



# Interkommunale Kooperation als Schlüssel zur Energiewende

Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für Kommunen

# Impressum

Verantwortlich für die Deutsche Umwelthilfe (DUH) e.V.:	Robert Spreter Leiter Kommunalen Umweltschutz
Verantwortlich für das Institut für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS):	Michael Müller Bereichsleiter Stoffstrommanagement und Null-Emissionskonzepte
Konzept und Text: Mit Beiträgen von:	Liv Becker (DUH) Kerstin Lauerburg, Mona Dellbrügge, Sara Schierz, Michael Müller (IfaS) Daria Junggeburth, Robert Spreter (DUH)
Gestaltung:	Claudia Kunitzsch (DUH)
Druck:	Druckerei Krammer, Inh. Claudia Baingo gedruckt auf 100 % Recyclingpapier
Stand:	September 2015

*Die weibliche Form ist in dieser Veröffentlichung der männlichen Form gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde auf die durchgängige Nennung beider Formen verzichtet.*

## Bildnachweis

*Titelseite oben links: Windpark Blausäulenlinie/Fichtelgebirge (Herbert Grabe/Ostwind), oben rechts: Baubeginn Windenergieanlage Wildenberg/Fichtelgebirge (ZEF GmbH), unten links: Vorstellung der Freisener Energie Touren (Landkreis St. Wendel), unten rechts: Solarthermieanlage auf einem Sanitärgebäude am Bostalsee (Landkreis St. Wendel), Seiten 4 und 5: Rainer Baake (BMWi), Prof. Dr. Harald Kächele (A. Busch/DUH), Prof. Dr. Peter Heck (IfaS)*

*Zeichnungen: Erfolgsfaktoren (MH/Fotolia.com, Seite 20: truffelpix/Fotolia.com), Optimierung, Achtung (truffelpix/Fotolia.com)*

## Das Forschungsprojekt

Intra- und Interkommunale Kooperation als Schlüssel zur Energiewende – Integration und Optimierung von räumlicher Planung, Anlagenbau und Netzmanagement auf regionaler Ebene

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhaltsverzeichnis

4 Grußwort des Ministeriums für Wirtschaft und Energie

5 Gemeinsames Vorwort der DUH und des IfaS

## Einleitung

6 Was ist eine interkommunale Kooperation?

7 Was sind die Chancen und Vorteile von interkommunalen Kooperationen?

9 Was sind Handlungsfelder für Kooperationen im Rahmen der Energiewende?

11 Wie ist diese Broschüre aufgebaut?

## Empfehlungen

12 **Strategien & Ziele**

15 **Akteure**

18 **Finanzierung**

21 **Information & Kommunikation**

24 **Evaluation**

26 **Laufende Optimierung**

28 Die untersuchten Modell-Kooperationen

30 Interessante Links

31 Verweis auf verwendete Literatur

## Grußwort des Ministeriums für Wirtschaft und Energie



Rainer Baake

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Leserinnen und Leser,

mit der Energiewende geht Deutschland einen innovativen Weg in eine sichere, umweltverträgliche und wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft. Ein gutes Stück dieses Weges haben wir bereits geschafft: schon heute tragen erneuerbare Energien mehr als ein Viertel zur Bruttostromerzeugung bei und sind damit zur wichtigsten Quelle für Strom in Deutschland geworden.

Das zukünftige Stromsystem wird dezentral und erneuerbar sein, mit Millionen von Erzeugungsanlagen von vor allem Wind- und Solarenergie, die im ganzen Land verteilt sind. Damit spielen Kommunen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Energiewende. Kommunale und regionale Akteure, ob Privatpersonen, Handwerker, Bürgerenergieprojekte oder Energiegenossenschaften, tragen durch ihr Engagement dazu bei, dass die Energiewende als Gesamtprojekt umgesetzt werden kann. Dabei haben sie häufig einen Vorteil gegenüber großen Unternehmen, denn sie kennen die regionalspezifischen Chancen und Herausforderungen am besten. Gleichzeitig kann durch die Energiewende vor Ort regionale Wertschöpfung erzielt werden und vielen Regionen somit ökonomische Vorteile bringen.

Die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger, der Unternehmen und der Stadtwerke vor Ort schafft außerdem die nötige Akzeptanz für den Ausbau der erneuerbaren Energien. Ohne das Engagement, die Abstimmung und zuweilen auch die Konsenssuche zwischen den Akteuren vor Ort wäre die Energiewende als Ganzes nicht möglich.

Insofern tragen Kooperationen zwischen Kommunen und kommunalen Akteuren, wie sie im vorliegenden, vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Projekt untersucht wurden, entscheidend dazu bei, dass Deutschland den Weg in die Energie-Zukunft weiter zielgerichtet beschreitet.



Rainer Baake  
Beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie  
Berlin, im September 2015

## Gemeinsamens Vorwort der Deutschen Umwelthilfe und des Instituts für angewandtes Stoffstrommanagement

Die Energiewende in Deutschland stellt eine langfristige Herausforderung mit zahlreichen Handlungsfeldern dar, die auf allen Ebenen der Verwaltung aber auch der Gesellschaft angegangen werden muss. Kommunen kommt dabei eine besondere Verantwortung zu, da sie an der Schnittstelle zwischen dem Staat und den Bürgerinnen und Bürgern agieren. Ihr Wirken ist sowohl für die Umsetzung der Maßnahmen, als auch für die Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern von höchster Bedeutung. In den letzten Jahren wurde insbesondere der Ausbau der erneuerbaren Energien maßgeblich durch das Engagement von Kommunen ermöglicht. Dabei haben sich besonders kleinere Kommunen im ländlichen Raum hervorgetan. Die Energiewende ist eine Antwort der Gemeinden und Landkreise auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Mehr Wertschöpfung, geringere Kosten, mehr Jobs und Umweltschutz durch intelligentes Umorganisieren der regional verfügbaren Stoff- und Energieströme sind der Antrieb zahlreicher Kommunen in Deutschland, sich auf diesen Weg zu begeben. Diese Kommunen besitzen somit auch im Kontext des demografischen Wandels den Schlüssel für die Weiterentwicklung des Standortes Deutschland zu einer zukunftsfähigen und sozial gerechten Gesellschaft.

Als sehr erfolgreiche Beispiele, den Ausbau der erneuerbaren Energien voranzutreiben, haben sich dabei Städte und Gemeinden erwiesen, die dies im Rahmen einer interkommunalen Kooperation vollzogen haben. Doch inzwischen kommen auch weitere Handlungsfelder in den Fokus dieser Kooperationen. Die Kommunen verstehen die Energiewende umfassender und insbesondere die Energieeffizienz kommt mehr ins Blickfeld der Akteure. Beispiele zeigen, dass sowohl einzelne Themen als auch die Berücksichtigung der ganzen Bandbreite an möglichen Technologien zur Umsetzung von Projekten im Bereich erneuerbare Energien Teile einer Kooperation sein können.

Die Umsetzung der Energiewende im Rahmen von Kooperationen ist nicht nur ökologisch motiviert. Strategische Fragen, Partizipation und Teilhabe, Versorgungssicherheit sowie Wirtschaftsförderung und regionale Wertschöpfung treten ebenfalls in den Vordergrund. Je umfangreicher die Kooperationen bzw. deren Maßnahmen und Zielsetzungen werden, umso wichtiger ist es, dass die Kommunikation und die laufende Optimierung innerhalb der Kooperationen gut organisiert sind. Hier setzte das Projekt hinter dieser Broschüre an und will interkommunale Kooperationen unterstützen, den richtigen Weg für ihre Ziele und Aufgaben zu finden.

Allerdings macht eine interkommunale Kooperation nur Sinn, wenn auch die Rahmenbedingungen insbesondere der Förderlandschaft dazu passen und sich kurzfristig Erfolge bei der Umsetzung von Projekten darstellen lassen. Viele interkommunale Kooperationen haben es nach der letzten Novelle des EEG bei den erneuerbaren Energien schwer, weitere ökonomisch sinnvolle Projekte anzustoßen. Insbesondere die zu erwartende erweiterte Festlegung auf Ausschreibungen für den Bau von bestimmten erneuerbaren Energie Anlagen, wird es vielen kommunalen Akteuren schwer machen in diesem Feld aktiv zu bleiben. Umso wichtiger ist es, dass die interkommunalen Kooperationen weitergedacht werden und neue Handlungsfelder im Sinne der Energiewende erschlossen werden.

Ziel dieser Broschüre ist es, interessierte kommunale Vertreter, aber auch andere interessierte und engagierte Akteure anzusprechen. Praxisgerechte Informationen und viele Beispiele sollen dazu anregen, eigene Aktivitäten auf kommunaler beziehungsweise regionaler Ebene zu starten.

Wir danken dem Bundesministerium für Wirtschaft sehr herzlich für die Unterstützung bei diesem Projekt.



Prof. Dr. Harald Kächele



Prof. Dr. Peter Heck

*Harald Kächele*

Prof. Dr. Harald Kächele  
Bundesvorsitzender  
Deutsche Umwelthilfe e.V.

Radolfzell/ Birkenfeld, im September 2015

*Peter Heck*

Prof. Dr. Peter Heck  
Geschäftsführender Direktor  
des Instituts für angewandtes Stoffstrommanagement

## Was ist interkommunale Kooperation?

Die Antwort auf die Frage, was eine interkommunale Kooperation ist, steckt schon im Namen: die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Kommunen bzw. lokalen Gebietskörperschaften und/oder zwischen räumlich gebundenen Akteuren. Sinnvoll sind interkommunale Kooperationen immer, wenn Aufgaben gemeinsam besser bewältigt werden können als alleine. Häufig bauen interkommunale Zusammenarbeiten auf bestehenden regionalen Kooperationsmustern zwischen kommunalen Akteuren, Vertretern der lokalen und regionalen Wirtschaft sowie Bürgern auf.

Grundsätzlich braucht eine längerfristige Zusammenarbeit einen Anlass, eine gemeinsame Problemstellung oder ein gemeinsames Ziel. Die Anlässe zur Zusammenarbeit können dabei vielfältiger Natur sein, von der gemeinsamen Bewältigung von Aufgaben der kommunalen Daseinsfürsorge (z. B. im Bereich der Wasserversorgung, Abfallentsorgung) über die effektive Gestaltung der kommunalen Verwaltung und Dienstleistung (z. B. im Bereich von IT- und Datenzentren), bis hin zum gemeinsamen Regionalmarketing. Auch

das Themenfeld Energieversorgung ist ein Handlungsfeld für interkommunale Kooperationen, dessen Aktualität sich mit der Energiewende und dem rasanten Ausbau der erneuerbaren Energien noch verstärkt hat. Gerade bei der Umsetzung der Energiewende als freiwillige Aufgabe der Kommunen kann es der Fall sein, dass eine Kommune ohne das Angebot einer interkommunalen Kooperation in diesem Handlungsfeld nicht aktiv geworden wäre.

Die Formen, in der die Zusammenarbeit organisiert sein kann, sind ebenso vielfältig wie die möglichen Handlungsfelder. Die Wahl der Organisationsform ist dabei abhängig vom Zweck der Kooperation, von den lokalen Rahmenbedingungen sowie den beteiligten Akteuren. Verallgemeinert lässt sich sagen, dass für öffentliche Aufgaben, etwa der kommunalen Daseinsfürsorge, tendenziell eher öffentlich-rechtliche Organisationsformen gewählt werden. Bei einer Kooperation, in deren Mittelpunkt eine wirtschaftliche Betätigung (wie etwa der Bau und Betrieb von erneuerbaren Energien Anlagen) steht, kommen dagegen eher privatrechtliche Formen zum Einsatz.

