

**STAKEHOLDER DER  
KOMMUNALEN  
WÄRMEPLANUNG**  
WÄRMEKONGRESS MÜNSTERLAND

# WER WIR SIND.

Die MODULDREI Strategie und Kommunikation GmbH ist eine Beratung für strategische Kommunikation. Wir sind weder eine Werbeagentur noch eine Unternehmensberatung. Wir sind eine Beratung speziell für Kommunen und ihre kommunalen Unternehmen.

Unser Portfolio ist breit: Es reicht von der Begleitung der kommunalen Wärmeplanung über Kund:innenbefragungen bis hin zur internen Leitbildentwicklung. Dazwischen ist viel.

Wir betrachten die gefragten Leistungen in unseren Projekten nicht losgelöst, sondern immer im Gesamtkontext der Kommune. Wir haben den Rundumblick und verstehen die lokalen Prozesse.

**GRÜNDUNGSJAHR: 2012**

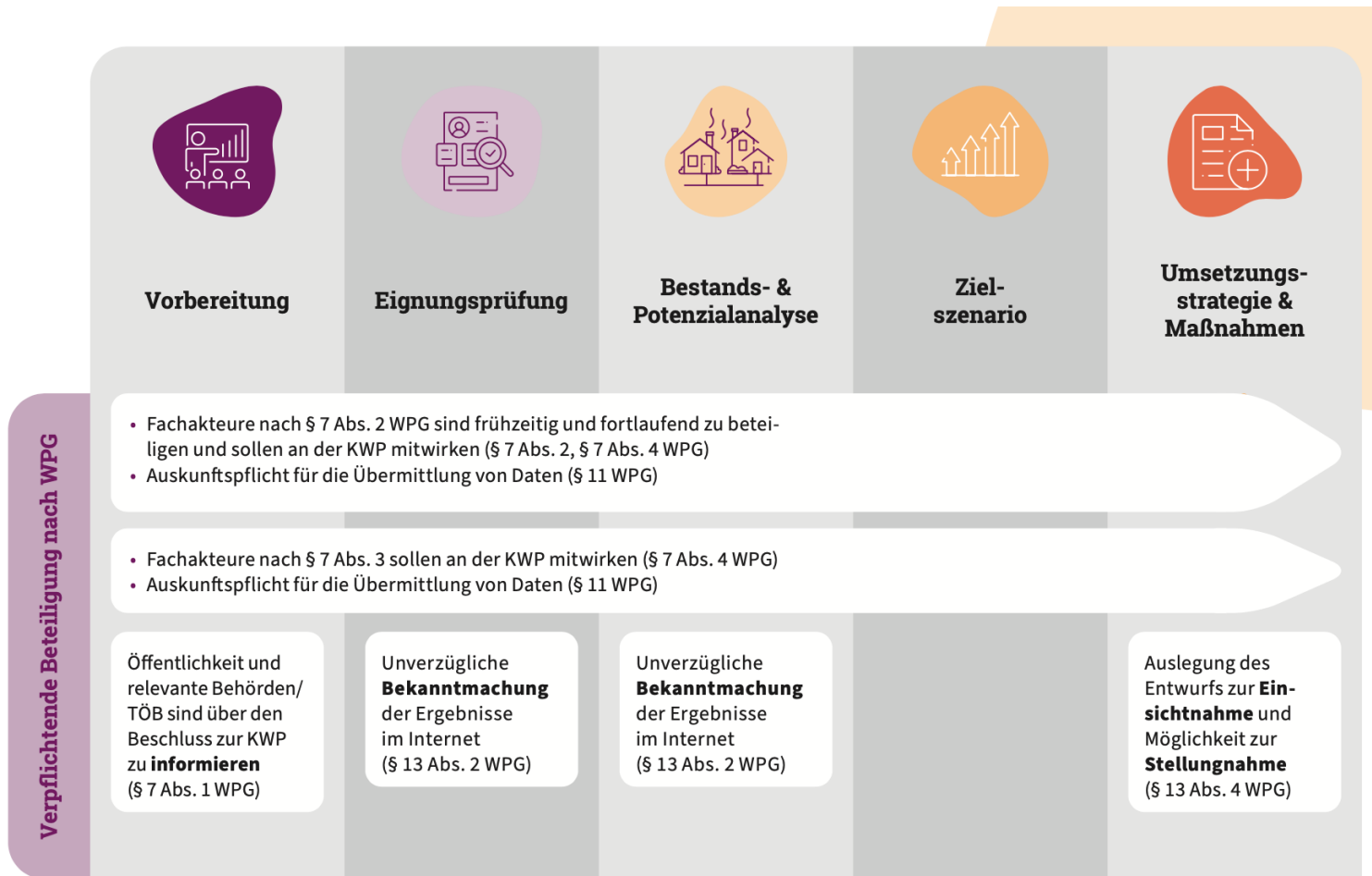
**SITZ: DORTMUND**

**ANZAHL MITARBEITER:INNEN: 11**



**KOMMUNIKATION UND  
BETEILIGUNG IM RAHMEN DER  
KOMMUNALEN WÄRMEPLANUNG**

# BEI DER ERSTELLUNG EINER KOMMUNALEN WÄRME-PLANUNG IST KOMMUNIKATION UND BETEILIGUNG PFLICHT.



# UND DAFÜR GIBT ES GUTE GRÜNDE.

- Soziale Akzeptanz: Wärmewende-Projekte erfordern Akzeptanz in der Bevölkerung mit Blick auf die notwendigen Investitionen und erforderlichen baulichen Maßnahmen
- Konfliktvermeidung: die transparente Einbindung von Stakeholdern reduziert spätere Widerstände und erleichtert so die Umsetzung
- Vertrauen: Offene Kommunikation verhindert Fehlinformationen und Missverständnisse
- Effizienz: durch den Einbezug lokaler Akteure kann Wissen über vorhandene Infrastruktur oder Synergiepotenziale genutzt werden

