

# Kooperation statt Konfrontation

## Mediation kann bei lokaler Energiewende helfen

Die Umsetzung der lokalen Energiewende ist eine Mammutaufgabe für die Kommunen. Sie ist eine Mitgestaltungsaufgabe für viele und damit für die Stadtgesellschaft als Ganzes. Grundprinzipien der Mediation können den Kooperationsprozess sinnvoll unterstützen. Rechtsanwalt und Mediator *Sascha Schwarz* verantwortet bei der Strategieberatung SNPC GmbH zahlreiche Projekte für Energieunternehmen und Stadtwerke.

Die Kommunen in Deutschland stehen in den nächsten Jahren vor vielfältigen, komplexen Herausforderungen. Die Umsetzung der urbanen Energiewende gehört hierbei sicherlich zu den herausforderndsten Projekten. Es ist eine komplexe Gestaltungsaufgabe u. a. für Energieunternehmen, Wohnungsbauunternehmen, Gewerbe und Industrie sowie die Bürgerinnen und Bürger.

Im Ergebnis sind leistungsfähige Kooperationen gefordert.<sup>1</sup> Um die ambitionierten Klimaziele erreichen zu können, bedarf es einer Umsetzungsorganisation.

### Mitgestaltungsprozess bedarf einer Plattform

Die Energiewende wird nur gelingen können, wenn sie Partizipation ermöglicht, auf breite Akzeptanz stößt, möglichst unabhängig von Partikularinteressen agieren kann und unterschiedliche Interessen in einen schonenden Ausgleich bringt. Wichtig ist es, den Menschen zwei Dinge anzubieten: Information und Mitgestaltung. Das sind wichtige Grundelemente der Partizipation.

Gefordert ist die Schaffung einer auf die konkreten kommunalen Anforderungen ausgerichtete Energiewende-Organisation. Sie ist an die spezifischen kommunalen Voraussetzungen anzupassen – denn eine Blaupause für alle Städte und Gemeinden in Deutschland gibt es nicht und kann es auch nicht geben.

Gleichwohl dürfte es landauf und landab ähnliche Anforderungen und Aufgaben an diese Organisation

<sup>1</sup> Schwarz, S./Weinreich, U., Kommunale Herausforderungen ändern das Rollenverständnis von Stadtwerken, in: et – energiewirtschaftliche Tagesfragen 11/2014], Essen 2014, 77 ff.

geben, um die Energiewende zum Erfolg zu führen. Die wesentlichen Aufgaben einer solchen Plattform bestehen im Planen, im Managen und im Beraten des Prozesses der kommunalen Energiewende.

Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Kommunikation und Moderation, um die Kooperationsbereitschaft der Akteure zu befördern und Informationen an die Öffentlichkeit zu vermitteln.

Das Management kann und soll die Politik beraten; es kann und soll die Politik nicht ersetzen.<sup>2</sup> Dabei ist eines sicher: Kommunikation und Moderation sind wertvolle Fähigkeiten, die gerade Mediatorinnen und Mediatoren als neutrale Dritte in die Plattform einbringen könnten.

Es müssen lokale Partnerschaften und Kooperationsmodelle organisiert werden. Für die einzelnen Projekte zur Gestaltung der lokalen Energiewende müssen die passenden Beteiligten identifiziert, die Zusammenarbeit der öffentlichen Unternehmen mit privaten Unternehmen institutionalisiert und organisiert werden.

Die Beteiligten müssen zudem Lösungen gemeinsam konzipieren und realisieren. Die Orchestrierung des Mitgestaltungsprozesses mit vielen Akteuren wird umso bedeutsamer, je mehr sich die Erkenntnis durchsetzt, dass die Energiewende nicht lediglich eine Stromwende, sondern mindestens im gleichen Maße eine Wärmewende ist.