Ein Vorteil einer gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit ist auch die Intensivierung der Kontakte zwischen den Verantwortlichen. Wenn man



sich kennt, ist es einfacher Projekte umzusetzen oder auch auf anderen Gebieten zu kooperieren. So lassen sich neue, regionale Wirtschaftskreisläufe etablieren und durch die Aktivierung lokaler Potenziale finanzielle Mittel in der Region halten. Interkommunale Kooperationen stärken somit die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Region und schaffen gleichzeitig neue Möglichkeiten der inhaltlichen und finanziellen Teilhabe, auch für Bürger.

Im Rahmen des Ausbaus der erneuerbaren Energien bedeutet interkommunale Kooperation die Energiewende vor Ort gemeinsam umzusetzen und sie somit als Chance für die Region zu begreifen.



*Tag der offenen Baustelle  
im Windpark Blausäulenlinie,  
errichtet von der ZEF GmbH*

## Was sind die Chancen und Vorteile einer interkommunalen Kooperation?

In Zeiten knapper Kassen sind viele Projekte für eine Kommune alleine schlicht nicht realisierbar. Bei kleinen Kommunen kommt hinzu, dass diese personell auf nur wenige Mitarbeiter zurückgreifen können, die oft gleichzeitig ver-



### Zum Projekt

In der Zeit von April 2013 bis September 2015 haben die Deutsche Umwelthilfe (DUH) und das Institut für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS) der Hochschule Trier in einem vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Forschungsprojekt untersucht, wie Kommunen und kommunale Träger in interkommunaler Zusammenarbeit die Herausforderungen einer regionalen Energiewende und des Ausbaus von erneuerbaren Energien vor Ort optimal lösen können.

Anhand von sechs ausgewählten „Modell-Kooperationen“ in Nordrhein-Westfalen, im Saarland und in Bayern wurden in mehreren Analyse-Schritten die ökonomischen, ökologischen und sozialen Effekte der kommunenübergreifenden Zusammenarbeit ermittelt.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen sind die in dieser Broschüre genannten Hinweise und Empfehlungen entstanden. Die Beispiele zur Illustration stammen aus den sechs untersuchten interkommunalen Kooperationen.

**Wir danken allen Beteiligten herzlich für Ihre Offenheit und konstruktive Mitarbeit!**

Windenergieanlage  
Leisberg-Oberthal im  
Landkreis St. Wendel



schiedene Bereiche bearbeiten und somit häufig nicht das entsprechende spezifische Know-how besitzen können. Daher gilt es, die vorhandenen Potenziale der Region besser zu nutzen und eine effektive Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Akteuren durch den Aufbau von interkommunalen Kooperationen zu ermöglichen. Bei Berücksichtigung möglicherweise unterschiedlicher Interessen sollen Aufwand und Nutzen in der Kooperation ausgeglichen werden und für alle Beteiligte ein Mehrwert generiert werden.

Zudem können Kooperationen die kommunalen Abstimmungen stärken und die Kommunikation nach außen verbessern. Mehrere Kommunen gemeinsam haben ein größeres Gewicht und stärkeres Auftreten gegenüber kommunalen Ämtern und Gremien, z. B. gegenüber dem Landratsamt, wenn es um die Planung von konkreten, raumbezogenen Projekten geht.

Und warum sollten die Synergien einer Zusammenarbeit nicht genutzt werden? In einer Kooperation

können Know-how und Finanzen aller beteiligten Kommunen gebündelt werden. So ist es vielleicht möglich, die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu steigern und regionale Wertschöpfung zu generieren. Dabei ist es einfacher und vor allem kosteneffektiver für die eigene Finanzkasse, wenn nicht jede Aufgabe parallel von den Mitarbeitern in allen Kommunen erledigt werden muss. In der Zusammenarbeit kann es gelingen, Synergieeffekte von kommunalen Einzelaktivitäten zu nutzen, gleichzeitig mögliche gegenseitige Beeinträchtigungen zu vermeiden und auf dem Wege der Kooperation mit gleichem Mittel- und Ressourceneinsatz die gesetzten Ziele wirksamer umzusetzen.

Durch Transparenz und Mitbestimmung von Bürgern der Region können außerdem Konflikte frühzeitig vermieden werden. Die Akzeptanz für die Arbeit der Kommunen und der Kooperation kann gesteigert werden und eine positive Identifikation mit der Region gefördert werden.



## Was sind Handlungsfelder für Kooperationen im Rahmen der Energiewende?

Die Energiewende in Deutschland bringt einen grundlegenden Umbau des Energieversorgungssystems mit sich. Zum Ausgleich der mit dem Atomausstieg wegfallenden Erzeugungskapazitäten und zur Erreichung der auf internationaler und nationaler Ebene gesetzten Klimaziele, werden Erzeugungsanlagen auf Basis erneuerbarer Energien – vor allem Wind, Sonne und Biomasse – ausgebaut. Doch im Gegensatz zum traditionellen, fossilen Erzeugungssystem wird z. B. der Strom nicht mehr in wenigen, großen Kraftwerken nahe der Verbraucherzentren generiert, sondern dezentral im Land verteilt. Auch Speicherkapazitäten und die Energieinfrastruktur müssen demnach an die neuen Gegebenheiten angepasst werden, denn erneuerbare Energien Anlagen bringen aufgrund ihrer dezentralen und fluktuierenden Strom- und Wärmeproduktion besondere Herausforderungen an die Energiespeicherung und Abdeckung der Grund- und Spitzenlasten im Verteilnetz mit sich.

Durch die im Vergleich zur traditionellen Energieversorgung deutlich stärkere Flächeninanspruchnahme birgt das zukünftige Energieversorgungssystem einige planerische Herausforderungen und bringt unmittelbare Veränderungen des Landschaftsbildes mit sich. Die Energiewende stellt damit besonders Kommunen vor neue planerische und finanzielle Herausforderungen, wenn es zum Beispiel gilt, lokale oder regionale Energie- und Klimaschutzkonzepte zu erarbeiten oder konkrete Maßnahmen mit den beteiligten und betroffenen Akteuren vor Ort umzusetzen.

Doch die Nutzung der lokalen erneuerbaren Potenziale zur Energiebereitstellung eröffnet vor allem ländlich geprägten Räumen neue Möglichkeiten der Regionalentwicklung. Denn die lokale Ebene ist der Ort, an dem die Energiewende umgesetzt wird. Kommunen können hier z. B. über kommunale Versorgungsunternehmen, über Infrastrukturinvestitionen oder Konzessionen für lokale Energienetze gezielt Einfluss nehmen.

Interkommunale Kooperationen bieten die Chance, durch die gemeinsame Nutzung von erneuerbaren Energieressourcen und damit verbundene neue

*„Kooperation ist die Grundvoraussetzung um erfolgreich arbeiten zu können, denn Klimaschutz ist eine Querschnittsaufgabe“*

Michael Welter,  
Klimaschutzmanager  
Landkreis St. Wendel





Wertschöpfungsmöglichkeiten, einen Mehrwert und lokale Innovation für die Region zu schaffen. In der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit können dabei nicht nur konkrete Maßnahmen für den Klima- und Umweltschutz erreicht werden. Gleichzeitig bietet eine Kooperation Möglichkeiten für eine breite und faire Berücksichtigung von Interessen, mehr Teilhabe und einen gerechteren Ausgleich zwischen positiven und negativen Effekten innerhalb einer Region. So können beispielsweise kommunale Pachteinnahmen aus einem Windpark im Rahmen eines Solidarpakts auf die Nachbarkommunen (welche von den Beeinträchtigungen des Landschaftsbildes ebenfalls betroffen sind) aufgeteilt werden.

Grob lassen sich in Zusammenhang mit der Energiewende strategische von operativen Handlungsfeldern für die interkommunale Zusammenarbeit voneinander unterscheiden.

- Zu den strategischen Handlungsfeldern zählen dabei die Erstellung von gemeinsamen Leitlinien und Potenzialstudien zum Ausbau der erneuerbaren Energien im Strom- und Wärmebereich, die Erarbeitung von regionalen Klimaschutzkonzepten sowie Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, einschließlich Maßnahmen zur inhaltlichen Bürgerbeteiligung und Konsultation.

- Die operativen Handlungsfelder umfassen die Planung und Umsetzung von Projekten im Bezugsraum der Kooperation (z. B. Neubau oder Repowering von Windkraftanlagen, Errichtung von Photovoltaik-Anlagen, Realisierung von Nahwärmenetzen), die gemeinsame Finanzierung von Projekten inklusive finanzieller Bürgerbeteiligung sowie der Lastenausgleich zwischen den beteiligten Kommunen.

Dabei umfasst das gesamte Themenspektrum der Energiewende in den Kommunen natürlich noch sehr viel mehr, als nur den Ausbau von erneuerbaren Energien Anlagen. Neben Maßnahmen und Programmen zur Energieeffizienz und Energieberatung können sich kommunale Kooperationen auch im Bereich des lokalen Netzbetriebs (sowohl Strom- als auch Wärmenetze) oder etwa im Bereich Elektromobilität engagieren.

In dieser Broschüre liegt der Fokus auf interkommunalen Kooperationen zur Strom- und Wärmezeugung aus erneuerbaren Energien. Sie richtet sich an Vertreter von Kommunen sowie andere interessierte Akteure aus der Wirtschaft und/oder der Bürgerschaft, die eigene Aktivitäten auf der kommunalen oder regionalen Ebene starten wollen oder die eine bestehende Kooperation weiterentwickeln möchten.

## Wie ist diese Broschüre aufgebaut?

Die Energiewende umfasst unzählige wirtschaftliche, technologische, ökologische und soziale Aspekte. Ebenso vielfältig sind die Akteure der Energiewende, doch was die Anforderungen an das kommunale Handeln anbelangt, gibt es viele Gemeinsamkeiten, z. B. in den Bereichen der kommunalen Haushaltssituation, des demografischen Wandels sowie der kommunalen Daseinsvorsorge.

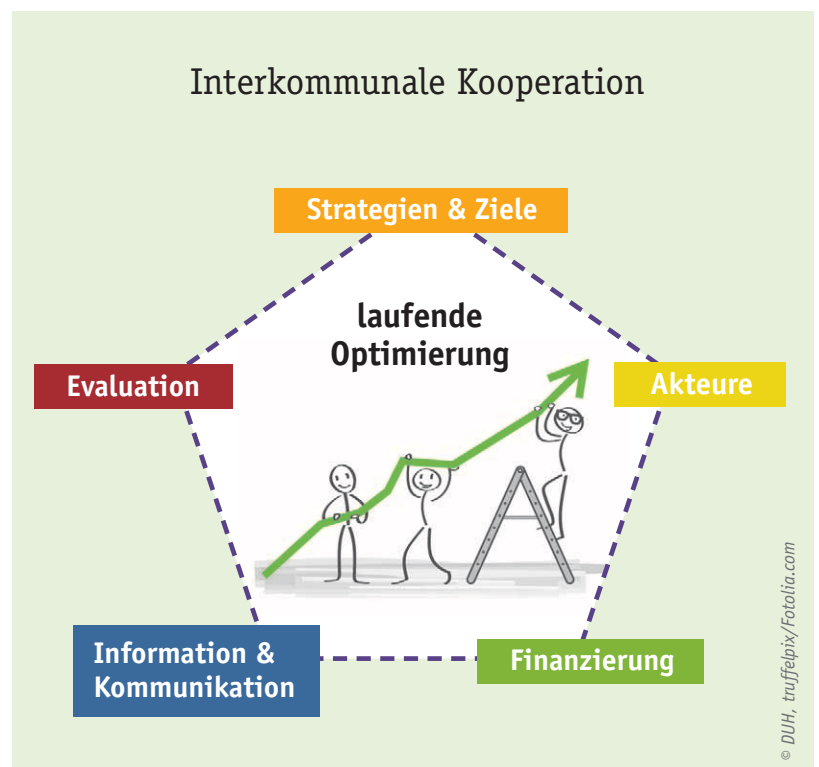
Aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten im Zusammenhang mit dem Klimaschutz und der lokalen Energiewende (räumlich, strukturell, finanziell), unterschiedlichen Zielsetzungen sowie unterschiedlicher Interessen und Schwerpunkte, kann es nicht den „einen Handlungsleitfaden“ geben, dem interessierte Akteure nur von Anfang bis Ende folgen müssen, um eine erfolgreiche interkommunale Kooperation zum regionalen Ausbau von erneuerbaren Energien zu realisieren. Stattdessen sollen hier vor allem Hinweise gegeben werden, welches entscheidende Punkte in unterschiedlichen Phasen einer Kooperation sind, über die es bei der Gestaltung und Umsetzung einer interkommunalen Zusammenarbeit nachzudenken lohnt. Die Hinweise gelten dabei unabhängig von der Rechtsform der Kooperation, der Anzahl der an der Kooperation beteiligten Kommunen oder der inhaltlichen Ausrichtung.

