

# Regionale Energie-Netzwerke managen

## ***Aufgaben von und Kompetenzanforderungen an Regionale Energiemanager am Beispiel der Bioenergieproduktion***

Im Zuge einer sich intensivierenden Klimaschutzdebatte und angesichts steigender Energiepreise gewinnt der Prozess der Umstellung der Energieversorgung von fossilen Energieträgern auf erneuerbare Energien (Biomasse, Solarthermie, Photovoltaik; Wind- und Wasserenergie) zunehmend an Fahrt. Unterstützt von einer massiven staatlichen Investitionsförderung hat der Anteil der erneuerbaren Energien am gesamten Endenergieverbrauch in Deutschland im Jahr 2009 erstmals die 10%-Marke überschritten (BMU 2010:19). Und geht es nach den ehrgeizigen Plänen der Europäischen Union<sup>1</sup>, so soll bis zum Jahr 2020 der Gesamtenergiebedarf Europas zu 20% aus erneuerbaren Energien gedeckt werden.

Um dieses Ziel zu erreichen bedarf es neben Großprojekten wie Offshore-Windenergieanlagen oder Solarturmkraftwerken vor allem einer flächendeckenden Wärme- und Stromversorgung durch dezentrale Projekte. Bioenergiekraftwerke spielen hierbei eine zunehmend wichtige Rolle. Zwar erreichen die vergleichsweise kleinen (lokalen) Anlagen nicht die hohe Rentabilität der Großprojekte, dies lässt sich nach Ansicht von Fachleuten aber durch die aus einer engen Kooperation aller Beteiligten entstehenden Synergieeffekte kompensieren. Hierbei kommt der Vielzahl von auf regionaler Ebene zu organisierenden kleinräumig strukturierten *gemeinschaftlichen* Bioenergieprojekten eine wichtige Bedeutung zu.

### **Regionale Bioenergieprojekte brauchen ein professionelles Management**

Der Bau von lokalen Kleinkraftwerken sowie ihr langfristig erfolgreicher und rentabler Betrieb erfordert von den beteiligten Kooperationspartnern die Fähigkeit zu einem abgestimmten gemeinsamen Handeln bei der Planung, der Umsetzung und dem Betrieb von Bioenergieanlagen. Im Idealfall bildet sich hierzu auf Gemeindeebene eine stabile Entwicklungspartnerschaft aus öffentlichen und privaten Akteuren, die den Prozess eigenständig steuert.

Überlässt man die Konstituierung eines solchen Netzwerkes dem Zufall eines quasi naturwüchsigen Zusammenfindens, so ist die Gefahr eines Scheiterns allerdings groß. Die Initiierung und Durchführung eines gemeinschaftlichen Bioenergieprojekts stellt hohe Anforderungen an die Kooperationspartner. Unterschiedliche Zielvorstellungen und Erwartungen müssen berücksichtigt und in Einklang gebracht, divergierende Interessen müssen vermittelt, das Zusammenspiel der beteiligten Partner muss koordiniert werden. Entscheidungen, wenn sie von allen Beteiligten mitgetragen werden sollen, bedürfen eines zuweilen zeitraubenden Prozesses der Konsensfindung. All diese komplexen Zielfindungs-, Verhandlung- und Abstimmungsprozesse bergen das Risiko von Selbstblockaden und einem Zerschlagen der Entwicklungspartnerschaft.

Erfolgversprechender als die Selbstorganisation ist es für Entwicklungspartnerschaften, wenn sie auf eine professionelle Unterstützung zurückgreifen und ihre Vernetzung untereinander und den Implementationsprozess managen lassen. „Managen lassen“ bedeutet hier, dass die Kooperationspartner die Unterstützung, Begleitung und Moderation ihres weiterhin eigenverantwortlich durchgeführten Bioenergieprojekts durch eine/n speziell geschulte/n „Netzwerkmanager/in“ in Anspruch nehmen: Regionale Energiemanager/innen

---

<sup>1</sup> Gemäß EU-Richtlinie Erneuerbare Energien (RL 2009/28/EG).

widmen sich in diesem Falle<sup>2</sup> der Organisation, Moderation und Realisierung kollektiver Entscheidungsprozesse in Bezug auf den Bau und den Betrieb von lokalen Anlagen zur Energieproduktion und kümmern sich so ganz gezielt um den professionellen Aufbau regionaler Bioenergie-Netzwerke.

