

Aus dem KWW-Leitfaden ‚Akteursbeteiligung in der Kommunalen Wärmeplanung‘

Arbeitshilfe „Wie führe ich eine Akteursanalyse durch?“

Das Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende (KWW) stellt im Rahmen der Akteursbeteiligung praxisnahe Arbeitshilfen bereit, die eine transparente und strukturierte Einbindung unterstützen. Eine offene und klare Kommunikation trägt dazu bei, den Dialog zu fördern und die Akzeptanz des Prozesses zu stärken.

Die Arbeitshilfen sind Auszüge aus KWW-Leitfaden ‚Akteursbeteiligung in der Kommunalen Wärmeplanung‘ und bieten gezielte Handlungsempfehlungen für eine effektive Beteiligung.

Keine Gewährleistung/Haftungsbeschränkung

Alle Rechte sind vorbehalten. Die Nutzung steht unter dem Zustimmungsvorbehalt der dena. Sämtliche Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Die dena übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Für Schäden materieller oder immaterieller Art, die durch Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen unmittelbar oder mittelbar verursacht werden, haftet die dena nicht, sofern ihr nicht nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden zur Last gelegt werden kann.

KWW-Leitfaden zur Akteursbeteiligung

Der KWW-Leitfaden zur Akteursbeteiligung enthält praxisnahe Empfehlungen zur Einbindung relevanter Akteure in die Kommunale Wärmeplanung – sowohl im Rahmen gesetzlicher Vorgaben als auch für freiwillige Maßnahmen. Er zeigt auf, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form die Beteiligung sinnvoll ist.

Den KWW-Leitfaden KWW-Leitfaden ‚Akteursbeteiligung in der Kommunalen Wärmeplanung‘ finden Sie auf der [KWW-Webseite](#).

Bei Interesse und Rückfragen wenden Sie sich gerne an uns:

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)
Chausseestraße 128 a
10115 Berlin

Bildquelle: gettyimages/FG Trade

Stand: 02/2025

Das Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende (KWW)
Ein Projekt der dena
Leipziger Str. 90-92
06108 Halle (Saale)

www.kww-halle.de/kontakt-form



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

Die Veröffentlichung dieser Publikation erfolgt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Die Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) unterstützt die Bundesregierung in verschiedenen Projekten zur Umsetzung der energie- und klimapolitischen Ziele im Rahmen der Energiewende.

Ein Projekt der

dena
Deutsche Energie-Agentur

Wie führe ich eine Akteursanalyse durch? – eine detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung

Schritt 1: Akteure identifizieren

Beginnen Sie damit, alle relevanten Personen, Gruppen, Organisationen innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung zu identifizieren, die an der KWP beteiligt sein könnten und Einfluss und Interesse haben. Für die Recherche können Sie folgende Methoden anwenden:

- Online-Recherche: Suchen Sie im Internet nach Informationen über ähnliche Projekte und deren Beteiligte.
- Dokumentenrecherche: Durchsuchen Sie vorhandene Fachpläne, Dokumente und Berichte der Kommune sowie Quellen wie Lokalzeitungen, um konkrete Informationen zu Akteuren zu erhalten.
- Kontakte und Gespräche: Nutzen Sie bestehende Kontakte, treten Sie mit lokalen Schlüsselakteuren, die in jedem Fall relevant sind (z. B. Umweltausschuss, lokaler Netzbetreiber etc.), in den Austausch und erhalten Sie hierdurch Informationen zu anderen Akteuren.
- Schauen Sie in Protokolle von Stadt- bzw. Gemeinderatssitzungen, Arbeitsgruppen oder Veranstaltungen, um Hinweise auf relevante Akteure zu finden.

Im Ergebnis entwickeln Sie so eine umfassende Liste der potenziell relevanten Akteure, einschließlich Politik, Verwaltungsstellen, Energieversorgungsunternehmen, Organisationen, Interessengruppen, die für die KWP von Bedeutung sein könnten.

Hinweis: Da die Kommunale Wärmeplanung (KWP) ein fachspezifisches Planungsinstrument ist, sollten Sie vorrangig Akteure mit fachlichen Kompetenzen und besonderen Interessen im Wärmebereich auswählen.