Um dieser Broschüre eine möglichst übersichtliche Struktur zu geben, sind die Empfehlungen in unterschiedliche Abschnitte aufgeteilt. Diese zeichnen einzelne Phasen einer Kooperation nach, von der grundlegenden Strategie und Zielsetzung, über die Einbindung aller relevanten Akteure sowie der Finanzierung der Kooperation und einzelner Projekte, der Information und Kommunikation bis hin zur Evaluation der Arbeit und Erfolge. Losgelöst von diesem zeitlichen Ablauf ist die laufende Optimierung zu sehen, die zu jeder Zeit einer interkommunalen Kooperation mitgedacht werden sollte und somit alle Phasen einer Kooperation anspricht.

Die nebenstehende Grafik stellt idealtypische Phasen der interkommunalen Zusammenarbeit dar, welche in dieser klaren Abgrenzung in der Praxis kaum zu finden sein werden. Tatsächlich können

einzelne Phasen miteinander verschmelzen oder parallel verlaufen und sich gegenseitig beeinflussen. Auch ist der Aufbau und die Umsetzung einer Kooperation kein einmaliger Prozess, sondern wird fortlaufend, mit jedem neuen gemeinsamen Projekt und jeder Veränderung in der strategischen Ausrichtung oder der Akteurszusammensetzung neu durchlaufen.

Diese Broschüre ist so konzipiert, dass die einzelnen Abschnitte für sich genommen gelesen werden können. Für den schnellen Blick bietet eine Liste mit Erfolgsfaktoren am Ende jedes Abschnittes eine Zusammenfassung. Zur Veranschaulichung der wesentlichen Erfolgsfaktoren dienen zudem Praxisbeispiele aus dem zugrundeliegenden Forschungsprojekt.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Weitere inhaltliche Details und Handlungsempfehlungen zu den untersuchten Kooperationsmodellen sind in einem wissenschaftlichen Bericht festgehalten. Dieser kann nach seiner Fertigstellung über die Internetseiten der Deutschen Umwelthilfe ([www.duh.de/komm\\_publicationen.html](http://www.duh.de/komm_publicationen.html)) bzw. des IfaS ([www.stoffstrom.org/](http://www.stoffstrom.org/)) oder gerne auch über eine Kontaktaufnahme mit den Verantwortlichen der beiden Institutionen zur Verfügung gestellt werden.

## Strategien & Ziele

Am Anfang einer interkommunalen Zusammenarbeit muss eine Idee stehen und eine Vorstellung davon vorhanden sein, was mit der Kooperation erreicht werden soll. Häufig geht dieser Vorstellung oder „Vision“ eine gemeinsame Problemstellung voraus. Diese gemeinsame Problemlage zu erkennen, beispielsweise die Herausforderungen des Strukturwandels in einer ländlich geprägten Region, ist der erste Schritt der Zusammenarbeit. Eine entsprechende Vision kann etwa sein, neue Wertschöpfung für die Region zu generieren. Eine Strategie dies zu erreichen ist, den lokale Ausbau von erneuerbaren Energien in Kooperation mit benachbarten Kommunen voran zu treiben, die Vor- und Nachteile dabei gerecht zwischen den Beteiligten auszugleichen, Investitionen in der Region zu tätigen und Arbeitsplätze in der Region zu halten.

*„Man muss über die Ziele und Perspektiven einer Region eine Geschichte erzählen können“*

Thomas Möller,  
Kreis Steinfurt

Wie auch immer die Vision im Einzelnen aussehen mag, entscheidend ist, sie für alle an der Kooperation Beteiligten und in der Region Betroffenen anschaulich und nachvollziehbar zu machen. Dabei gilt es, das Vertrauen zwischen den Beteiligten von Anfang an aufzubauen und nach außen hin kenntlich zu machen. Denn nur wenn die Menschen vor Ort die Vorstellung der Zukunft mittragen, kann die Zusammenarbeit mit Leben gefüllt werden.

### Praxisbeispiel Vision

Mit der Idee des Landrats zur Initiative „Null-Emission Landkreis St. Wendel“ im Jahr 2010, hat der **Landkreis St. Wendel** seine Vision für die Bereiche Klimaschutz und regionale Nachhaltigkeit gefunden. Der Landkreis will zum ersten Null-Emissions-Landkreis im Saarland werden und bis 2050 den Energieverbrauch im Kreis CO<sub>2</sub>-neutral gestalten. Erreicht werden soll dies durch einen ländlichen Energiemix unter besonderer Berücksichtigung von Akzeptanz und Teilhabe durch die örtliche Bevölkerung. Unter einem ländlichen Energiemix wird dabei die konsequente Optimierung der Energieerzeugung und -nutzung im Hinblick auf die Erfordernisse sowie Chancen des ländlichen Raumes verstanden.



Übergabe der Teilnahmeurkunde am European Energy Award an das Unternehmer- und Technologiezentrum St. Wendel (UTZ)

Die ersten Schritte in der Strategiefindung sollten durch eine realistische Einschätzung der regionalen Möglichkeiten untermauert werden. Dies kann z. B. auf der Grundlage einer Potenzialuntersuchung geschehen. Wenn die Idee der Zusammenarbeit ist, die Region bilanziell vollständig aus erneuerbaren Energien zu versorgen, muss beispielsweise zunächst bekannt sein, wie viel Energie dazu überhaupt benötigt wird. Auch sollte ermittelt werden, welche Potenziale für den Ausbau erneuerbarer Energien in der Region bestehen. Zudem lassen sich so bereits bestehende Aktivitäten und Strukturen im Bezugsraum identifizieren, an die mit der interkommunalen Kooperation möglicherweise angeknüpft werden kann.

Ausgehend von der Abschätzung der regionalen Potenziale und aufbauend auf der Vision für die interkommunale Kooperation muss außerdem definiert werden, ob die Zusammenarbeit strategisch (konzeptionelle Arbeit, Beratung und Öffentlichkeitsarbeit) und/oder operativ (Errichtung und Betrieb von erneuerbare Energien Anlagen, Betrieb von Strom- oder Wärmenetzen) ausgerichtet sein soll. Gleichzeitig gilt es, die Themen bzw. inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeit, also etwa die Wahl der Energietechnologien oder die Fokussierung auf Strom- oder Wärmeerzeugung, breit anzulegen, um auf zukünftige Entwicklungen flexibel reagieren zu können.

Praxisbeispiel Ziele

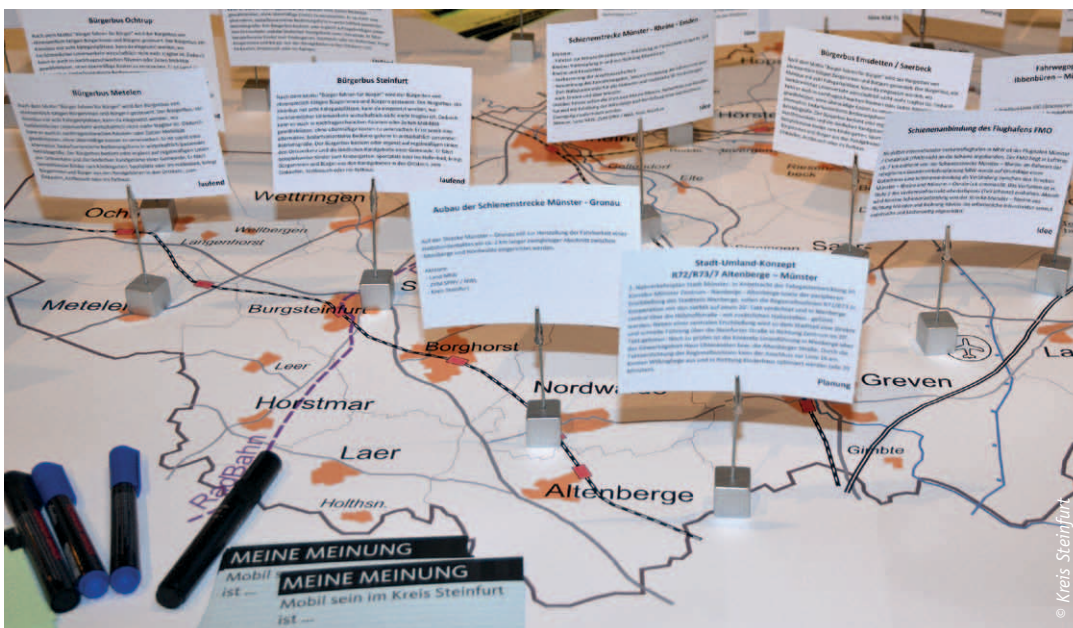
Ziele und Meilensteine für die Arbeit der interkommunalen Kooperation sollten so konkret wie möglich festgelegt werden. Aus dem Bereich des Projektmanagements ist seit langem die „SMART“-Formel bekannt, nach der Ziele spezifisch definiert, messbar, von den Beteiligten akzeptiert, realistisch erreichbar und zeitlich terminiert sein müssen. Dies ist für das Gesamtziel einer Kooperation ebenso anzustreben, wie für Zwischenziele und Meilensteine. Wobei die Meilensteine für die Arbeit der nächsten Jahre oft entscheidender sind, als ein Ziel, das erst in 30 oder 50 Jahren anvisiert wird.

Die Formulierung etwa eines konkreten, quantitativen Ausbauziels für erneuerbare Energien in der Region bringt den Vorteil mit sich, dass die Akzeptanz in der Region gefördert wird, wenn sich regelmäßig darstellen lässt, in welcher Phase der „Gemeinschaftsaufgabe regionale Energiewende“ man sich gerade befindet. Die Motivation, sich an der Verwirklichung gemeinsamer Ziele zu beteiligen, ergibt sich dabei aus der Anschaulichkeit eines konkreten Ziels und der Vorstellung, welchen Weg dorthin es noch zurückzulegen gilt.

