

Institut für
Regionalforschung e.V.

an der Universität Göttingen

Markus Krüsemann:

Regionales Energiemanagement:

Kompetenzanforderungen

Qualifizierungserfordernisse

Beschäftigungsperspektiven

Ergebnisbericht zur empirischen Bedarfserhebung
im Rahmen des aus Mitteln des EFRE-Fonds
geförderten Projekts „Neue Energien vermitteln“



regionale trends
Schriftenreihe des Instituts für Regionalforschung e. V.
an der Universität Göttingen

Heft 22/2010

Markus Krüsemann:

Regionales Energiemanagement

Kompetenzanforderungen

Qualifizierungserfordernisse

Beschäftigungsperspektiven

Die empirische Bedarfserhebung erfolgte im Auftrag der
LEB – Ländliche Erwachsenenbildung
in Niedersachsen e.V., Region Süd

ISSN – 1430 – 290x

Institut für Regionalforschung e. V.

an der Universität Göttingen

Humboldtallee 15

37073 Göttingen

Tel. 0551/39 140 48

Fax 0551/39 140 49

ifr@uni-goettingen.de

www.ifr-goe.de

Göttingen, Dezember 2010

Regionales Energiemanagement: Kompetenzanforderungen, Qualifizierungserfordernisse, Beschäftigungsperspektiven

Inhalt

EINLEITUNG	5
1 KOMPETENZANFORDERUNGEN AN REGIONALES ENERGIE-MANAGEMENT	7
1.1 BISHERIGER ERKENNTNISSTAND ZU DEN ANFORDERUNGEN AN DAS MANAGEMENT VON BIOENERGIE-REGIONEN	7
1.2 ERGEBNISSE AUS DER BEDARFSERHEBUNG ZU DEN AUFGABENBEREICHEN, TÄTIGKEITEN UND KOMPETENZEN DER AKTIVEN BIO-ENERGIEMANAGER	9
1.2.1 Tätigkeitsspektrum und Aufgabenbereiche	10
1.2.2 Kompetenzen	11
2 QUALIFIZIERUNGSERFORDERNISSE IM REGIONALEN ENERGIEMANAGEMENT	13
2.1 ERGEBNISSE DER BEDARFSERHEBUNG	13
2.2 BEWERTUNG DES QUALIFIZIERUNGSMODULS „PROZESSSTEUERUNGSKOMPETENZ“	14
3 QUALIFIZIERUNGSBEDARF UND BESCHÄFTIGUNGSSCHANCEN	15
3.1 ERKENNTNISSE ZUR ENTWICKLUNG DER ARBEITSKRAFTNACHFRAGE	15
3.2 ERGEBNISSE AUS DER BEDARFSERHEBUNG	16
4 BEREITS VORHANDENE FORTBILDUNGSMÖGLICHKEITEN	17
4.1 FORTBILDUNGSMAßNAHMEN	17
4.1.1 Fortbildungen zum Regionalberater / zum Regionalmanager	17
4.1.2 Fortbildungen des ifpro-Weiterbildungsinstituts im Bereich der Erneuerbaren Energien	18
4.1.3 Fortbildungen der DEN-Akademie	19
4.1.4 Fortbildung zum „Klimaschutzmanager“ durch die SEZ Stuttgart	19
4.2 AUFBAUSTUDIENGÄNGE	21
4.2.1 Masterstudiengänge für „Regionalmanagement“	21
4.2.2 Weiterbildungsstudiengänge für Erneuerbare Energien	22
4.2.3 Berufsbegleitender Master „Erneuerbare Energien“ in Lüchow	23
5 ÜBERLEGUNGEN ZUR INHALTLICHEN AUSRICHTUNG DER FORTBILDUNG	25
6 FAZIT	29
7 LITERATUR:	31

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tab. 1:	Übersicht über berufsbegleitende Fernstudiengänge (Masterstudiengänge) _____	23
Abb. 1:	Stellenanzeigen 2006-2009 nach Tätigkeitsbereichen _____	15
Abb. 2:	Tätigkeitsfelder im Bereich eines regional autarken Energiemanagements _____	25
Abb. 3:	Strategien zum Aufbau einer nachhaltigen Energieversorgung _____	26
Abb. 4:	Räumlich differenzierte Aktivitätsschwerpunkte im Energiemanagement _____	27