Die urbane Energiewende findet lokal in den Quartieren statt. Das gilt speziell für den Gebäudebereich, der für 40 Prozent des gesamten Endenergieverbrauchs in Deutschland verantwortlich ist. Die privaten Haushalte verwenden 85 Prozent ihres Energieverbrauchs für Raumwärme und Warmwasserbereitung – hier besteht also großes Einsparpotenzial.

<sup>2</sup> SNPC GmbH/SKM GmbH/A&B One GmbH: Stadtentwicklung und Energiewirtschaft – Gemeinsam für Berlin: Ein Konzept zur Gestaltung der lokalen Energiewende, Gutachten für die IHK Berlin, Berlin 2014, 65 f., unter: [http://www.snpc.de/wp-content/uploads/2014/11/2014-11-27-Gutachten\\_Energiewende-IHK.pdf](http://www.snpc.de/wp-content/uploads/2014/11/2014-11-27-Gutachten_Energiewende-IHK.pdf).

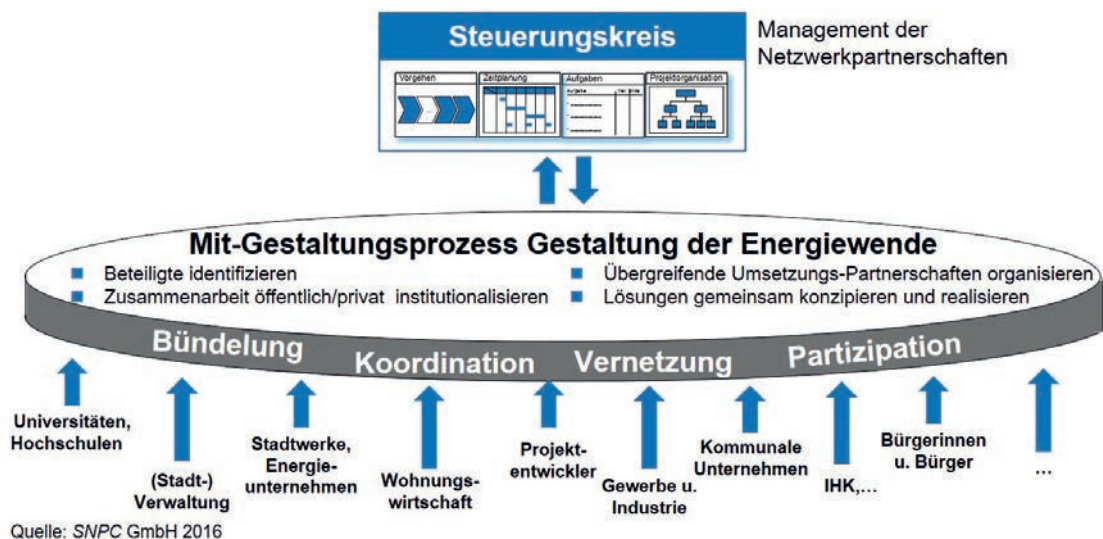


Abbildung: Die kommunale Energiewende bedarf einer Umsetzungsplattform, Quelle: SNPC GmbH 2016

### Mediation für die Gestaltung der Energiewende

Aus der genannten Vielzahl der unterschiedlichen Akteurgruppen und der Komplexität der von der Plattform zu bewältigenden Aufgaben lässt sich ableiten, dass verschiedene Interessen zu berücksichtigen und in Ausgleich zu bringen sind.

Die Interessen der beteiligten Gruppen können hierbei höchst unterschiedlich, oftmals sogar konträr sein. Holzschnittartig könnte man beispielsweise an das Interesse der kommunalen Stadtwerke denken, die althergebrachte Stromprodukte, Energiedienstleistungen oder – sofern vorhanden – Fernwärme vertreiben möchte. Dies steht oftmals im Gegensatz zu neuen Angeboten wie den Mieterstromprojekten.