Eine inhaltliche Positionsbestimmung und die Konkretisierung von Zielen und Meilensteinen bedeuten Aufwand, der sich in der weiteren Zusammenarbeit allerdings auszahlt. Denn gemeinsam

Der **Kreis Steinfurt** hat unter dem Motto „global denken, lokal handeln“ die Vision ausgerufen, bis zum Jahr 2050 die im Kreis benötigte Energie aus regionalen und erneuerbaren Quellen bereitzustellen. Dieses Gesamtziel wurde im Nachgang durch das integrierte Klimaschutzkonzept sowie den Masterplan „100% Klimaschutz Kreis Steinfurt“ bestätigt und weiter konkretisiert. Auf Basis verschiedener Szenarien bis 2030 wurden dabei zunächst Ziele für die Bereiche Strom, Wärme und Verkehr formuliert. Der Masterplan definiert neben weiteren, konkreten Zielen zur Energieeinsparung und Reduktion von Treibhausgasen im Landkreis, auch ein explizites Ziel für die regionale Wertschöpfung.

definierte Ziele können für die Beteiligten nicht nur eine gute Orientierung sein, sie können darüber hinaus dazu beitragen, dass ein gewisses Maß an Selbstverpflichtung und gemeinsamer Verantwortung entsteht, was für die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und den Erfolg der interkommunalen Kooperation notwendig ist. Dabei ist besonders auch die Verankerung der Vision und der Ziele auf der politischen Ebene zu beachten. Um dem Anspruch einer interkommunalen Koope-



Messe zum Masterplan Klimafreundliche Mobilität 2015/ Kreis Steinfurt

### Praxisbeispiel schnelle Erfolge

Die **Neue Energie West (NEW) eG** in der bayerischen Oberpfalz wurde im Frühjahr 2009 gegründet. Ziel war es, die Kommunen im Kooperationsraum vor zukünftig stark steigenden Energiepreisen abzusichern. Im Bereich der Energiebereitstellung aus erneuerbaren Energien sollte dabei besonders auf Photovoltaik (PV) gesetzt werden. Bereits Ende 2009 konnte die erste PV-Anlage auf einer Schule in Eschenbach in Betrieb genommen werden, gefolgt von weiteren Anlagen auf einem Schuldach in Speinshart und einer Kläranlage in Tremmersdorf. Schon 2010, knapp ein Jahr nach Gründung der Genossenschaft, wurde auch das erste PV-Freiflächen-Projekt in Angriff genommen. Mittlerweile ist die NEW eG eine landkreisübergreifende, interkommunale Kooperation mit 20 Mitgliedern, davon 17 Kommunen, zwei kommunale Versorgungsunternehmen sowie die Bürgerenergiegenossenschaft West eG.

ration gerecht zu werden, sollten die kommunalen Entscheidungsträger in die Zielfindung und Zielsetzung eingebunden sein.

Doch bei allem Willen und aller Motivation der Gründungsmitglieder kann eine interkommunale Kooperation alleine aufgrund fehlender Erfolgserlebnisse schnell wieder ins Stocken geraten. Ein zeitnah sichtbarer Erfolg, etwa die schnelle Umsetzung eines ersten Projekts oder der Nachweis eines direkten Effekts der Zusammenarbeit, erhöht nicht nur die Motivation der Beteiligten, sondern macht die gemeinsame Arbeit auch schnell bekannt. So werden die Vertreter der Kooperation als regionale Ansprechpartner wahrgenommen und es können neue Mitstreiter und Unterstützer gewonnen werden. Ebenso können Kooperationen auch mit kleinen, schnell umsetzbaren Projekten beginnen und angesichts dieser Erfolgserlebnisse in der Folge ggf. schneller konkrete und ambitionierte Ziele vereinbaren.

### Achtung!

**Wird der Verständigung zur Strategie und der Zielfindung zu Beginn nicht genügend Zeit und Aufmerksamkeit geschenkt, leidet am Ende die Kooperation darunter:**

- » Ziele ohne Grundlage wecken falsche Erwartungen
- » Werden Strategie und Ziele nicht gemeinsam entwickelt, wird sich nie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln können



Damit eine Kooperation langfristig Bestand haben kann, muss sie auch langfristig von den Beteiligten getragen werden. Das heißt, alle an der interkommunalen Kooperation Beteiligten sollten die Möglichkeit haben, sich in die Ausgestaltung der Ziele und Weiterentwicklung der Strategie einzubringen, die Gründungsmitglieder genauso wie über die Zeit neu hinzukommende Partner und Beteiligte (siehe auch Abschnitt „Laufende Optimierung“ ab S. 26).

### Erfolgsfaktoren

- » Die Zusammenarbeit braucht ein Leitbild oder eine Vision, mit der sich die Region identifiziert und die alle Akteure mit auf den Weg nimmt.
- » Eine Potenzialanalyse ermöglicht eine realistische Abschätzung der in der Region vorhandenen Strukturen und zeigt Möglichkeiten für die Kooperation auf.
- » Für die Umsetzung bedarf es Ziele, die konkret, möglichst quantifizierbar, von den Beteiligten gemeinsam getragen („SMART“) sowie auch auf der politischen Ebene verankert sind.
- » Ein schneller, sichtbarer und erlebbarer Erfolg zu Beginn macht die Kooperation in der Region bekannt und stärkt die Zusammenarbeit.
- » Die Strategie sollte zusammen mit allen beteiligten Akteuren weiterentwickelt werden. Auch neu hinzukommende Akteure müssen die Chance bekommen, sich in strategische Entscheidungen einzubringen.



## Akteure

Die Hauptrolle einer interkommunalen Kooperation spielen natürlich die Menschen, die die Zusammenarbeit zum Leben erwecken. Daher ist eine sorgfältige Auswahl der Akteure, die regelmäßig an der interkommunalen Kooperation beteiligt werden sollten, besonders wichtig. Damit eine interkommunale Kooperation funktioniert, sollten alle betroffenen Akteure frühzeitig in die Kooperation eingebunden werden.

Neben den Initiatoren sind auch die angestellten kommunalen Führungskräfte, die die Strategie und Entwicklung der Kooperation vorantreiben, sowie die aktiven Akteure auf der Arbeitsebene zu beachten, seien es angestellte Mitarbeiter oder ehrenamtlich für die Kooperation tätige Menschen. Neben den direkt an der interkommunalen Zusammenarbeit Beteiligten, sind Vertreter aus Verbänden und Vereinen sowie auch Bürger, die im Gebiet einer Kooperation leben, als „Betroffene“ der regionalen Energiewende ebenfalls zu involvieren. Dies kann zum einen durch reine Informations- und Öffentlichkeitsarbeit geschehen oder weitergehend in Form von inhaltlicher oder finanzieller Beteiligung.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit braucht jede Kooperation klare und transparente Strukturen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege.

### Praxisbeispiel Akteure

Im **Kreis Steinfurt** gab es seit dem Jahr 2000 auf Kreisebene ein Agenda-21 Büro, das einen breitangelegten Regionalentwicklungsprozess begründet hat. Neben den Themen Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft spielte das Thema Energie stets eine große Rolle. Im Jahr 2009 wurde das Agenda-21 Büro in das Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit umgewandelt und dann 2013 als Stabsstelle direkt dem Landrat unterstellt. Der Kreis Steinfurt versteht sich als Vermittler und Dienstleister für seine 24 Kommunen und betreut und koordiniert zahlreiche Netzwerke. Besonders viel Wert wird dabei auf die Zusammenarbeit mit den Kommunen gelegt. Das Thema Energie wird speziell von drei interkommunalen Netzwerken bearbeitet: Dem Verein „Haus im Glück“, der Arbeitsgruppe der kommunalen Umweltbeauftragten und Klimaschutzmanager sowie von zwei Leader-Aktionsgruppen.

Optional können sich die Kommunen auch bei einer Reihe von weiteren Netzwerken einbringen, wie z. B. dem Bioenergienetzwerk, dem Runden Tisch Wind oder dem Netzwerk Mobilität. Für die Zivilgesellschaft und die Unternehmen der Region wurden eigene, zusätzliche Gremien geschaffen: ein Beirat für Klimaschutz, in dem 26 Mitglieder aus der Zivilgesellschaft (z. B. Sportvereine, Kirchen und Heimatvereine) vertreten sind und das Unternehmensnetzwerk [energieland2050](#).



*Interkommunaler Workshop 2015 im Rahmen der Erstellung der Klimaschutzkonzepte Steinfurter Land*

### Praxisbeispiel Akteure

Nach ersten gescheiterten Ansätzen von Kooperationen auf Ebene von Stadtwerken in der Region Fichtelgebirge in Oberfranken, hat der Bürgermeister der Stadt Wunsiedel, Karl-Willi Beck, gemeinsam mit dem Stadtwerk SWW Wunsiedel GmbH die Entscheidung getroffen, eine Kooperation auf der „politischen Ebene“ mit Kommunen ohne eigenem Stadtwerk zu realisieren. So entstand die **ZEF GmbH**, deren neun Gesellschafter mittlerweile sechs Kommunen und drei kommunale Versorgungsunternehmen aus den Landkreisen Wunsiedel und Hof umfassen. Die Geschäftsführung der ZEF GmbH hat in Personalunion der Geschäftsführer der SWW Wunsiedel GmbH, Marco Krasser, inne. Er steuert die tägliche Umsetzung und Weiterentwicklung der erneuerbaren Energien Projekte der Kooperation.

### Praxisbeispiel Akteure

Die Initiative zur interkommunalen Kooperation **Ökomodell Achen-  
tal e.V.** im bayerischen Landkreis Traunstein ging 1997 stark von Bürgermeister (a. D.) der Gemeinde Schleching Fritz Irlacher aus. Mit hoher Bürgerbeteiligung im Initiativkreis wurde beschlossen, den Weg der Nachhaltigkeit zu gehen und Neues zu denken in der bäuerlich geprägten Tallage. Um den Handlungsspielraum zu vergrößern, wurden Kontakte zu Nachbargemeinden aufgenommen und für ein gemeinsames Vorgehen sowie eine gemeinsame Vision geworben. Seit 2001 kümmert sich Wolfgang Wimmer als Geschäftsführer erfolgreich um die Umsetzung der Vision und mittlerweile ziehen alle Achen-tal-Gemeinden und ihre Bürgermeister „an einem Strang“ für eine umweltverträgliche und zukunftsorientierte Entwicklung der Region.

Denn nur wenn alle Beteiligten wissen, wie die Kommunikationswege der Zusammenarbeit sind und wer am Ende die Entscheidungen fällt, lässt es sich effektiv arbeiten. Regelmäßige, festgelegte Treffen und eindeutige Zuständigkeiten in den Abstimmungsprozessen sind unverzichtbar, daher spielt die Wahl der Organisationsform für eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Eine interkommunale Kooperation sollte möglichst durch die Gründung einer öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Gesellschaft, eines Vereins oder einer Genossenschaft institutionalisiert werden. Das verschafft der Kooperation mehr Autorität und Durchsetzungskraft als z. B. eine Zusammenarbeit lediglich in unverbindlichen Arbeitskreisen.

Um betroffene Akteure aus der Bürgerschaft, der lokalen Wirtschaft und von Umwelt- und Interessensverbänden kontinuierlich in die Aktivitäten der interkommunalen Kooperation einzubeziehen, bietet sich die Schaffung geeigneter Gremien oder Arbeitsgruppen an. So kann etwa in Form eines ehrenamtlichen Bürgerrates oder eines Unternehmensnetzwerkes wertvolles Know-how aus der Region in die Kooperation eingebracht und für Projekte nutzbar gemacht werden.

Die Erfahrungen aus den von DUH und IfaS untersuchten Kooperationen sowie zahlreiche Gespräche mit Experten und Praktikern zeigen deutlich, dass hinter den meisten erfolgreichen Kooperationen ein oder mehrere „Initiatoren“ stehen, sowie ein oder mehrere „Kümmerer“. Initiatoren sind dabei Menschen, die die Zusammenarbeit starten, die Vision tragen und andere auf dem Weg mitnehmen. Idealerweise ist der „Initiator“ eine Person mit einem gewissen Ansehen und mit einer entsprechenden Stellung innerhalb des Kooperationsraums, damit die Glaubwürdigkeit in der Region gewährleistet ist. Der „Kümmerer“ ist der Mensch, der die Umsetzung der Kooperation organisiert und die tägliche Arbeit steuert. Initiatoren und/oder Kümmerer können gleichzeitig die Rolle eines „Repräsentanten“ einnehmen, sie geben der Kooperation ein Gesicht. Dabei kann eine Person mehrere Rollen erfüllen. Wenn die Rollen des Initiators, des Kümmerers und ggf. des Repräsentanten von mehreren Personen wahrgenommen werden, sollten diese sich respektieren und auf Augenhöhe miteinander kommunizieren. Ab einem gewissen Aufgabenspektrum ist die



Windenergieanlage  
Stemmasgrün/Fichtelgebirge

© Michael Hermann





Eröffnung des Heizwerks  
Grassau im bayerischen  
Achental 2010, links



Windpark im Landkreis  
St. Wendel, rechts

Steuerung der operativen Tätigkeiten der interkommunalen Kooperation nicht mehr rein ehrenamtlich zu leisten. Die Bereitstellung und laufende Finanzierung einer entsprechenden Personalstelle ist also langfristig mit zu planen (siehe auch folgenden Abschnitt „Finanzierung“ ab S. 18).

