Begleitforschung

Energetische Stadtsanierung

Dokumentation Themenwerkstatt 01 und 02

"Konzepterstellung und Akteursbeteiligung" und "Sanierungsmangement"

13. bis 14. Novemer 2013 in Kassel

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Energetische Stadtsanierung

Bearbeitung
Arge Urbanizers • plan zwei • KEEA • IdE

Urbanizers Büro für städtische Konzepte, Berlin
Dr. Gregor Langenbrinck
Lutz Wüllner
Paul Quentin

plan zwei · Stadtplanung und Architektur, Hannover
Dr.-Ing. Klaus Habermann-Nieße
Kirsten Klehn
Lena Jütting

KEEA Klima- und Energieeffizienz Agentur UG, Kassel
Armin Raatz
Matthias Pöhler

IdE Institut dezentrale Energietechnologien gemeinnützige GmbH, Kassel
Stephan Weng

Inhalt

Einführung 1

Themenwerkstatt 01: Konzepterstellung und Akteursbeteiligung 2

- Projektsteuerung – Wer hält die Fäden zusammen? 2
- Konzepterstellung als Prozess 5
- Umsetzung vorbereiten, relevante Akteure einbinden 8
- Handlungsempfehlungen für die Praxis 11

Themenwerkstatt 02: Sanierungsmanagement 13

- Sanierungsmanagements stellen sich vor 13
- Organisationsmodelle des Sanierungsmanagements 16
- Kompetenz des Sanierungsmanagements 18

Schlussbemerkungen 20

Anhang 21

- Teilnahmeliste Themenwerkstatt 01 21
- Teilnahmeliste Themenwerkstatt 02 26

Einführung

Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) sowie die Begleitforschung luden die 65 Pilotquartiere der „Energetischen Stadtsanierung“ (KfW-Programm 432) für eine zweitägige Themenwerkstatt am 13. und 14. November 2013 nach Kassel ein.

Die Themenwerkstatt richtete sich an kommunale Vertreter/-innen, Mitarbeiter/-innen aus Planungsbüros und von Sanierungsträgern, Wohnungsunternehmen, Energieversorger und sonstige Akteure, die sich in den Pilotquartieren mit der energetischen Stadtsanierung befassen.

Ebenso wie sich das KfW-Programm „Energetische Stadtsanierung“ in einen Programmteil A „Konzepterstellung“ und B „Sanierungsmanager“ gliedert, befasste sich auch die Themenwerkstatt am ersten Tag mit der Konzepterstellung sowie der Akteursbeteiligung und am zweiten Tag mit dem Sanierungsmanagement.

Ziel der zweitägigen Werkstatt war, zum einen auf die in vielen Fällen abgeschlossene Konzepterstellung zurückzublicken und Erfahrungen aus dem Prozess auszuwerten, und zum anderen die Aufgaben des Sanierungsmanagements klarer zu definieren. Neben dem fachlichen Austausch ging es aber auch darum, dass sich die Vertreter/innen der Pilotquartiere untereinander kennenlernen und die Kontaktaufnahme auch zum BMVBS, BBSR sowie zu der Begleitforschung erleichtert wird.

Zur Einführung wurde an beiden Tagen nach einer Begrüßung durch das BMVBS und BBSR und Erläuterungen zum Kontext des KfW-Programms von Seiten der Begleitforschung ein Überblick über das Spektrum der Pilotprojekte gegeben und die nächsten geplanten Arbeitsschritte der Begleitforschung vorgestellt.

2

Themenwerkstatt 01: Konzepterstellung und Akteursbeteiligung

Ein Großteil der Pilotquartiere hat die Konzepterstellung abgeschlossen oder befindet sich in der Abschlussphase. Da die 65 Quartiere als Pioniere der energetischen Stadterneuerung zu verstehen sind, ist es wichtig, aus ihren Erfahrungen zu lernen. Ziel der Themenwerkstatt 01 war, mehr über die vielfältigen Erfahrungen der Pilotquartiere im Kontext der Konzepterstellung und Akteursbeteiligung zu erfahren, den Teilnehmern/-innen die Möglichkeit zum Austausch zu geben und Empfehlungen für die weitere Praxis zusammenzutragen.
Die Werkstatt gliederte sich in drei Themenblöcke:

- Projektsteuerung – Wer hält die Fäden zusammen?
- Konzepterstellung als Prozess
- Umsetzung vorbereiten, relevante Akteure einbinden

Über Impulsvorträge, Podiumsgespräche und Diskussionen im Plenum wurden die Fragestellungen des jeweiligen Themenblocks bearbeitet. Abschließend wurden in Arbeitsgruppen Handlungsempfehlungen für die Praxis herausgearbeitet.

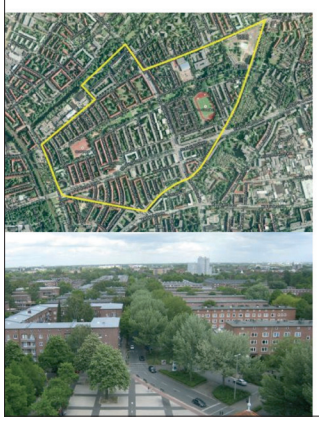
Projektsteuerung – Wer hält die Fäden zusammen?

Im ersten Themenblock wurden in einem Podiumsgespräch mit Vertreter/innen aus vier Pilotprojekten unterschiedliche Modelle der Projektsteuerung in der energetischen Stadtsanierung vorgestellt und im Plenum diskutiert. Die Diskussion orientierte sich an folgenden Leitfragen:

- Welche Modelle für die Organisation der Projektsteuerung gibt es?
- Was hat sich bewährt? Wo liegen Hemmnisse?

Diskussionspartner:
Frank Karthaus, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Hamburg
Gereon Visse, Fachbereich Planen und Stadtentwicklung, Hannover
Dietmar Krämer, Zentrale Bauverwaltung, Viersen
Solveig Wieck, Stadterneuerungsgesellschaft Stralsund mbH

Hamburg: Dulsberg



Quartier
- 11.200 Einwohner
- 75 ha
- Geschlossenes dichtes Wohnquartier der 1920er Jahre mit Hamburger Ziegelarchitektur
- überwiegend im Besitz der organisierten Wohnungswirtschaft

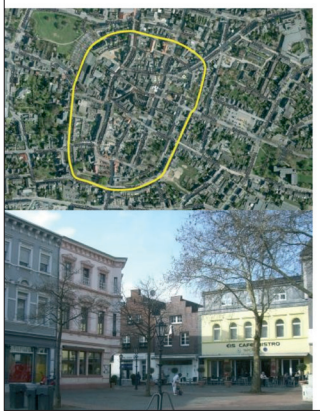
Themen
- Denkmalschutz und Energieeffizienz
- Ausbau und Ertüchtigung der Fernwärme
- Sozialverträglichkeit/ Gentrifizierung

Hannover: Stöcken

Quartier
- 5.986 Einwohner
- 65 ha
- Heterogene Siedlungsstruktur Geschosswohnungsbau der Gründerzeit sowie der 1930er - 1980er Jahre und Einfamilien- und Reihenhäuser unterschiedlicher Baualter
- organisierte Wohnungswirtschaft, private Einzel- und Mehrfacheigentümer

Themen
- Aktivierung der Eigentümer für die energetische Gebäudesanierung
- Chancen quartiersbezogener Wärmeversorgung
- Klimagerechte Mobilität

Viersen: Historischer Stadtkern Dülken



Quartier
- 1.790 Einwohner
- 18 ha
- historischer Altstadtkern, heterogene und kleinteilige Gebäudestruktur
- heterogene und kleinteilige Eigentümerstruktur

Themen
- Aktivierung der Eigentümer für die energetische Gebäudesanierung
- Effiziente Wärmeversorgung
- Baukultur

Stralsund: Altstadtinsel

Quartier
- k.A. Einwohner
- 0,6 ha
- historische Altstadt, großteils vorgründerzeitlich
- Wohnnutzung, punktuell zentrumsrelevante Funktionen, z.T. Leerstand
- heterogene, kleinteilige Eigentümerstruktur

Themen
- objektbezogenes Gebäudesanierungskonzept
- Baukultur: Umgang mit Weltkulturerbe

Das Pilotprojekt **Hamburg Dulsberg** wurde von der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt initiiert und gesteuert. Dabei arbeitet die BSU eng mit dem zuständigen Bezirksamt zusammen. Die Kontakte zu den relevanten Akteuren wurden durch die BSU hergestellt. Über das Hamburger „Bündnis für Wohnen“ sind die Kontakte zu den Wohnungsunternehmen aufgebaut. Mit dem Energieversorger Vattenfall werden strategische Überlegungen zum Ausbau der Fernwärme abgestimmt. Eine besondere Herausforderung ergibt sich dadurch, dass der nächste Sanierungszyklus für den überwiegenden Teil der Gebäude in Dulsberg erst in etwa 15 Jahren ansteht. Als kurzfristige Strategie sollen Energieeinspar- und Effizienzpotenziale im Wohnbereich durch geringinvestive Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Hausmeistern erschlossen werden.

