbeit an einer Energiestrategie zu setzen. Dies trifft insbesondere auf wissenschaftliche Institutionen zu, die im Bereich Politikberatung agieren.

4.1.5 An konkreten regionalen energierelevanten Themenstellungen anknüpfen

Bei der Planung und Durchführung regionaler Akteursworkshops muss auf bereits laufende regionale Prozesse Rücksicht genommen werden. Dies gilt sowohl für den Fall, dass der Workshop von lokalen Akteuren gemeinsam mit einem externen Moderator durchgeführt wird, vielmehr aber noch, wenn er seitens einer externen wissenschaftlichen Organisation angebahnt und durchgeführt wird.

Im Vorfeld gilt es daher abzuklären, welche Akteurskonstellationen vor Ort vorherrschend sind, welche energierelevanten Themenstellungen vom wem derzeit federführend bearbeitet werden, welche Veranstaltungen im Energiekontext in jüngster Zeit stattgefunden haben oder demnächst geplant sind und welche Rollen Politik, Verwaltung und Energieversorger hierbei einnehmen. So erfordert zum Beispiel eine Situation in der ein Stadtratsbeschluss für die Erarbeitung einer Energiestrategie vorliegt eine andere Herangehensweise als eine kommunale Situation, in der diese Thematik momentan nicht auf der politischen Agenda steht, hingegen aber von Energieinitiativen forciert wird.

Auf Basis einer kurzen **Situations- und Akteursanalyse** lässt sich dann in Abstimmung mit dem Kooperationspartner der konkrete Ansatzpunkt für den Workshop bestimmen, das notwendige Commitment der politischen Leitung bzw. der Verwaltungsspitze einholen und ein passendes Konzept erarbeiten. Ein maßgeblicher Faktor für den Erfolg eines solchen Workshops besteht darin, **laufende regionale Prozesse sinnvoll aufzugreifen** und die Initialisierung von **Parallelprozessen zu vermeiden**. Auf diesem Wege können lokale Akteure auch durch eine wissenschaftliche Intervention in ihrer Arbeit gezielt unterstützt werden. Gleichzeitig kann so einem Verschleiß von Motivation, Zeit und Ressourcen von engagierten Personen vor Ort vorgebeugt werden. Nicht außer Acht zu lassen ist ebenso, dass ohne Abstimmung und regionalem Hintergrundwissen die Gefahr besteht, heimisches „Porzellan zu zerschlagen“. Denn oftmals werden von aktiven Personengruppen bereits einschlägige Bemühungen unternommen, einen kommunalen Pfad in Richtung CO₂-Minderung, Energieeinsparung und erneuerbare Energien einzuschlagen. Dies gilt es aufzugreifen und nicht zu konterkarieren.

Im Rahmen des Akteursworkshops lässt sich dann nach einem wissenschaftlichen Input gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit Hilfe diverser Kreativtechniken gezielt an den energierelevanten Themenstellungen vor Ort weiterarbeiten. Wie das Format für einen wissenschaftsgeleiteten regionalen Akteursworkshop gestaltet werden kann ist beispielhaft auf S. 11 beschrieben.

4.1.6 Den Prozess verstetigen

Wird der regionale Akteursworkshop angebahnt, um einen initialen Anstoß für die Kommune bzw. Region zu geben und einen Prozess für die Erarbeitung und Implementierung einer Energiestrategie zu starten, so müssen Folgeaktivitäten von Beginn an mit geplant werden.

Diesbezüglich ist die Vereinbarung zu einem Folgeworkshop mit einem kleinerem Kreis von Schlüsselakteuren empfehlenswert. Auf dem Folgeworkshop, der ca. 3 bis 4 Monate nach dem Auftaktworkshop stattfinden sollte, gilt es zu besprechen, ob die beim ersten Treffen entwickelten Ideen und Aktivitäten angebahnt bzw. bereits umgesetzt werden konnten. Wenn nicht, so muss kritisch und offen hinterfragt werden, woran die Umsetzung derzeit scheitert und welche Alternativmöglichkeiten seitens der Beteiligten gesehen werden. Ebenso lohnt es sich aber herauszuarbeiten, aufgrund welcher Faktoren anvisierte Projekte bislang besonders gut vorangebracht werden konnten, um daraus Erfolgsbedingungen für weitere Vorhaben abzuleiten.

Generell ist zu beachten, dass die langfristige Etablierung eines kommunalen/ regionalen energiestrategischen Prozesses nur gelingen kann, wenn hierfür sowohl das politische Commitment vor Ort erfolgt als auch eine Institution vorhanden ist, die zukünftig die Moderation eines solchen Prozesses übernehmen kann. Hierfür können verschiedene Organisationen in Betracht gezogen werden. So ist es beispielsweise denkbar, den Prozess gemeinsam mit der regionalen Energieagentur, dem Regionalmanagement oder einem externen Organisationsentwicklungsbüro zu gestalten und diesen Institutionen die Moderation zu übertragen. Aber auch Programme wie der European Energy Award können genutzt werden, um die Moderation des Prozesses über einen längeren Zeitraum sicherzustellen.

4.2 Anforderungen an die Prozessmoderation

Welche prinzipiellen Anforderungen an eine Prozessmoderation im Energiebereich bestehen und welche Konsequenzen damit für die Auswahl des Moderators verbunden sind, wird in den nächsten Abschnitten ausgeführt.

Die zentrale Aufgabe einer Moderation besteht in Bezug auf die Erarbeitung und Umsetzung einer kommunalen bzw. regionalen Energiestrategie in der Verknüpfung und Weiterentwicklung bestehender regionaler Organisationsstrukturen und in der Sicherstellung eines fairen Diskussions- und Arbeitsprozesses.

Die klassische Form der Moderation hat im Wesentlichen dafür Sorge zu tragen, dass alle relevanten Stakeholder eingebunden werden, dass eine faire Diskussionsatmosphäre gewahrt wird und auch weniger „lautstarke“ Akteure zu Wort kommen. In ihren Handlungsbereich fällt ebenso die Sicherstellung der Erarbeitung konkreter Arbeitsschritte und Zeitpläne sowie die Festsetzung von Verantwortlichkeiten gemeinsam mit den Akteuren. Mit Blick auf den reibungslosen weiteren Arbeitsablauf sorgt der Moderator bzw. die Moderation für eine Dokumentation der in den Diskussionsrunden erarbeiteten Ergebnisse. Damit in Zusammenhang steht auch die Rückkopplung an die involvierten Akteure. Diese sind vor den jeweiligen Treffen an die Erbringung ihrer Arbeitsleistung zu erinnern.

Neben einer hohen methodischen Kompetenz ist es vorteilhaft, wenn Moderatoren über einen gewissen Grad an Fachwissen sowie über ein regionales Hintergrundwissen verfügen.