# IN DER PRAXIS IST KOMMUNIKATION UND BETEILIGUNG EINE DER GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN.

Wie herausfordernd sind Ihrer Ansicht nach folgende Elemente/  
Aspekte der Wärmeplanung?



Grafik zeigt Verteilung und gewichteten Mittelwert der Antworten  
(1) »Gar nicht wichtig« bis (5) »Sehr wichtig«

# DIE BETEILIGUNG VON AKTEUREN FINDET SEHR UNTERSCHIEDLICH STATT.

## Beteiligung nach KWP-Prozessphasen (3/3)



	Vorbereitung	Bestands-analyse	Potenzial-analyse	Szenario-analyse	Erstellung der Umsetzungs-strategie	nach Ver-öffentlichung Wärmeplan
Energieerzeuger (Strom oder Wärme)	44 %	59 %	53 %	49 %	50 %	46 %
Betreiber Gasnetz	45 %	63 %	51 %	51 %	52 %	46 %
Betreiber Stromnetz	46 %	62 %	52 %	51 %	51 %	46 %
Betreiber Wärmenetz	38 %	53 %	46 %	44 %	46 %	40 %
Abwasserwirtschaft	17 %	45 %	42 %	28 %	29 %	30 %
Immobilienwirtschaft	14 %	35 %	29 %	29 %	30 %	34 %
Großverbraucher von Wärme oder Gas	14 %	46 %	40 %	28 %	29 %	35 %
Öffentlichkeit/Bürgerschaft	22 %	30 %	29 %	30 %	39 %	55 %
Kommunalpolitik	50 %	42 %	44 %	46 %	55 %	54 %
andere Behörden	17 %	22 %	19 %	16 %	22 %	29 %
andere Gemeinden	16 %	13 %	17 %	17 %	19 %	31 %

F12: In welchen Phasen haben oder planen Sie die folgenden Akteure am Prozess der Wärmeplanung zu beteiligen?

Frage an Durchführende und Umsetzende.  
n = 340

Die Antwortoptionen „nichts davon vorhanden“, „weiß nicht“ und „keine Angabe“ wurden herausgerechnet.