Das Pilotprojekt **Hannover Stöcken** wird in gemeinsamer Federführung vom Fachbereich Planen und Stadtentwicklung der Stadt Hannover und dem kommunalen Wohnungsunternehmen GBH gesteuert. Die Verantwortlichkeiten wurden zu Beginn des Verfahrens über einen Kooperationsvertrag geregelt. Aus Sicht der Stadt Hannover war es in dem sehr heterogenen Stadtteil Stöcken sinnvoll, das Projekt gemeinsam mit dem kommunalen Wohnungsunternehmen zu steuern, um so den Kontakt zu den anderen im Quartier aktiven Wohnungsunternehmen „auf Augenhöhe“ zu ermöglichen. Im Projektverlauf wurde die Projektsteuerung teilweise dadurch erschwert, dass die Kooperationspartner unterschiedliche Zielsetzungen mit dem Quartierskonzept verbanden. Die Kooperationsvereinbarungen hätten hier klarere Zielformulierungen beinhalten müssen.

Die Projektsteuerung für das Quartierskonzept für den **historischen Stadtkern Dülken** liegt bei dem lokalen Energieversorger Niederrhein Energie und Wasser (NEW AG). Dieser arbeitet eng mit der Stadtverwaltung zusammen, die durch die Stadterneuerung über detaillierte Kenntnisse zum Quartier verfügt und Netzwerke aufgebaut hat. Diese Konstellation wurde nicht zuletzt aus formalen Gründen gewählt, weil die NEW AG den Eigenanteil zur KfW-Förderung übernehmen konnte. Die inhaltliche Projektsteuerung liegt bei der Stadtverwaltung und dem beauftragten Büro. Im Projektverlauf erweist sich die Zusammenarbeit mit dem Energieversorger auch in anderer Hinsicht als förderlich. Im Rahmen einer Kampagne „Pioniere der Stadtsanierung“ wurden

für interessierte Eigentümer im Quartier Sanierungskonzepte für ihre Immobilien erstellt. Diese wurden von der NEW AG finanziert, um darüber Beispielprojekte zu initiieren. Auch Sonderfördermittel für Heizungssanierung wurden von dem Energieversorger bereitgestellt.

Auf der **Stralsunder Altstadtinsel** steuert der treuhänderische Sanierungsträger die exemplarische Konzeptentwicklung für einen Straßenblock. In dem sehr kleinteilig bebauten Quartier mit vielen Einzeleigentümern war eine hohe gebäudebezogene Untersuchungsschärfe angestrebt. Für jedes Gebäude wurde ein Steckbrief mit empfohlenen Verbesserungsmaßnahmen zur Energieeinsparung erstellt. Die persönliche Ansprache der Eigentümer war wichtig, um geeignete Datengrundlagen zu erhalten. Hier waren die hohe Ortskenntnis und guten Kontakte zu den Eigentümern im Gebiet, über die der Sanierungsträger durch die Sanierungsverfahren verfügt, von Vorteil.

Erfahrungen zur Projektsteuerung

- Die hohe Ortskenntnis und gute Kontakte ins Quartier, die Kommunen oder auch Sanierungsträger im Rahmen von vorangegangenen Sanierungsverfahren aufgebaut haben, sind eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Projektsteuerung.
- Durch die Einbindung von Wohnungsunternehmen und Energieversorgern in die Projektträgerschaft und –steuerung können zusätzliche Finanzierungsmittel für die energetische Stadtsanierung akquiriert werden. Dies umfasst die Finanzierung des Eigenanteils zur KfW-Förderung aber auch Mittel für Projekte und Kampagnen, die sich im Rahmen der Konzeptentwicklung als sinnvoll erweisen.
- Die verantwortliche Einbindung von Wohnungsunternehmen im Rahmen der Projektsteuerung erleichtert den Zugang zu wohnungswirtschaftlichen Akteuren im Quartier.
- Kommunen und Wohnungsunternehmen verbinden zum Teil unterschiedliche Zielsetzungen mit der Ausarbeitung energetischer Quartierskonzepte. Bei einer gemeinsamen Projektsteuerung kann dies den Prozess belasten.
- Wird die Projektträgerschaft und -steuerung von mehreren Akteuren gemeinsam übernommen, ist es wichtig schon zum Prozessbeginn detaillierte Kooperationsvereinbarungen abzuschließen, die Verantwortlichkeiten, Ziele des Konzepts sowie finanzielle Fragen regeln.
- Die Moderatorenrolle der Kommune ist wichtig um unabhängig von wirtschaftlichen Interessen der unterschiedlichen Akteure innovative Lösungen anzuschieben.

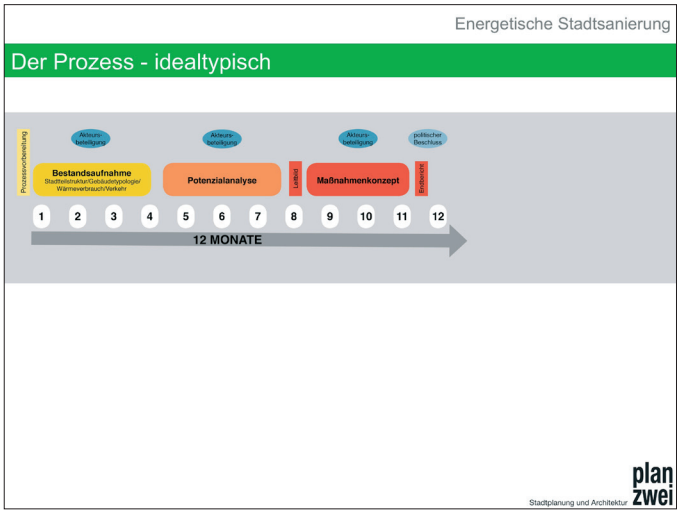
Hemmnisse der Konzepterstellung und -umsetzung

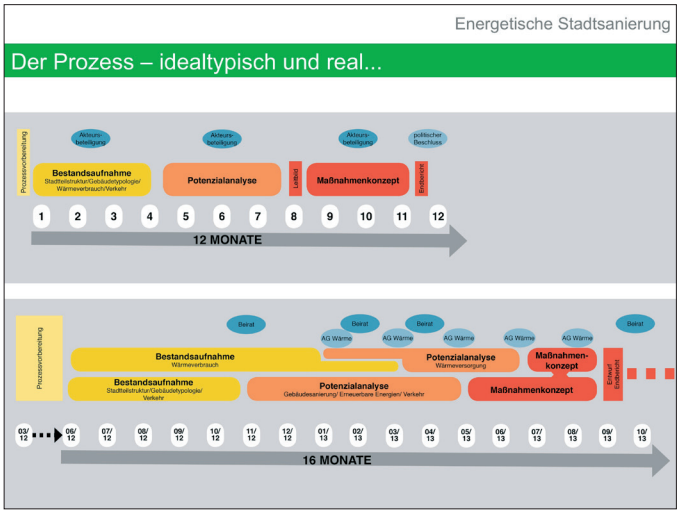
- „Konzeptmüdigkeit“: Die Zahl der in den Verwaltungen aber auch im Quartier zu vermittelnden Konzepte wächst, ein zusätzliches komplexes Energiekonzept muss den Rückhalt der Verwaltung besitzen.
- Skepsis und Vorbehalte bei den Bewohner/innen und Eigentümer/innen im Quartier (z.B. Angst vor Mietsteigerungen oder Investitionspflicht)
- Modernisierungsfahrpläne der Immobilieneigentümer richten sich nach Sanierungszyklen bzw. der Lebensdauer der Bauteile nicht nach energetischen Quartierskonzepten der Kommunen: starke Verzögerung der Umsetzung.