Besonders am Anfang einer gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit müssen manchmal zunächst Unsicherheiten oder Vorbehalte ausgeräumt werden. Niemand kann erwarten, dass Menschen und Organisationen, die zuvor wenig miteinander zu tun hatten, von Beginn an reibungslos kooperieren. Derartige Anfangshürden sollten also auf jeden Fall mit bedacht werden. Gefragt sind hier vor allem Offenheit von allen Beteiligten und der Wille, trotz möglicher „Reibungsverluste“ miteinander zu arbeiten, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

### Praxisbeispiel Akteure

Mit der Idee des Landrats Udo Recktenwald zur Initiative „Null-Emission Landkreis St. Wendel“ hat der **Landkreis St. Wendel** seit dem Jahr 2010 seine Aktivitäten in den Bereichen Klimaschutz und regionale Nachhaltigkeit intensiviert. Infolgedessen wurde die „Lenkungsgruppe Klimaschutz“ durch den Landrat berufen, die seither die Initiative „Null-Emission Landkreis St. Wendel“ steuert.

### Achtung!

**Zu wenig Zeit und Offenheit zu Beginn der Kooperation gegenüber den anderen beteiligten Akteuren verhindert, dass Vertrauen aufgebaut wird und effektive Arbeitsabläufe etabliert werden können.**



### Erfolgsfaktoren

- » Es sollten Akteure (möglichst auf Leitungsebene) aus allen relevanten Bereichen in die Kooperation eingebunden werden.
- » Eine interkommunale Kooperation braucht einen „Initiator“, der die Zusammenarbeit startet und voran treibt sowie einen „Kümmerer“, der die Umsetzung der Kooperation organisiert. Eine oder beide Rollen repräsentieren die Kooperation nach außen und sollten nach Möglichkeit die gleiche Augenhöhe haben.
- » Eine Kooperation braucht klar geregelte Strukturen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege, um effektiv arbeiten zu können.
- » Mit wachsendem Aufgabenspektrum braucht eine Kooperation fest angestelltes Personal.



## Finanzierung

*„Die Energiewende ist eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung. So zeigen unsere Erfahrungen beispielsweise, dass gute Projekte selten an fehlenden Finanzen scheitern“*

Jutta Höper, Kreis Steinfurt

Mit der Finanzierung steht und fällt ein Projekt, das gilt auch für eine interkommunale Kooperation. So lassen sich zwei Arten der Finanzierung in diesem Zusammenhang unterscheiden: die Finanzierung der Projekte, die von der Kooperation umgesetzt werden, sowie die Grundfinanzierung der Zusammenarbeit.

Die Finanzierung von Projekten in der Region, sei es eine Photovoltaik-Anlage, ein Windpark oder ein Nahwärmenetz, erscheint dabei als die leichter zu realisierende Variante. Die Erfahrungen, die bisher mit der dezentralen Energiewende in Deutschland gemacht wurden zeigen, dass Geld für die Umsetzung konkreter, lokaler erneuerbare Energien Projekte in der Regel vorhanden ist.

Eine interkommunale Kooperation kann sich hier insbesondere dadurch auszeichnen, dass sie eine Projektfinanzierung organisiert, die zu einem möglichst großen Anteil durch die Bürger, Kommunen oder sonstige Dritte des Kooperationsraums getra-

gen wird. Dadurch leistet die Kooperation einen Beitrag zur Akzeptanzsteigerung der Energiewende und zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung.

Die finanzielle Bürgerbeteiligung der dezentralen Energiewende lässt sich dabei auf verschiedene Arten organisieren. Häufig gewählt sind Genossenschaftsmodelle in Form von Bürgerenergiegenossenschaften. Möglich ist auch eine finanzielle Beteiligung von Bürgern an einem bestimmten Projekt. Dies lässt sich oft in Kooperation mit regionalen Banken und Sparkassen organisieren.

Doch braucht eine Kooperation auch mittel- und langfristig Ressourcen für ihre laufende Arbeit, sowohl in Form von Personal, als auch in Form von Geldern für z. B. Machbarkeitsstudien oder Konzepte. Festangestelltes Personal ist dabei, so notwendig es für das längerfristige Funktionieren einer interkommunalen Zusammenarbeit ist, häufig der größte Kostenfaktor. Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Finanzierung der Kooperation auf eine breite Basis zu stellen, das heißt, nach

### Praxisbeispiel Projektfinanzierung

In der Betreibergesellschaft des Windparks Oberthal im **Landkreis St. Wendel** sind neben der Gemeinde Oberthal auch verschiedene regionale Energieversorger sowie die Bürgerenergiegenossenschaft St. Wendeler Land (BEG) vertreten. Für die Bürger der Region wurden verschiedene Teilhabemöglichkeiten geschaffen: Neben einer Mitgliedschaft bei der BEG hatten Bürger die Möglichkeit, der Betreibergesellschaft des Windparks ein Darlehen zu gewähren.

### Praxisbeispiel Projektfinanzierung

Die **Bürger Energiegenossenschaft West eG (Bürger eG)** wurde 2009 kurz nach Gründung der Neue Energie West (NEW) eG ins Leben gerufen, explizit mit dem Ziel, die Bürger am Ausbau der erneuerbaren Energien in der Region zu beteiligen. Mittlerweile stellt die Bürger eG einen Großteil des Kapitals der NEW eG und ermöglicht dadurch viele Ausbau-Projekte besonders im Bereich Photovoltaik (PV).



Solarenergie und Windkraft in Freisen/Landkreis St. Wendel,

Möglichkeit unterschiedliche Finanzierungsmodelle miteinander zu kombinieren. Eine Form der Grundfinanzierung kann sich aus der gewählten Organisationsform ergeben: regelmäßige Vereins- oder Genossenschaftsbeiträge stellen einen Beitrag zur laufenden Finanzierung dar, im Falle einer

GmbH liefert die Stammeinlage der Gesellschafter eine finanzielle Basis.

Als eine weitere Möglichkeit der Grundfinanzierung einer Kooperation bietet es sich an, mit den beteiligten Kommunen über ein kommunales



Errichtung der Windenergieanlage Stemmasgrün/  
Fichtelgebirge



Tag der offenen Tür der Biogasanlage WK-Energie Hirschau

### Praxisbeispiel Projektfinanzierung

Bei der **ZukunftsEnergie Fichtelgebirge (ZEF)** GmbH im Landkreis Wunsiedel und im Landkreis Hof in Oberfranken haben Bürger die Möglichkeit, sich über Nachrangdarlehen an den in der Region geplanten Windkraftanlagen (WKA) zu beteiligen. Die ZEF GmbH hat dazu eine eigene Internetseite eingerichtet und bewirbt die Bürgerbeteiligung sehr gezielt. Ihr Status als regionaler Betreiber der WKA verschafft der ZEF GmbH eine hohe Glaubwürdigkeit in der Region, so dass die Erwartungen in Bezug auf das von den Bürgern bereitgestellte Kapital beim letzten Projekt sogar weit überschritten wurden.

### Praxisbeispiel Grundfinanzierung

Die Arbeit der **AOVE GmbH** ist durch ein kommunales Umlageverfahren grundfinanziert. Die neun Gesellschafter bringen wie durch die Rechtsform GmbH vorgegeben zudem das notwendige Stammkapital ein. Einlagen seitens der beteiligten Kommunen wurden ebenso gemäß Satzung für die AOVE BioEnergie eG getätigt. Bevor jedoch Einnahmen aus dem Anlagen- bzw. Netzbetrieb/Energieabsatz generiert werden können, ist die operative Tätigkeit im Rahmen der AOVE GmbH bzw. der „Tochtergesellschaften“ im Bereich Energie zunächst durch einen Umlagebetrag von zum Zeitpunkt der Untersuchung (im Sommer 2014) 2,56 € je Einwohner abgesichert. Zur Finanzierung der vollumfänglichen Personalstelle eines Klimaschutzmanagers kann bei der AOVE GmbH auch auf Fördermittel des Bundes im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) zurückgegriffen werden. Vom Freistaat Bayern konnten Fördermittel im Zuge der integrierten ländlichen Entwicklung akquiriert werden. Die Stelle des Klimaschutzmanagers soll zukünftig auch unabhängig von der Bundesförderung erhalten bleiben, da sie von einem AOVE-Mitarbeiter besetzt ist, der über entsprechendes Know-how in Fragen der technischen Betriebsführung und Konzeption von EE-Anlagen verfügt, das zukünftig in der Arbeit der AOVE erhalten bleiben soll.

### Praxisbeispiel Personalbereitstellung

Die **ZEF GmbH** verfügt als interkommunale Kooperation nicht über eigene, festangestellte Mitarbeiter. Die Geschäftsführung übt in Personalunion der Geschäftsführer der Stadtwerke SWW Wunsiedel GmbH aus und auch zur Planung und Abwicklung von Projekten hat die ZEF GmbH die Möglichkeit auf Personal zurückzugreifen, das bei der SWW Wunsiedel GmbH angestellt ist.

### Praxisbeispiel Zweckgemeinschaft

Das interkommunale **Netzwerk Haus im Glück e.V. im Kreis Steinfurt** wurde im November 2005 gegründet. Ziel des Vereins ist es, Hausbesitzer und Bauherren von Ein- und Zweifamilienhäusern des Zukunftskreises Steinfurt eine Plattform zu schaffen, um sich umfassend, anbieterunabhängig und kostengünstig informieren und beraten zu lassen. Die im Kreis ansässigen Volksbanken und Sparkassen gehören zu den Gründungsmitgliedern des Vereins und finanzieren dessen Arbeit mit.

Umlageverfahren nachzudenken. Denn auch wenn eine solche Umlage vom Willen der Kommunalpolitik abhängig ist und somit im Prinzip mit jeder Wahl wieder in Frage gestellt werden kann, schafft sie eine gerechte finanzielle Basis und gleichzeitig auch eine Verbindlichkeit für die Kommunen.

Natürlich können auch öffentliche Fördergelder aus Programmen der Europäischen Union, des Bundes oder der Länder (z. B. Nationale Klimaschutzinitiative & Kommunalrichtlinie des BMUB, LEADER-Förderung der EU) einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung von interkommunalen Kooperationen und ihrer Projekte leisten. Sei es als Anschubfinanzierung für ein gemeinsames Energie- und Klimaschutzkonzept oder zur zeitlich begrenzten Finanzierung eines Klimaschutzmanagers für die Region. Für den längerfristigen Erfolg einer interkommunalen Kooperation ist vor allem wichtig, dass auf der Arbeitsebene, bei der fachlichen Umsetzung, eine personelle Kontinuität gewährleistet ist.

Außerdem lassen sich gegebenenfalls über regionale Banken und Wirtschaftsunternehmen Gelder akquirieren oder Personalstellen finanzieren. Die Wirtschaftspartner können dabei sowohl feste Partner, also Beteiligte der Kooperation werden und etwa Personal für die Zusammenarbeit bereitstellen. Ebenso ist eine Zusammenarbeit in Form einer Zweckgemeinschaft (PPP – Public-Private-Partnership) denkbar.

#### Achtung!

Beim Auslaufen zeitlich begrenzter Fördergelder ohne langfristige Grundfinanzierung können wertvolles Know-how und die notwendige personelle Kontinuität verloren gehen.