**ES BRAUCHT EIN  
BETEILIGUNGSKONZEPT, DAS  
VORGIBT, WIE WANN WER  
EINBEZOGEN WERDEN SOLLTE.**

# **DIE ERARBEITUNGSSCHRITTE.**

- 1. ZIELSETZUNG KLÄREN**
- 2. STAKEHOLDER-ANALYSE DURCHFÜHREN**
- 3. METHODEN DER BETEILIGUNG FESTLEGEN**
- 4. ZEITPLAN UND RESSOURCEN KLÄREN**
- 5. KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE FESTLEGEN**
- 6. ERFOLGSKONTROLLE UND EVALUATION DURCHFÜHREN**

**1. ZIELSETZUNG KLÄREN**

**2. AKTEURSANALYSE DURCHFÜHREN**

**3. METHODEN DER BETEILIGUNG FESTLEGEN**

**4. ZEITPLAN UND RESSOURCEN KLÄREN**

**5. KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE FESTLEGEN**

**6. ERFOLGSKONTROLLE UND EVALUATION DURCHFÜHREN**

# 1. ZIELSETZUNG KLÄREN – WOLLEN SIE DAS WORT BETEILIGUNG WÖRTLICH NEHMEN?

- Welche Entscheidungen sollen durch den Beteiligungsprozess beeinflusst werden?
- Was sind die zu bearbeitenden Fragestellungen?
- Was soll mit der Beteiligung erreicht werden?
- Welche Wirkung soll der Beteiligungsprozess auslösen?
- Welche Beteiligungs- und Entscheidungsspielräume gibt es wirklich?
- Wer ist der Empfänger der Beteiligungsergebnisse und wie wird damit weitergearbeitet?

# DAS KÖNNEN SIE ZUM BEISPIEL ERREICHEN.

## 1. Akzeptanz schaffen

- Für den Prozess, die Ergebnisse und die geplante Umsetzung bei den verschiedenen Zielgruppen.

## 2. Informieren über die Kommunale Wärmeplanung

- Information der Zielgruppen über Existenz, Bedeutung, Umfang, Ziele und Grenzen der Kommunalen Wärmeplanung sowie über die Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Prozesses.

## 3 . Informieren über Beteiligungsmöglichkeiten

- Information über Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten (darunter fällt auch die gesetzlich vorgesehene 30-tägige Einsichtnahme und Möglichkeit zur Stellungnahme).
- Ansprache der Zielgruppen über passgenaue Kanäle und Formate.

## 4. Offenheit

- In der Herangehensweise des Prozesses

## 2. AKTEURSANALYSE – WER IST WIE EINZUSCHÄTZEN?

- Wer sind die relevanten Interessengruppen?
- Welche Interessen haben die einzelnen Gruppen? Wie groß ist ihr Einfluss auf das Projekt oder die Entscheidung?
- Priorisierung: Welche Stakeholder sollten besonders intensiv einbezogen werden?
- Unterscheidung: Wer will und wer muss beteiligt werden?
- Gibt es schon organisiertes Engagement?
- Gibt es eine „Vorgeschichte“ bzw. wie liefen bisherige Beteiligungsprozesse ab?
- Wie wird die zu erwartende Akzeptanz für den Prozess eingeschätzt?
- Wo könnten Konflikte entstehen?
- Hat jemand eine Hidden Agenda und wie könnte die aussehen?