Konzepterstellung als Prozess

Das Merkblatt zum Programm 432 macht folgende Aussagen zum Zeitrahmen der Konzepterstellung: „Das Konzept sollte in der Regel innerhalb eines Jahres – beginnend ab dem Datum der Auftragserteilung – fertig gestellt und durch den Auftraggeber abgenommen sein.“

Idealtypisch gliedert sich der Prozess nach einer Vorbereitungsphase, in der ggf. externe Gutachter beauftragt werden, in die drei Phasen Bestandsaufnahme, Potenzialanalyse, Entwicklung von Leitbild und Maßnahmenkonzept. Jede der Konzeptphasen nimmt 3-4 Monate in Anspruch. In der Praxis sieht der Prozessverlauf häufig anders aus.





Der Zeitraum von 12 Monaten erscheint zunächst als eine sinnvolle Prozessdauer für eine stringente Konzepterarbeitung und einen überschaubaren Beteiligungsprozess. Die Praxis zeigt jedoch, dass viele Konzepte nach einem Jahr noch nicht abgeschlossen sind. Auf der Basis der Erfahrungen aus unterschiedlichen Pilotprojekten wurden folgende Fragen diskutiert:

- Wie greifen die Verfahrensschritte ineinander (Bestandsaufnahme, Potenzialermittlung, Maßnahmenplanung etc.)?
- Wo liegen Hemmnisse?
- An welchen Punkten können sich Verzögerungen ergeben? Wie ist damit umzugehen?

Input aus dem Pilotprojekt Celle, Heese Nord
Ulrich Kaiser, Leiter Projektgruppe Klimaschutz Stadtverwaltung, Celle

Das Konzept für das Quartier Heese Nord in Celle wurde von der Kommune in Kooperation mit vier Wohnungsunternehmen erstellt, die Haupteigentümer im Quartier sind. Die Anforderung der Wohnungsunternehmen war es, dass das Konzept ihnen konkrete Sanierungsfahrpläne an die Hand gibt. Die Anforderungen an die Bestandsaufnahme und Bewertung von Sanierungsvarianten waren damit sehr hoch. Detaillierte gebäudebezogene Bestands- und Verbrauchsdaten der Wohnungsunternehmen bildeten neben Begehungen aller

Gebäude im Stadtteil die Grundlage. Darüber hinaus wurde ergänzend zum Konzept eine Machbarkeitsstudie zur Wärmeversorgung über Geothermie – finanziert über den Klimaschutzfonds der Stadt – erstellt. In diesem Zusammenhang wurde der Untersuchungsbereich ausgeweitet, um weitere potenzielle Wärmeabnehmer“ einzubeziehen und die wirtschaftliche Tragfähigkeit einer quartiersbezogenen Wärmeversorgung zu ermöglichen. Die Ausweitung des Untersuchungsrahmens in Bezug auf die Größe des Gebietes wie auch auf die Detailschärfe der Bestandserfassung hat sich deutlich auf die Zeit- wie auch auf die personelle Ressourcenplanung ausgewirkt.

Input zu den Pilotprojekten Hannover Stöcken, Hildesheim Drispenstedt und Potsdam Drewitz
Kirsten Klehn, Büro plan zwei

Das Beispiel Hannover Stöcken
Stöcken ist ein heterogenes Quartier sowohl in Hinblick auf den Gebäudebestand als auch auf die Eigentümerstruktur. Ziel des Konzeptes war es, die unterschiedlichen Eigentümer – organisierte Wohnungswirtschaft wie auch private Eigentümer – für die energetische Gebäudesanierung zu aktivieren und Chancen quartiersbezogener Wärmeversorgung aufzuzeigen.

Die **Prozessvorbereitung** dauerte 3 Monate von der Förderzusage bis zur externen Vergabe des Quartierskonzeptes wobei die Handlungsfelder Gebäudesanierung und Wärmeversorgung getrennt vergeben wurden.

Die Phase der **Bestandsaufnahme** konnte nicht abgeschlossen werden, da die Verbrauchsdaten der Stadtwerke – obwohl ein Wärmeatlas für Hannover vorliegt –zunächst nicht zur Verfügung gestellt wurden. Erst 6 Monate nach Projektbeginn wurden die Daten, die eine wichtige Grundlage der Bestandsanalyse darstellten, geliefert, allerdings nicht, wie in der Analysekonzeption vorausgesetzt, gebäudescharf sondern blockweise geclustert. Erst im Rahmen der **Potenzialanalyse** wurde von Seiten der Gutachter, die Varianten der Wärmeversorgung bewerten sollten, eingebracht, dass monatliche, gebäudebezogene Verbrauchsdaten als Basis für belastbare Vergleichsrechnungen zur Wärmeversorgung benötigt werden.

Das Beispiel Hildesheim Drispenstedt
Drispenstedt ist eine Großsiedlung der 1960er und 70er Jahre. Der Gebäudebestand befindet sich im Besitz des kommunalen Wohnungsunternehmens. Das energetische Quartierskonzept baut auf das Wettbewerbskonzept „Energetische Sanierung von Großwohnsiedlungen“ aus dem Jahr 2009 auf. Ziel des weiterführenden Konzeptes war es Innovative Ansätze für die Gebäudesanierung zu prüfen und Wege zu Optimierung des Nahwärmesystem aufzuzeigen.

Zu Beginn des Projektes lagen jährliche Verbrauchsdaten gebäudescharf vor. Die **Bestandsaufnahme** benötigte dennoch mehr Zeit als geplant, da die Gutachter monatliche Daten benötigten, um Effizienz und Wirtschaftlichkeit unterschiedlicher Wärmeversorgungskonzepte zu bewerten.

Das **Gutachterverfahren**, mit dem unterschiedliche Sanierungsvarianten für den Gebäudebestand aufgezeigt und verglichen wurden, wurde zügig abgeschlossen. Das Wohnungsunternehmen erarbeitete ein Maßnahmenkonzept

für den Gebäudebestand auf dieser Basis. Die gutachterliche Bewertung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit unterschiedlicher Wärmeversorgungssysteme wurde von der konkreten Strategiediskussion zwischen den Stadtwerken und dem kommunalen Wohnungsunternehmen überholt. In Kooperation zwischen Energieversorger und Wohnungsunternehmen wurde ein weitgehendes Optimierungskonzept entwickelt. Die konzeptionellen Überlegungen reichen bis zur Formulierung des zukünftigen Wärmelieferungsvertrages und sind damit sehr weitreichend und komplex. Die endgültige Konzeptformulierung wurde dadurch weiter verzögert.

Das Beispiel Potsdam Drewitz
Drewitz ist eine Großsiedlung der 1980er Jahre. 60 Prozent des Bestandes ist im Besitz des kommunalen Unternehmens. Auch dieses Konzept baut auf den Wettbewerb „Energetische Sanierung von Großwohnsiedlungen“ auf, in dessen Rahmen das Konzept „Gartenstadt Drewitz“ 2009 entwickelt wurde. Der Prozess wurde mit einem klaren Ziel gestartet: Bis 2050 soll Drewitz „Klimaneutrales Quartier“ sein.

Die **Bestandsaufnahme** verlief in Drewitz kaum verzögert, da die Verbrauchsdaten durch den Energieversorgers bereitgestellt wurden. Die Potenzialanalyse erfolgt mit einem hohen Anspruch an die Durchdringung und Konkretisierung mit dem klaren Fragestellungen: „Wie erreichen wir ein klimaneutrales Quartier?“. Für das **Maßnahmenkonzept** erfolgte eine sehr detaillierte Abstimmung von Maßnahmen im Rahmen der Gebäudesanierung und der Optimierung der Fernwärme, die nur aufgrund der engen Zusammenarbeit der Akteure im gesamten Prozessverlauf möglich war. Die endgültige Abstimmung des Konzeptes nach Fertigstellung des Endberichtes nimmt nicht zuletzt wegen des hohen Konkretisierungsgrades und der Vielfalt der Beteiligten Zeit in Anspruch.

Erfahrungen aus dem Prozess

Bestandserfassung
- Die Bestandsdatenerfassung erweist sich nicht selten als schwierig und zeitaufwendiger als geplant: Energieversorger sind nicht immer kooperationsbereit, Datenschutzgründe stehen der Auswertung gebäudescharfer Verbrauchsdaten teilweise entgegen, Wohnungswirtschaft und private Eigentümer sind häufig nicht bereit ihre Verbrauchsdaten zur Verfügung zu stellen.
- Die Pilotprojekte sind gerade im Bezug auf die Entwicklung von Methoden und Verfahren zur Bestandserfassung Pioniere. Zukünftige Projekte werden es voraussichtlich leichter haben.