Zu differenzieren ist daher im Wesentlichen zwischen folgenden die Moderation bestimmenden Faktoren:

- **Hohe methodische Moderationskompetenz**

Fundierte Moderations- Prozessberatungs- bzw. Supervisionskenntnisse sowie ein umfangreiches methodisches Handwerkszeug ermöglichen einem Moderator eine gute Führung des eigentlichen Prozesses. Insbesondere die gleichberechtigte Einbindung und Diskussion relevanter Akteure bei der Erarbeitung und Umsetzung einer lokalen/ regionalen Energiestrategie kann mit Hilfe dieser Kenntnisse erreicht

werden. Rein methodisch orientierte professionelle Moderatoren haben oftmals einen „neutralen Status“. Sie können Akteursmeinungen unvoreingenommen begegnen und mit Hilfe spezifischer Moderationstechniken Konflikte entschärfen und mit den beteiligten Akteuren gemeinsam Lösungsansätze erarbeiten. Nachteile hingegen können entstehen, wenn der Moderator keinen Bezug zum Energiethema hat sowie über keinerlei regionales Hintergrundwissen verfügt. Ist dies der Fall, so können zentrale Arbeitsergebnisse der beteiligten Akteure meist nicht in den richtigen Kontext eingeordnet und wichtige Inputs übersehen werden.

- **Hohe inhaltliche Fachkompetenz**

Diese bezieht sich auf energierelevante Fragestellungen im Zusammenhang mit erneuerbaren Energien, Energieeffizienz oder bspw. Energiemanagement. Moderatoren, die über ein fundiertes inhaltliches Fachwissen verfügen, agieren in der Regel gleichzeitig auch als fachliche Berater. Eine Doppelrolle als Berater und Moderator ist unproblematisch, sofern sie im Vorfeld eines Prozesses transparent gemacht und die jeweiligen Bestandteile klar getrennt werden. Energiespezifisches Wissen von Moderatoren ist vorteilhaft, da gezielt Nachfragen zu den anvisierten Bestandteilen einer Energiestrategie gestellt werden und Arbeitsergebnisse der Akteure vor dem Hintergrund ihrer Erfolgchancen beurteilt und eingeordnet werden können. Bei fachlich versierten Moderatoren besteht jedoch eine gewisse Gefahr, dass sie in den Prozess der Moderation unbewusst zu stark eigene fachliche Inputs einfließen lassen und die beteiligten Akteure damit in eine bestimmte Richtung gedrängt werden. Der Moderator entfernt sich so aus seiner Funktion als neutraler Prozessbegleiter. Eine mögliche Folgeerscheinung besteht darin, dass die am Prozess beteiligten Akteure von seiner Meinung überrollt werden und die erarbeiteten Ergebnisse am Ende nicht mehr als die ihren betrachten. Diese Situation ist misslich, da mit ihr die Nichtumsetzung der erarbeiteten Energiestrategie vorprogrammiert ist.

- **Gute regionale Verankerung**

Eine regionale Verankerung sowie ein diesbezügliches Wissen um Entwicklungspotenziale und Schwierigkeiten der Region sowie auch um Netzwerke, Schlüsselakteure und laufenden EE-Pilotvorhaben sind von Vorteil bei der Moderation von Prozessen zur Entwicklung einer kommunalen bzw. regionalen Energiestrategie. Eine gute regionale Verankerung ermöglicht Moderatoren mit den beteiligten Akteuren ergebnisorientiert und ohne lange Anlaufphase entlang zentraler Fragestellungen zusammenzuarbeiten. Schwierigkeiten können hingegen auftreten, wenn regionale Moderatoren zu stark mit dem Alltagsgeschäft der am Prozess beteiligten Akteure verbunden sind und ggf. in diesen Arbeitszusammenhängen eigene Interessen verfolgen. In aller Regel können sie dann keine neutrale Position im energiestrategischen Prozess mehr einnehmen. Damit in Zusammenhang steht auch der Aspekt, dass stark regional verankerte „interne“ Moderatoren vorherrschende althergebrachte Konfliktlinien zwischen Akteurskreisen zum Teil schwer in Lösungen überführen können, da sie selbst Teil des regionalen Akteursgefüges und damit auch Teil des Konfliktes sind.

Diese idealtypischen Faktoren treten in der Praxis kaum in Reinform auf. Vielmehr sind Moderationsprofile anzutreffen, bei denen verschiedene Faktoren in jeweils unterschiedlich starker Ausprägung vorherrschen.

Bei der Wahl des Moderators seitens einer Kommune bzw. eines regionalen Verbundes sollte vor allem darauf geachtet werden, dass er über eine hohe methodische Kompetenz verfügt und bereits mehrfach Stakeholderprozesse begleitet hat. Dies ist die Grundvoraussetzung dafür, dass mit seiner Hilfe auch ein Prozess für eine Energiestrategie zum Erfolg geführt werden kann. Ebenso sollte der Moderator aus den oben erwähnten Gründen über ein Energie bezogenes Grundwissen verfügen. Detaillierte Einzelkenntnisse sind aus unserer Sicht nicht erforderlich, da der zu moderierende Akteurskreis aus Experten besteht, die unter sachkundiger methodischer Führung spezifische Lösungsansätze erarbeiten und diskutieren können. Sinnvoll ist es zudem, wenn der anvisierte Moderator mit

den regionalen Gegebenheiten vertraut ist, ohne zu stark in das eigentliche Akteursgefüge involviert zu sein. Für die Anbahnung von Akteursworkshops bzw. des Prozesses ist ohnehin wie oben beschrieben die Zusammenarbeit mit einem Netzwerkakteur bzw. Auftraggeber vor Ort notwendig, der die Besonderheiten und den aktuellen Entwicklungsstand benennen kann. Jedoch sollte die räumliche Distanz nicht zu groß und die betreffende Kommune für ihn in vertretbarer Zeit auch erreichbar sein.

Welche Institutionen kommen für eine Moderation in Frage?

Ist eine Kommune daran interessiert, einen Prozess zur Erarbeitung einer nachhaltigen Energiestrategie zu starten und hierfür externe Moderationskompetenz „einzukaufen“, so stellt sich die Frage, welche Institutionen gezielt für eine Moderation angefragt werden können.

In erster Linie stehen klassische **unabhängige, professionelle Moderatoren** für eine Prozessmoderation Verfügung. Sie sind in der Regel über eigenständige Beratungsbüros zu erreichen. Auf ihren Internetseiten lässt sich zumeist schnell ein Eindruck ihres thematischen Arbeitsspektrums gewinnen, so dass sich auf dieser Basis entscheiden lässt, ob eine Ansprache per Telefon sowie eine persönliche Vorbesprechung sinnvoll sind. Eine wichtige Voraussetzung für die Beauftragung eines professionellen externen Moderators seitens der Kommune ist dessen thematisches Interesse sowie Grundkenntnisse über energierelevante Inhalte. Ebenso sollte die betreffende Person über ein Grundverständnis von strukturell-organisationalen Zusammenhänge der Kommune verfügen.