**AKTEURS ANALYSE**

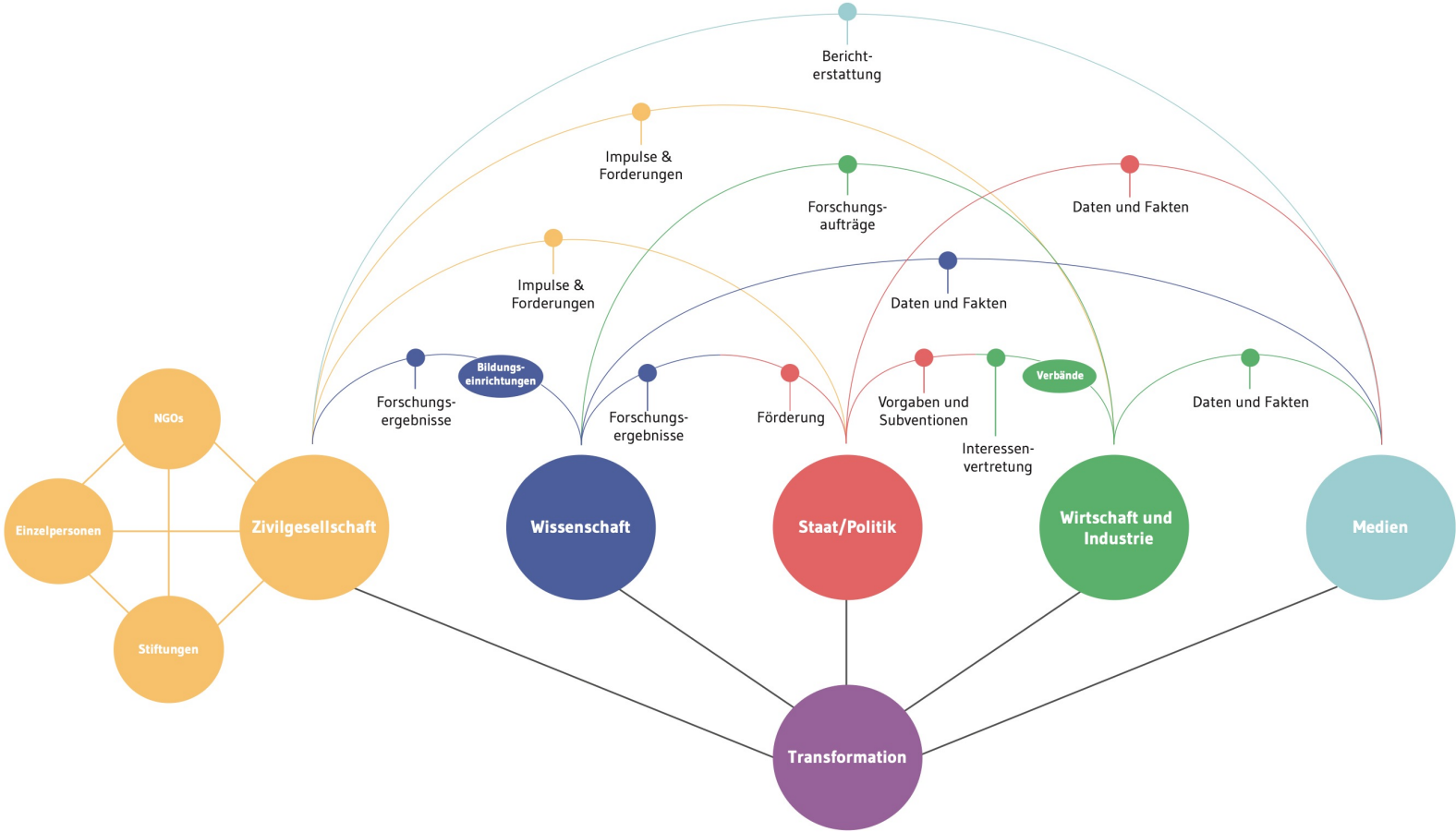
# DIE AKTEURSANALYSE ERFOLGT IN VIER SCHRITTEN.



# EINE ÜBERSICHT DER RELEVANTEN AKTEURSGRUPPEN



# UNTER DEN AKTEUREN GIBT ES DIVERSE QUERBEZÜGE.



# DIE RELEVANTEN AKTEURSGRUPPEN IM DETAIL.

VERWALTUNG
Bürgermeister
Bauamt und Liegenschaften
Umweltamt und Klimaschutzmanagement
Öffentlichkeitsarbeit
Finanzen

ENERGIEVERSORGER
Stadtwerke
Netzbetreiber
Überregionale Energieversorger
Erneuerbare Energie Gemeinschaften
Land- und Forstwirtschaft

WOHNUNGSWIRTSCHAFT
Kommunales Gebäudemanagement
Immobilienverwalter und Wohnungsbau-genossenschaften
Haus & Grund – Zentralverband der Deutschen Haus-, Wohnungs- und Grundeigentümer e. V.