Einleitung

Seit dem Frühjahr 2010 entwickelt die *Ländliche Erwachsenenbildung in Niedersachsen e.V. (LEB), Region Süd* in Kooperation mit dem Seminar für Politikwissenschaft der Universität Göttingen ein neuartiges Konzept für eine wissenschaftlich ausgerichtete Zusatzausbildung im „Regionalen Energiemanagement“. Ziel des aus Mitteln des europäischen EFRE-Fonds geförderten Projekts ist die Ausarbeitung von modular angelegten Qualifizierungsmaßnahmen, durch die sich Hochschulabsolventen¹, aber auch Fachkräfte und Selbständige aus kleinen und mittleren Unternehmen zu Regionalen Energiemanagern weiterbilden lassen können. Die geplante Fortbildung soll nach Abschluss der Konzeptentwicklung als berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahme mit einem Umfang von 160 Unterrichtsstunden angeboten werden.

Die Aufgabe von „Regionalen Energiemanagern“ wird im Wesentlichen darin bestehen, eine professionelle Prozesssteuerung und Moderation von regionalen Zusammenschlüssen zur gemeinsamen Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien zu gewährleisten. Weil hierzu Kenntnisse in den Bereichen Netzwerk- und Projektmanagement allein nicht ausreichen, soll im Zentrum der Weiterqualifizierung ein breit angelegtes Qualifizierungsmodul stehen, das sich der umfassenden Vermittlung von Kompetenzen im Bereich der (sozialen) Prozessgestaltung widmet. Weitere bzw. ergänzende Unterrichtseinheiten beinhalten die Vermittlung des technischen, aber auch des ökonomischen und ökologischen Grundlagenwissens.

Im Rahmen der ersten Phase der Konzeptentwicklung, die sich unter anderem einer vertieften Problem- und Bedarfsanalyse widmet, ist das *Institut für Regionalforschung an der Universität Göttingen (IfR)* beauftragt worden, mittels einer empirischen Erhebung eine genauere Einschätzung des Bedarfs für und der Anforderungen an die geplante Fortbildung zu liefern. Für diese Bedarfserhebung hat das IfR zunächst eine Quellenanalyse durchgeführt, um das Themenspektrum für die empirische Erhebung so zu konzentrieren, dass mit der Methode des leitfadengestützten Experteninterviews die wichtigsten Bestimmungslinien für eine zielgerechte Schulung im Bereich des Regionalen Energiemanagements herausgearbeitet werden können. Im Zuge dieser Vorarbeiten wurde der abzuschätzende Bedarf doppelt bestimmt: *erstens* als Bedarf an Schulungsinhalten (Welche Kompetenzen und Qualifikationen müssen den Schulungsteilnehmern für die spätere Arbeit im Regionalen Energiemanagement vermittelt werden?) und *zweitens* als Bedarf an Absolventen der Fortbildungsmaßnahme (Welche Berufsperspektiven können Regionale Energiemanager erwarten?).

Methodisch wurde ein zweistufiges Erhebungsverfahren gewählt. Im Zuge einer ersten, eher explorativ angelegten Interviewreihe wurden zehn bereits tätige Bioenergiemanager beiderlei Geschlechts zu ihren Arbeitserfahrungen befragt. Mit einem daraufhin überarbeiteten Gesprächsleitfaden sind in einer zweiten Interviewrunde zehn Expertengespräche mit Akteuren aus Politik und Wissenschaft, aus Fördergesellschaften und Energieagenturen, aus Verbänden sowie von Unternehmen der Energiebranche geführt worden. Damit konnte Material aus insgesamt zwanzig Interviews ausgewertet werden.

¹ Um die Lesbarkeit zu vereinfachen ist in diesem Bericht auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet worden. Gemeint sind aber ausdrücklich immer beide Geschlechter.

Der folgende Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse der Quellenanalyse und der empirischen Bedarfsanalyse zusammen. Im ersten Kapitel werden zunächst die Kompetenzanforderungen an ein Regionales Energiemanagement näher bestimmt. Hier lieferten insbesondere die Erfahrungsberichte der Bioenergiemanager wichtige Informationen. Kapitel zwei widmet sich der Frage, welche Qualifizierungserfordernisse in den Schulungsinhalten einer Fortbildungsmaßnahme für ein Regionales Energiemanagement berücksichtigt werden sollten. Kapitel drei gibt eine Einschätzung zu den zukünftigen Beschäftigungschancen für Regionale Energiemanager am Arbeitsmarkt. Weil ein Bedarf an solchermaßen qualifizierten Fachkräften nicht nur durch die Nachfragerseite definiert wird, sondern auch von der Angebotsseite her beeinflusst wird, ist darüber hinaus geprüft worden, welche ähnlichen Fortbildungsmaßnahmen bereits heute schon für Interessierte angeboten werden. In Kapitel vier sind die wichtigsten „konkurrierenden“ Weiterbildungsangebote übersichtsartig zusammengestellt. Abschließend werden in Kapitel fünf noch Überlegungen zur Frage der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der geplanten Weiterbildungsmaßnahme angestellt. Sie beruhen auf Anregungen und Kritik von Gesprächspartnern bezüglich der beabsichtigten Konzentration einer Qualifizierung für den Bereich der Energieproduktion- und -versorgung, die hiermit dokumentiert werden sollen.