Mitarbeiter aus lokalen oder regionalen Energieagenturen bzw. freie Energieberater können ebenso mit der Moderation für die Erarbeitung und Umsetzung einer kommunalen bzw. regionalen Energiestrategie beauftragt werden. Dies ist in der Praxis aus kommunaler Sicht naheliegend, da Energieagenturen über ein tiefgehendes Fachwissen verfügen. Bei der Beauftragung eines Energieberaters für einen Moderationsprozess ist als Grundvoraussetzung darauf zu achten, dass er über gute methodische Moderationskenntnisse sowie ausreichende Erfahrung in der prozessorientierten Zusammenarbeit mit Akteursgruppen verfügt. Zudem ist im Vorfeld eine klare Rollenteilung zu vereinbaren. So ist es sinnvoll, den Moderator nach Abschluss einer Arbeitsetappe konkret in seiner zweiten Funktion als Energieberater zu befragen und ihn zu bitten, aus seiner fachlichen Sicht die Arbeitsergebnisse einzuschätzen und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

Regionale Moderatoren aus Aktivregionen. In den letzten Jahren sind auf Bundesebene zahlreiche Förderprogramme zur Unterstützung der regionalen Entwicklung aufgelegt worden. Diese richten sich in Zusammenhang mit der Fokussierung auf regionale Wirtschaftskreisläufe oftmals auch auf Fragen der zukünftigen regionalen Energieversorgung. Im Zuge dieser Förderprogramme haben sich zahlreiche sogenannte Aktivregionen herausgebildet, denen mittlerweile die Mehrzahl der deutschen Kommunen angehören. Beispielhaft ist der Wettbewerb „Bioenergie-Regionen“ des BMELV zu nennen. In diesem Zusammenhang werden im Zeitraum von 2009 bis 2012 insgesamt 25 Regionen mit dem Ziel gefördert, die von ihnen vorgelegten regionalen (Energie-) Strategien weiterzuentwickeln und umzusetzen. (Damit stehen Kommunen zunehmend vor der Herausforderung, ihre kommunalen Energieziele und -strategien mit denen der regionalen Ebene abzugleichen und in Einklang zu bringen.)

Die regionalen Koordinierungsbüros aus Aktivregionen sind prädestiniert hinsichtlich der Moderation eines Prozesses zur Erarbeitung und Umsetzung einer *regionalen Energiestrategie*. Diese Akteure können zumeist auf langjährige Erfahrungen auf dem Gebiet der Netzwerkarbeit, der regionalen Kooperation und auch der Moderation unterschiedlicher Akteursgruppen verweisen. Zudem verfügen sie in der Regel auch über entsprechendes energiebezogenes Hintergrundwissen. Es lohnt sich daher Koordinatoren aus Aktivregionen anzusprechen und mit Ihnen zu klären, ob für sie auch eine begleitende Moderation eines kommunalen Prozesses möglich wäre.

4.3 Wissenschaft als Impulsgeber

Im Rahmen des 2. Teil des Forschungsvorhabens hat das IZT gezielt Akteursworkshops mit Blickpunkt auf die Verbreitung der SKEP-Ergebnisse angestoßen und bewusst Impulse für die Erarbeitung von Energiestrategien in den Kommunen gesetzt. Ein wesentlicher Fokus lag dabei auch auf der Verdeutlichung von Vorteilen einer externen Moderation. Nachfolgende Ausführungen beinhalten zentrale **inhaltliche Ergebnisse** aus den Akteursworkshops der zweiten Forschungsphase sowie abschließend **wissenschaftliche Schlussfolgerungen zur angewandten Forschungsmethodik**.

4.3.1 Inhaltliche Ergebnisse der 2. Forschungsphase

Ergebnisse der Akteursworkshops

Ziel der jeweils ganztägigen Akteursworkshops in Erfurt und Kassel sowie in der Altmark war es, anhand von Diskussionen und kreativen Arbeitsphasen die Ergebnisse der ersten Forschungsphase gezielt zu verbreiten (vgl. Broschüre) sowie darauf aufbauend durch die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer spezifische regionale EE-Konzepte entwickeln zu lassen, die im nachfolgenden Zeitraum durch diese weiterverfolgt werden. Ebenso war die Workshopserie dazu angelegt, einen gezielten Anstoß zur Institutionen übergreifenden Kooperation sowie zur Vernetzung wichtiger regionaler Akteure zu geben. Dies konnte durch die externe Einladung in Kooperation mit einem Netzwerkpartner vor Ort sowie durch die externe Moderation und Workshopplanung, insbesondere für den Raum Erfurt auch erreicht werden. Im Zuge der Workshopvorbereitung wurden dahingehend gezielt relevante lokale Netzwerkakteure im Energiebereich angesprochen und um Kooperation angefragt. Das Feedback war durchweg positiv und das Angebot, einen zukunftsgerichteten Workshop mit Hilfe externer Unterstützung durchzuführen wurde dankend angenommen. Insgesamt zeigten sich folgende Effekte:

- Durch externe und damit neutrale Organisation, Einladung und Moderation konnten neue Energieakteure eingebunden und miteinander in Kontakt gebracht werden.
- Auf den Workshops wurde die Weiterarbeit an konkreten energierelevanten Problemstellungen in der Region ermöglicht. Hierbei kam es partiell auch zu strategisch wichtigen Vereinbarungen für Weiterarbeit der Akteure, die im Rahmen der weiteren kommunalen Arbeit genutzt werden.

In inhaltlicher Hinsicht sind im Zuge der Durchführung und Auswertung der regionalen Akteursworkshops insbesondere folgende Strategieansätze gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern entwickelt und anhand von Leitfragen weiterbearbeitet worden.

Erfurt:

- Qualifizierung der Erfurter Ideenskizze „Energieeffiziente Stadt“
- Einrichtung und Anforderungen an eine Stabsstelle Klimaschutz
- Potenzialatlas Erneuerbare Energien und Energieeffizienz für Erfurt und die Region.

Im Ergebnis konnte in Erfurt und der Region die Vernetzung relevanter Akteure wie Stadtverwaltung Erfurt, Klimaschutzstiftung Jena-Thüringen, LA 21 Ilm-Kreis, Stadtwerke und FH Erfurt deutlich vorangetrieben und die Arbeit an gemeinsamen Vorhaben begonnen bzw. intensiviert werden. So hat die Stadt Erfurt bereits wenige Wochen später die im Workshop diskutierte und weiterentwickelte Ideenskizze „Energieeffiziente Stadt“ im Rahmen des gleichnamigen BMBF-Wettbewerbes eingereicht.

Kassel:

In Kassel konnten auf dem ersten Workshop durch die Akteure folgende Strategieansätze entwickelt und anhand von Leitfragen weiter konkretisiert werden.

- Best-Practice-Veranstaltungen für kommunale Entscheidungsträger in Nordhessen organisieren
- Energetische Sanierung im Altbaubestand mit Dynamik vorantreiben
- Ein Konstrukt zur Bündelung kommunaler und gewerblicher Aktivitäten schaffen/ Teilnetzwerke kennen lernen und vernetzen und gemeinsam eine regionale Energie-Strategie initiieren.

Hintergrund der in Kassel bearbeiteten EE-Strategieansätze ist das quer durch alle Akteursgruppen verfolgte Ziel, Kassel und Nordhessen als EE-Standort weiter zu profilieren und zu stärken und hierfür die EE-Potenziale der Region zu erkennen und zu nutzen. Adressiert wurde auf dem Workshop daher die Notwendigkeit, einen Überblick über regionale EE-Aktivitäten sowie den Umsetzungsstand zu gewinnen, überregionales Denken und Handeln zu etablieren, vorhandene Prozesse, Aktivitäten und Akteure zu bündeln und aufeinander abzustimmen sowie Entscheidungsträgern sowohl Notwendigkeiten als auch Lösungswege für EE-Maßnahmen nahe zu bringen.