WIRTSCHAFT
Industrie
KMUs
IHK
HWK
Gewerbeverein
Kreishandwerkerschaft

(ORGANISIERTE) ÖFFENTLICHKEIT	
<b>VEREINE UND VERBÄNDE</b>	<b>ÖFFENTLICHKEIT</b>
Sozialverbände	Hausbesitzer:innen
Mieterbund	Mieter:innen
Vereine	Presse
Bürgervereine/ -initiativen	
Verbraucherzentrale	<b>POLITIK*</b>
Energieagentur	Parteien

POLITIK*
Rat
Umweltausschuss und Lenkungsgruppe
Kreisverwaltung
Ortsbürgermeister

HANDWERK
Bezirksschornstein-feger:innen
Sanitär-Heizung-Klima Handwerk

KREDITINSTITUTE
Sparkasse
Volks- und Raiffeisenbanken/ Genossenschaftsbanken

**\*Die Politik nimmt eine Sonderrolle ein: Sie ist über den Rat Auftraggeber und gleichzeitig auch als Partei ein Teil der Öffentlichkeit.**

**EIN PAAR BEISPIELE FÜR  
AKTEURSCCHARAKTERISIERUNGEN**

# DIE UNTERSTÜTZUNG DES BÜRGERMEISTERS IST ENTSCHEIDEND.

## INTERESSE:

- Interesse an einer nachhaltigen und sozialverträglichen Wärmeversorgung
- Stärkung der lokalen Wirtschaft
- Förderung von Umweltschutzmaßnahmen und Erreichung von Klimaschutzzielen
- Bezahlbare Wärme für Bürger:innen

## BEDÜRFNIS:

- Botschafter für die kommunale Wärmeplanung
- Kommunikation der Vision und der strategischen Ziele der KWP
- Zusammenspiel der Akteure überblicken
- Up to date und auskunftsfähig sein
- Ratsbeschluss erfüllen

# EIN BLICK ZU DEN NACHBARKOMMUNEN KANN SYNERGIEEFFEKTE BRINGEN.

## INTERESSE:

- Kooperationen bei Umsetzungsprojekten und Nutzung gemeinsamer Ressourcen an den Gemeindegrenzen
- Informationen zu Baumaßnahmen, die Grenzbereiche betreffen
- Austausch zum Prozess
- Vermeidung von Konflikten

## BEDÜRFNIS:

- Informationen über den Stand der kommunalen Wärmeplanung
- Koordination durch Kreisverwaltung

# HAUSBESITZER:INNEN SIND OFT SKEPTISCH UND MÖCHTEN VOR ALLEM KOSTENEFFIZIENTE LÖSUNGEN.

## INTERESSE:

- kosteneffiziente Lösungen zur Wärmeversorgung ihrer Immobilien
- Anreize für Investitionen in erneuerbare Energien und Energieeffizienzmaßnahmen
- Schaffung eines Wertzuwachses für ihre Immobilie(n)
- Zuverlässige Versorgung
- Möglichkeit zur Beteiligung und Mitbestimmung

## BEDÜRFNIS:

- Informiert sein über zukünftige Kosten, energieeffiziente Technologien und finanzielle Anreize
- Kennen der Möglichkeiten zur Beteiligung
- Rückmeldung geben und Bedenken äußern, Feedback zu ihren Bedürfnissen und Erwartungen kommunizieren

# DIE PRESSE HAT INTERESSE AN ENTWICKLUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN.

## INTERESSE:

- Verbraucherservice und Informationsauftrag
- Berichterstattung über lokale Initiativen, Projekte und Erfolgstories zur Förderung nachhaltiger Energiekonzepte (Fallbeispiele)
- Kritische Begleitung und Aufdeckung von Missständen und Hindernissen im Zusammenhang mit der Wärmewende sowie deren Auswirkungen auf die Gemeinschaft (Zahlen, Daten, Fakten)
- Einnahme einer Vermittlerrolle zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und der Bevölkerung

## BEDÜRFNIS:

- Zugang zu Informationen über die kommunale Wärmeplanung
- Ansprechpartner und Hintergrundgespräche
- Überwachung der politischen Entscheidungsprozesse

# WIR KOMMEN UM ZIELGRUPPENORIENTIERTE KOMMUNIKATION NICHT HERUM.

Die Ansprache der Zielgruppen muss spezifisch erfolgen.