Eines ist aber auch klar: Man wird nicht alle Konflikte auflösen können und müssen. Es geht vielmehr um die Schaffung eines Instrumentariums, welches vernunftgeleitet bestmögliche Lösungen im kommunalen Umfeld ermöglicht.

Mitgestaltungsprozesse können dann erfolgreich verlaufen, wenn sie auf Kooperation setzen und konfrontative Elemente auf das notwendige Maß reduzieren.

Der Ausgleich teilweise großer Interessengegensätze und die konsensuale, gemeinsam getragene Lösungsfindung sind wesentliche Elemente von Mediationsverfahren; es geht um die Lösung von Konflikten.

Oftmals fällt es schwer, das Mediationsverfahren näher zu charakterisieren. Das liegt u. a. daran, dass angesichts der Flexibilität der Mediation fast ebenso

viele Formen und Stile existieren, wie es Mediatoren gibt.<sup>3</sup>

Die Vorzüge der Mediation beziehungsweise mediativer Elemente für die Energiewende wurden so denn auch frühzeitig erkannt. Bereits im Jahr 2013 wurde darauf hingewiesen, dass eine Dialog- und Diskussionskultur hilfreich sein kann, in der alle Seiten einander zuhören, Konflikte offen ausgetragen und Beteiligte früher als bisher in die Planungen einbezogen werden. Für anspruchsvolle Aufgaben seien ungewöhnliche Ideen zur Lösung erforderlich.<sup>4</sup> Die Umweltmediation ist zudem seit langer Zeit eine etablierte Teildisziplin, die große thematische Überschneidungen mit der Energiewende aufweist.<sup>5</sup>

### Grundprinzipien kontextbezogen anwenden

Bei aller Vielschichtigkeit und Gestaltungsmöglichkeit von Mediationsverfahren ist die Lösungserarbeitung im Grunde gleich. Die Mediation muss sich an die bekannten grundlegenden Prinzipien halten, nämlich Neutralität, Freiwilligkeit, Selbstverantwortlichkeit, Vertraulichkeit und Informiertheit.

<sup>3</sup> Siehe *Haft, F.*, Verhandlung und Mediation – Die Alternative zum Rechtsstreit, München/Tübingen 2000, 244 f.

<sup>4</sup> Siehe die Veranstaltung et – energiewirtschaftliche Tagesfragen/RWE AG/BDEW, Scheitert die Energiewende an der fehlenden Akzeptanz für Infrastrukturprojekte?, Workshop 23. April 2013, unter: <http://www.et-energie-online.de/Aktuelles/Veranstaltungen/tabid/67/NewsId/587/Scheitert-die-Energiewende-an-der-fehlenden-Akzeptanz-fur-Infrastrukturprojekte.aspx>.

<sup>5</sup> *Fürst, C. F.*, Umweltmediation: Methoden – Verfahren – Lösungswege für Entscheidungsträger und Mediatoren, Wien 2004, 17 ff.

Für den Beitrag der Mediation an der Realisierung der Energiewende heißt das, dass diese Prinzipien nicht eins zu eins sondern kontextbezogen auf die Herausforderungen angewandt werden sollten. Die sachgerechte Anpassung und Anwendung dieser Prinzipien kann die Ausgestaltung der Energiewende-Organisation positiv beeinflussen.

Der Mediator muss die Neutralität seiner Verfahrensentscheidungen wahren und darf keine Partei bzw. Parteiinteressen bevorzugen. Die Ableitung für die Gestaltung einer Energiewende-Organisation ist naheliegend. Diese Plattform, die für ihren Erfolg die Akzeptanz und das Vertrauen der Stadtgesellschaft benötigt, bedarf der Neutralität. Sie ist hersteller- und anbieterneutral auszuformen, um unterschiedliche Interessen auszugleichen.