Als wichtige Ideen und Umsetzungsschritte wurde daher festgehalten, EE-Informationsveranstaltungen über die Bürgermeisterkreisversammlung zu forcieren, um im Anschluss entsprechende EE-Prozesse mit politischer Unterstützung leichter anschieben und auszugestalten zu können. Inhaltliche Diskussionspunkte waren u.a. der Aufbau eines regionalen Expertenpools sowie die Erarbeitung eines Energien-Basis-Dienstleistungspaketes, das dann jeweils lokal ausgestaltet werden kann.

Hinsichtlich der energetischen Sanierung im Altbaubestand zielte die Diskussion darauf, für Bürger und Hausbesitzer den qualifizierten Zugang zur Beratung erleichtern und über Schornsteinfeger einen Beratungs-Check (Erstkontakt) für Haushalte anzubieten. Parallel hierzu könnten für die weiterführende EE-Beratung Stellen für Interkommunale Energieberater eingerichtet werden.

Als ein wichtiges übergreifendes Ziel wird die Etablierung eines gemeinsamen Energie-Netzwerkes für die Region angesehen. Hierbei geht es vor allem darum, die direkte Vernetzung zwischen den Kommunen vorantreiben und systematischen Austausch ermöglichen. Insbesondere sollten auch bestehende Teilnetzwerke besser vernetzt werden, um Kompetenzen zu bündeln sowie Parallelprozesse und unnötige Konkurrenzen in der Region zu vermeiden, hingegen aber Synergien zu befördern.

Bioenergieregion Altmark

Auf dem Akteursworkshop in Salzwedel kristallisierten sich folgende Aktivitäten heraus, die für die Akteure vor Ort hinsichtlich der (Weiter-)Entwicklung strategischer Ansätze eine besonders hohe Bedeutung aufweisen:

- Neubau und Erweiterung einer Biogasanlage sowie von Nahwärmenetzen für die Verwertung der Biogasabwärme
- Realisierung der Wärmeversorgung einer Schwimmhalle der Stadt Salzwedel durch ein BHKW (KWK) auf Holzbasis (Wirtschaftshof Salzwedel).
- Kommunale Wärmeversorgung auf Basis von Hackschnitzeln
- Grünlandnutzung zur energetischen Verwertung
- Erstellung eines modellhaften Energiekonzeptes für eine Kommune
- Nachwachsende Rohstoffe – Bioenergien als Entwicklungsthema im ländlichen Raum sowie Einsatz von erneuerbaren Energien im kommunalen Bereich
- Klimaschutz und Energieeffizienz
- Projektkoordination Bioenergieregion

- Planung und Bau eines Bioenergie/ Geothermie-Kombikraftwerkes in der Gemeinde Arendsee.

Folgende Strategieansätze wurden anhand von Leitfragen durch die Akteure in Arbeitsgruppen weiter entwickelt und konkretisiert:

- Planung und Bau eines Bioenergie/ Geothermie-Kombikraftwerkes in der Gemeinde Arendsee
- Entwicklung einer Energie-Gesamtstrategie mit dem Schwerpunkt Biomasse für die Region Altmark
- Neubau und Erweiterung einer Biogasanlage sowie von Nahwärmenetzen für die Verwertung der Biogasabwärme – kommunale Nahwärmenutzung.

Ergebnisse Verstetigungsworkshops

Ziel der Verstetigungsworkshops war es, den Umsetzungsstand der Ergebnisse aus den ersten Workshops zu diskutieren und die Weiterarbeit an den dort erarbeiteten Themen abzustecken. Ebenso wichtig war es, zwischenzeitlich neu entstandene Entwicklungslinien zu berücksichtigen und hieraus ggf. weitere sinnvolle strategisch und regional orientierte Energieaktivitäten abzuleiten.

Hinsichtlich des Standes der oben genannten Aktivitäten wurde in **Erfurt** folgendes diskutiert:

Bei Nichtförderung der Erfurter Ideenskizze „Energieeffiziente Stadt“ ist die bereits begonnene Akteurskooperation und Expertise zu nutzen, um einen zweiten Antrag zu formulieren und diesen im Rahmen der Klimaschutzinitiative des BMU einzureichen. Dieses Vorhaben wurde noch im Dezember 2008 realisiert.

Im Mai 2009 wurde in der Stadtverwaltung Erfurt die Stelle eines Klimakoordinators eingerichtet. Auch wenn diese Idee bereits vor dem ersten Akteursworkshop entstanden ist, so hat die Diskussion innerhalb der Workshops mit dazu beigetragen, dieses Vorhaben zeitnah und trotz schwieriger kommunaler Finanzlage zu realisieren.

Auf dem 2. Workshop am 2. Dez. 08 wurde diskutiert, wie die Kooperation von Erfurt, dem Ilm-Kreis und der weiteren Region im Energiebereich intensiviert werden kann. Hierbei wurde die Idee entwickelt, eine Regionen übergreifende Fachveranstaltung mit Initialcharakter zum Thema „Erneuerbare Energien und Klimaschutz“ zu organisieren. Diese Idee wurde aktiv verfolgt und vorangetrieben. Hierzu hat u.a. im Landratsamt des Ilm-Kreises unter Leitung des stellvertretenden Landrates, ein Arbeitstreffen mit Schlüsselakteuren stattgefunden. Beteiligte waren u.a. die Klimaschutzstiftung Jena-Thüringen, die Stadtwerke Erfurt, das Nachhaltigkeitszentrum Arnstadt. Die Akteure sind intensiv bemüht, politische Unterstützung, u.a. seitens des Erfurter OB für diese Veranstaltung und regionale Kooperation zu gewinnen.

Einschätzung der Wirkung der Akteursworkshops in Erfurt: Die Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Region, FH Erfurt, Stadtverwaltung Erfurt, Ilm-Kreis, Stadtwerke Erfurt und Klimaschutzstiftung „Jena-Thüringen“ konnte durch die Workshops deutlich intensiviert und vorangetrieben werden, u.a. resultierte daraus die gemeinsame Überarbeitung des Antrages „Energieeffiziente Stadt“ seitens der Stadtverwaltung Erfurt und der FH-Erfurt sowie die gemeinsame Erarbeitung des BMU-Antrages im Nachgang. Insbesondere auf der persönlichen Arbeitsebene konnte eine gute Kooperation der Akteure mit sehr intensiven fachlichen Diskussionen erreicht werden. Diese mittlerweile gute Arbeitsebene der Akteure bildet auch die Basis für weiterführende zukünftige Aktivitäten im Energiebereich.

