

Programm Lebensgrundlage Umwelt
und ihre Sicherung (BWPLUS)

Zwischenbericht anlässlich des Statuskolloquiums
Umweltforschung Baden-Württemberg 2014

am 12. und 13. Februar 2014
im KIT-Campus Nord

Bürger-Energiegenossenschaften
Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben

von

Carsten Herbes, Judith Rognli, Vasco Brummer
HfWU Nürtingen-Geislingen

Susanne Blazejewski
Alanus Hochschule, Bonn

Förderkennzeichen: BWE 13014

Die Arbeiten des Programms Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung werden mit
Mitteln des Landes Baden-Württemberg gefördert

Kurzbeschreibung

Bürger haben als Anteilseigner von EE-Anlagen eine große Bedeutung, bei Energiegenossenschaften wird gar von einem „Gründungsboom“ mit einem hohen Maß an Bürgerbeteiligung gesprochen. Bei der Teilnahmeentscheidung für ein Bürgerkraftwerk (eG o.a.) verfolgen die Teilnehmenden unterschiedliche Ziele: ökologische Motive, regionale Wertschöpfung, Gewinnerzielung, Technikinteresse oder Distinktionsgewinne. Diese unterschiedlichen Ziele können zu Konflikten führen, die in der Literatur als häufiges Problem erwähnt, aber bisher nicht bearbeitet werden. Dabei können Konflikte, gerade in der Anfangsphase, die Umsetzung eines Projektes stark beeinträchtigen. Dieses Vorhaben hat deshalb zum Ziel:

1. die Identifizierung typischer Konfliktkonstellationen (Akteure, Ziele, Handhabungsmuster),
2. die Abschätzung der Effekte der Konflikte auf Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Projekte,
3. die Entwicklung von Instrumenten für eine erfolgreiche Konflikthandhabung.

Dabei werden sozialwissenschaftliche Konzepte aus der Identitäts- und Konfliktforschung herangezogen und vorwiegend qualitative Methoden wie Interviews, teilnehmende Beobachtung sowie Inhaltsanalyse angewandt. Als Ergebnis werden Hilfestellungen für die erfolgreiche Antizipation und Handhabung von spezifischen Konflikten in Projekten für Bürgerkraftwerke abgeleitet. Diese werden in Leitfäden und ggf. in Schulungen vermittelt.

Citizens as owners of renewable energy systems are of great importance, as energy cooperatives are experiencing a "start-up boom". When participating in a cooperative power plant project, participants have different objectives: ecological motives, regional value creation, profit, interest in technology or a gain of distinction. These differences in goals can lead to conflicts which are mentioned as a common problem in the literature, but have not been a research subject in itself so far. These conflicts may strongly affect the implementation of the cooperative project especially in its initial phase. This project therefore aims at:

1. the identification of typical conflict situations (actors, goals, patterns)
2. the assessment of the effects of conflict on the performance of the projects
3. the development of tools for successful conflict management

The project draws on concepts from identity and conflict research and applies mainly qualitative methods such as interviews, participant observation and content analysis. The project results will consist of tools for the successful anticipation and handling of specific conflicts in projects for cooperative renewable power plants. The results will be communicated through guidelines and also taught in trainings if necessary.

Arbeitspakete

AP 1: Identitäten und Ziele der Genossen

Im Arbeitspaket 1 sollen vor allem folgende Fragen untersucht werden:

- Welche Identitätstypen lassen sich in einer Zusammenschau der Identitätsprofile der einzelnen Mitglieder bilden? („Feierabendaktivist“ vs. „Umweltschutz-Pionier“)
- Welche anderen Organisationen / Gruppen (Umweltschutzverbände, Gemeinderat, Parteien) sind typischerweise identitätsprägend für die Akteure in BEGs?
- Findet eine Übertragung der Ziele / Identitäten aus anderen Organisationen / Gruppen im privaten Kontext auf das Umfeld der Genossenschaft statt? Oder trennen die Individuen systematisch zwischen ihrem privaten Engagement und ihrer Aufgabe/Rolle als Genosse?