Untersuchungsschärfe
- Umfang der Bestandsdatenerfassung bzw. zur Verfügung stehende Daten beeinflussen entscheidend die erreichbare Tiefen- und Umsetzungsschärfe der auszuarbeitenden Strategie- und Maßnahmenvorschlägen.
- Der erforderliche Untersuchungsrahmen konkretisiert sich häufig erst im Prozess auf Basis detaillierter Erkenntnisse zur Bestandssituation, zur Investitionsbereitschaft der Akteure etc.
- Die Planung und Konzeptionierung neuer Wärmeversorgungskonzepte bis zur Umsetzungsreife erfordert sehr detaillierte Bestandsdaten und

strategische Diskussionen der beteiligten Projektakteure auf der Basis vergleichender Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, die nicht selten viel Zeit in Anspruch nehmen.

- Der personelle Ressourcenaufwand zur Ausarbeitung der Konzepte wurde vielerorts unterschätzt. Mit den beantragten Projektmitteln sind gerade in größeren Quartieren häufig nur strategische „Grobkonzepte“ zu entwickeln, die in der Umsetzung weitere Konkretisierung durch Fachgutachten und Machbarkeitsstudien bedürfen. Dies wird eine Aufgabe des Sanierungsmanagements sein.
- Die „Grobkonzepte“ entfalten dort, wo die Handlungsbereitschaft der Akteure noch zu wecken ist, eine wichtige Anschubwirkung.
- Je höher die Konkretisierung des Maßnahmenkonzeptes ist, desto mehr Zeit nimmt die Abstimmung unter den Akteuren und im politischen Raum in Anspruch.
- Die Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen ist eine wichtige Grundlage für die Strategienetwicklung. Genaue Wirtschaftlichkeitsberechnung, z.B. nach VDI-Richtlinien, erfordern allerdings einen technischen Detaillierungsgrad, der auf der Konzeptebene schwer zu erreichen ist und vom Aufwand auch fragwürdig ist auf einer Ebene, wo es um Grundsatzentscheidungen geht.
- Umsetzungsreife Maßnahmenvorschläge können nicht in allen Quartierskonzepten entwickelt werden. Der mögliche Konkretisierungsgrad ist abhängig von der Verfügbarkeit von Verbrauchs- und Bestandsdaten, der Größe und Heterogenität des betrachteten Quartiers, der Mitwirkungsbereitschaft der Akteure.
- Dort, wo die Konzepterstellung an laufende strategische Prozesse anknüpfen kann (z.B. Re-Kommunalisierung der Stadtwerke, auslaufende Konzessionsverträge für Fernwärme, Kommunales Klimaschutzkonzept), kann eine wesentlich höhere Umsetzungsdynamik erreicht werden.

Umsetzung vorbereiten, relevante Akteure einbinden

Die energetischen Quartierskonzepte berühren die Interessen vieler – Wohnungswirtschaft, Energieversorger, private Eigentümer, Gewerbetreibende Bürgerinnen und Bürger. Die Umsetzung kann nur gelingen, wenn viele mitmachen und an einem Strang ziehen. Deswegen ist es wichtig, schon im Verfahren der Konzepterstellung möglichst viele Akteure „ins Boot“ zu holen. Die Diskussion wurde entlang folgender Fragen geführt: Welche Akteure sind für die Umsetzung besonders relevant (Stadtwerke, Wohnungsunternehmen etc.)? Wie können sie sinnvoll in die Konzepterstellung einbezogen werden? Welche Erfahrungen gibt es?

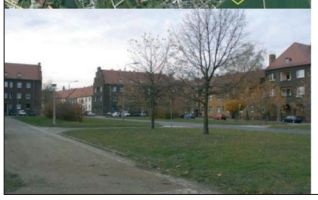
Diskussionspartner:
Nico Sönnichsen, Amt für Wirtschaft, Kiel
Thomas Guhlke, Sachgebiet Stadtplanung, Prenzlau
Volker Ballhausen, Umwelt- und Gartenamt, Kassel
Claudia Wolf, Sachgebiet Stadtplanung, Spremberg

Kassel: Südlicher Eichwald

Quartier
- 2.500 Einwohner
- 67 ha
- Einfamilienhäuser der 1950er/60er Jahre, z.T. kleine Mehrfamilienhäuser
- Privateigentümer, Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Kassel

Themen
- Bürgeraktivierung
- Generationenwechsel
- Energieeffizienzsteigerung im Privateigentum
- Aus- und Umbau der Wärmeinfrastruktur zur Wärmeversorgung

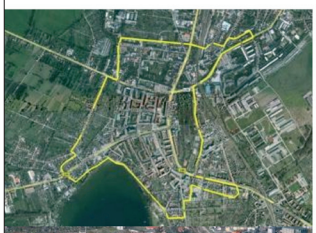
Spremberg: Georgenberg



Quartier
- 1.600 Einwohner
- 50 ha
- Siedlungsgebiet der Zwischenkriegszeit, ergänzende Plattenbauten, öffentliche Infrastruktur
- Leerstand und z.T. Abrissplanung für Geschosswohnungsbau
- Kleinteiliges Einzeleigentum, Wohnungsunternehmen

Themen
- Alternativen zum Fernwärmeanschluss (Ausbau Gasheizwerk)
- Abriss von Wohnbauten (Stadtumbau)
- Straßenbeleuchtung und Infrastruktur

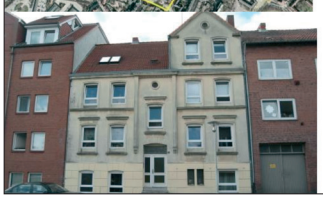
Prenzlau: Innenstadt



Quartier
- 6.800 Einwohner
- k.A. ha
- industrieller Wohnungsbau, kleinteilige gründerzeitliche Bebauung, größere unbebaute Flächen, öffentliche Gebäude
- kommunale und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen, private Eigentümer

Themen
- bedarfsgerechte energetische Sanierung von Wohngebäuden (generationengerechter Umbau)
- Ausbau und Optimierung des Fernwärmenetzes
- städtebauliche Aufwertung und funktionale Stärkung der Innenstadt

Kiel: Zentrales Gaarden



Quartier
- 5.393 Einwohner
- 45 ha
- Mehrfamilienhäuser der Gründerzeit, der 1950er und 1980er Jahre
- Wohnungsbaugesellschaften, Einzeleigentümer

Themen
- energetische Gebäudemodernisierung unter Gesichtspunkten der Baukultur (Straßenbild) und Sozialverträglichkeit (16 % Arbeitslose, 50 % Migrant/innen)
- Fernwärmeausbau- und Gasrückbaugebiet

Kassel Eichwald ist eine Einfamilienhaussiedlung der 1950er und 60er Jahre. Anlass dieses Quartier auszuwählen, war die im kommunalen Klimaschutzkonzept formulierte Zielsetzung, die Sanierungsquote auf 2,5% pro Jahr zu erhöhen. Im Rahmen der Konzepterstellung zeigte sich, dass die vielen Einzeleigentümer nur durch direkte Ansprache („Klinkenputzen“) erreicht werden. Neben dem „Von-Haus-zu-Haus-Gehen“ und regelmäßigen Beratungsstunden im Quartier wurde der Kontakt zu den Eigentümern auch über den Siedlerbund gesucht. Im Projektverlauf verbesserte sich die Akzeptanz der Beratungsangebote bei den Eigentümern spürbar.

Spremberg Georgenberg ist ein Quartier mit Einfamilien- und Mehrfamilienhäusern der Zwischenkriegszeit und ergänzenden Plattenbauten, das wie die Stadt insgesamt von starkem Bevölkerungsrückgang geprägt ist. Mit den professionellen Akteuren – der Wohnungswirtschaft und den Versorgungsträgern – bestanden durch den Stadtumbau gute Kooperationsstrukturen. Sie wurden schon in der Phase der Antragstellung eingebunden und beteiligen sich an der Finanzierung des Eigenanteils zur KfW-Förderung. Zu privaten Eigentümern wurde über eine Fragebogenaktion Kontakt aufgenommen, um Informationen zum Gebäudebestand zu erhalten. Die Aktivierung der privaten Eigentümer soll erst in der Umsetzungsphase vom Sanierungsmanagement übernommen werden.