Wesentlich ist weiterhin, dass die Workshops zu einem günstigen Zeitpunkt angeboten und durchgeführt wurden. So konnten Ideen (u.a. BMBF-Antragstellung) gezielt mit Hilfe der Workshops thematisiert und bearbeitet werden. Als äußerst hilfreich wurde die externe Organisation und Moderation durch ein unabhängiges Forschungsinstitut empfunden, da

hierdurch Schlüsselakteure mit unterschiedlichen Interessen neutral zusammengebracht werden konnten.

Hinsichtlich des Standes der oben aufgeführten Aktivitäten wurde auf dem Verstetigungsworkshop in **Kassel** folgendes diskutiert:

Insbesondere zahlreiche Vernetzungs- und Netzwerkaktivitäten haben in Folge des ersten Workshops in Kassel stattgefunden. So haben die Stadt Baunathal und Energie 2000 e.V. (Energieagentur des Landkreises Kassel) einen EU-Antrag erarbeitet, bei dem die Ergebnisse des ersten Workshops in Kassel nutzbringend eingeflossen sind. Auf Basis dieser positiven Arbeitserfahrung sollen weitere gemeinsame Anträge formuliert werden. Positiv auf die Zusammenarbeit im Netzwerk wirken sich gemeinsame Interessen verschiedener Gemeinden und Akteure aus sowie eine ganz konkrete Aufgabe, die in einem bestimmten Zeitraum zu bewältigen ist. Ein derzeit äußerst aktuelles Thema, das einen solchen Zugzwang für die Gemeinden schafft, ist das Auslaufen der Konzessionsverträge und damit die Möglichkeit des Rückkaufes der lokalen Energieverteilungsnetzte durch die Gemeinden. Der bestehende Handlungs- und Zeitdruck führt bereits zu einem Zusammenschluss von 20 Gemeinden, die sich über ein mögliches gemeinsames Vorgehen beim Netzzrückkauf abstimmen und beraten. Dieser Prozess wird derzeit fortgeführt.

Zum Thema energetische Sanierung im Altbaubestand hat die Stadt Kassel nach dem ersten Workshop erstmals einen Tag der Altbausanierung organisiert. Diese Thematik wurde im 2. Workshop nochmals aufgegriffen, um unter dem Motto „Bleib gesund altes Haus“ gemeinsame Aktivitäten in der Region zu planen. Konkret erfolgte auf dem 2. Workshop die Vereinbarung von Beratungstreffen zwischen Schlüsselakteuren, u.a. soll das Regionalmanagement für diese Idee gewonnen werden.

Altmark

In der Altmark wurde mit Blick auf die Weiterarbeit und Verstetigung des Ergebnisse im Rahmen des Akteursworkshops Folgendes erarbeitet:

Vor dem Hinterrund, die Energie-Gesamtstrategie so bekannt zu machen und weiter zu entwickeln, dass sie von allen Gemeinden getragen wird sowie auch den effektiven Austausch und die Nutzung von Erfahrungen aus EE-Pilotprojekten innerhalb der Region zukünftig besser zu ermöglichen, wurde seitens der Workshopteilnehmer Anforderungen an die neu eingerichtete Koordinierungsstelle der Bioenergieregion Altmark formuliert:

So sollte das ILE-Management bzw. der Regionalverein Altmark als Koordinatoren gezielt darauf hinwirken, dass eine langfristige und profunde Beratungsstelle zur Finanzierung von EE-Vorhaben bei der Wirtschaftsförderung des Landkreises eingerichtet wird. Eine der Aufgaben wäre bspw. gezielte Recherche und Auskunft zu spezifischen Förderprogrammen. Weiterhin könnte das Netzwerk den Wissenstransfer innerhalb der Region organisieren. Bspw. könnten regelmäßige „Touren in die Region“ zu bereits realisierten Anlagen organisiert werden (u.a. in die Gemeinde Tangeln). Die Besichtigung der Anlagen und ein Fachgespräch vor Ort können Interessenten bestärken und Motivation bei weiteren Personen /Gemeinden zu Realisierung eigener Anlagen erzeugen. Die Erarbeitung von praxisbezogenen Publikationen zu regionalen Modellvorhaben wurde ebenfalls als sinnvoll angesehen.

Das ILE-Management bzw. der Regionalverein Altmark könnte zudem als Anlaufstelle für die Kontaktvermittlung zu regionalen Planungs- und Ingenieurbüros fungieren. Zur Nutzung regionaler Potenziale wird die Erstellung einer Liste der regionalen Planungs- und Ingenieurbüros gewünscht.

4.3.2 Schlussfolgerungen im Hinblick auf angewandte wissenschaftliche Methodik

Insgesamt lässt sich aus der Workshopserie das Fazit ziehen, dass das entwickelte Format von externen, wissenschaftsgeleiteten und gleichzeitig praxisorientierten Workshops einen wichtigen Impuls für die strategische Adressierung von Energiefragen in Kommunen setzen kann. Bestehende Prozesse vor Ort können gebündelt und verstärkt werden. Das Thema „erneuerbare Energien“ kann als zentrales Element einer lokalen Energiestrategie verankert werden. Wissenschaftliche Ergebnisse können somit sehr effizient an Praktiker weiter gegeben werden und münden in einem integrierten Planungsprozess unmittelbar in praktischen Umsetzungen vor Ort. Als besonders hilfreich hat sich die durch die Workshopserie ermöglichte Kontinuität der Kontakte zu regionalen Schlüsselakteuren erwiesen.

In vielfältigen Akteursworkshops, die im Rahmen des Forschungsvorhabens durchgeführt wurden, hat es sich ein zweistufiges Vorgehen bewährt. In einem ersten Schritt empfiehlt es sich, die generelle lokale Ausgangssituation mit dem Kooperationspartner zu besprechen und zu klären, welche Schlüsselakteure zu Beginn der Veranstaltung die offizielle Begrüßung vornehmen und neben dem wissenschaftlichen einen inhaltlich-regional bezogenen Input geben. Auf dieser Basis erfolgt mit Hilfe der Moderation durch die wissenschaftliche Organisation in einem zweiten Schritt die Sammlung und Auswahl konkreter energiebezogener Themen durch die Teilnehmer des Workshops selbst. So wird zum einen die Qualität der Inhalte sichergestellt, zum andern dafür Sorge getragen, dass die Teilnehmer des Workshops „wirklich mitgenommen“ werden und die Themen bearbeiten können, die „ihnen unter den Nägeln brennen“.

Nach einem ersten Akteursworkshop sollte ein „follow up“ folgen: Durch die jeweiligen Folge- bzw. Verstetigungsworkshops konnten im Forschungsvorhaben einerseits der Umsetzungsstand der erarbeiteten Projektideen diskutiert und etwaige Hindernisse und Lösungswege thematisiert werden. Zugleich war die Einladung zum 2. Workshop selbst Anlass für die eingeladenen Akteure, sich mit den auf dem ersten Workshop erarbeiteten Ideen und Strategieansätzen nochmals auseinander zusetzen und zwischenzeitlich weitere Umsetzungsschritte in die Wege zu leiten.