Das IfR möchte auf diesem Wege allen Beteiligten für ihre Hilfe und Unterstützung danken. Unser Dank gilt insbesondere den Interviewpartnern für ihre spontane Gesprächsbereitschaft. Mit ihren Auskünften und Stellungnahmen haben sie wichtige Informationen und Hinweise für die Bedarfsanalyse geliefert.

1 Kompetenzanforderungen an Regionales Energiemanagement

Für eine erste Annäherung an das mögliche Tätigkeitsfeld späterer Regionaler Energiemanager ist einleitend der Frage nachgegangen worden, welche Kompetenzen und Fähigkeiten in der Praxis benötigt werden, um auf regionaler Ebene ein nachhaltiges Energiemanagement durchzuführen und etwa den Aufbau und den Betrieb dezentraler Energieproduktions- und -versorgungssysteme federführend zu organisieren. Als wichtigstes Resultat einer hierzu durchgeführten Quellenanalyse sollen zunächst die Erkenntnisse über Managementanforderungen in Bioenergie-Regionen vorgestellt werden. Anschließend werden die Ergebnisse aus jenem Teil der Befragung bereits tätiger Bioenergiemanager präsentiert, in denen die Akteure die ihrer Erfahrung nach wichtigsten Kompetenzanforderungen benannt haben.

1.1 *Bisheriger Erkenntnisstand zu den Anforderungen an das Management von Bioenergie-Regionen*

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Wettbewerb „Bioenergie Regionen“² hat die Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (FNR) das nova-Institut beauftragt, Managementbereiche zu identifizieren, die Bioenergiemanager für den Aufbau regionaler Netzwerke im Themenfeld Bioenergie und für ein professionelles Management von regionalen Bioenergienetzwerken benötigen. Die Ergebnisse (Vay/Schubert 2010) beziehen sich zwar allein auf den Aspekt Bioenergie, lassen sich aber weitgehend übertragen auf den erweiterten Bereich eines generellen Aufbaus von Netzwerkstrukturen und deren Koordination im Feld der dezentralen Energieproduktion und -versorgung.

Für regionale (Bio-) Energiemanager haben Vay/Schubert sieben Managementbereiche identifiziert:

- Regionalmanagement
- Netzwerkmanagement
- Stoffstrommanagement
- Management von Wertschöpfungsketten
- Projekt- und Prozessmanagement
- Konfliktmanagement
- Wissensmanagement

Die Arbeitsanforderungen und Aufgaben in den sieben Bereichen stellen sich nach Angaben der Autoren wie folgt dar:

- *Regionalmanagement*

Die zentralen Aufgaben von Energiemanagern sind im Wesentlichen jene, wie sie bereits allgemein für Regionalmanager (Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse) identifiziert worden sind: der Aufbau

² Mit Hilfe des Bundeswettbewerbs „Bioenergie-Regionen“ will das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz den Aufbau regionaler Netzwerke im Bereich der Bioenergie fördern. Seit Juni 2009 erhalten 25 Regionen für einen Zeitraum von drei Jahren Fördermittel, um funktionierende Netzwerke zur Nutzung von Bioenergie und zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung zu etablieren (vgl. <http://www.bioenergie-regionen.de>).

einer sinnvollen Arbeits- und Organisationsstruktur, das Management von Projekten und die Durchführung von Arbeitstreffen, Workshops und Veranstaltungen.

Die fachlichen Qualifikationen haben sich Regionalmanager im Zuge eines „geeigneten“ Fachhochschul- oder Universitätsstudiums erworben, etwa in den Disziplinen Raumplanung, Wirtschaftswissenschaften, Geographie, Agrar-/ Forstwissenschaften, Sozialwissenschaften, Landschaftsplanung, Betriebs-/Volkswirtschaft oder auch Verwaltungswissenschaften. Die zentralen methodischen Kompetenzen liegen in den Bereichen Projektmanagement, Moderations- und Koordinationsfähigkeiten, Beratungstechniken, Vermarktungstechniken sowie Prozess- und Wissenskompetenz. Als persönliche Kompetenzen benötigen Regionalmanager insbesondere Teamfähigkeit, Kreativität, Flexibilität, analytisches Denken, Selbstorganisation, Kontaktfreudigkeit und Verhandlungsgeschick.