#### Erfolgsfaktoren

- » Eine Projektfinanzierung kann gut mit der Beteiligung von Bürgern, Kommunen oder sonstigen Dritten im Kooperationsraum realisiert werden.
- » Die Finanzierung einer Kooperation sollte längerfristig auf mehrere Säulen gestellt werden, z. B. durch eine Kombination aus:
  - » Grundfinanzierung durch die beteiligten Kommunen
  - » Genossenschaftsbeiträge, Vereinsbeiträge, Stammeinlage einer GmbH als Beitrag zur Grundfinanzierung
  - » Öffentliche Förderung durch Bundes- oder Ländermittel
  - » Public-Private-Partnership, Sponsoring, z. B. Kooperationen mit regionalen Banken und der Wirtschaft



## Information & Kommunikation

Eine wirkliche Verankerung der Zusammenarbeit in einer interkommunalen Kooperation im Bewusstsein der lokalen Bevölkerung setzt voraus, dass die Menschen der Region von den Zielen und der Arbeit der Kooperation wissen. Daher sollten die Information über die Arbeit der Kooperation sowie die Kommunikation zu einzelnen Projekten von Anfang an mitgedacht und geplant werden.

Wie bereits angesprochen (siehe Seite 17), müssen sich die beteiligten Akteure einer interkommunalen Zusammenarbeit zunächst einmal kennen und verstehen lernen. Dasselbe gilt für die Menschen, die im Kooperationsraum leben. Auch sie müssen die Kooperation erst einmal kennen lernen. Sie können das aber nur, wenn sie regelmäßig über die Aktivitäten der Kooperation informiert werden oder noch besser, an deren Arbeit mitwirken können. Transparenz schafft Vertrauen und kann helfen, möglichen Konflikten frühzeitig entgegen zu wirken.

Für alle Interessierten sollten Ansprechpartner bei der Kooperation genannt bzw. gezielt Nachfragemöglichkeiten angeboten werden. Ein gut gestalteter Internetauftritt der Kooperation ist dabei eine einfache und effektive Art der

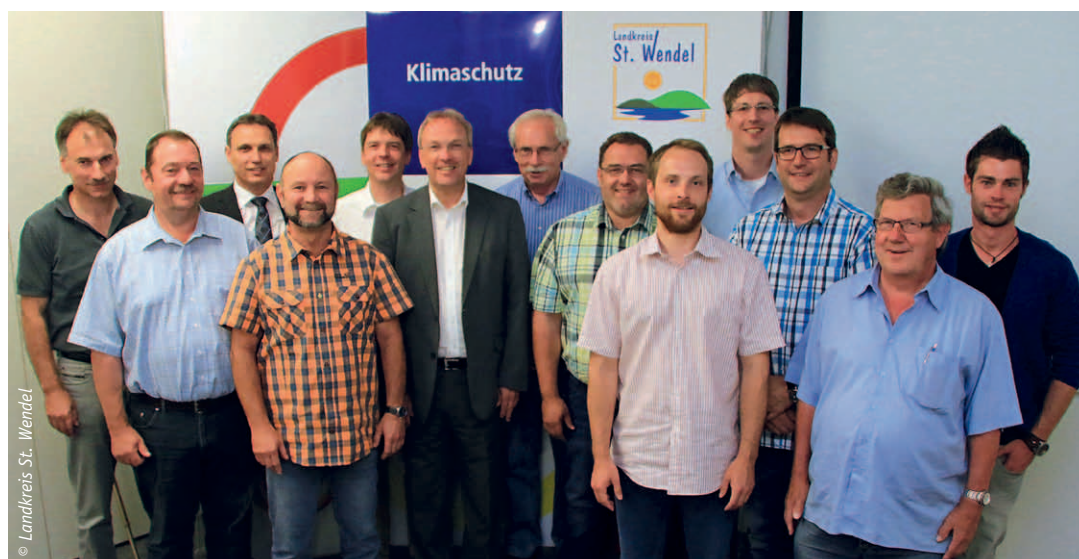
Öffentlichkeitsarbeit. Dieser kann und sollte durch weitere Aktivitäten ergänzt werden, z. B. lokale Pressearbeit, einem regelmäßigen Newsletter-Versand, Fachveröffentlichungen oder auch Beiträgen in Social Media Kanälen. Wieviel Zeit und Ressourcen in die Öffentlichkeitsarbeit auch investiert werden, entscheidend ist, dass die Kooperation „eine Adresse bekommt“ und somit ansprechbar ist.

*„Transparenz schafft Akzeptanz“*

Michael Hermann,  
ZEF GmbH

### Praxisbeispiel projektbezogene Kommunikation

Die **ZukunftsEnergie (ZEF) GmbH** setzt seit 2011 Windenergieprojekte im Landkreis Wunsiedel und im Landkreis Hof im Regierungsbezirk Oberfranken um. Sie besitzt als regionaler Betreiber eine hohe Glaubwürdigkeit und Anerkennung in der Region, weswegen es bisher bei keinem der Windkraftprojekte der ZEF GmbH zu Akzeptanz-Problemen vor Ort gekommen ist. Lediglich bei einer Anlage hatte der BUND Naturschutz in Bayern Bedenken bezüglich naturschutzfachlicher Konflikte am geplanten Standort geäußert, diesen konnte mit intensiver Kommunikation und kontinuierlichem Austausch begegnet werden. Dank Verwendung einer neuen Anlagentechnik (Schwachwindanlagen) ergab sich zudem die Möglichkeit, statt der geplanten fünf Anlagen, bei gleichem Ertrag nur vier zu errichten, womit der fragliche Standort nicht mehr beansprucht werden musste und sich die Bedenken des BUND Naturschutz in Bayern erübrigten.



Vorstand des Zukunfts-Energie-Netzwerks (ZEN) e.V. im Landkreis St. Wendel

„An zentraler Stelle stehen die kommunalen Gremien – wenn es hier schon Widerstand gibt, dann wird das Projekt nie was.“

Markus Schwaiger,  
AOVE GmbH

Eröffnung des Biomassehofs  
im bayerischen Achenal  
2007



### Praxisbeispiel Information und Kommunikation

Die **AOVE GmbH** verfügt über eine umfangreiche und aktuelle Internetseite, die es interessierten Menschen ermöglicht, sich zu informieren. Auf der Seite EnergieRegion AOVE, die mit der Internetseite der AOVE GmbH direkt verlinkt ist, lässt sich jederzeit aktuell der Stand der Erreichung des Ziels, die Region bis 2020 zu 100 Prozent mit erneuerbarem Strom und erneuerbarer Wärme zu versorgen, einsehen. Ergänzt wird diese Öffentlichkeitsarbeit zudem durch eine aktive regionale Pressearbeit.

Besonders Projekterfolge, wie in Betrieb genommene Anlagen oder eingesparte CO<sub>2</sub>-Mengen, sollten regelmäßig in die Öffentlichkeit kommuniziert werden, um die Bekanntheit der Kooperation in der Region zu erhöhen.

Für die Kommunikation zu einzelnen Projekten der interkommunalen Kooperation gilt fast immer: „Je früher, desto besser.“

Mit der Information der betroffenen Bevölkerung und der relevanten, lokalen Interessenverbände (Umwelt- und Naturschutz, Land- und Forstwirtschaft etc.) bereits in einem sehr frühen Planungsstadium, kann möglichen Widerständen gegen ein Projekt frühzeitig entgegen gewirkt werden. Auch kann der Austausch mit „Experten der Situation vor Ort“ auf mögliche Konflikte hinweisen, die bei der bisherigen Planung eventuell noch gar nicht bedacht wurden.

### Praxisbeispiel Information und Kommunikation

Im **Ökomodell Achenal e. V.** werden die Vereinsmitglieder und Bürger quartalsweise in einen Newsletter (online und E-Mail) über aktuelle Projekte und Themen informiert. Da auch die Bürgermeister dem Verein angehören, sind alle beteiligten Gemeinden stets bestens informiert. Darüber hinaus bietet der Verein im Jahr mehrere Informationsveranstaltungen für Bürger an oder präsentiert seine Arbeit bei kulturellen Veranstaltungen.

Über eine solche frühe Kommunikation zu Projekten hinaus, sind selbstverständlich die in den formalen Planungs- und Genehmigungsverfahren für erneuerbare Energien Anlagen vorgesehenen Schritte der Beteiligung von Öffentlichkeit und Trägern öffentlicher Belange zu beachten. Gleiches gilt für Möglichkeiten zur Abgabe von Stellungnahmen durch Fachvertreter und lokal Betroffene.

Doch bei aller Kommunikation zu einem geplanten Projekt, ob in einem frühen, informellen Stadium oder später im formellen Prozess, sollte dennoch eine gewisse „Hierarchie“ des Informationsflusses bedacht werden. So ist es z. B. empfehlenswert, zuerst die Bürgermeister und wichtigen kommunalen Gremien zu informieren, bevor die Bürger der Region benachrichtigt werden.

In diesem Zusammenhang sei noch einmal betont, dass die Vertreter kommunaler Gremien (Kommunalparlamente, Gemeinderäte etc.) wichtige

### Praxisbeispiel Kommunikation und Information

Die Öffentlichkeitsarbeit stellt einen wichtigen Bestandteil der Arbeit im **Landkreis St. Wendel** dar. So existiert eine umfassende Kommunikationsstrategie, die u.a. die Initiierung verschiedener Themenkampagnen, Abendveranstaltungen, Messen, Vorträge beinhaltet. Die Öffentlichkeitsarbeit soll der Schaffung von Akzeptanz dienen und zur Sensibilisierung für den Klimaschutz und die Energiewende vor Ort beitragen.



Windenergieanlage Braunersgrün/Fichtelgebirge

Akteure sind, die den Erfolg einer Kooperation fördern, aber auch behindern können. Das Schlüsselwort lautet auch hier: Kommunikation. Durch regelmäßige Berichterstattung über die laufende Arbeit und die Erfolge der interkommunalen Kooperation in die Gremien hinein, lassen sich dort mögliche Vorbehalte gegen die Zusammenarbeit („Kirchturmdenken“) abbauen.

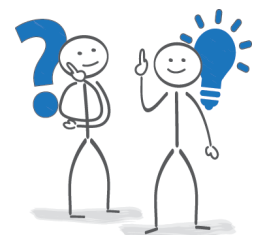
#### Achtung!

Mangelnde Akzeptanz aufgrund von fehlenden Informationen kann sowohl auf Seiten der kommunalen Gremien, als auch auf Seiten der lokalen Bevölkerung zu einem großen Hindernis für die Projektumsetzung werden.



#### Erfolgsfaktoren

- » Für alle Interessierten sollten Ansprechpartner bei der Kooperation benannt bzw. gezielt Nachfragemöglichkeiten angeboten werden.
- » Eine kontinuierliche, möglichst aktuelle Information zu den Aktivitäten der Kooperation über verschiedenen Kanäle ist wichtig, dabei sollten besonders die Erfolge (realisierte Projekte, eingesparte CO<sub>2</sub>-Mengen etc.) hervorgehoben werden.
- » Zu geplanten Projekten in der Region sollten Öffentlichkeit und Interessenvertreter möglichst frühzeitig informiert und nach lokalen Vorbehalten gefragt werden. Dabei sollte aber stets die Reihenfolge der notwendigen Adressaten bedacht werden.
- » Regelmäßige Kommunikation zu Tätigkeiten und Erfolgen der Kooperation in die Kommunalpolitik und in die kommunalen Gremien hinein schafft Vertrauen und wirkt Vorbehalten („Kirchturmdenken“) entgegen.



## Evaluation

Die Frage, ob sich die interkommunale Zusammenarbeit wirklich lohnt, ist berechtigt und sie sollte auch gestellt werden. Zur ehrlichen Beantwortung dieser Frage müssen die Ergebnisse und Effekte, die die Kooperation erzielt hat, bekannt sein. Schließlich lässt sich auf mögliche Fehlentscheidungen oder Hindernisse bei der Umsetzung von Projekten nur adäquat reagieren, wenn darüber zeitnah Kenntnis besteht. In einer interkommunalen Kooperation sollte daher stets der Stand der Zielerreichung im Blick behalten werden.