Arbeitsschritte:

- Entwicklung der Messinstrumente (Fragebogen/Leitfaden) zur Erhebung von Identitäten und Zielen
- Erprobung der Messinstrumente in einer Pilotstudie
- Vorstellung der Pilotstudie und der Messinstrumente bei den Projektbeteiligten
- Durchführung der Befragung (postalisch und internetgestützt). Dabei werden auch BEGs außerhalb Baden-Württembergs befragt, um die Datenbasis zu verbessern
- Analyse und Auswertung der Daten: Ermittlung von Identitätsprofilen von Mitgliedern von BEGs und subjektiv wahrgenommener Konflikte im Hinblick auf Identitäten und Ziele im Umfeld der Genossenschaft

AP 2: Konfliktprozesse in Bürger-Energiegenossenschaften

- Zum einen werden Fallstudien-Bürgerkraftwerke identifiziert, mit deren Akteuren dann **längere Interviews** geführt werden und deren Konflikte und Handhabungsmuster sodann aus unterschiedlicher Perspektive betrachtet werden können.
- Zum zweiten soll auch Kontakt zu einigen wenigen BEGs in Gründung in Baden-Württemberg hergestellt und eine **beobachtende Teilnahme** an den Treffen und Diskussionen ermöglicht werden. So können über einen relativ langen Zeitraum Entscheidungsprozesse sowie die Entstehung und Handhabung von Konflikten direkt und sehr intensiv beobachtet werden. Hierzu haben die Stadtwerke Nürtingen, die eine Form der Bürgerbeteiligung ermöglichen wollen, bereits Ihre Teilnahme zugesagt.
- Zum dritten soll schließlich eine **breit angelegte Befragung** von Beteiligten an Bürgerkraftwerken die Konflikte in ihrer relativen Wichtigkeit und in ihren Auswirkungen sowie Handhabungsmöglichkeiten erfasst werden.

Die Ergebnisse der ersten beiden Forschungsstränge sollen als Fallstudien aufbereitet werden, die Ergebnisse des dritten Strangs werden mit statistischen Methoden ausgewertet. Kontakt und Zugang zu den BEGs sind durch die Netzwerke der Projektpartner bwgV, LEE/LUBW, KEA und EALKES gesichert.

In den Befragungen sollen folgende Dinge/Aspekte im Fokus stehen:

- Wie bewusst waren sich die Genossen vor Gründung der BEG über das Konfliktpotenzial?

- Was sind typische Konfliktfelder?
- Lassen sich über die ersten „Lebensmonate“ einer BEG Phasen identifizieren, in denen bestimmte Konfliktfelder vermehrt wirksam werden?
- Welchen Einfluss haben die Konflikte auf die Handlungsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft?
- Wie versuchen die Akteure, in Konflikten ihre Ziele durchzusetzen? (Netzwerke und Koalitionen, Nutzung genossenschaftsexterner Plattformen etc.)
- Wie werden Konflikte gehandhabt? Welche Rolle spielen Mediatoren und andere externe Personen?
- Welche Handhabungsmechanismen haben sich als besonders erfolgreich herausgestellt?
- Nebenaspkt: Welche Auswirkungen haben die Konflikte in den BEGs auf die Mitgliedschaft in anderen Gruppen und auf die soziale Gemeinschaft vor Ort?

Arbeitsschritte:

- Weiterentwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens zu Konflikten auf Basis der Literatur
- Entwicklung von Interviewleitfäden für die Erhebung von Konfliktfeldern, Konfliktprozessen sowie für die Identifizierung von ‚best practice‘-Maßnahmen zur Konfliktbehandlung
- Auswahl der Fallstudien-Genossenschaften und Zugangssicherung
- Durchführung von Datenerhebungen zu ‚best practice‘-Energiegenossenschaften
- Auswertung und Erstellung von Fallstudien
- Fallstudienübergreifende Auswertung: Konfliktfelder, Konfliktphasen, Akteurskonstellationen, Handhabungsmechanismen, Auswirkungen, Auswertung und Identifikation geeigneter Modulbausteine für den BENERKON-Modulbaukasten

AP 3: Entwicklung BENERKON Modulbaukasten

BENERKON-Modulbaukasten:

- Module, die allgemein die Planung und Umsetzung einer Bürgerbeteiligung an EE-Projekten in einer Art Leitfaden (z.B. 10-Punkte-Plan) beschreiben
- Module, die die Identifizierung von potenziellen Konflikten fördern:
 - Identitätsradar: Diagnose- und Analyseinstrument, mit dem Identitätsspannungen und Konflikte sichtbar gemacht und kategorisiert werden können
 - Ziel-Check: Diagnose- und Analyseinstrumente, mit denen Ziele der Genossen bzw. Gründungsmitglieder sichtbar gemacht und kategorisiert werden können
- Module, die dem Management von Konflikten dienen
 - Kompetenz-Workshops: Workshop-Konzepte für Gründer von BEGs, mit denen diese in den Bereichen Identitätsmanagement, Initiierung, Vernetzung, Konfliktmanagement u.a. geschult werden können
 - Interaktions-Enabler: Konzepte für die konstruktive Einbindung von Energieunternehmen und anderen externen Akteuren
- Organisationskonzepte zur Entscheidungsfindung in BEGs
 - COACH: Schulungskonzepte für Mitarbeiter von Energieagenturen, die später als Coaches von BEGs im Konfliktmanagement auftreten können
 - Plattform für Peer Consulting: Plattform zur Vernetzung von BEGs mit dem Fokus Konfliktmanagement
- Instrumente zur Evaluation / Messung der Wirksamkeit von Konfliktbehandlungs-Maßnahmen (z.B. aufbauend auf Identitätsradar)

Arbeitsschritte

- Interviews und teilnehmende Beobachtung (z.B. Entstehung von BEGs) zur Identifizierung erfolgreicher Instrumente/Handhabungsmechanismen und ihrer Erfolgsvoraussetzungen (über die Erhebungen in AP 2 hinaus)
- Priorisierung möglicher Modulbausteine auf Basis der Ergebnisse des AP 2
- Entwicklung und Dokumentation des Modulbaukasten
- Test des Modulbaukastens in Gesprächen und Workshops mit BEGs

AP 4: Transfer und Öffentlichkeitsarbeit

Arbeitsschritte:

- Erstellung und Pflege einer Projektwebseite
- Aufbau eines Multiplikatorenkreises (Identifizierung Formate, Bedürfnisse, Ansprechpartner bei den Multiplikatoren)
- Regelmäßige Erstellung von Textbausteinen zur Nutzung u.a. in Pressemitteilungen, Newslettern, Internetangeboten der beteiligten Organisationen und Unternehmen
- Vorträge / Workshops auf dena-Kongressen, in der KEA-Akademie etc.
- Vorstellung von (Teil-) Ergebnissen auf wissenschaftlichen Fachtagungen
- Veröffentlichungen (z.B. auch Newsletter der beteiligten Praxispartner)
- Veröffentlichung eines Leitfadens für die Planung und Umsetzung einer Bürgerbeteiligung an EE-Projekten (z.B. 10-Punkte-Plan)
- Vernetzung von BEGs zum Austausch von Erfahrungen bei Konflikten in Zusammenarbeit mit LEE/LUBW und bwgV
- Publikationen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften, Fachpresse EE/Umwelt, Tagespresse

Arbeitsplan

AP	Arbeitsschritte	2013	2014				2015				2016
		IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
1	Explorative Vorstudie										
	Messinstrument Identitätsstudie										
	Pilotstudie Identitäten										
	Datenerhebung Identitäten										
	Auswertung Identitätsprofile/ Ziele										
2	Rahmenmodell										
	Interviewleitf. Konflikte, best pr.										
	Teilnehmende Beobachtung										
	Erhebung Konflikte, best pr. (Interviews, Fragebögen)										
	Erstellung Fallstudien										
	Auswertung Konfliktfelder, Handhabungsmechanismen										
	Identifikation best practice Modulbausteine										
3	Entwicklung des Modulbauk.										
	Evaluation des Modulbauk.										
4	Transfer- und Verbreitungs- aktivitäten										
	Auswertung, Abschlussbericht										
	Meilensteintreffen		1			2			3		4

Bisherige Arbeiten im Projekt

Personal: Da der Zuwendungsbescheid sehr kurzfristig erteilt wurde, konnte nicht von Beginn an mit der vollen Personalausstattung gearbeitet werden. Einstellungsdaten der Projektmitarbeiter:

- ½ Stelle HfWU: Frau Rognli, zum 01.11.2013
- ½ Stelle HfWU: Herr Brummer, zum 01.12.2013
- ½ Stelle Alanus Hochschule (Unterauftrag): voraussichtlich zum 01.02.2014

Einbindung der Praxispartner: Mit dem LUBW, Herr Oelsner, wurde am 24.10.2013 ein Kick-Off-Workshop durchgeführt, mit dem bwgv, Herr Storz, sowie der Alanus Hochschule am 13.12.2013. Dabei wurden:

- Die Voraussetzungen des Projektes nochmals auf zwischenzeitliche Veränderungen geprüft

- Das Vorgehen im Projekt konkretisiert
- Ansprechpartner in BEGs identifiziert
- Kommunikationswege vereinbart