- *Netzwerkmanagement*

Der Aufbau und die Pflege von regionalen, personen- oder projektbezogenen Netzwerken stellt in etwa die gleichen methodischen und persönlichen Kompetenzanforderungen wie sie für das Regionalmanagement allgemein benötigt werden. Der Netzwerkmanager muss insbesondere in der Lage sein, Aufgaben und Ressourcen innerhalb des Netzwerks zu verteilen sowie die Funktion des Netzwerks durch eine Regulierung der internen Kooperationsprozesse zu sichern. Weil dem Interessenausgleich und der effektiven Bündelung von Kompetenzen und Interessen besondere Bedeutung zukommt, sind vor allem Fähigkeiten aus den Bereichen Konflikt- und Wissensmanagement gefragt.

- *Stoffstrommanagement*

Als „Stoffstrom“ wird der Weg eines Stoffes von seiner Gewinnung als Rohstoff über die verschiedenen Stufen der Veredelung bis zur Stufe der Endprodukte, den Gebrauch/Verbrauch des Produktes, ggf. seine Wiederverwendung/Verwertung bis zu seiner Entsorgung definiert. In Bezug auf den Stoff „Energie“ kann die Nutzung regionaler Energieressourcen in räumlich begrenzten Wertschöpfungsketten durch ein aktives Management regionaler Stoffströme erheblich erleichtert werden. Stoffstrommanagement meint dabei die zielorientierte, strategisch angelegte Beeinflussung der Erzeugung und Transformation von Energieströmen.

- *Management von regionalen Wertschöpfungsketten*

Der Begriff der regionalen Wertschöpfungskette umschreibt den gesamten Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Erzeuger über den Verarbeiter und den Vermarkter bis zum Endkunden, wobei der überwiegende Teil der Stufen bzw. der Tätigkeiten der Wertschöpfungskette in der Region erbracht wird. Dort wo sich auf regionaler Ebene ganz gezielt strategische Allianzen zur Knüpfung einer gemeinsamen Wertschöpfungskette gebildet haben, ist ein aktives Management dieses Kooperationsprozesses von großer Bedeutung. Dies gilt umso stärker, je mehr unterschiedliche Akteure (aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft) involviert sind. Das Management von Wertschöpfungsketten erfordert ein ständiges Balancieren zwischen Kooperation und Konkurrenz, Autonomie und Abhängigkeit sowie Vertrauen und Kontrolle. Weil vor allem die Fähigkeiten gefordert werden, einen steten Interessenausgleich zwischen den Akteuren herzustellen sowie die unterschiedlichen Interessen zielorientiert zu bündeln, sind die Anforderungen und Kompetenzen mit denen des Netzwerkmanagements vergleichbar.

- *Projekt- und Prozessmanagement*

Projektmanagement umschreibt die Tätigkeiten, durch die „ein Projekt einer bestimmten Art in einer bestimmten Zeit mit bestimmten Ressourcen zu einem bestimmten Ergebnis“ gebracht wird (Vay/Schubert 2010:19). Neben den jeweils unterschiedlichen branchenspezifischen Fachkenntnissen benötigen Projektmanager methodisches Wissen, das mittlerweile in systematisierter Form vorliegt, weil viele Begriffe und Verfahrensweisen im Projektmanagement bereits etabliert und standardisiert worden sind (z.B. Termin- und Kostenmanagement, Qualitätsmanagement, Personal und Kommunikationsmanagement usw.). Für den Projekterfolg sind aber insbesondere die sozialen Fähigkeiten eines Projektmanagers entscheidend. Daher ist das (soziale) Prozessmanagement ein wichtiger Teilaspekt des Projektmanagements. Es erfordert hohe kommunikative Kompetenzen und die Fähigkeiten zum Konfliktmanagement, zur Teambildung und zur Motivation.

- *Konfliktmanagement*

Konfliktmanagement zielt auf die systematische Vorbeugung vor möglichen bzw. auf die Bewältigung entstandener Konflikte und ermöglicht so eine reibungsarme Zusammenarbeit in Teams, aber auch in netzwerkartig organisierten Akteursgruppen. Zu den wichtigsten Maßnahmen im Bereich der Konfliktlösungsprozesse zählen die Konfliktberatung und die Mediation.