Im folgenden Abschnitt wird auf die Evaluation von Projekterfolgen und die Überprüfung der Zielerreichung einer interkommunalen Kooperation eingegangen. Aber auch der laufenden Op-

timierung, sowohl der operativen Tätigkeit, als auch der strategischen Ausrichtung, kommt eine entscheidende Bedeutung für das langfristige, erfolgreiche Bestehen einer Zusammenarbeit zu. Diesem fortwährenden Prozess der Optimierung widmet sich der nächste Abschnitt dieser Broschüre (ab Seite 26).

Eine quantitative Evaluation von Projekten und Effekten, z. B. die regelmäßige Berechnung der für den Kooperationsraum generierten Wertschöpfung oder die laufende Erfassung der durch die Projekte der Kooperation vermiedenen CO<sub>2</sub>-Emissionen, dokumentieren die Erfolge der interkommunalen Zusammenarbeit. Derartige Belege der Arbeit können gut für die Außendarstellung und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch für das Einwerben weiterer Fördergelder oder Projektmittel verwendet werden. Auch qualitative Aspekte einer Kooperation, etwa die Frage inwieweit sich die Zusammenarbeit auf die beteiligten Kommunalverwaltungen (Bürgermeister oder andere Führungskräfte) sowie auf die lokale Bevölkerung auswirkt, sind für den Erfolg eines Kooperationsmodells von großer Bedeutung und sollten entsprechend evaluiert werden.

Allerdings bedeutet eine detaillierte Evaluation immer einen gewissen Arbeitsaufwand, sie bindet sowohl Zeit- als auch Personalressourcen. Immerhin kann der Aufwand minimiert werden, wenn der Evaluierungsbedarf von Anfang an mitgeplant wird und beispielsweise standardisierte Abfragebögen bereitgestellt werden, die den aktiven Akteuren und Mitarbeitern die laufende Datenerhebung erleichtern. Auch können z. B. Hochschulen der Region eingebunden werden, indem dort Gelegenheiten für Bachelor- oder Masterarbeiten zur Evaluierung bestimmter Maßnahmen oder Projekte angeboten werden. Die Frage der kontinuierlichen Evaluation sollte stets auch auf der Tagesordnung von Gremiensitzungen oder Projekttreffen stehen.

Nicht immer ist bei der Evaluation einer interkommunalen Kooperation eine exakte, zahlenmäßige Überprüfung der Arbeitserfolge möglich. Aber es gibt zahlreiche Gelegenheiten, die sich zur quantitativen und qualitativen Zielüberprüfung nutzen lassen. Beispielsweise regelmäßige Berichte, die im Rahmen einer öffentlichen Förderung zu erstellen sind oder neue Anträge für Fördermittel können bei der Erfolgskontrolle der Arbeit helfen. Geben sie doch den Rahmen,



Fünf Wärmenetze der AOVE Energiegenossenschaften versorgen mehr als 250 Haushalte mit Wärme aus erneuerbaren Energien

### Praxisbeispiel Evaluation

Die **AOVE GmbH** verbindet auf ihrer Internetseite eine transparente Kommunikation und ein kontinuierliches Monitoring miteinander: Über die Seite EnergieRegion AOVE, die mit der Internetseite der AOVE GmbH direkt verlinkt ist, lässt sich der aktuelle Stand der Erreichung des Ziels, die Region bis 2020 zu 100 Prozent mit erneuerbarem Strom und erneuerbare Wärme zu versorgen, jederzeit einsehen. Auch wurden in den neun an der interkommunalen Kooperation beteiligten Kommunen 2014 kommunale Energiekonzepte erstellt. Dieser Prozess erwies sich als gute Gelegenheit, das bestehende Klimaschutzkonzept für die Region von 2008 mit seinen Zielen und Maßnahmen zu überprüfen.





Photovoltaik-Anlage  
der AOVE-Bürger-  
sonnenkraftwerke GmbH

die anfangs gesetzten (Zwischen-)Ziele mit den bis dato erreichten Meilensteinen abzugleichen. Werden bestehende Klimaschutzkonzepte in der Region aktualisiert oder für einzelne Kommunen eigene Energienutzungspläne aufgestellt, ist dies eine weitere Gelegenheit, die Zielerreichung der eigenen interkommunalen Kooperation mit aktuellen Daten abzugleichen und zu evaluieren.

Auch in Zusammenhang mit der laufenden Öffentlichkeitsarbeit lässt sich eine Evaluation gut bewerkstelligen. Dabei schafft eine regelmäßige

Berichterstattung Transparenz nach außen und sie hilft gleichzeitig, die Erfolge der Arbeit und den Stand der Zielerreichung intern zu überprüfen.

#### **Achtung!**

.....  
**Wird die Zielerreichung einer Kooperation nicht regelmäßig überprüft, werden Fehlentwicklungen bzw. ausbleibende Erfolge zu spät erkannt. Das wiederum kann zu einem Verlust der Akzeptanz für die eigene Arbeit führen.**



#### **Erfolgsfaktoren**

- » Eine quantitative Evaluation der Effekte der Kooperation sollte regelmäßig stattfinden und die Datenermittlung (z. B. über standardisierte Erhebungsbögen) von Anfang an mitgeplant werden.
- » Durch Einbindung von Hochschulen der Region können bestimmte Maßnahmen oder Projekte im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten evaluiert werden.
- » Gute Gelegenheiten für eine regelmäßige quantitative bzw. qualitative Zielüberprüfung sind:
  - » Die Erstellung von neuen/aktualisierten Energie- und Klimaschutzkonzepten in der Region
  - » Die Berichte, die im Rahmen einer öffentlichen Förderung zu erstellen sind, oder neue Anträge für Fördermittel
  - » Im Rahmen von Gremiensitzungen und Projekttreffen (eigener Tagesordnungspunkt)



## Laufende Optimierung

Gerade im Bereich der erneuerbaren Energien ändern sich zuweilen die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. die Einspeisetarife nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz) und damit die Möglichkeiten für Investitionen und Maßnahmen, die in diesem Bereich wirtschaftlich umsetzbar sind. Deshalb ist es für die dauerhafte Sicherung einer interkommunalen Kooperation wichtig, die Rahmenbedingungen im Blick zu behalten, um auf sich ändernde Bedingungen reagieren zu können und auch um möglicherweise neu entstehende Chancen rechtzeitig zu erkennen. Idealerweise gibt es innerhalb der interkommunalen Kooperation eine oder mehrere Personen, die explizit mit der Aufgabe betraut sind, derartige Veränderungen im Blick zu behalten und entsprechende Risiken oder Chancen an die Gremien der Kooperation zu kommunizieren, die strategische Entscheidungen treffen (beispielsweise die Geschäftsführung, der Vorstand oder der Aufsichtsrat).



### Praxisbeispiel laufende Optimierung

Der Verein **Ökomodell Achantal e. V.** hat 2007 eine Zukunftswerkstatt zur Identifikation von Handlungsfeldern für eine „Integrierte Ländliche Entwicklung im Achantal“ durchgeführt. Die Entwicklung im Bereich erneuerbare Energien seitdem sowie weitere Entwicklungsmöglichkeiten wurden dann 2013 im Rahmen des Klimaschutzkonzeptes, das im Auftrag des Ökomodell Achantal e. V. erstellt wurde, analysiert und dargelegt.

Um dem Anspruch einer interkommunalen Kooperation gerecht zu werden, in der Region verankert zu sein und von allen Akteuren mitgetragen zu werden, sollten aber nicht nur Vorstand oder Aufsichtsrat über die strategische Ausrichtung der Arbeit entscheiden. Alle an der Zusammenarbeit Beteiligten sollten zumindest die Gelegenheit haben, über die zukünftigen strategischen und operativen Schwerpunkte mitzudiskutieren. Einen guten Rahmen für derartige Diskussionen können regelmäßig (z. B. in Abständen von ein bis drei Jahren) stattfindende Strategietreffen oder -workshops darstellen. Dafür ist eine unabhängige, externe Moderation empfehlenswert.

### Praxisbeispiel laufende Optimierung

Bei der interkommunalen Kooperation **AOVE GmbH** dienen jährlich stattfindende zweitägige Strategietreffen zwischen Geschäftsführung, Bürgermeistern und Vorständen der AOVE Bio-Energie eG sowie der AOVE BürgerEnergie zum einen der Erfolgskontrolle und Strategieüberprüfung, aber auch der Ideenfindung für neue Projekte.

In einer interkommunalen Kooperation arbeiten viele Menschen an teilweise unterschiedlichen Standorten miteinander. Und abgesehen von strategischen Entscheidungen, die von Vorständen oder dem Aufsichtsrat getroffen werden, gibt es auf der Arbeitsebene mit Sicherheit Vorgänge und Maßnahmen, die kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls angepasst werden sollten. Ein laufender und wenn möglich in Form von regelmäßigen Treffen institutionalisierter Austausch zwischen den aktiven Akteuren und



© Anja Lohmeisen

Mitarbeitern auf der fachlichen Ebene, kann einerseits die Zusammenarbeit effektiver gestalten, andererseits zur weiteren Vertrauensbildung innerhalb der Kooperation beitragen. Auf diesem Wege können mögliche Abstimmungsprobleme in der tägliche Arbeit oder Missstände bei laufenden Projekten schnell erkannt und behoben werden.

### Praxisbeispiel laufende Optimierung

Eine direkte Anpassungsstrategie wurde aufgrund des geringen Betrachtungszeitraumes im **Landkreis St. Wendel** noch nicht festgelegt. Die Strukturen sollen sich erst festigen und dann bedarfsgerecht angepasst oder ausgebaut werden. Um den langfristigen Prozess mit dem Ziel eines Null-Emissions-Landkreises mit aktiver Bürgerbeteiligung bestmöglich steuern zu können, wird der Landkreis St. Wendel am European Energy Award (EEA) teilnehmen.

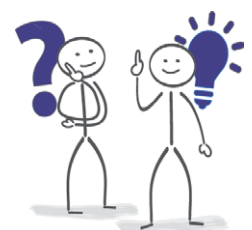
Der EEA ist ein mehrjähriges, internationales Qualitätsmanagementsystem und Zertifizierungsverfahren, mit dem die kommunalen Klimaschutzaktivitäten erfasst, bewertet, gesteuert und regelmäßig überprüft werden.

### Austausch auf Arbeitsebene

Ein Treffen der kommunalen Umweltbeauftragten bzw. Klimaschutzmanager im **Kreis Steinfurt** dient dem interkommunalen Austausch und der Vernetzung. Jede der 24 Städte und Gemeinden des Kreises ist mit einem Ansprechpartner vertreten. Die regelmäßig stattfindenden Treffen werden vom Kreis koordiniert und ermöglichen es ihm, individuelle Einblicke in die Klimaschutzaktivitäten der Kommunen zu gewinnen und sein Dienstleistungsangebot für die Kommunen entsprechend anzupassen oder auszubauen.

### Erfolgsfaktoren

- » In einer zukunftsfähigen Kooperation sollte es Personen oder Gremien geben, die explizit mögliche Änderungen der Rahmenbedingungen im Auge behalten und sich daraus ergebende Risiken und Chancen zeitnah erkennen.
- » Zur Überprüfung und gegebenenfalls zur Anpassung der Strategie eignen sich Strategieworkshops (Durchführung alle ein bis drei Jahre) mit allen Beteiligten der Kooperation. Diese sollten nach Möglichkeit von einer externen Person moderiert werden.
- » Ein regelmäßiger Austausch der an der Kooperation Beteiligten auf Mitarbeiter-ebene verbessert die Zusammenarbeit und hilft, mögliche Missstände frühzeitig zu erkennen und zu beheben.