Hilfreiche Fragestellungen:

- Wer sind die wichtigsten politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Kommune?
- Welche Abteilungen und Fachbereiche innerhalb der Verwaltung sind für die Wärmeplanung relevant?
- Welche lokalen/regionalen Energieversorgungsunternehmen und Netzbetreiber sind in der Region aktiv?
- Welche Organisationen der Wohnungswirtschaft sollten einbezogen werden?
- Welche lokalen Unternehmen haben hohe Wärmebedarfe oder Abwärmepotenziale?
- Welche zivilgesellschaftlichen Gruppen und Umweltorganisationen könnten Interesse an der Wärmeplanung haben?
- Von welchen lokalen Organisationen erwarten Sie Widerstand gegen die KWP?



Hilfreiche Fragestellungen:

- Welche Rolle nehmen die identifizierten Akteure in der Wärmeplanung ein?
- Welche Interessen und Ziele verfolgen Sie in Bezug auf die Wärmeplanung?
- Welche Bedenken könnten vorliegen?
- Welche Ressourcen und Kompetenzen können die Akteure in den Planungsprozess einbringen?
- Welche bisherigen Erfahrungen und Projekte haben die Akteure im Bereich der Wärmeversorgung?
- Wie sind die Kommunikationswege und -gewohnheiten der einzelnen Akteure?
- Welche rechtlichen oder organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Akteure?
- Welche Akteure könnten als Multiplikatoren für die Öffentlichkeitsarbeit dienen?

Institution:

Wohnungsgenossenschaft X

Personen zur Kontaktaufnahme:

Frau Mustermann, geschäftsführender Vorstand

Kurzbeschreibung

(Tätigkeitsfeld, Mitglieder etc.):

- sozial verantwortbare Wohnungsversorgung der Mitglieder etc.
- 1.755 eigene Mieteinheiten, etwa 2.200 Mitglieder

Umsetzungserfolg/Know-how:

- wesentlich bei der Erreichung der Gebäudeeffizienzziele
- Datenlieferung
- Einbindung hinsichtlich der Identifikation von Sanierungsgebieten
- Austausch zu möglichen Synergien bei der Zusammenarbeit mit dem Versorger etc.

Betroffenheit/Interessen:

- muss dezentrale, klimaneutrale Wärmeversorgung in eigenen Gebäuden sicherstellen, die nicht ans Wärmenetz angeschlossen werden können
- braucht als Anlagenbetreiber Investitionssicherheit für die Lebensdauer der Anlagen
- Interesse an Kostenreduktionen und potenzielle Investoren in regenerative Wärme etc.

Abbildung: Beispielhafter Stakeholder-Steckbrief, Quelle: ifok, eigene Darstellung.

Schritt 2: Akteure charakterisieren

Beschreiben Sie anschließend jeden identifizierten Akteur detailliert. Erfassen Sie hierzu in einem Stakeholder-Steckbrief relevante Informationen wie den Namen der Organisation/Institution, die Rolle des Akteurs im Wärmeplanungsprozess, seine Interessen, Erwartungen, Ressourcen, Entscheidungskompetenzen, mögliche Bedenken. Die Steckbriefe sind kurze, aber detaillierte Beschreibungen der wichtigsten Akteure im Wärmeplanungsprozess. Sie helfen dabei,

die Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern. Nachfolgend ein beispielhafter Steckbrief. Als Resultat haben Sie eine detaillierte Beschreibung aller identifizierten Akteure vorliegen.