Das Prinzip der Freiwilligkeit bedeutet, dass die Parteien sich ohne äußeren Zwang bereit erklären müssen, das Verfahren durchzuführen. Die Schaffung von Akzeptanz für die Realisierung der Energiewende wird nur gelingen können, wenn die Bürgerinnen und Bürger sie überall mit zu ihrem Projekt machen. Die Menschen sollten auf ein gemeinsames Oberziel ausgerichtet sein und dieses erreichen wollen. Aus Betroffenen werden Beteiligte gemacht.

Die Selbstverantwortlichkeit ist noch stärker als das Prinzip der Freiwilligkeit Ausdruck der Privatautonomie. Die Chancen auf ein von allen Beteiligten akzeptiertes Ergebnis steigen, wenn alle Seiten es eigenständig und einvernehmlich erarbeiten. Die Realisierung der Energiewende ist auf das Mittun der Menschen angewiesen. Sie wird nur gelingen können, wenn ein Bewusstsein geschaffen werden kann, dass ein jeder mitverantwortlich ist.

Sinn und Zweck des Prinzips der Informiertheit der Parteien ist es, dass die Entscheidung auch in der Zukunft haltbar sein muss. Die Informiertheit der Beteiligten ist Grundvoraussetzung für Akzeptanz und Partizipation. Ohne Wissen über Sinn und Zweck, Ziele und Vorgehensweise wird deren Realisierung nur schwer möglich sein.

Ein ebenfalls konstitutives Prinzip der Mediation ist die Vertraulichkeit. Dieses Grundprinzip scheint auf den ersten Blick nicht so gut auf die Gestaltung der urbanen Energiewende zu passen. Die Gestaltung der Energiewende fernab der Menschen quasi „in den Hinterzimmern der Politik und Verwaltung“ vorantreiben zu wollen, verspricht mangels Partizipation und

Akzeptanz keinen Erfolg. Es geht vielmehr um Vertrauen, wie der Wortstamm bereits deutlich macht.

Die Energiewende-Organisation sollte so gestaltet werden, dass mit den notwendigen Informationen vertrauens- und respektvoll umgegangen wird. Entsprechend wichtig ist die sachgerechte, von bloßen unternehmerischen Zielen unabhängige Besetzung der Gesellschaftsgremien der Organisation. Wenn eine Plattform geschaffen werden kann, die frei von unternehmerischem Erwerbsstreben agiert, kann dies vertrauensvolle Zusammenarbeit befördern und so die Energiewende voranbringen.

### Mediation – Eine Chance für die Energiewende!

Die Grundprinzipien der Mediation können mit zum Teil leichten inhaltlichen Anpassungen für die Ausgestaltung der Energiewende-Organisation zur Verfügung stehen. Mediation ist ein flexibles Verfahren, dessen Anwendungsfelder, wie zuvor beschrieben, nicht abschließend definiert sind – eine Chance für die Energiewende.

Erfahrungen, Handlungsanweisungen und Prozesse können entliehen werden, um die Energiewende-Organisation optimal auszugestalten. Die Empfehlung zum Schluss: Mediatorinnen und Mediatoren können bei der Gestaltung der Energiewende besonders auf lokaler Ebene einen wertvollen Beitrag leisten. Es ergibt deswegen Sinn, die Dienstleistung „Mediation“ gezielt bei Stadtwerken und Energieunternehmen anzubieten.

[redaktion@mediator-hwv.de](mailto:redaktion@mediator-hwv.de)



*Sascha Schwarz* (Berlin) studierte Rechtswissenschaften an der Freien Universität Berlin und ist Absolvent des Masterstudiengangs „Mediation“ an der FernUniversität in Hagen.

Seine berufliche Laufbahn begann er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Deutschen Bundestag. 2006 wurde er

Foto: SNPC GmbH

Vorstandsreferent bei einem Energieversorgungsunternehmen.

Seit 2010 arbeitet er als Projektmanager bei der Strategieberatung SNPC GmbH, bei der er zahlreiche Projekte, u. a. bei Energieunternehmen und Stadtwerken, verantwortet.

[www.snpc.de](http://www.snpc.de)