Auch die **Innenstadt Prenzlau** ist ein heterogenes Quartier. Auch hier konnte bei der Konzepterarbeitung auf im Stadtumbau entwickelte Arbeits- und Netzwerkstrukturen aufgebaut werden. Anlass für die Konzepterstellung war unter anderem ein Konflikt zwischen dem kommunalen Wohnungsunternehmen und den Stadtwerken zu dem Preis der Fernwärme. Der Prozess wurde deswegen zunächst mit informellen Vorgesprächen mit den einzelnen Akteuren vorbereitet. Über Steuerungsrunden waren die Akteure dann im Rahmen der Konzeptentwicklung kontinuierlich eingebunden.

In **Kiel Gaarden**, einem sowohl vom Gebäudebestand als auch von der Eigentümerstruktur her sehr heterogenem Quartier, wird ein sehr breites Spektrum von Akteuren im Rahmen der Konzepterstellung beteiligt. Neben den „klassischen" Kooperationspartnern, wie Wohnungsunternehmen und den Stadtwerken Kiel, sind Haus und Grund e.V., der Kieler Mieterverein e.V., die Technische Fakultät der Uni-Kiel, die Kieler Wirtschaftsförderungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft, die Kreishandwerkerschaft, das Restaurierungszentrum, das Jobcenter sowie die Verbraucherzentrale von Beginn an in den Prozess eingebunden.

Erfahrungen zur Akteursbeteiligung

Relevante Akteure

- Zentral ist die Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen, den lokalen Energieversorgern sowie die Einbindung der Politik. Auch der Verein Haus& Grund erweist sich in vielen Projekten als wichtiger Partner
- Zu Beginn des Prozesses sollte geklärt werden, wer von dem Quartierskonzept betroffen sein könnte (Wem kann ich ins Gehege kommen?) und wer als Partner für die Umsetzung – nicht nur „Macher" sondern auch als Multiplikator - gewinnbringend sein kann. All diese Akteure sollten frühzeitig angesprochen werden.
- Neben den externen Akteuren sind auch verwaltungsintern Partner aus anderen Fachressorts (z.B. Stadtplanung, Umwelt, Klimaschutz, Denkmalschutz, Tiefbau, Energie) zu aktivieren.
- Die Politik sollte frühzeitig und kontinuierlich eingebunden werden.

Aktivierung/ Motivation

- Um die Akteure zur Mitarbeit im Rahmen der Konzepterstellung zu motivieren, muss ihre Rolle klar erkennbar sein und verdeutlicht werden, welcher Nutzen sich für die jeweilige Akteursgruppe mit dem Konzept verbindet. Es muss nicht selten Überzeugungsarbeit geleistet werden, um die Akteure zur Mitarbeit zu aktivieren
- Die Wohnungswirtschaft für die energetische Sanierung zu gewinnen ist häufig nicht einfach. Hier sind die Kommunen gefordert, sich zum einen in Kommunikations- und Verhandlungsprozesse zu begeben und zum anderen Möglichkeiten, die sich durch rechtliche Rahmensetzungen (Sanierungssatzung, städtebauliche Verträge etc.) oder Förderkontexte ergeben, zu nutzen, um energetische Standards einzufordern.
- Indem sie ihre Vorbildfunktion wahrnimmt und Maßnahmen in ihrem Zuständigkeitsbereich umsetzt, kann die Kommune auch zur Motivation anderer beitragen.
- Wenn die Projektleitung auf Netzwerkkontakte zurückgreifen kann ist das sehr hilfreich für den Prozess.
- Je früher jemand dabei ist, desto mehr identifiziert er sich mit dem Prozess.

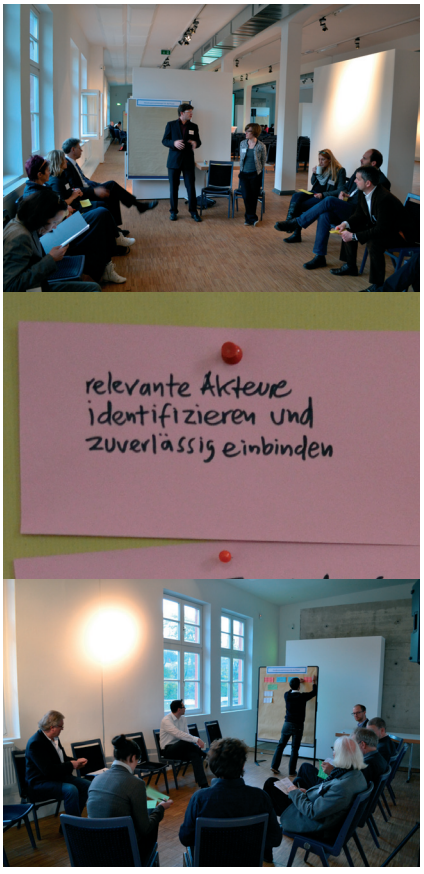
- Häufig ist es sinnvoll, die Akteure schon vor der Antragstellung anzusprechen.
- Informelle Einzelgespräche mit den Akteuren können dort wichtig sein, wo Zielkonflikte zu erwarten sind.

Ansprache von privaten Eigentümern
- Die direkte Ansprache („Klinkenputzen“) ist unerlässlich, um private Eigentümer zu motivieren.
- Für die Eigentümeraktivierung ist der Sanierungsmanager wichtig, häufig erfolgt sie deswegen erst in der Phase der Umsetzung.
- Kommunikationsstrategien sollten auf bestehende Strukturen aufbauen.
- Die Aussagen des Quartierskonzeptes sind eine Grundlage, um private Eigentümer zu motivieren.

Kooperation
- Auch in einer Arbeitsgemeinschaft muss es einen festen Ansprechpartner nach innen und außen geben.
- Kooperationsvereinbarungen sind hilfreich, um Zielsetzungen, Verantwortlichkeiten und Formen der Zusammenarbeit zu klären.
- Die finanzielle Beteiligung der Akteure (z.B. Eigenanteil zur KfW-Förderung) erhöht auch die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Am Ende des Tages wurden die Teilnehmenden gebeten Handlungsempfehlungen zur Energetischen Stadtsanierung zu formulieren und in Arbeitsgruppen zu diskutieren: Welche Erfahrungen aus der Konzeptphase würden Sie anderen Kommunen mit auf den Weg geben?



Auswahl der Quartiere
- In gesamtstädtischer Betrachtung geeignete Quartiere für die energetische Stadtsanierung auswählen, ggf. Akteure schon hier einbinden
- Die Auswahl des Quartiers hat entscheidenden Einfluss auf die zu erzielende Tiefenschärfe des Konzeptes, viele Erfahrungen sprechen für die Auswahl überschaubarer Quartiere
- Auf die Auswahl des Quartiers (Größe, Städtebau, vorhandene Strukturen) ist großer Wert zu legen, ggf. schon auf dieser Ebene Verfügbarkeit von Bestandsdaten und Mitwirkungsbereitschaft der Akteure prüfen

Prozessmanagement
- Zeitlichen Vorlauf für Datenerfassung einkalkulieren
- Keine Lücke zwischen Konzepterstellung und Umsetzung entstehen lassen
- Ressourcen für Konzepterarbeitung freistellen (Arbeitszeit)
- Möglichst schon während der Konzepterstellung erste Projekte starten - Gelegenheitsfenster nutzen
- Projektsteuerung in einer Hand - Kontinuität sichern
- Vorhandene Ressourcen unterschiedlicher Partner entdecken und bündeln

Akteursbeteiligung
- Relevante Akteure identifizieren und frühzeitig – schon im Rahmen der Antragstellung -einbinden
- Bestehende Akteursnetzwerke nutzen
- Einen zentralen Ansprechpartner benennen, der die Rolle eines Kümmerers übernimmt
- Klare Zuständigkeiten und Rollenzuweisung festlegen
- Konkrete, zielorientierte Kooperationsvereinbarungen abschließen
- Politische Unterstützung sichern

Bürgerbeteiligung
- Betroffene Bürger von Anfang an einbeziehen (z.B. über „Energietage“)
- Weiche Instrumente nicht vernachlässigen – frühzeitig „Aufklärungsarbeit“

Zielformulierung
- Langfristige Prognose für das Quartier erstellen und Ziele darauf ausrichten
- Am Besten vor Konzepterarbeitung einen Rahmen setzen, in welche Richtung sich das Konzept entwickeln soll
- Wirtschaftlich darstellbare Ziele setzen und diese umsetzen

Integriertes Konzept
- Auf bestehende Konzepte etc. aufbauen (z.B. Städtebauförderung, Klimaschutzkonzept, Stadtentwicklungskonzept, Agenda 21)
- Energetische Sanierung mit anderen wesentlichen Quartiersthemen verknüpfen (z.B. Barrierefreiheit, Generationenwechsel)
- Energetische Quartierskonzepte müssen „lernende Konzepte“ sein
- Quartiersgedanken beibehalten – nicht im Detail verzetteln

Themenwerkstatt 02: Sanierungsmanagement

In vielen Pilotprojekten steht am Ende der Konzeptphase die Frage an, ob und in welcher Form ein Sanierungsmanagement beantragt und umgesetzt werden soll. Die Werkstatt 02 zielte darauf, den Projektvertretern Anregungen zu geben, was sie mit einem Sanierungsmanagement erreichen können und wie ein Sanierungsmanagement umgesetzt werden kann. Außerdem gab sie die Gelegenheit, die tatsächlichen Anforderungen mit den Förderbedingungen abzugleichen und entsprechende Fragen und Wünsche an den Fördermittelgeber zu äußern.