## Die untersuchten Modell-Kooperationen

### Kreis Steinfurt

- 2000: mit der Gründung eines Agenda-21 Büros wurde die Basis für einen breitangelegte Regionalentwicklungsprozess gelegt
- 2009: Umwandlung des Agenda-21 Büro in das Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit
- Der Kreis betreut und koordiniert vielfältige Netzwerke rund um das Thema Energie, wie z. B. den Verein „Haus im Glück“, die Arbeitsgruppe der kommunalen Umweltbeauftragten und Klimaschutzmanager, zwei Leader-Aktionsgruppen, das Bioenergienetzwerk, den Runden Tisch Wind oder das Netzwerk Mobilität
- Der Kreis arbeitet in erster Linie strategisch und sieht sich als Dienstleister für seine 24 Kommunen, in dem er optimale Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Projekten schafft

**energieland  
2050**

Der Kreis Steinfurt wird unabhängig.

### Landkreis St. Wendel

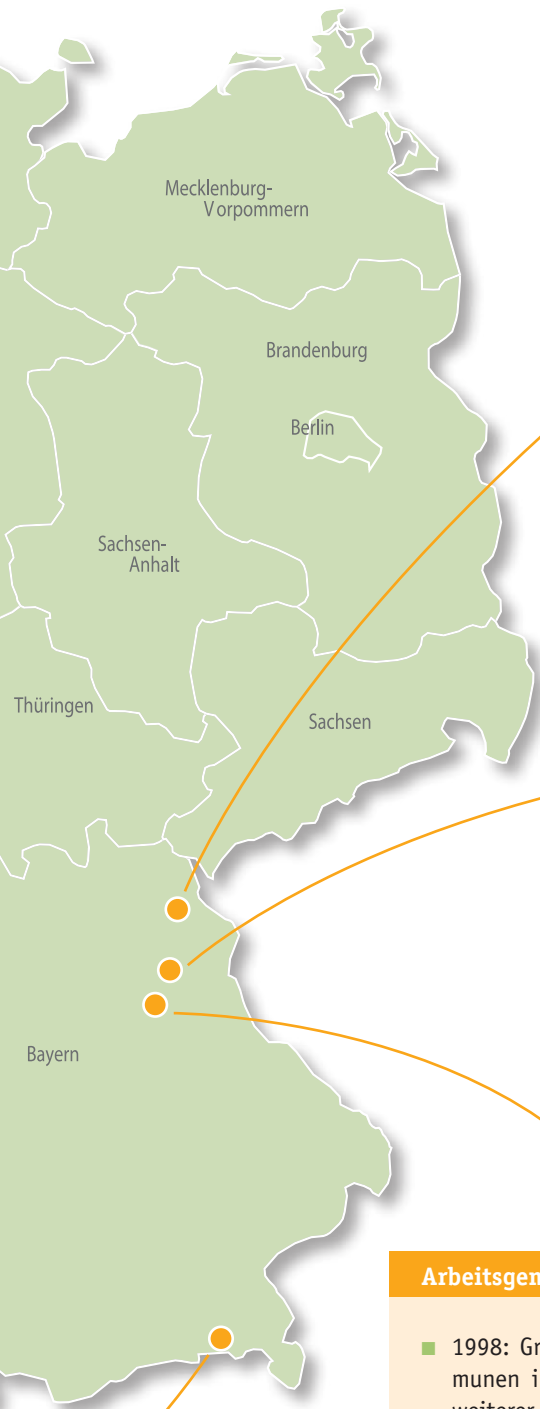
- 2010: Initiative „Null-Emission Landkreis St. Wendel“
- Ziel: bis zum Jahr 2050 den Status der bilanziellen Null-Emission erreichen und zum ersten saarländischen Null-Emissions-Landkreis werden
- Steuerung der Initiative durch eine vom Landrat berufene „Lenkungsgruppe Klimaschutz“
- Die Lenkungsgruppe mit einem Klimaschutz-Beirat, das Zukunftsenergienetzwerk e.V., die Energieprojektgesellschaft St. Wendeler Land mbH und die Bürgerenergiegenossenschaft St. Wendeler Land eG bilden das Kooperationsmodell
- Die Kooperation arbeitet gemeinsam mit ihren Kommunen sowohl strategisch (Konzepte, Netzwerkbildung, Koordination, Beratung) als auch operativ (Umsetzung EE-Projekte, Umsetzung Maßnahmen zur Energieeffizienz)



### Ökomodell Achental e. V.

- 1999: Gründung des Vereins „Ökomodell Achental e.V.“
- Ursprünglicher Fokus: Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus; ab 2005 wurde das Thema der regionalen Energieversorgung (bisheriger Fokus Biomasse) zusätzlich mit aufgenommen
- Der Verein arbeitet in erster Linie strategisch und bildet die Basis der interkommunalen Zusammenarbeit der insgesamt neun Achental-Kommunen
- Ein zentraler Partner des Vereins ist die Biomassehof Achental GmbH & Co KG., deren Gründung auch vom Verein initiiert wurde





### ZukunftsEnergie Fichtelgebirge (ZEF) GmbH



- 2011: Gründung der ZEF GmbH durch die Kommunen Arzberg, Wunsiedel und Kirchenlamitz, sowie der SWW Wunsiedel GmbH
- 2013: Beitritt weiterer Gesellschafter (Kommunen Markt-leuthen, Tröstau, Nagel, Kommunalunternehmen Marktredwitz sowie Licht- und Kraftwerke Helmbrechts)
- Der Fokus der ZEF GmbH liegt auf der Errichtung und dem Betrieb von Windkraftanlagen, an denen sich Bürger aus der Region finanziell beteiligen können
- Das strategische Ziel der ZEF ist, möglichst das gesamte Potential an Windkraft in der Region zu realisieren und damit die Wertschöpfung vor Ort zu halten

### Neue Energien West (NEW) eG



- 2009: Gründung der NEW eG sowie der Bürger Energiegenossenschaft West (Bürger eG)
- Aktuell: 20 NEW-Genossenschaftsmitglieder, darunter neben der Bürger eG 17 Kommunen aus den Landkreisen Neustadt an der Waldnaab, Tirschenreuth und Amberg-Sulzbach sowie zwei Kommunalunternehmen
- Der Fokus der NEW eG liegt auf der Realisierung von Photovoltaik-Projekten
- In Kooperation mit der Grünstromwerk GmbH bietet die NEW eG den „Regionalstrom Nordoberpfalz“, einen regionalen Ökostromtarif, an

### Arbeitsgemeinschaft Obere Vils-Ehenbach (AOVE) GmbH



- 1998: Gründung der AOVE GmbH durch zunächst sieben Kommunen im Landkreis Amberg-Sulzbach, 2002: Beitritt zweier weiterer Kommunen
- Bearbeitung des Themas Energie seit 2003 mit der Gründung der AOVE Bürgersonnenkraftwerke GmbH, der AOVE BioEnergie eG (2009) sowie der AOVE BürgerEnergie eG (2011)
- Strategisches Gesamtziel der AOVE GmbH ist, den Kooperationsraum sich im Zieljahr 2020 sowohl strom- als auch wärmeseitig bilanziell zu 100% aus regenerativen Energiequellen zu versorgen
- Die Schwerpunkte der AOVE GmbH im Energiebereich sind die Errichtung und der Betrieb von Photovoltaik-Dachanlagen, der Betrieb von Nahwärmenetzen sowie die Beteiligung an Windkraftanlagen

## Interessante Links

### Internetseiten der im Projekt untersuchten Kooperationsmodelle:

- **AOVE GmbH:** [www.aove.de](http://www.aove.de) **und** [www.energieregionaove.de](http://www.energieregionaove.de)
- **NEW eG:** [www.neue-energien-west.de](http://www.neue-energien-west.de)
- **ZEF GmbH:** [www.z-e-f.info](http://www.z-e-f.info) **und** [www.zef-buergerbeteiligung.de](http://www.zef-buergerbeteiligung.de)
- **Landkreis St. Wendel:** [www.null-emission-wnd.de](http://www.null-emission-wnd.de)
- **Kreis Steinfurt:** [www.energieland2050.de](http://www.energieland2050.de) **bzw.** [www.kreis-stiefurt.de](http://www.kreis-stiefurt.de)  
→ Themen & Projekte → Energieland 2050
- **Ökomodell Achenal e.V.:** [www.oekomodell.de](http://www.oekomodell.de)

### Organisationen und Verbände:

- **Agentur für Erneuerbare Energien (AEE):** [www.unendlich-viel-energie.de](http://www.unendlich-viel-energie.de)  
**sowie** [www.kommunal-erneuerbar.de](http://www.kommunal-erneuerbar.de) **und** [www.foederal-erneuerbar.de](http://www.foederal-erneuerbar.de)
- **Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB):** [www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)
- **Deutscher Landkreistag (DLT):** [www.landkreistag.de](http://www.landkreistag.de)
- **Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV):** [www.dgrv.de](http://www.dgrv.de)
- **Bündnis Bürgerenergie (BBEn) e. V.:** [www.buendnis-buergerenergie.de](http://www.buendnis-buergerenergie.de)

### Förderung auf Bundesebene:

- **Nationale Klimaschutzinitiative (NKI) des Bundesumweltministeriums (BMUB):**  
[www.klimaschutz.de/de/zielgruppen/kommunen/foerderung](http://www.klimaschutz.de/de/zielgruppen/kommunen/foerderung)
- **Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE); LEADER:**  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/)
- **Förderrichtlinie für Kommunale Klimaschutzprojekte beim BMUB:**  
[www.bmub.bund.de/N41782/](http://www.bmub.bund.de/N41782/)

### Information und Weiterbildung:

- **KommunalAkademie der Friedrich-Ebert-Stiftung:** [www.fes-kommunales.de](http://www.fes-kommunales.de)
- **energiekommune – Infodienst für die lokale Energiewende:** [www.energiekommune.info](http://www.energiekommune.info)
- **Service- & Kompetenzzentrum kommunaler Klimaschutz (SK:KK) des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu):** [www.klimaschutz.de/de/zielgruppen/kommunen](http://www.klimaschutz.de/de/zielgruppen/kommunen)  
(bei der Nationalen Klimaschutzinitiative des BMUB)

## Verweis auf verwendete Literatur

**Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL):** Stadt-Umland-Prozesse und interkommunale Zusammenarbeit, Stand und Perspektiven der Forschung; Arbeitsmaterialien der ARL Nr. 332, Hannover 2007

**Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE):** Interkommunale Kooperation in ländlichen Räumen - Untersuchung des Instruments hinsichtlich der Sicherung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Bonn 2012

**EnGeno – Transformationspotenziale von Energiegenossenschaften – Mit postfossilen Dezentralisierungsstrategien zur Energiewende:** Zukunftsfelder der Energieversorgung: Entwicklungsoptionen, Interessenlagen und Strukturen in drei erneuerbaren Entwicklungspfaden, EnGeno Working Paper, Kassel 2015

**Friedrich-Ebert-Stiftung:** Interkommunale Zusammenarbeit – Handreichung für die Kommunalpolitik, Texte der Kommunalakademie Band 4, Bonn 2008

---

**Eine gemeinsame Veröffentlichung der Deutschen Umwelthilfe und des Instituts für angewandtes Stoffstrommanagement**



### Deutsche Umwelthilfe e.V.

Fritz-Reichle-Ring 4  
78315 Radolfzell  
Telefon: 07732 9995-0  
Telefax: 07732 9995-77  
E-Mail: [info@duh.de](mailto:info@duh.de)  
[www.duh.de](http://www.duh.de)



### Institut für angewandtes Stoffstrommanagement

Hochschule Trier, Umwelt-Campus Birkenfeld  
Campusallee 9926 · 55768 Neubrücke  
Telefon: 06782 17-1221  
Telefax: 06782 17-1264  
E-Mail: [ifas@umwelt-campus.de](mailto:ifas@umwelt-campus.de)  
[www.stoffstrom.org](http://www.stoffstrom.org)