- **Bürger:innen** benötigen einfache und verständliche Informationen, die die Vorteile und Mitgestaltungsmöglichkeiten betonen.
- **Politische Entscheidungsträger:innen** erwarten Präsentationen mit Daten und Fakten, Erfolgsbeispiele aus anderen Kommunen sowie Darstellungen der wirtschaftlichen und ökologischen Vorteile.
- **Verwaltungseinheiten** brauchen Informationen zu technischen und regulatorischen Details
- **Wirtschaftliche Akteure** interessieren sich besonders für die wirtschaftlichen Anreize und Unterstützungsmöglichkeiten sowie die Zusammenarbeit bei der Umsetzung

**WAS WIR ÜBER DIE EINORDNUNG  
DER AKTEURE UND DEREN  
INTERESSEN HINAUS NOCH  
BERÜCKSICHTIGEN SOLLTEN**

# INNERHALB DER AKTEURSGRUPPEN IST JEDER MENSCH INDIVIDUELL.

Kommunikationstypen	Charakter und Kompetenz	Handlungsmöglichkeiten
Zuhörende	Kommuniziert nicht selbst und zieht nur ungenutzte Schlussfolgerungen, ist aber engagiert.	Bieten Sie schriftliche Dokumente zu den Themen und Zielen an, bringen Sie Beispiele als Geschichten
Gemeinschaftsorientierte*r	Hat einen Sinn für das große Ganze und fragt sich, ob der Prozess zu gemeinsamen Zielen beiträgt.	Erzeugen Sie ein Gruppengefühl – Wenn Nachbarn und Bekannte mitmachen, macht es Spaß und ist vertraut.
Global Denkende	Will nicht in eine Falle treten und hält es für unklug, den Quartiersprozess zu eng auf die Wärmewende allein zu fokussieren.	Seien Sie offen für Verbindungen zu anderen Themen im Quartier (z.B. Begrünung des Quartiers)
Kritisch Denkende	Fungiert als Sprachrohr für Fragen, Bedenken, Wünsche.	Hören Sie aufmerksam zu und beziehen Sie diese Bedenken und Gedanken in Ihre Ausarbeitung ein
Bedenkenträgende	Stellt Fragen zu allen möglichen Risiken. Kartiert die Risiken und weiß, wie sie anzugehen sind.	Fragen Sie nach Bedenken – „Wir werden sie gemeinsam lösen.“ Zukunftsbild entwerfen und ehrlich sein. Mitspracherecht geben.
Mitgestaltende	Möchte wissen, welche Entscheidungen anstehen, möchte Information über den Fortgang des Prozesses (z.B. der KWP) haben.	Stellen Sie den Prozessablauf und Entscheidungspunkte dar, fragen Sie aktiv nach (welche Bedenken/Fragen sind noch nicht beantwortet, was fehlt noch?)
Macher*in	Wird angeworben durch Nachbarn, nicht für den Inhalt, aber für die praktische Umsetzung. Ist stolz darauf, Dinge selbst zu tun.	Sie können Macher*innen als Multiplikator*in anfragen (als Quartiersbetreuer oder Arbeitsgruppenmitglied)

# WIE STEHEN DIE MENSCHEN ZUR WÄRMEWENDE?

**Die Motivierten:** Engagierte Unterstützer:innen, die tief ins Thema einsteigen und nach Fakten suchen. Ihre Begeisterung muss zuweilen gebremst werden.

**Die Gestressten:** Personen, die dringend eine neue Heizung brauchen und unsicher sind, welche Lösung die beste ist. Sie benötigen kompetente Information und Orientierung.

**Die Skeptischen:** Menschen, die abwarten und nicht gedrängt werden wollen. Sie lassen sich mit guten Argumenten, positiven Beispielen und persönlichem Kontakt überzeugen.

**Die Gegner:innen:** Menschen, die oft auf zweifelhafte Quellen setzen. Demgegenüber sollten wissenschaftlich fundierte Argumente statt Ideologie betont werden.