Die Verstetigungsworkshops in Kombination mit einer externen Moderation bilden damit auch ein Motivationsfaktor für das Verfolgen von Projektideen seitens kommunaler Schlüsselakteure, auch wenn Vorhaben zwischenzeitlich aufgrund von Zeitmangel und einem überbordendem kommunalen Alltagsgeschäft ggf. ins Stocken geraten sind. Kontinuität der Kommunikation und ein stetiger externer Kontakt können als wichtige Faktoren betrachtet werden, um EE-Prozesse in Kommunen und Regionen anzustoßen und in einen weitergehenden eigenständigen Prozesse zu überführen.

Zusammenfassend sind bei der Durchführung von Akteursworkshops seitens wissenschaftlicher Akteure einige wichtige Faktoren zu beachten:

- Der Workshop findet im Rahmen eines durch den Bund finanzierten Forschungsvorhabens statt. Die wissenschaftliche Organisation ist hierbei Impulsgeber und Organisator. Ihr obliegt es nicht, in der Rolle eines „Auftraggeber vor Ort“ zu agieren und potenzielle Akteure für eine Teilnahme am Workshop verpflichten.
- Ein Akteursworkshop kann nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, kommunale Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung für diese Veranstaltungen zu gewinnen. Der Workshop und die sich daraus ableitenden Arbeitsschritte müssen von der Kommune gewollt sein, so dass hierfür auch zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden.

- Lokale Schlüsselakteure müssen adäquat eingebunden werden. Diesbezüglich hat es sich bewährt, die Veranstaltung in Kooperation einem relevanten Netzwerkpartner vor Ort zu organisieren. (z.B. Umweltreferat der kommunalen Stadtverwaltung, regionale Wirtschaftsförderung, regional agierenden Energiestiftung oder eine Energieagentur, die beim Landkreis angesiedelt ist). Bei der Auswahl des Netzwerkpartners ist darauf zu achten, dass er gut in der Region verankert ist und nicht einseitig die Interessen eines Akteurs, wie beispielsweise des örtlichen Energieversorgers vertritt.
- Der Workshop muss mit dem aktuellen kommunalpolitischen Geschehen abgeglichen und entsprechend zeitlich passend eingebettet werden. Laufende Prozesse der jeweiligen Kommune bzw. Region gilt es aufzugreifen und Parallelprozesse zu vermeiden.
- Ziele und Ablauf sowie Möglichkeiten und Grenzen des Workshops müssen gegenüber den Teilnehmern transparent gemacht werden.

Im Zuge der eigentlichen Veranstaltung nehmen Vertreter der wissenschaftlichen Institution verschiedene Rollen ein. So agieren sie zum einen in ihrer originären **Funktion als Wissenschaftler**, die ihre Forschungsergebnisse zur Diskussion stellen. Auf einer zweiten Ebene agieren sie aber gleichzeitig **als Moderatoren** für ein lokales/ regionales Akteursnetzwerk. Drittens übernehmen sie auch eine **Rolle als ein Impulsgeber**. Durch den wissenschaftlichen Input wird den anwesenden Teilnehmern zum einen vermittelt, welche Bausteine sowie Arbeits- und Evaluierungszyklen für eine Energiestrategie notwendig sind. Zum anderen erhalten die beteiligten Akteure einen Eindruck davon, wie wichtig es ist, für den Prozess der Erarbeitung und Implementierung einer Energiestrategie einen regulären Arbeitsrahmen zu bieten, bei dem sichergestellt ist, dass die beteiligten Personen auf Augenhöhe zusammenarbeiten und gleichberechtigt zu Wort kommen.

So leistet die wissenschaftliche Institution zum einen Anstich für die Platzierung und Weiterentwicklung von energierelevanten Themenstellungen, zum anderen leistet sie aber auch eine punktuelle Intervention gegenüber lokalen/regionalen Akteurskonstellationen und vorherrschenden Prozessen.

Diese Rollen gilt es im Vorfeld sowie im Zuge der Durchführung der Veranstaltung transparent zu machen. Dies ist notwendig, um falschen Erwartungshaltungen seitens der beteiligten Akteure vorzubeugen. Ebenso aber um bewusst vor Augen zu führen, welche Rollen im bisherigen Akteursgefüge noch unbesetzt sind und zukünftig von regionalen Partnern selbst übernommen werden sollten.

Werden die aufgeführten Faktoren nicht beachtet, so ist eine Impulsgebung seitens wissenschaftlicher Akteure nur wenig hilfreich bzw. kann sogar kontraproduktiv sein.

Transfer

Das Format des „wissenschaftsgeleiteten Akteursworkshops“ ist so angelegt, dass es in modifizierter Form von interessierten lokalen und regionalen Energieakteuren aufgegriffen und als Impulsworkshop zur Erarbeitung und Implementierung einer lokalen bzw. regionalen Energiestrategie angewendet werden kann. Hierbei sollten von lokalen Akteuren die unter 4.1. aufgeführten Punkte beachtet sowie die unter 4.2. ausgeführten Anforderungen an eine externe Moderation berücksichtigt werden.

Mit der beschriebenen Form der Akteursworkshops können ein initialer Anstoß gegeben und wesentliche Arbeitsschwerpunkte festgelegt werden. Aus einer singulären Veranstaltung und damit einem punktuellen Impuls heraus ist es jedoch kaum möglich, die erarbeiteten Punkte bis zur Umsetzung einer Energiestrategie voranzutreiben. Hierfür bedarf es eines längerfristigen Prozesses. Daher ist es seitens wissenschaftlicher Akteure wichtig, einerseits den Prozessgedanken in die Kommunen zu tragen. Zum anderen sollte gemeinsam mit den Akteuren vor Ort nach Ideen gesucht werden, wie dieser Prozess zur Erarbeitung und Umsetzung einer Energiestrategie nach dem wissenschaftsgeleiteten Input fortgeführt und

wer hierbei Federführung und Moderation übernehmen kann. Wissenschaftliche Akteure haben insbesondere in der Planungsphase eines ersten Workshops die Möglichkeit, gezielt Netzwerkpartner und potenzielle Moderatoren anzusprechen und einzubinden. Dies ist auch eine der Stärken externer Akteure, die genutzt werden sollte. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich auch Kommunen den Gedanken nahezubringen, ein Budget für einen geplanten energiestrategischen Prozess vorzusehen bzw. nach Wegen zu suchen, wie ein solcher Prozess finanziert werden kann. Wissenschaftliche Akteure können hierbei sehr hilfreich sein, da sie in vielen Fällen, eine Kenntnis der Förderlandschaft besitzen und Kommunen gezielt Hinweise zu relevanten Förderprogrammen geben können.

5 Empfehlungen für die nationale Ebene

Der Fokus dieses Forschungsprojektes liegt auf den Handlungsmöglichkeiten für kommunale und regionale Akteure. Dabei wurde jedoch immer wieder deutlich, dass diese Handlungsmöglichkeiten stark durch nationale Gesetze und Förderungen bestimmt sind. Bei unseren Erhebungen, gerade in Diskussionsrunden und Arbeitsgruppen auf den durchgeführten Workshops, wurden immer wieder Erfolgsfaktoren und Barrieren identifiziert, die durch den nationalen Rahmen bestimmt sind. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen gegeben, die aus der Analyse dieser Erfolgsfaktoren und Barrieren abgeleitet wurden. Dabei ist zu betonen, dass es sich nicht um eine systematische Evaluierung des nationalen Rahmens und dessen Wirken auf die kommunale Ebene handelt, (was nicht der Gegenstand dieses Forschungsprojektes war). Vielmehr handelt es sich um einzelne Schlaglichter, die aber sehr gut einzelne Aspekte beleuchten, wo kommunalen Akteuren „der Schuh drückt“ und wo eine Unterstützung durch den Bund erfolgreich war oder wünschenswert wäre.