Das Aufgabenspektrum der Energiemanager/innen ist entsprechend vielfältig. Als Promotoren sollen sie das Thema Bioenergieproduktion in der Region voranbringen, Biomassepotenziale erschließen und Nutzungskonzepte entwerfen; als Berater müssen sie unterschiedlichste Informations- und Auskunftsbefürfnisse befriedigen, als Schnittstellenmanager werden sie das regionale Akteursnetz aus öffentlichen und privaten Akteuren knüpfen und z.B. Biomasseproduzenten und Anlagenbetreiber an einen Tisch bringen; als Rechtsexperten müssen sie die Fördermöglichkeiten zu nutzen wissen und schließlich das Genehmigungsverfahren erfolgreich begleiten.

### **Abb. 1: Aufgabenspektrum für ein regionales Bioenergiemanagement**

- Ermittlung regionaler Energiebedarfe und Identifikation von Bioenergiepotenzialen,
- Erarbeitung von Energiekonzepten,
- Entwicklung von darauf basierenden Maßnahmen und Umsetzungsstrategien unter Berücksichtigung von Fördermöglichkeiten, Finanzierungsformen und Rechtsvorschriften zum Anlagenbetrieb,
- aufgabenspezifische Vernetzung regionaler Akteure und Zusammenführung ihrer Interessen,
- praxistaugliche Aufbereitung und zielgruppengerechte Verfügbarmachung von handlungsleitenden Wissensbeständen,
- Organisation, Moderation und Herbeiführung kollektiver Entscheidungsprozesse,
- Motivation und nachhaltige Einbindung verschiedener Akteursgruppen,
- Öffentlichkeitsarbeit: Erfolge kommunizieren und Akzeptanz erhöhen,
- Beratung und Begleitung von Antragstellern,
- Unterstützung und Begleitung von Genehmigungsverfahren,
- weitere Optimierung der bestehenden Bioenergienutzung.

Die Nachfrage im boomenden Ökoenergiesektor nach solchermaßen passgenau qualifizierten „Kümmerern“ lässt sich derzeit noch nicht seriös beziffern. Sollten sich aber die oben skizzierten Wachstumserwartungen bei den Erneuerbaren Energien auch nur annähernd bewahrheiten, so dürfte in naher Zukunft der Bedarf an speziell geschulten Fachkräften für das Projekt- und Prozessmanagement stark zunehmen<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Das Aufgabenspektrum von Regionalen Energiemanagern ist je nach Einsatzgebiet unterschiedlich. Aus den am Beispiel der Bioenergieproduktion erläuterten Anforderungen lassen sich aber die für alle Betätigungsfelder erforderlichen Kernkompetenzen sehr augenfällig herleiten.

<sup>3</sup> Mit angeschoben wird diese Entwicklung auch durch die Energiepolitiken des Bundes und der Länder. Beispielsweise will die Landesregierung Nordrhein-Westfalen mit ihrem Biomasseaktionsplan „Bioenergie.2020.NRW“ nicht nur die Strom- und Wärmeproduktion aus Biomasse bis zum Jahr 2020 von knapp 9 Milliarden Kilowattstunden auf 18 Milliarden Kilowattstunden verdoppeln. Das Förderkonzept beinhaltet auch Fördergelder für Bioenergiemanager, die zunächst in sechs Pilotregionen jeweils dezentral einen regionalen Biomasseaktionsplan entwickeln sollen (vgl. Bioenergie.2020.NRW). Zudem sind Bioenergie- bzw. Projektmanager bereits in vielen der 25 vom Bundeslandwirtschaftsministerium speziell geförderten Bioenergie-Regionen Deutschlands tätig (vgl. Nationaler Biomasseaktionsplan für Deutschland).