- *Wissensmanagement*

Informationen und Wissen sind auch auf regionaler Ebene eine wichtige Ressource. Ein bewusster und professioneller Umgang mit Wissen umfasst den systematischen Wissensaustausch zwischen Akteuren, Institutionen und Netzwerken ebenso wie die Erschließung und Nutzung oft verborgener lokaler Wissenspotenziale. Zu den wichtigsten Managementinstrumenten zählen hier die Herstellung von Wissenstransparenz, Techniken zur effektiven Wissensnutzung (Einkauf externen Wissens, Schaffung eigener kollektiver Wissensbestände, Wissensverteilung) sowie die Organisation der Wissensbewahrung (Speicherung, Dokumentation).

Mit diesem Überblick über generelle Managementanforderungen liefern Vay/Schubert bereits wichtige Hinweise auf die Schwerpunkte der Arbeit von Bioenergiemanagern und die dafür benötigten Qualifikationen. Für eine Konkretisierung der Erkenntnisse im Hinblick auf die Kompetenzanforderungen an ein regionales Energiemanagement sind anschließend im Rahmen der Interviewreihe bereits tätige Bioenergiemanager gebeten worden, die ihrer Erfahrung nach für die tägliche Praxis am meisten benötigten Kompetenzen zu benennen.

1.2 Ergebnisse aus der Bedarfserhebung zu den Aufgabebereichen, Tätigkeiten und Kompetenzen der aktiven Bioenergiemanager

Insgesamt zehn aktive Bioenergiemanager beiderlei Geschlechts haben in einer überwiegend telefonisch durchgeführten Befragung Auskunft gegeben über ihre Arbeit. Sechs von ihnen arbeiten als Projektkoordinatoren und Netzwerkmanager in sechs der 25 vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz im Rahmen des Wettbewerbs „Bioenergie-Regionen“ geförderten Bioenergieregionen. Die übrigen vier sind als „Bioenergiemanager“ in vier derjenigen sechs nordrhein-westfälischen Landkreise tätig, die von der Landesregierung im

Rahmen ihres Biomasseaktionsplans „Bioenergie.2020.NRW“ in einer zweijährigen Pilotphase finanziell bezuschusst werden.

1.2.1 Tätigkeitsspektrum und Aufgabenbereiche

Befragt man die derzeit bereits tätigen Bioenergiemanager zu ihren Aufgabenbereichen, so wird bereits anhand der großen Bandbreite an unterschiedlichen Nennungen deutlich, wie umfangreich das Tätigkeitsspektrum im regionalen Energiemanagement ist. Die Bioenergiemanager beziehen dazu eine ambivalente Haltung. Einerseits motiviert es sie, als „eierlegende Wollmilchsau“ im Zentrum des Geschehens zu agieren, andererseits sehen sie auch die Gefahr der Überforderung und des Sich-Verzetteln, was, wie unten deutlich wird, auch ihre Wahrnehmung bezüglich der benötigten Kompetenzen beeinflusst.

Obwohl in den Regionen je nach Ausgangslage und Zielsetzung unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden, umfassen nach Angaben der Interviewteilnehmer die folgenden Arbeitsbereiche die insgesamt wichtigsten Aufgaben:

- **Netzwerkarbeit:**

Aktivitäten: Netzwerkpartner zusammenbringen, Akteure mobilisieren und aktivieren, regelmäßige Arbeitskreise einrichten und unterhalten, Kontakte pflegen, Informationsflüsse herstellen, Vertrauen aufbauen.

- **Öffentlichkeitsarbeit:**

Aktivitäten: Print- und elektronische Medien informieren, öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen durchführen und organisieren, Vorträge halten, Kampagnen lancieren, Workshops durchführen.

- **Konzeptionelle Arbeit:**

Aktivitäten: Informationsbasen schaffen und verbreitern, Bestandsaufnahmen machen, Datenlagen sichten, Machbarkeitsstudien erstellen, Potenzialanalysen erstellen oder in Auftrag geben, Leuchtturmprojekte schaffen, Biomassestrategien entwerfen.

- **Projektieren:**

Aktivitäten: Konkrete Energieproduktions-/ -versorgungskonzepte organisieren und umsetzen, Wertschöpfungsketten realisieren, Energiequellen identifizieren, Nachfrager „produzieren“, Nachfrager und Anbieter zusammenbringen.