5.1 Forschung – Praxispartner fair einbinden

Die Praxispartner, die in diesem Forschungsprojekt im Wesentlichen über die Teilnahme an Workshops beteiligt waren, haben die Wichtigkeit von Forschungsprojekten betont. Dabei haben sie sowohl ihr Interesse an den Ergebnissen bekundet, als auch ihre Bereitschaft zur Forschung bei zu tragen. Dabei wurden jedoch auch deutlich Wünsche formuliert:

Praxisrelevante Ergebnisse

Forschungsergebnisse sollen einen hohen Praxisbezug aufweisen. Sie sollen gut konsumierbar aufgearbeitet sein und direkte Bezüge zur Arbeit der Praktiker haben. In diesem Zusammenhang wurde die im Rahmen dieses Projektes erstellte Broschüre als „gut lesbar“ und „relevant“ bewertet. Auch die Form der Akteursworkshops, die auf einer Mischung aus Erhebung und Verbreitung von Zwischenergebnissen mit hohem kreativen Diskussionsanteil beruht, wurde von den Teilnehmern als sehr positiv für ihre Arbeit eingeschätzt.

Hieraus können folgende Empfehlungen für die sozialwissenschaftliche Begleitforschung im Energiebereich abgeleitet werden:

- In kurzen Intervallen, noch im Verlauf von Forschungsprojekten sollten **Zwischenergebnisse** präsentiert und vor allem mit Praktikern diskutiert werden.
- Neben wissenschaftlichen Berichten sollen handlungsrelevante Forschungsergebnisse **prägnant und leicht konsumierbar** kommuniziert werden.

Aufwandsentschädigungen für Praxispartner

Die Beteiligung an Forschungsprojekten ist für Praxispartner mit zum Teil erheblichem Aufwand verbunden. Allein die Teilnahme an Interviews oder das Ausfüllen von Fragebögen wird gerade für die Repräsentanten erfolgreicher Projekte zu einer großen Belastung (einzelne Vertreter gaben an, sich „überforscht“ zu fühlen). Nach unserer Erfahrung können bereits geringe Aufwandsentschädigungen dazu beitragen, Praxispartner die Teilnahme an Forschungsprojekten zu erleichtern und so den organisatorischen Aufwand für das Forschungsteam zu verringern. (In diesem Projekt wurden den Teilnehmern der ersten beiden Workshopserien Reisekosten erstattet und eine geringe Aufwandsentschädigung gezahlt.)

In der **Kalkulation für zukünftige Forschungsprojekte** sollten Budgets auch für geringfügig beteiligte Praxispartner zur Verfügung stehen:

- Gerade für kommunale Vertreter ist die Erstattung von Fahrtkosten ein wichtiger Faktor, der die Teilnahme an Veranstaltungen überhaupt erst ermöglicht.
- Besonders für Vertreter von Vereinen und Mitarbeiter von kleinen privaten Beratungsfirmen sollten adäquate Honorare für Vorträge oder Zuarbeiten bei Workshops einkalkuliert werden.

Die Abrechnungsverfahren sollten sowohl für den Forschungsnehmer, als auch die Praxispartner einfach gestaltet sein und nur geringen bürokratischen Aufwand nach sich ziehen. Generell sollten pauschalisierte Erstattungsbeträge möglich sein.

5.2 Monetäre Förderung – Transparenz und Verlässlichkeit

In Deutschland existieren umfangreiche Fördermöglichkeiten für erneuerbare Energien und Maßnahmen für mehr Energieeffizienz. Allerdings sind die Förderverfahren zum Teil sehr unübersichtlich und komplex. Die unterschiedlichsten Ebenen bieten eigene Fördermöglichkeiten an, die allerdings nur beschränkt kumulierbar sind. Die Förderbedingungen befinden sich in einem konstanten Wandel.

Für Fördernehmer und selbst professionelle Energieberater ist es derzeit in Deutschland mit einem sehr hohem Aufwand verbunden, die sich häufig wandelnden Fördermöglichkeiten nachzuvollziehen und im Einzelfall eine adäquate Kombinationen von Angeboten zu identifizieren. Dies wirkt sich teilweise sogar hemmend aus, weil gerade „Neueinsteiger“ (und insbesondere private Haushalte) davor zurück schrecken, sich mit dem „Förderdschungel“ auseinander zu setzen. Da sie aber das Gefühl haben, ohne adäquate Förderung „drauf zu zahlen“, entscheiden sie sich teilweise gegen eine Alternative mit erneuerbaren Energien. Dadurch dass sich Förderbedingungen häufig ändern entsteht zudem oft der Eindruck, dass es günstiger sein könnte noch etwas zu warten, was zu einem Aufschub von Investitionen in erneuerbare Energien führt.

Gerade aus Sicht der Berater wurden Einfachheit und Planungssicherheit als wichtigste Grundlage genannt, dass private Haushalte Entscheidungen zu Gunsten „neuer“ Technologien mit erhöhtem Investitionsbedarf treffen (wie dies für erneuerbare Energien und Energiesparmaßnahmen der Fall ist). Diesbezüglich wurde das EEG von den Praktikern als ein Beispiel genannt, das klar strukturiert ist und eine hohe Planungssicherheit gewährleistet.

Die **Förderungen** für erneuerbare Energien und Energieeffizienz sollten in Zukunft **einfacher, dauerhafter und weitgehend kumulierbar** gestaltet sein, um eine schnelle und effektive Nutzung von Laien (z.B. Hausbesitzern) und Neueinsteigern (z.B. aus der kommunalen Verwaltung) zu erleichtern.

5.3 Unterstützung für Kommunen

Geringe monetäre Förderungen mit großer Wirkung

Kommunale Vertreter äußerten in den Diskussionsrunden immer wieder die Ansicht, dass Kommunen sehr sensitiv auf Förderprogramme reagieren würden. Selbst geringe Fördersummen, können ein wichtiger Einflussfaktor in politischen Entscheidungsprozessen sein und einen breiteren Einsatz erneuerbarer Energien und höher Energieeffizienz

maßgeblich unterstützen. Der Weg, an die entsprechenden Gelder zu gelangen, gestaltet sich jedoch mitunter sehr beschwerlich:

Kommunen haben mittlerweile durch zahlreiche Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene die Möglichkeit, für die Umsetzung ihrer energiepolitischen Ziele Fördermittel zu beantragen. Dies gelingt den jeweiligen Kommunen jedoch in sehr unterschiedlichem Maße. Haben größere und finanziell gut ausgestattet Städte zum Teil einen eigenen Personalstamm, der Förderprogramme systematisch scannt und Antragsverfahren zielstrebig vorantreibt, so sind viele kleinere und finanziell schlechter gestellte Kommunen oftmals mit der Erarbeitung entsprechender Förderanträge überfordert. Ihnen fehlt schlichtweg die Personalkapazität, neben der Erfüllung der Pflichtaufgaben auch noch weitere, durchaus notwendige Bedarfe zu bearbeiten. Dies trifft umso mehr zu, wenn Antragsverfahren seitens der Fördergeber besonders umfassend angelegt sind und zahlreiche Anforderungen an die einreichenden Kommunen gestellt werden.