[Nach einer Publikation des UBA](#)

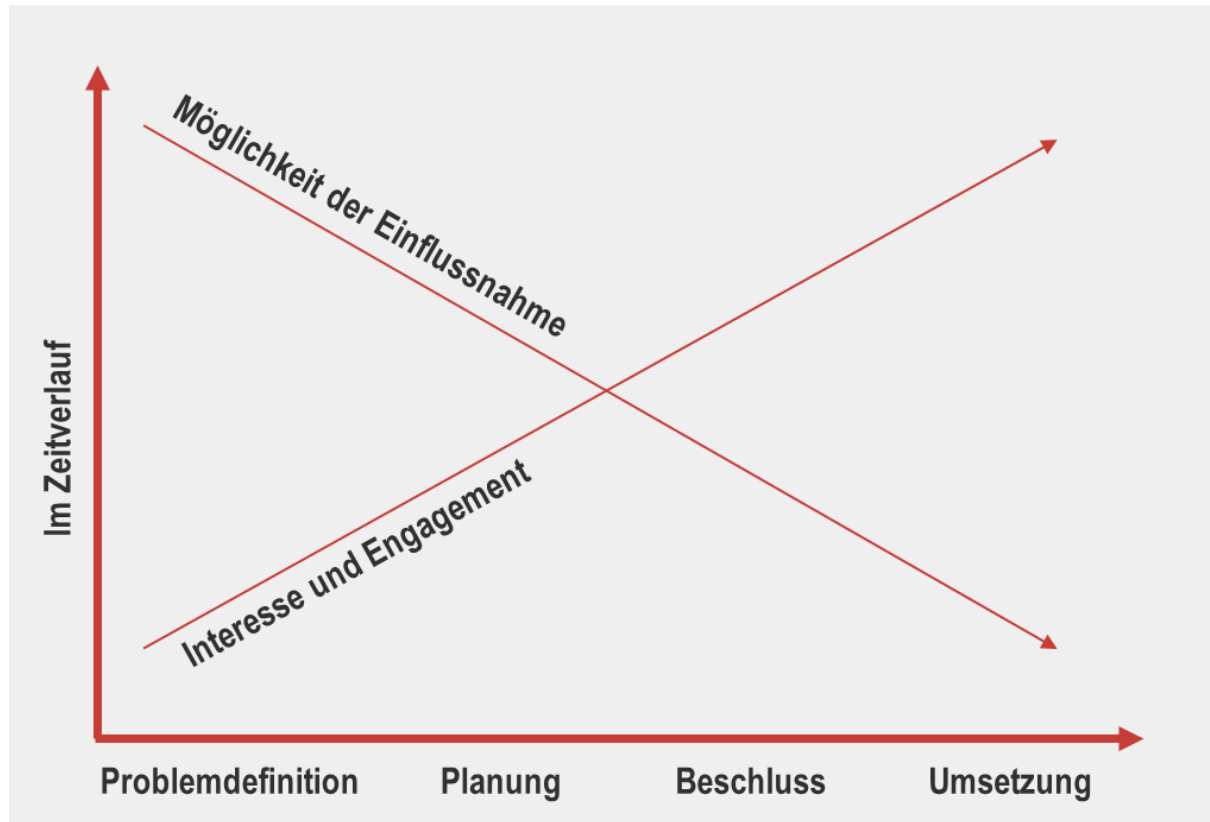
**BEWERTUNG DER AKTEURE**

# WEN ORDNEN WIR WIE EIN?

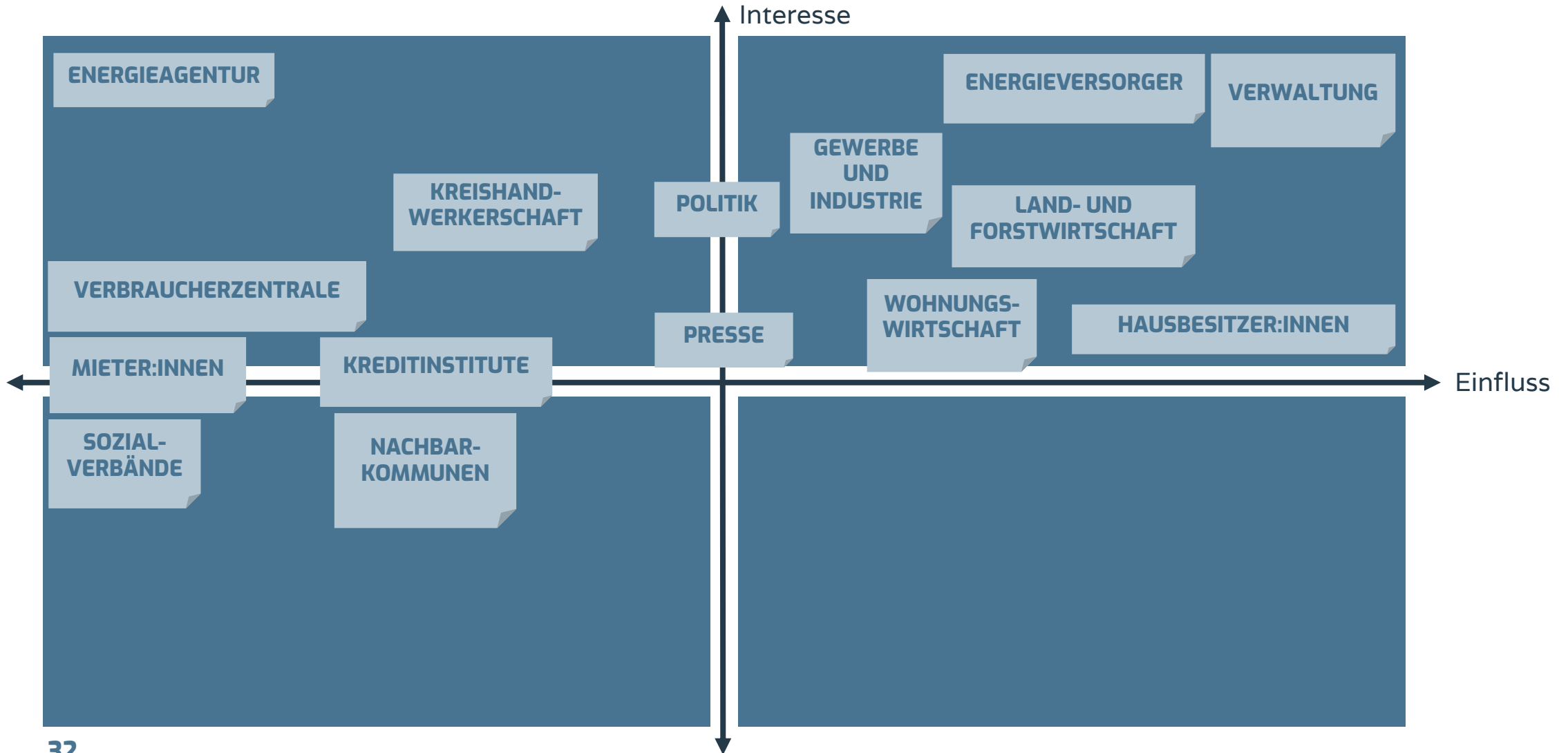
MODULDREI



**JE KONKRETER ES WIRD, DESTO HÖHER DAS INTERESSE.  
UMGEKEHRT SINKT JEDOCH DIE MÖGLICHKEIT DER  
EINFLUSSNAHME.**



# EIN VORSCHLAG VON UNS.



**VIELEN DANK!**

# IHRE ANSPRECHPARTNERIN

## **MODULDREI**

Strategie und Kommunikation GmbH  
Martin-Schmeißer-Weg 3a  
44227 Dortmund

## **CHARLOTTE SCHULZE TENKHOFF**

Telefon:  
+49 (0) 231 47700 376

E-Mail:  
[Charlotte.Schulze-Tenkhoff@moduldrei.de](mailto:Charlotte.Schulze-Tenkhoff@moduldrei.de)



Inhalt, Zusammenstellung, Struktur und Präsentation sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung und Verbreitung (auch auszugsweise) von Informationen und Daten sind ohne vorherige schriftliche Zustimmung untersagt.

**@Moduldrei**

**MODULDREI**

Strategie und Kommunikation GmbH  
Martin-Schmeißer-Weg 3a  
44227 Dortmund