Im Rahmen der Werkstatt sollten unter anderem folgende Fragen besprochen werden:

- Warum sollte ein Sanierungsmanagement eingesetzt werden?
- Welche Aufgabenbereiche kann und sollte ein Sanierungsmanagement übernehmen?
- Welche Organisationsmodelle gibt es zur Umsetzung eines Sanierungsmanagements?
- Welche Kompetenzen braucht das Sanierungsmanagement?

Ein Interview mit drei Projektvertretern vermittelte einen Eindruck aus der Praxis des Sanierungsmanagements. Im Anschluss wurden die Themenblöcke Aufgabenfelder des Sanierungsmanagements sowie Organisationsmodelle und Kompetenzen in Arbeitsgruppen vertiefend diskutiert.

Sanierungsmanagements stellen sich vor

Interviewpartner:
Tillman Bruns, Energieeffizienzmanager, Delitzsch
Holger Oertel, Amt für Stadtentwicklung, Schwerin
Bernd Wortmeyer, Dortmunder Gesellschaft für Wohnen mbH (DOGEWO21)

Die Rahmenbedingungen und Zielstellungen der drei vorgestellten Sanierungsmanagements sind sehr unterschiedlich. In **Schwerin-Neuzippendorf** lag ein energetisches Konzept für die Entwicklung des Stadtteils bereits vor. Das Sanierungsmanagement soll dieses insbesondere in Hinblick auf die Wärmeversorgung konkretisieren und die Umsetzung von Maßnahmen voranbringen. Beauftragt ist hiermit der bereits seit Jahren im Stadtteil aktive Sanierungsträger. Das notwendige energiefachliche Know-How kann so von außen in die Arbeit der Stadtverwaltung eingebracht werden.

In **Dortmund-Löttringhausen** ist die Wohnungsbaugesellschaft Träger des Pilotprojektes. Mit dem Sanierungsmanagement beauftragte sie das Büro, das bereits das Konzept erarbeitet hat, weil es über eingespielte lokale Kontakte und das notwendige breite Kompetenzspektrum verfügt. Die Herausforderung in der Wohnsiedlung der 1960er-Jahre ist, die eher ältere Bewohnerschaft im Sanierungsprozess mitzunehmen und den richtigen Umgang mit energetisch sanierten Gebäuden zu vermitteln. Die energetischen Aspekte werden hier stark im Zusammenhang mit anderen Erneuerungsbedarfen behandelt.

Delitzsch hat einen gesamtstädtischen Energieeffizienzmanager, der im Rahmen eines Forschungsprojekts des BMBF gefördert wird. Im Fokus stehen hier die Kommunikation eines gesamtstädtischen Leitbilds, die Ansprache privater Eigentümer sowie die individuelle Energieberatung für Bewohner. Die Bewohneransprache wird hier mit hohem (wissenschaftlichen) Anspruch betrieben und als langfristiger Prozess betrachtet.

Bemerkenswert an allen drei vorgestellten Sanierungsmanagements war, dass die bürgernahe Energie- und Verbraucherberatung eine wichtige Tätigkeit darstellt. Neben der Prozesssteuerung gemeinsam mit den Schlüsselakteuren, der Konkretisierung energietechnischer Maßnahmen bildet die Bürgerbeteiligung somit ein drittes großes Aufgabenfeld.

Kontext und Aufgabenfelder

In vier parallelen AGs wurden mögliche Aufgabenfelder des Sanierungsmanagements diskutiert. Ausgehend von der Annahme, dass die Aufgaben des Sanierungsmanagements durch den jeweiligen Gebietskontext (d.h. die Akteursstruktur, die Gebäudetypologie, etc.) bestimmt werden, ging die Gruppendiskussion von vier unterschiedlichen Szenarien aus (vgl. Tabelle).

	Akteursstruktur	**Gebäudetypologie**	**Nutzung**	**sozio-ökonomische Ausgangslage**
Wohnsiedlung in Stadtrandlage	Wohnungsunternehmen, Quartiersmanagement	Geschosswohnungsbau der 1960er-1970er, Fernwärmeanschluss	reines Mietwohnungsgebiet, soziale Infrastruktur	sozial schwache, ältere Bevölkerung
historischer Stadtkern	Privateigentümer, engagierter Bürgermeister	kleinteilige Struktur, historische Bausubstanz	Wohnen und Gewerbe, kleinstädt. Zentrum	Potential Tourismus
stagnierendes Mischgebiet	Privateigentümer, aktive Verwaltung	heterogen, dezentrale Energieversorgung	Wohnen und Gewerbe, z.T. Leerstand	geringe Dynamik
verdichtetes Großstadt-quartier	diverse Eigentümer, Bürgerinitiative gegen Mietsteigerung	Gründerzeitbauten, Potential Fernwärme	Wohnen und Gewerbe, öffentl. Infrastruktur	steigende Immobiliennachfrage

Die folgenden Aufgabenbereiche wurden ermittelt:

Kommunikation

- sich in unterschiedlichen Sprachwelten (Energiefachleute, Verwaltung/ Politik, Bürger) zurecht finden
- unterschiedliche Kommunikationsformen von aufsuchender Beteiligung („Klinken putzen“) bis Moderation interner Steuerungsrunde beherrschen
- Kommunikation erfolgt in zwei Richtungen: nach Innen, zu den im Netzwerk vereinten Projektverantwortlichen und nach Außen zu den Akteuren im Gebiet, z.B. Eigentümer und Bewohner

- Akteure für energetische Sanierung sensibilisieren und das Thema immer wieder ins Bewusstsein rufen
- Energetische Sanierung als Alleinstellungsmerkmal nutzen, um einen Aufbruch im Quartier zu bewirken und ggf. sogar einen gesamtstädtischen Impuls zu setzen
- Öffentlichkeitsarbeit stärken
- Kommunikationskonzept aufbauend auf der Eigenlogik des Quartiers

Vernetzung
- Multiplikatoren gewinnen
- Lenkungsgruppe aus Wohnungswirtschaft, Energieversorger, Kommune und ggf. weiteren Partnern aufbauen
- Bilden einer Schnittstelle in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Verwaltungsressorts.
- Umsetzungswillige mit Experten zusammenbringen
- Wissen und Informationen zusammenführen und von außen einholen
- zentrale Anlaufstelle für alle Anliegen bilden

Beratung
- Vor-Ort-Präsenz: Bewohner aufsuchen bzw. dort abholen wo sie sind
- Energieberatung als Verbraucherberatung: nicht verkaufen sondern objektiv informieren, ggf. Empfehlungen geben (z.B. lokale Handwerker), Ansprechpartner nennen und Fördermöglichkeiten aufzeigen
- einen Beratungsfahrplan erstellen, der präzisiert wer wann mit welcher Zielsetzung angesprochen, sensibilisiert, eingebunden werden soll (Eigentümer, Mieter, Gewerbetreibende, Techniker, Stadtwerke....)