Eine wesentliche Empfehlung an Fördergeber beläuft sich darauf, Antragsverfahren einfach zu halten, einen ausreichend großen Zeitraum für die Bearbeitung einzuräumen, entsprechende Förderprogramme gut zu kommunizieren, u.a. auch über die Organe der Kommunalen Spitzenverbände, sowie eine entsprechende Beratung und Hilfestellung zur Qualifizierung der Anträge zur Verfügung zu stellen. Wenn damit auch die Nachteile für Kommunen mit geringen Kapazitäten nicht behoben sind, so ist dies ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, um Defizite gezielter auszugleichen.

Dauerhafte Prozesse ermöglichen

Mit Blick auf kommunale Verwaltungsprozesse, zeigt sich, dass Energiefragen – als klassische Querschnittsaufgaben – immer wieder an den Rand gedrängt werden. Dabei ist zu beobachten, dass häufig adäquate Strukturen auf kommunaler Ebene zyklisch geschaffen und wieder abgeschafft werden, um danach mit großem Aufwand wieder „neu erfunden“ werden (Siehe Beispiel „Erfassung der Energieverbräuche kommunaler Liegenschaften“).

Ein Beispiel, wie schwer es offensichtlich ist, Energiethemen und adäquate Prozesse dauerhaft in kommunalen Verwaltungen zu verankern ist die **Erfassung der Energieverbräuche kommunaler Liegenschaften**. Mitte bis Ende der 90er Jahre wurden umfangreiche Konzepte für das kommunale Energiemanagement entwickelt. Diese wurden von vielen engagierten Akteuren (u.a. dem Deutschen Institut für Urbanistik, dem Deutschen Städtetag und den Landesenergieagenturen) in der Szene verbreitet und von vielen Kommunen aufgegriffen. Man kann sagen, dass sich ein Standard guter kommunaler Praxis gebildet hat in dem ein Mindestmaß an Energiecontrolling (also die regelmäßige Erfassung der eigenen Verbräuche) ein integraler Bestandteil war. Derzeit kann jedoch nicht mehr davon ausgegangen werden, dass dieser Mindeststandard von der breiten Masse der Kommunen aufrechterhalten wird. Es gibt bereits wieder Städte, die die Erfassung der Verbräuche Ihrer Liegenschaften als wichtige und neue Errungenschaft innerhalb eines „Pilotprojektes“ in Fachkreisen präsentieren

Dabei zeigten unsere Erhebung insbesondere:

- Eine große Zahl von Kommunen implementiert z.T. sehr ambitionierte Pilotprojekte. Nur wenige Kommunen etablieren aber konsequente energetische Mindeststandards für alle der von Ihnen betreuten Maßnahmen.

- Viele Städte und Gemeinden gaben in der Vergangenheit weitreichende Absichtserklärungen zum Klimaschutz ab (etwa Klimabündnis) und unterlegten diese auch mit Energie- oder Klimaschutzkonzepten. Aber nur in wenigen Fällen sind die Konsequenzen daraus gezogen und zielstrebig in konkretes Verwaltungshandeln (etwa in Form von Richtlinien oder Verordnungen) überführt worden.
- Es gibt eine Vielzahl von im Klimaschutz aktiven Akteuren auf kommunaler Ebene. Jedoch arbeiten diese in nur den wenigsten Kommunen effizient und effektiv innerhalb eines strukturierten Prozesses mit gemeinsamer Zielsetzung zusammen. Beispielhaft für eine effektive Prozessstruktur ist der European Energy Award,¹ der aber nahezu ausschließlich in solchen Bundesländern umgesetzt wird, wo eine Förderung durch das Bundesland besteht.

Aus diesen Punkten lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

Kommunen benötigen eine starke Unterstützung von außen, um ihrer Verantwortung im Klimaschutz adäquat gerecht zu werden. Dabei wird ein kurzfristiger Anschub nicht genügen. Vielmehr müssen Unterstützungsmaßnahmen langfristig (wenn nicht sogar dauerhaft) angelegt sein. Gerade für kleine Städte und Gemeinden ist es nahezu unmöglich ausreichendes Know-how und Kapazitäten eigenständig aufzubauen.

Die **Klimaschutzinitiative des BMU** liefert hier einen wichtigen Beitrag, Schwächen der Kommunen auszugleichen und diese schnell zu befähigen Klimaschutzaktivitäten voran zu treiben. Dabei sollten die Förderprogramme für Kommunen **langfristig** zur Verfügung stehen, u.a. auch um zu gewährleisten, dass wirklich die breite Masse der Kommune (also auch die „Nachzügler“) effektive Strukturen zum Klimaschutz aufbauen können.

Bei einer Evaluierung des Programms sollte in jedem Fall überprüft werden, ob in den Kommunen umfassende und selbsttragende Klimaschutzprozesse verankert wurden, oder ob lediglich punktuelle Verbesserungen (etwa in Form von einzelnen Pilotprojekten) erreicht wurden. Dabei ist insbesondere zu prüfen, ob die erstellten Klimaschutzkonzepte auch tatsächlich fest im täglichen Verwaltungshandeln verankert werden. Ggf. **sollten in Zukunft verstärkt auch prozessorientierte Ansätze**, wie etwa der European Energy Award, **gefördert werden**.

Für die Ausgestaltung dementsprechender Förderprogramme ist es ebenso wichtig, seitens des Fördergebers ein **Budget für Beratung- und Qualifizierungsmaßnahmen** einzuplanen, so dass auf diesem Wege auch Kommunen unterstützt werden können, die vorerst bei der Einreichung eines Antrages nicht erfolgreich waren. Kommunen haben im Zuge der Antragserstellung in der Regel Expertise eingeholt und bereits Kompetenzen gebündelt. Sie sollten einen Anreiz erhalten, diese Ansätze zum Klimaschutz selbständig weiter auszubauen. Hierfür ist eine fundierte Beratung der Fördergeber notwendig, aus der hervorgeht, weshalb die im Antrag formulierten Maßnahmen vorerst nicht gefördert werden bzw. welche qualitativen Mängel bei der Antragserstellung aufgetreten und beim nächsten Mal zu verbessern sind. Dies hilft Kommunen bei der Qualifizierung der eigenen Arbeit und kann gleichzeitig einem Verschleiß von Motivation und personellen Ressourcen vorbeugen.

¹ Der European Energy Award® (eea®) ist ein Qualitätsmanagementsystem und Zertifizierungsverfahren, mit dem Klimaschutzaktivitäten der Kommune erfasst, bewertet, geplant, gesteuert und regelmäßig überprüft werden können. (www.european-energy-award.de)