Die zu Aufgabenbündeln zusammengefassten umfangreichen Aktivitäten zeugen von einem umfassenden und breit ausdifferenzierten Tätigkeitsspektrum. Die auffallend starke Aufgabenanreicherung verdankt sich zum Einen den sachlichen Anforderungen an ein regionales Management selbst, zum Anderen ist sie Ausdruck einer (noch) nicht vorhandenen Arbeitsteilung: die meisten Bioenergiemanager gaben an, dass sie mehr oder weniger auf sich allein gestellt sind, dass sie sich „um alles selbst kümmern“ müssen.

Bioenergiemanager müssen mit ganz unterschiedlichen Akteuren in den verschiedensten Interaktionszusammenhängen kommunizieren. Die Palette der Kommunikationsformen reicht dabei vom Fachgespräch über das (Presse-) Informationsgespräch oder Gespräche zur Akquise von personellen oder finanziellen Ressourcen

bis hin zu motivierenden oder Konflikt schlichtenden Ansprachen sowie der Moderation und dem Halten von Vorträgen auf Veranstaltungen.

Ein weiteres zentrales Tätigkeitsfeld liegt im Bereich des alltäglichen Projektmanagements. Hierzu gehören das Organisieren unterschiedlichster Vorhaben nebst Erstellung von Zeitplänen, das Ausarbeiten einer alle Vorhaben verknüpfenden Gesamtstrategie, das Entwerfen von Konzepten, die Informations- und Datenbeschaffung, das Erfassen und Berechnen von verfügbaren Ressourcen, sowie das Verfassen unterschiedlicher Texte, um nur die wichtigsten Aktivitäten zu nennen.

1.2.2 Kompetenzen

Um herauszufinden, welche Kompetenzen für das Management in und von Bioenergieregionen benötigt werden, sind zunächst wieder die Bioenergiemanager nach ihren Erfahrungen befragt worden. Anschließend wurden die erhobenen Kompetenzfelder in den Experteninterviews erneut thematisiert, um eine zusätzliche Einschätzung durch Fachleute aus einer neutraleren Perspektive zu erhalten.

Ihren eigenen Erfahrungen nach benötigen die Bioenergiemanager für ihre Arbeit folgende Kompetenzen und Fertigkeiten in besonderem Maße (Nennungen in abnehmender Reihenfolge):

- **Kommunikationsfähigkeit**

Der Bioenergiemanager benötigt eine ausgeprägte Kontaktfreudigkeit, er muss sich „ins Spiel bringen“ und andere überzeugen bzw. für sich gewinnen können. Medienkompetenzen sind unabdingbar, da neben persönlichen Kontakten die Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle spielt. Weil er sich dabei auch der Mittel der Werbung und Beratung bedient, gehören rhetorische Fähigkeiten oder Vortragstechniken ebenso dazu wie Fertigkeiten der Wissensvermittlung und Techniken der Mediation.

- **soziale Kompetenzen**

Zur Knüpfung und Pflege von Bioenergienetzwerken bedarf es eines hohen Engagements. Der Bioenergiemanager beherrscht die Ansprache unterschiedlichster Akteure, er versteht sich darauf sie zu motivieren, ihre Interessenlagen zu erkennen und strategisch einzubeziehen. Er ist in der Lage soziale Prozesse aktiv voranzutreiben. Dazu muss er Vertrauen herstellen, was ihm gelingt, wenn er den unabhängigen, neutralen und kompetenten „Kümmerer“ überzeugend verkörpert. Weil dabei oft diplomatisches Geschick erforderlich ist, muss er die an ihn herangetragenen unterschiedlichen Rollenerwartungen erkennen und erfüllen können.

- **Selbstorganisation und Projektmanagement**

Zum generellen Rüstzeug von Bioenergiemanagern gehört die Fähigkeit zu selbständigem und strukturiertem Arbeiten. Sie brauchen eine klare Zielorientierung und ein gutes Zeitmanagement. Wichtige organisatorische Kompetenzen zeigen sich in der Fähigkeit zur Schwerpunktsetzung, was auch beinhaltet, bestimmte Aufgaben delegieren zu können.

- **Kognitive Fähigkeiten**

Bioenergiemanager benötigen sowohl Kreativität als auch konzeptionelles Denken. Mit einer schnellen Auffassungsgabe sollten sie unterschiedliche Entwicklungsprozesse möglichst bereits im Ansatz erkennen. Außerdem kennen sie „ihre“ Region und können Bioenergie-Potenziale entdecken, wobei sie auch die ökonomischen

Aspekte beurteilen und beachten. Zu ihrem breiten Wissen, das sie situativ abrufen können, gehört auch die im Netzwerkgedächtnis abgelegte geistige Landkarte der Akteursbeziehungen.