Masterarbeit: Außerdem wurde im Rahmen des Projektes eine Master-Arbeit erstellt, die erste Hinweise darauf gibt, dass Bürgerenergiegenossenschaften sowohl allgemeingültige Konfliktpotentiale aufweisen, als auch für die einzelnen Genossenschaften spezifische Probleme, die von Faktoren wie der Gründungsstruktur, der Anlagengröße, der Anzahl und den Interessen der Stakeholder sowie Spezifika der Region abhängen können. Die Autorin identifiziert drei zentrale Konfliktebenen: Politik (unsichere Rahmenbedingungen durch das EEG), Ökologie (u.a. Flächenkonkurrenz) und Ökonomie (Kosten Professionalisierung, Verteilungskonflikte).

Konzeptioneller Bezugsrahmen: Ein Konzeptioneller Bezugsrahmen für die Untersuchung der Forschungsfragen wird derzeit auf Grundlage von Literaturrecherchen erstellt. Wichtige Anknüpfungspunkte bieten konflikttheoretische Ansätze aus der Organisations- und Managementforschung sowie aus den Sozialwissenschaften. Das Vorhaben fokussiert analytisch sowohl interne Konflikte innerhalb der Genossenschaft, als auch externe Konflikte mit anderen Institutionen (s. Beschreibung der Arbeitspakete). Für ersteres werden Ansätze aus der Managementforschung und der Psychologie zur theoretischen Verankerung und Operationalisierung herangezogen, die Analyse externer Konflikte stützt sich in erster Linie auf Ansätze der Organisationsforschung.

Inhaltliche Ergänzungen auf Basis aktueller Entwicklungen

Bei der Prüfung der Voraussetzungen für das Projekt wurden zwei Veränderungen/Trends identifiziert, die in der inhaltlichen Ausrichtung des Projektes als Ergänzungen berücksichtigt werden müssen:

Zum einen ist das bislang vorherrschende Geschäftsmodell der Bürger-Energiegenossenschaften (BEGs), nämlich die Erzeugung von Strom und dessen Einspeisung nach EEG durch die abzusehende Veränderung der politischen Rahmenbedingungen zumindest zum Teil bedroht. BEGs werden sich deshalb in Zukunft verstärkt anderen Geschäftsmodellen, wie der Direktversorgung vor Ort, z.B. durch Stromlieferung an die Mitglieder oder Auflegen von regionalen Strommärkten, zuwenden müssen.¹ Ausgehend von der Annahme, dass es einen Unterschied darstellt, ob allein Genossenschafter von den Dienstleistungen der BEG profitieren oder ob auch externe Kunden bedient werden, werden differenzierte Konflikte erwartet, die davon abhängen, welche Leistungen angeboten werden und ob die Genossen stärker in der Investorenrolle sind oder sehr stark selbst von den Dienstleistungen der Genossenschaft profitieren. Deshalb wird **unterschiedlichen Geschäftsmodellen als Einflussfaktor für Konflikte** eine starke Aufmerksamkeit gewidmet, was im bisherigen Projektplan so noch nicht vorgesehen war.

¹ Biela, Thorsten: Vermarktungsformen von PV- und Windstrom ohne EEG-Förderung. OTTI Fachforum. OTTI Frankfurt 2013.

Der zweite sich abzeichnende Trend ist nach dem „Gründungsboom“, der stark von ehrenamtlichem Engagement getragen war, eine zunehmende Professionalisierung der BEGs. In diesem Kontext soll untersucht werden, inwiefern sich klare Entwicklungsphasen der BEGs als Organisation unterscheiden lassen, die zum einen bestimmte Konflikte generieren (z.B. Ablösung des ehrenamtlichen Vorstands durch einen angestellten Manager), zum anderen aber auch bestimmte Konflikt-handhabungsmechanismen bereithalten. So ist bei zunehmender Professionalisierung auch eine Formalisierung der Aufbau- und Ablauforganisation zu erwarten. Des Weiteren kann es im Laufe der Professionalisierung auch zu einer Zusammenarbeit mit anderen BEGs kommen (z.B. Shared Services in der Verwaltung), was ebenfalls Einfluss auf die Konflikte hat. Im Projekt wird also ein besonderes Augenmerk auf die **Entwicklungsphasen der Organisation BEG und ihren Einfluss auf Konfliktgenerierung und Konflikt-handhabungsmechanismen** liegen.