Eigentümeraktivierung
- Aufmerksamkeit gegenüber individuellen Interessen und Hintergründen („in den Ort horchen“)
- Organisationsaufbau (z.B. Stammtisch, Beirat, Standortgemeinschaft)

Umsetzung
- je nach Stand des Konzepts Maßnahmen konkretisieren oder deren Umsetzung koordinieren
- Konzepte fortschreiben
- Interessenkonflikte moderieren
- in weitere Entwicklungsprozesse integrieren, z.B. Städtebauförderung

Finanzierung
- Unterstützung bei der Akquise von Fördermitteln
- Verfügung über eigene Mittel
- kooperative Finanzierungsmodelle von Energiegenossenschaften bis PPP entwickeln

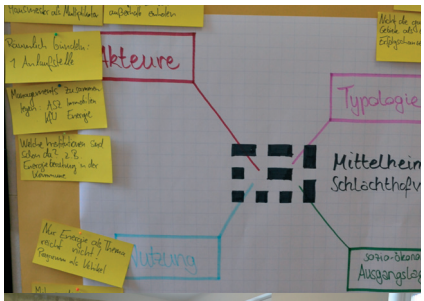
In allen AGs wurde herausgestellt, dass die Aufgaben des Sanierungsmanagements vielfältig sind. Zugleich wurde deutlich, dass das Sanierungsmanagement nicht alles selbst machen und können muss. Vielmehr geht es darum nach Bedarf die richtigen Experten zur Hand zu haben und dabei auch auf vor Ort bestehende Ressourcen zurückzugreifen. Es kristallisiert sich die These heraus, dass ein Sanierungsmanagement den Anforderungen besser gerecht würde als ein einzelner Sanierungsmanager.

Die Aufgaben bewegen sich im Feld zwischen energietechnischen Fachfragen, Prozess- und Projektsteuerung sowie niedrigschwelliger Bürgerbeteiligung. Trotz der unterschiedlichen Szenarien wurden in allen vier Arbeitsgruppen ähnliche Aufgabenfelder benannt. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die konkrete Ausgestaltung vor Ort stark von den Kontextbedingungen und den Zielsetzungen des Quartierskonzepts abhängt. Zum Beispiel haben Großstädte oft bessere Voraussetzungen als Klein- und Mittelstädte um fehlende (z.B. technische) Kompetenzen bereitzustellen, da für viele auch spezifische Fragen, Fachunternehmen vor Ort ansässig sind. Das Sanierungsmanagement kann deshalb unterschiedliche Schwerpunkte haben. Diese Schwerpunkte können sich auch im Laufe der Zeit ändern.

Organisationsmodelle des Sanierungsmanagements

Aufbauend auf den im ersten Teil des Workshops identifizierten Aufgabenfeldern wurden in drei parallelen Gruppen mögliche Organisationsmodelle und Kompetenzen des Sanierungsmanagements diskutiert. Vorab ist zu betonen, dass es keine Musterlösung für die organisatorische Umsetzung eines Sanierungsmanagements gibt. Die verschiedenen Modelle hängen in hohem Maße von den gegebenen Kontexten (z.B. Gebietskulisse der Städtebauförderung, politische Rückendeckung, Akteurskonstellationen) ab.

Die Diskussion ging von mehreren Vorschlägen für die organisatorische Anbindung des Sanierungsmanagements aus. Als Anknüpfungspunkte wurden genannt: Stadtverwaltung, Wohnungsunternehmen, Energieversorger, Sanierungsträger, gesamtstädtischer Klimaschutzbeauftragter, Gebietsmanagement. In der Diskussion wurden die verschiedenen Optionen auf mögliche Kombinationen, einschränkende Bedingungen sowie ihre Vor- und Nachteile überprüft.



Die folgenden Herangehensweisen wurden mehrfach benannt:

An bestehende Ressourcen anknüpfen:

- Keine Parallelstrukturen zu bereits laufenden Verfahren aufbauen.
- ein Sanierungsträger ist in der Regel bereits breit aufgestellt, kennt zentrale Themen des Quartiers und hat Kontakt zu den Ansprechpartnern, kann auf ein bereites Akteursnetzwerk leicht zugreifen.
- ein zusätzlicher externer Dienstleister ergänzend zum Sanierungsträgers kann sinnvoll sein, wenn die Arbeitsfelder des Sanierungsträgers wenig oder gar nicht mit denen des Sanierungsmanagements korrespondieren.
- Kontinuität und Wissenstransfer sollten zwischen Konzeptbearbeitung und Sanierungsmanagement und in die Verwaltung gesichert werden.
- Falls Wohnungsunternehmen im Gebiet eine aktive Rolle inne haben, bietet sich eine Anbindung bei diesen an, z.B. in den Räumen einer Mieterberatung oder einer Vor-Ort-Geschäftsstelle.
- Vor-Ort-Präsenz ist unverzichtbar. Bekannte, lokale Anlaufstellen wie Stadteilbüros oder Nachbarschaftszentren sind als Standorte bevorzugt zu nutzen.
- Die projektbezogene, befristete Einstellung von hoch qualifiziertem Personal für ein Sanierungsmanagement ist insbesondere für finanzschwache Kommunen haushaltsrechtlich schwierig.

Unabhängigkeit, Eigenständigkeit und Neutralität wahren:

- Das Sanierungsmanagement sollte nicht einem primär kommerziellen Interessen verfolgenden Partner (z. B. Stadtwerke in privater Hand) angegliedert werden.
- Energieversorger werden in der Bevölkerung häufig als interessengeleitet wahrgenommen. Sie sind als Träger eines Sanierungsmanagements, das auch die Bürger einbeziehen soll, eine ungünstige Lösung.
- Das Sanierungsmanagement muss eigenständig arbeiten können. Um eine Interessenneutralität zu gewährleisten, sollte das Sanierungsmanagements einer ARGE zugeordnet werden, die sich aus den zentralen Akteuren zusammensetzt (z. B. ARGE aus Stadtverwaltung, Stadtwerken und Wohnungsgesellschaft)
- Ein eigenständiges Sanierungsmanagement (ohne institutionelle Anbindung) funktioniert nur, wenn es die nötige politische Rückendeckung hat. Es muss mit der Befugnis ausgestattet sein, alle relevanten Akteure zu kontaktieren und bei diesen als entsprechend zentraler Ansprechpartner auf Augenhöhe anerkannt sein.
- Eine Trägerschaft durch die Verwaltung ist nur sinnvoll, wenn eine räumliche, personelle und organisatorische Distanz zu den Routine-Verwaltungsabläufen hergestellt werden kann.

In größeren Kontexten denken:

- Bei der Neuausschreibung eines Klimaschutzbeauftragten für die Verwaltung ist zu überlegen, ob dieser eine Schnittstelle zu einem Sanierungsmanagement bilden soll.
- Im Falle einer kleinen Stadt ist zu überlegen, ob ein dort Aufgaben personell gebündelt werden können, z.B. indem ein Klimaschutzbeauftragter auch die Funktion des Sanierungsmanagements mit übernimmt.

Partnerschaften bilden:

- In vielen Fällen ist eine Partnerschaft mehrerer Akteure einer Anbindung an nur einen Akteur vorzuziehen. Je nach Akteursstruktur kann beispielsweise eine Verknüpfung von Energieberater und Gebietsmanager oder eine Kooperation aus Stadtverwaltung und Stadtwerke sinnvoll sein.

Ziele und Zielgruppen berücksichtigen:

- Die Ziele des Quartierskonzept beeinflussen auch das Organisationsmodell.
- Es hängt von der Zielgruppe ab, welches Organisationsmodell das passende ist. Hauseigentümer lassen sich beispielsweise durch einen Eigentümerverband besser erreichen als durch einen Vertreter der Stadtverwaltung.

Steuerungsorganisationen aufbauen:

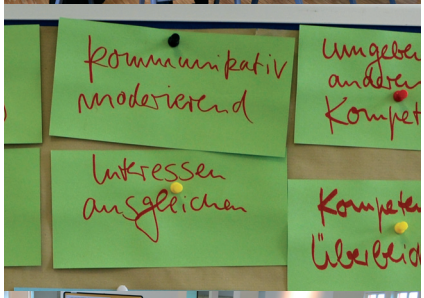
- Parallel zum Sanierungsmanagement sind Institutionen zur Prozesssteuerung aufzubauen (z.B. Lenkungsrunden)
- Die Befugnisse und Kompetenzen des Sanierungsmanagements im Verhältnis zu den Entscheidungskompetenzen von Kommune, Energieversorgern und Immobilieneigentümern sind zu klären.
- Die Finanzierungsmöglichkeiten für investive Folgemaßnahmen müssen vorab in Grundzügen geklärt werden.