- **Fachkenntnisse**

Für Managementtätigkeiten in Bioenergieregionen bilden grundlegende Fachkenntnisse ein solides Fundament, das sich zusammensetzt aus einem technischen Hintergrundwissen (Grundlagenwissen Bioenergie), dem Wissen über verschiedene Fördermöglichkeiten und die aktuelle Förderkulisse sowie den rechtlichen Kenntnissen z.B. über Planungs- und Genehmigungsverfahren. Als vorteilhaft hat es sich auch erwiesen, wenn Kenntnisse über Verwaltungsstrukturen und -prozesse vorhanden sind.

Fast alle Bioenergiemanager berichteten im Zuge der Befragung davon, dass sie zumindest größere Teile der benötigten Kompetenzen erst nach und nach „on the job“ ausgebildet bzw. weiterentwickelt haben. Dies dürfte im Wesentlichen der Tatsache geschuldet sein, dass es zum Zeitpunkt ihres Tätigkeitsbeginns noch kein Berufsbild des Bioenergiemanagers und entsprechend noch keine adäquate Berufsqualifizierung gegeben hat. Folglich handelt es sich bei den derzeit in den Regionen tätigen Koordinatoren und Netzwerkern vielfach um Quereinsteiger, die „Neuland“ betreten haben.

Hervorzuheben ist schließlich noch die Tatsache, dass die Bioenergiemanager als Resultat ihrer Arbeitserfahrungen den „Soft Skills“ eine herausragende Bedeutung gegenüber den fachlichen Wissensbeständen zumessen. Fachkenntnisse werden ganz überwiegend als notwendig und hilfreich erachtet, jedoch stehen sie nach Ansicht der Befragten nicht im Zentrum der alltäglichen Arbeit. Spezialistentum sei dabei gar nicht gefragt, stattdessen reichten solide Grundkenntnisse, die je nach Aufgabengebiet vertieft werden können.

Die aus der eigenen Erfahrung resultierende starke Betonung sozialer und kommunikativer Kompetenzen könnte bis zu einem gewissen Grad auf die berufliche Erstqualifikation der befragten Bioenergiemanager zurückzuführen sein. In der großen Mehrzahl handelt es sich um Absolventen forst- und agrarwissenschaftlicher Studiengänge. Hinzu kamen Personen mit einem Abschluss in technischen oder ökonomischen Studiengängen. Damit handelt es sich um einen Personenkreis, dem die fachlich-technischen und ökonomischen Zusammenhänge eher vertraut sein dürften, als Kenntnisse in den Bereichen Kommunikation, Projekt- und Netzwerkmanagement.

Andererseits haben auch die Experteninterviews im Ergebnis die Wahrnehmung der Bioenergiemanager bestätigt, wonach die Tätigkeiten im Bioenergiemanagement ganz überwiegend kommunikative und soziale Kompetenzen erfordern. Zudem entspricht die Gewichtung der Kompetenzen auch den zuvor in der Befragung dargelegten Aufgabenschwerpunkten (Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit), sodass in Hinblick auf eine Fortbildungsmaßnahme im Bereich des Regionalen Energiemanagements ein Hauptaugenmerk auf die Vermittlung der zentral benötigten Soft Skills gelegt werden sollte.

2 Qualifizierungserfordernisse im Regionalen Energiemanagement

Alle zwanzig Interviewpartner sind in den Interviews darum gebeten worden, Schlüsse aus ihren Kenntnissen und Erfahrungen über das Regionalmanagement in Bioenergieregionen zu ziehen in Hinblick auf die notwendigen Schulungsinhalte einer Fortbildungsmaßnahme für ein Regionales Energiemanagement. Bis zu einem gewissen Grad machen die Antworten damit auch deutlich, welche Qualifikationen in den traditionellen Ausbildungsgängen noch in zu geringem Maße vermittelt werden für eine Arbeit im Bereich von Koordinierungstätigkeiten für eine nachhaltige regionale Energieversorgung. Inwieweit die mittlerweile angebotenen neuen Bachelor-Studiengänge im Bereich „Erneuerbare Energien“ ihren Absolventen eine zielgerechtere und umfassendere Qualifizierung bieten, konnte dabei nicht ermittelt werden. Dies ist insofern jedoch unerheblich, als die Zielgruppe der von der LEB geplanten Fortbildungsmaßnahme von den neuen Angeboten der Universitäten und Fachhochschulen kaum profitieren wird, da sie größtenteils eine akademische Erstausbildung bereits absolviert hat.