Abbildung 1: Ergänzung der inhaltlichen Schwerpunkte



Quelle: Kick-Off-Workshops

Konkretisierungen der nächsten Projektschritte

Neben den oben dargestellten inhaltlichen Ergänzungen wurden einige Konkretisierungen im Arbeitspaket 1 vorgenommen.

Die Diskussion mit Projektpartnern sowie eine grundlegende Aufarbeitung der Literatur haben folgende Resultate für eine Zuspitzung der Bearbeitung von Arbeitspaket 1 ergeben:

Interviews mit Mitgliedern von Genossenschaften

Die Erhebung von Identitäten und Zielen der Akteure (für sich selbst und für die BEG) ist weiterhin die Grundlage aller folgenden Forschungsschritte. Wir konzentrieren uns in AP 1 auf die Typisierung der Identitäten von Mitgliedern in Bürgerenergiegenossenschaften sowie auf die Untersuchung individuell wahrgenommener Konflikte, da so neben einer Grundlage für die folgende Erarbeitung von Konfliktfeldern (AP 2) handhabbares Material für die Genossenschaften generiert werden kann. Nur am Rande sollen die Fragen nach der Übertragung von Identitäten aus anderen gesellschaftlichen Teilbereichen (Spill-Over) sowie die identitätsprägende Wirkung anderer Mitgliedschaften untersucht werden, die ursprünglich als zusätzliche Aspekte vorgesehen waren.

Als Erhebungsinstrument wird das Problemzentrierte Interview (PZI) nach Witzel genutzt, das die Integration narrativer und semi-strukturierter Elemente vorsieht.² Auf diese Weise können wir zunächst narrative Erzählungen für die Analyse und Typisierung von Identitäten generieren und schließlich in einem zweiten Schritt die konkrete Konfliktwahrnehmung der BEG-Mitglieder erfassen.

Der Zugang zu den zu Befragenden ist durch die Kooperation mit regionalen BEGs und Akteuren (bwgv, LEE/LUBW, KEA, EALKES) sichergestellt. In zwei Gesprächen wurden bereits erste Ansprechpartner eruiert.

Geplante Arbeitsschritte:

- Januar 2014: Ausarbeitung des Interview-Leitfadens auf Grundlage der Literaturstudie
- Februar 2014: Durchführung erster Pilotinterviews, Anpassung des Leitfadens, Beginn der Erhebung
- Ende Februar bis Juni 2014: Erhebungsphase
- April bis September 2014: Auswertung und Aufarbeitung der Interviews - Ermittlung von Identitätsprofilen von Mitgliedern von BEGs und subjektiv wahrgenommener Konflikte (Identitäten und Ziele) im Umfeld der Genossenschaft

Online-Inhaltsanalyse von Webseiten von BEGs

Als quantitative Ergänzung wird eine Online-Inhaltsanalyse von etwa 200 Webseiten von Bürgerenergiegenossenschaften durchgeführt, die die inhaltliche Positionierung der Genossenschaften als Ganze im Hinblick auf ihre organisationalen Ziele und Identitäten in den Blick nimmt.

Geplante Arbeitsschritte:

- Januar 2014: Erfassung von Webseiten von Bürgerenergiegenossenschaften; Erarbeitung eines Codeschemas für die Online-Inhaltsanalyse
- Februar bis Mai: Erhebung und Auswertung der Daten

² Das problemzentrierte Interview kombiniert Aspekte verschiedener Erhebungsmethoden, um einen bestimmten Problembereich aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten (Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Weinheim 2005, S. 364). Das zentrale Ziel des PZI ist nach Witzel „eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität“ (Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Forum qualitative Sozialforschung, 1 (1) 2000, S. 1).

- Ende Mai: Abschluss der Inhaltsanalyse

Teilnehmende Beobachtung von Generalversammlungen von BEGs

Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung sollen neben BEGs in Gründung die Generalversammlungen der Genossenschaften in den Blick genommen werden. Die ordentliche Generalversammlung ist das zentrale Organ der Willensbildung in der Genossenschaft, zu der ein Mal jährlich alle Mitglieder eingeladen werden. Damit bietet dieses Organ eine ideale Plattform für die Beobachtung und die Analyse von Entscheidungsprozessen und Konflikten. Informationen zu den Versammlungsterminen und Kontakte zu den Vorständen vermittelt der bwgv.

Geplante Arbeitsschritte:

- Februar bis April 2014: Theoretische Grundlegung und Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums
- Mai/Juni 2014: Teilnehmende Beobachtung von Generalversammlungen
- Ab Juni 2014: Auswertung und Aufarbeitung der gewonnenen Daten