Verstetigung

- Ob drei Jahre gefördertes Sanierungsmanagement ausreichen, wird kontrovers diskutiert: Ja, denn nach drei Jahren müssen die Prozesse selbst laufen: baulich-technischen Maßnahmen müssen umsetzungsreif und die Akteure umsetzungswillig sein, ein Management muss und kann dann selbst nichts mehr bewegen. Nein, denn die Erfahrung aus Stadterneuerungsverfahren zeigt, dass bauliche Schlüsselprojekte viel länger brauchen.
- In Hinblick auf die Verstetigung des Sanierungsmanagements ist es wichtig auf einen Know-how Transfer in die Stadtverwaltung bzw. in das Quartier zu achten. Nach Ablauf der Förderung sollte das erlangte Wissen anderen Akteuren zur Verfügung stehen.
- Beratende Sanierungsmanagements können mit anderen sozialen Beratungsfunktionen im Quartier organisatorisch verstetigt werden.
- Das Sanierungsmanagement muss weitere Organisationen als echte Projektträger der Umsetzung aufbauen wie z.B. Eigentümergemeinschaften, Energiegenossenschaften oder eine Wärme-GmbH

Weitere Aspekte

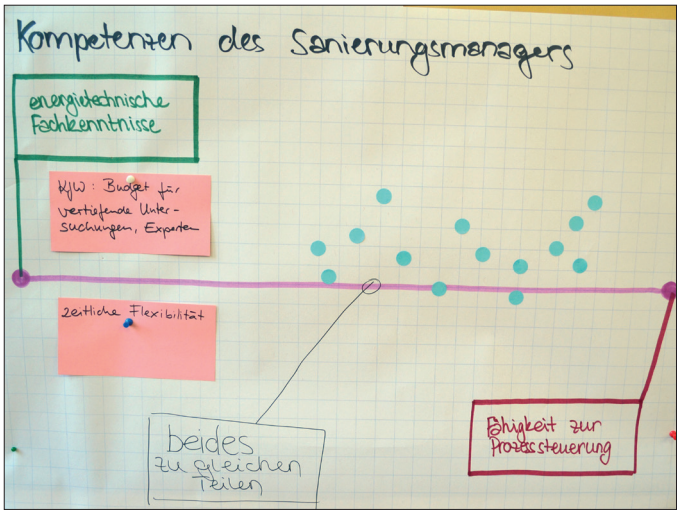
- Das Sanierungsmanagement sollte zur langfristigen konsolidierten Kommunikation nach Innen bereits während der Entwicklung es Quartierskonzepts durch einen Kooperationsvertrag zwischen den zentralen Akteuren abgesichert werden.
- Wunsch zur Anpassung der Förderbedingungen: Die Trennung von Sach- und Personalkosten sollte aufgehoben werden und die Mittel für das Sanierungsmanagement flexibler einsetzbar sein.
- Die ursprüngliche Bezeichnung Sanierungsmanager ist irreführend, da er suggeriert, dass es sich um eine Einzelperson handeln soll. Stattdessen ist die Verteilung auf mehrere Personen mit differenzierten Kompetenzen ggf. sinnvoller. Für kleine Städte wiederum ist die Vorstellung eine neue Organisation mit mehrköpfigem Personal aufzubauen unrealistisch.

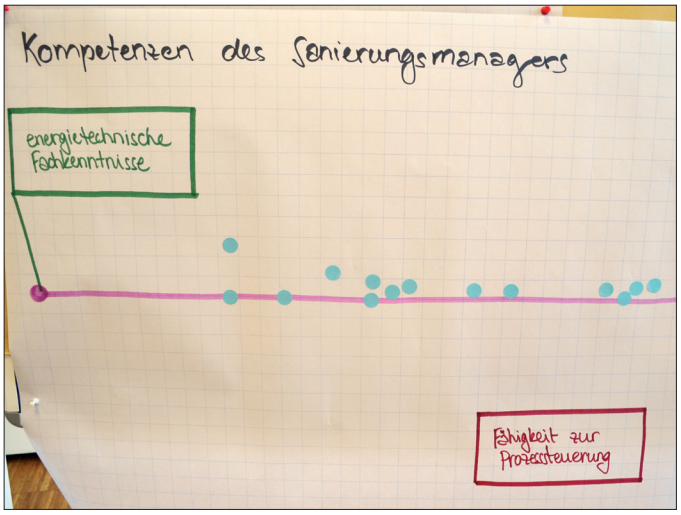


Kompetenz des Sanierungsmanagements

Eine Ausgangsthese ist, dass die jeweils anfallende Aufgabe sich auf das Profil und das erforderliche Kompetenzgerüst des Sanierungsmanagements auswirkt. Zum Beispiel sind für eine Mietereinbindung andere Kompetenzen gefordert als für eine Eigentümerberatung auf Grundlage block- oder gebäudescharfer Ergebnisse einer Potenzialanalyse. Die Realisierung von Einsparpotenzialen durch Schulung entsprechenden Heizverhaltens der Mieter braucht andere Kompetenzen als ein Management, dass mit unterschiedlichen Akteuren über die Erweiterung des Fernwärmenetzes verhandelt.

Fragt man die Teilnehmer der Werkstatt nach einer Verortung der Kompetenzen des Sanierungsmanagers zwischen den beiden Polen energietechnische Fachkenntnisse und Fähigkeit zur Prozessteuerung, zeigt sich ein Überhang zu letzterem (vgl. Fotos unten). Viele entscheiden sich jedoch auch für eine Gewichtung zu gleichen Teilen. Die zweidimensionale Darstellung wird jedoch der tatsächlichen Komplexität der erforderlichen Kompetenzen nicht gerecht und spiegelt auch die Annahme eines Sanierungsmanagements aus mehreren Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen nicht wider. Eine Arbeitsgruppe entschied sich aus diesem Grund gegen eine Bepunktung.





Folgende Kompetenzen wurden vertiefend diskutiert:

- „Cross-Over-Netzwerker“: In sehr großen heterogenen Gebietskulissen ist angesichts der unterschiedlichen Aufgabenprofile und vielen Akteurs-Gruppen die Fähigkeit zur Vernetzung von zentraler Bedeutung.
- Empathie für die endogenen Potenziale im Quartier: Das Sanierungs-management sollte sehr gut „zuhören“ können, um die tatsächlichen Notwendigkeiten im Quartier zu erkennen.
- Es sollte dafür Sorge tragen, dass bei der Umsetzung ein Gleichgewicht zwischen der technischen Seite (Energieversorgung/-systeme, Gebäu-desanierung) und der Stadtentwicklung erreicht wird. Angesichts der technischen Anforderungen vieler Systeme weisen technische Fragen ein Übergewicht in den Konzepten auf. Ein Mindestmaß an fachlichem Know-How im Bereich Energie- und Gebäudetechnik ist unbedingt erforderlich, um die nötige Akzeptanz bei den Partnern zu gewinnen und Entwicklungen selbständig beurteilen zu können.
- Wenn die Quartierskonzepte keine block- oder gebäudescharfe Bewer-tung erreichen, sollte das Sanierungsmanagement die Möglichkeit er-halten ergänzende Machbarkeitsstudien durchzuführen - es muss diese aber nicht selbst entwickeln können.
- Fehlende oder zusätzliche Kompetenzen sollten bedarfsweise von Extern hinzugezogen werden. Der Sanierungsmanager muss keinesfalls alle Kompetenzen beherrschen, sondern punktuell die richtigen hinzuzie-hen bzw. weiter vermitteln.
- Kompetenz für Prozessteuerung ist wichtiger als für Projektsteuerung von Einzelmaßnahmen, die im Zuständigkeitsbereich verschiedener Maßnahmenträger verbleiben.

Schlussbemerkungen

Für die Begleitforschung stellten die Werkstätten eine Möglichkeit dar erste Thesen aus der laufenden Begleitung der Pilotprojekte zur Diskussion zu stellen und in einen direkten Austausch mit den Pilotprojekten einzusteigen. Auch der direkte Austausch der Pilotprojekte untereinander hat sich als gewinnbringend erwiesen. Die Themenwerkstatt 01 hat wichtige Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zur Ausarbeitung energetischer Quartierskonzepte geliefert und Möglichkeiten und Grenzen der Konzeptphase aufgezeigt. Die zweite Themenwerkstatt eröffnete für die Vertreter/innen der Pilotprojekte die Möglichkeit, die eigenen konzeptionellen und strukturellen Überlegungen zum perspektivischen Einsatz eines Sanierungsmanagements zu konkretisieren. Die zusammengetragenen Fragen und Erfahrungen haben dazu beigetragen, das Profil eines Sanierungsmanagements zu schärfen, Anforderungen an seine strukturelle Einbindung zu klären und formale Hemmnisse im Zusammenhang der Förderbedingungen aufzuzeigen. Die Erkenntnisse werden von der Begleitforschung in die weitere Programmbegleitung eingebracht.