## Prozessgestaltung als Kernkompetenz des Energiemanagements

Zur Erfüllung der vielfältigen Aufgaben müssen Regionale Energiemanager/innen sowohl über technische, als auch wirtschaftliche und soziale Kompetenzen verfügen, die in den bestehenden Studien- und Ausbildungsgängen einzelner Disziplinen jeweils nur isoliert und fachbezogen vermittelt werden. Das Aufgabenspektrum im regionalen Energiemanagement erfordert indes weniger den Fachspezialisten, als den übergreifend befähigten Generalisten mit interdisziplinärem, praxisnahem Querschnittswissen.

In ihrer Eigenschaft als Netzwerkmanager/innen benötigen Regionale Energiemanager neben einem Grundverständnis von den technischen und wirtschaftlichen Zusammenhängen im Bereich der Energieproduktion vor allen Dingen die Fähigkeit zur gezielten regionalen Vernetzung relevanter Akteure auch und gerade vor dem Hintergrund neuer Akteurskonstellationen im Energiesektor der erneuerbaren Energien. Ein hohes Maß an (sozialer) Prozessgestaltungskompetenz ist dafür unabdingbar.

### Aufgabe: Ausarbeitung eines Curriculummoduls „Prozessgestaltung“

In der gemeinsam mit der *LEB Niedersachsen* und weiteren Kooperationspartnern zu entwickelnden Weiterbildungsmaßnahme „Ausbildung zum/zur Regionalen Energiemanager/in“ wird das Qualifizierungsmodul „Prozessgestaltungs-Kompetenz“ eine Schlüsselstellung einnehmen. In dem Modul sollen wissenschaftlich fundierte Kenntnisse, Verfahren und Methoden der Datenermittlung, der Konzeptentwicklung, der Politikfeldanalyse, der Moderation und Gestaltung von Akteursprozessen, des Netzwerkmanagements, der Motivations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie des (öffentlichen) Projektmanagements vermittelt werden. Hauptaufgabe des IfR wird es sein, hierfür die sozialwissenschaftlichen Grundlagen zu erarbeiten und die darauf basierenden Inhalte für das Curriculum des Prozessgestaltungs-Moduls zu entwickeln.

Dazu soll in einem ersten Schritt zunächst der wissenschaftliche Forschungs- und Kenntnisstand aufgearbeitet werden. Die theoretischen Erkenntnisse der Regionalwissenschaft und der sozialwissenschaftlichen Forschung über weiche Steuerungsformen, Akteursnetzwerke und „Regional Governance“ sollen dabei im Mittelpunkt stehen, stellen sie doch die Grundprinzipien für den Steuerungsansatz der Prozessgestaltung in regionalen (Energie-) Kooperationsverbänden bereit.

Auf der Grundlage des theoretischen Wissens erfolgt im zweiten Schritt die „Übersetzung“ in anwendungsorientiertes, praktikables Wissen. Beispielsweise werden hier aus dem Material Strategien und Techniken des Netzwerkmanagements destilliert. Abschließend sollen diese bereits praxisbezogenen Wissensinhalte zu fortbildungstauglichen Lehrinhalten komprimiert und in einzelne Lerneinheiten (Arbeitsblätter) gegliedert werden.

### Literatur

- Bioenergie.2020.NRW – Biomasseaktionsplan zum nachhaltigen Ausbau der Bioenergie in Nordrhein-Westfalen, hg. vom Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2010): Entwicklung der erneuerbaren Energien in Deutschland im Jahr 2009. URL: [http://www.erneuerbare-energien.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/ee\\_hintergrund\\_2009\\_bf.pdf](http://www.erneuerbare-energien.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/ee_hintergrund_2009_bf.pdf) (Stand: 01.06.2010).
- Nationaler Biomasseaktionsplan für Deutschland – Beitrag der Biomasse für eine nachhaltige Energieversorgung, hg. vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) und dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), Berlin.