Schritt 3: Akteure bewerten

Bestimmen Sie im nächsten Schritt die Bedeutung und den Einfluss jedes Akteurs auf den Wärmeplanungsprozess. Hierzu eignet sich eine **Interessen-Einfluss-Matrix**, welche Betroffenheit und Relevanz/Einfluss der Akteure visualisiert (vgl. Matrix, KWW-Leitfaden zur Akteursbeteiligung auf **Kapitel 4.2**). Ordnen Sie die Akteure nach ihren Interessen/Betroffenheiten und ihrer Relevanz für die Erstellung und Umsetzung der KWP. Im Ergebnis entsteht eine **Akteurslandkarte**, die Ihnen ein Verständnis über Rollen der Akteure im Prozess sowie deren generelle Einbindung in den Prozess gibt. Einige Stakeholder sollten nur informiert, einige konsultiert und einige aktiv eingebunden werden, so dass sie den Prozess mitgestalten. Diejenigen, die den Prozess mitgestalten, sind wichtige Türöffner und Sprachrohre und tragen entscheidend zum Erfolg des Projekts bei. Siehe das Beispiel für eine mögliche Akteurslandkarte auf der folgenden Seite.

Weitere Darstellungsmöglichkeiten sind eine Darstellung nach **Betroffenheit und Beziehungen**: Identifizieren Sie, welche Akteure direkt oder indirekt von der KWP betroffen sind und welche Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen den Akteuren bestehen. Bei konfliktären Situationen kann eine Bewertungsmatrix zur Priorisierung von Akteuren und Einbindung über die Kategorien der Information, Konsultation und Mitgestaltung hinaus sinnvoll sein. Hier kann in die Prozessableitung auch folgende Kategorisierung aufgenommen werden: zufriedenstellen, eng einbinden, beobachten und informieren.



Hilfreiche Fragestellungen:

Zur Einordnung Relevanz für die Umsetzung (Matrix):

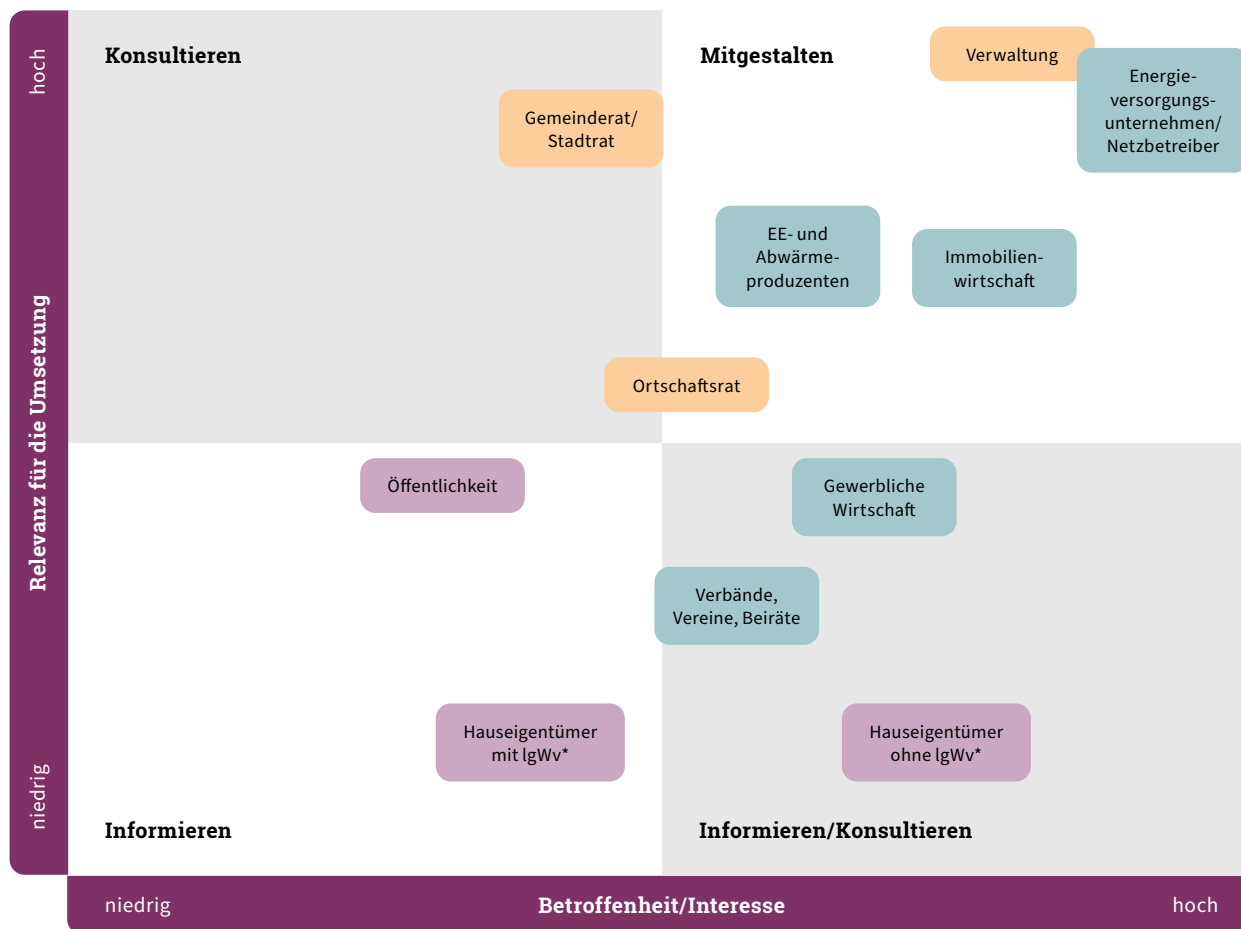
- Welche Akteure haben das Potenzial, den Planungsprozess zu beeinflussen?
- Welche Entscheidungsbefugnis hinsichtlich der Umsetzung der Maßnahmen der kommunalen Wärmeplanung liegt vor, bspw. zu Investitionsentscheidungen, Flächensicherung, Betreiberstrukturen für Wärmenetze, Sanierungsentscheidungen, Lieferverträge für Abwärme etc.?
- Welche Datengrundlagen bspw. zu Verbrauchsdaten für Gas und Wärme, zur Art und thermischen Leistung des Wärmeerzeugers, zu eingesetzten Energieträgern, Daten zum Baujahr von Gebäuden etc. liegen vor?
- Welche Fachkenntnisse zur Umsetzung von Wärmewendevorhaben liegen vor?
- Welche möglichen Konfliktpotenziale oder Widerstände könnten von den Akteuren ausgehen?

Zur Einordnung Betroffenheit/Interesse (Matrix):

- Wie sehr berührt die KWP die eigenen Interessen und Handlungsmöglichkeiten der Akteure?
- Wie hoch ist das Interesse der Akteure an der Mitwirkung in der Wärmeplanung?
- Welche Akteure sind besonders stark von den Ergebnissen der Wärmeplanung betroffen? Wie stark ist die Betroffenheit? Sind bspw. aktuelle Geschäftsmodelle betroffen bzw. droht deren Wegfall?

Kriterien zur Vernetzung und Reichweite können zudem bei konfliktären Situationen hilfreich sein:

- Wie stark sind die Akteure vernetzt?
- Welche Kontakte bestehen zu Akteuren mit hohem Mobilisierungspotential bzw. hohem Einfluss auf Akzeptanz der Wärmewende, Netzausbau bzw. Veränderungen vor Ort?



* leitungsgebundene Wärmeversorgung

Abbildung: Beispiel Akteurslandkarte, Quelle: ifok, eigene Darstellung.

Schritt 4: Akteure einordnen

Im letzten Schritt skizzieren Sie die Rollen der Akteure in der KWP und ordnen diese auf Basis der vorangegangenen Schritte den Beteiligungsgremien (Facharbeitsgruppen, Steuerungsgruppe etc.) zu. Je klarer die Rollen und Verantwortlichkeiten, desto besser. Gewährleisten Sie hierbei Transparenz und Nachvollziehbarkeit darüber, wie

die verschiedenen Stakeholder in den Wärmeplanungsprozess eingebunden werden. Eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten unterstützen den Erfolg der Wärmeplanung.



Hilfreiche Fragestellungen:

- Welche Akteure sollten in die Steuerungsgruppe der Wärmeplanung aufgenommen werden?
- Welche Akteure eignen sich für die Mitarbeit in Facharbeitsgruppen zu spezifischen Themen?
- Welche Akteure können als beratende Mitglieder im Beirat fungieren?
- Welche Akteure sind keinem Gremium direkt zuzuordnen?