2.1 Ergebnisse der Bedarfserhebung

Sowohl für neun der zehn befragten Bioenergiemanager³ als auch für die befragten Experten ist die Vermittlung von Soft Skills von erstrangiger Bedeutung, denn hohe soziale, kommunikative und personale Kompetenzen werden als unabdingbar betrachtet. Im Einzelnen sollten die Fortbildungsteilnehmer nach Aussagen der Befragten folgende Fähigkeiten erwerben:

- **Vermittlung von kommunikativen Kompetenzen**

Nach Ansicht der Interviewteilnehmer benötigen Regionale Energiemanager fundierte Kenntnisse in den Bereichen Rhetorik und Gesprächsführung, Moderation, Vortragstechniken, Verhandlungsführung sowie Konfliktmanagement.

- **Schulung im Netzwerkmanagement**

Regionale Energiemanager sollten Netzwerkkompetenzen erwerben, um in Teamstrukturen zu arbeiten und gemeinschaftliche Lösungen zu entwickeln. Sie sollten Fertigkeiten zum Aufbau und zur Pflege funktionaler Kontakte zu anderen Personen vermittelt bekommen. Dazu gehören auch Techniken, die Kooperation in Netzwerken (oder auch Clustern) zu regulieren.

- **Schulung im Projekt- und Wissensmanagement**

Als Ergänzung bzw. Fundierung von Netzwerkkompetenzen wird auch die Vermittlung von praktischen Techniken aus den Bereichen des klassischen Projektmanagements und des Wissensmanagements als sinnvoll erachtet. Es geht um Fertigkeiten der Zielfestlegung, der Ressourcenplanung, der Entwicklung von Umsetzungsstrategien ebenso wie um Fähigkeiten des Zeitmanagements und der Selbstorganisation. Geschult werden sollten auch Methoden, wie Wissen (Informationen, darunter auch Datenbestände) erschlossen, dokumentiert und in Netzwerken vermittelt und verteilt werden kann.

³ Ein Manager einer Bioenergieregion verfolgt einen anderen (harten) Steuerungsansatz des konkreten Projektierens und des direkten Ingangsetzens von Investitionen zur Realisierung von Wertschöpfungsketten. Machtpotenziale und Durchsetzungskompetenzen sind in diesem Ansatz von höherer Bedeutung als die für Netzwerksteuerung wichtigen Soft Skills.

- **Schulung von Fachwissen**

Auch wenn kein Spezialistentum erforderlich ist, so sollte doch zumindest sichergestellt werden, dass ein breit gefächertes Grundverständnis der technischen Zusammenhänge im Bereich der Nutzung erneuerbarer Energiequellen vermittelt wird. Sinnvoll ist zudem auch der Erwerb von rechtlichen und ökonomischen Kenntnissen über Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten sowie über Antrags- und Genehmigungsverfahren im Bereich der regenerativen Energien.

2.2 Bewertung des Qualifizierungsmoduls „Prozesssteuerungskompetenz“

Zum Abschluss der diskursiven Erörterung von Schulungsinhalten einer Fortbildung zum Regionalen Energiemanager wurde den Interviewteilnehmern das von der LEB geplante Qualifizierungsmodul „Prozesssteuerungskompetenz“ in seinen Grundzügen erläutert. Anschließend wurden sie um eine wertende Stellungnahme gebeten.

Als allgemeiner Tenor der Antworten kann dabei festgehalten werden, dass das Vorhaben, die unterschiedlichen Kompetenzen für eine Prozessgestaltung intensiv zu schulen, ganz überwiegend positive Reaktionen hervorgerufen hat. Nahezu alle Befragten hielten die Schulungsinhalte für zentral oder sehr wichtig. Insbesondere die Bioenergiemanager sahen darin eine gute Vorbereitung auf Kernbereiche ihrer Tätigkeit. Einige von ihnen gaben an, dass sie eine derartige Schulung für sich als hilfreich empfunden hätten, da der Vermittlung derartiger Schlüsselqualifikationen in ihrer akademischen Ausbildung zu wenig Gewicht beigemessen worden sei.

Vor dem Hintergrund der Interviewergebnisse zu den wichtigsten Kompetenzanforderungen und den daraus resultierenden Schulungsinhalten einer Fortbildung im regionalen Energiemanagement kann der insgesamt große Zuspruch der Befragten hier sicherlich nicht überraschen. Er bietet vielmehr umgekehrt noch einmal eine Bestätigung dafür, dass die Vermittlung sozialer, kommunikativer und personaler Kompetenzen für angehende Regionale Energiemanager von zentraler Bedeutung ist.

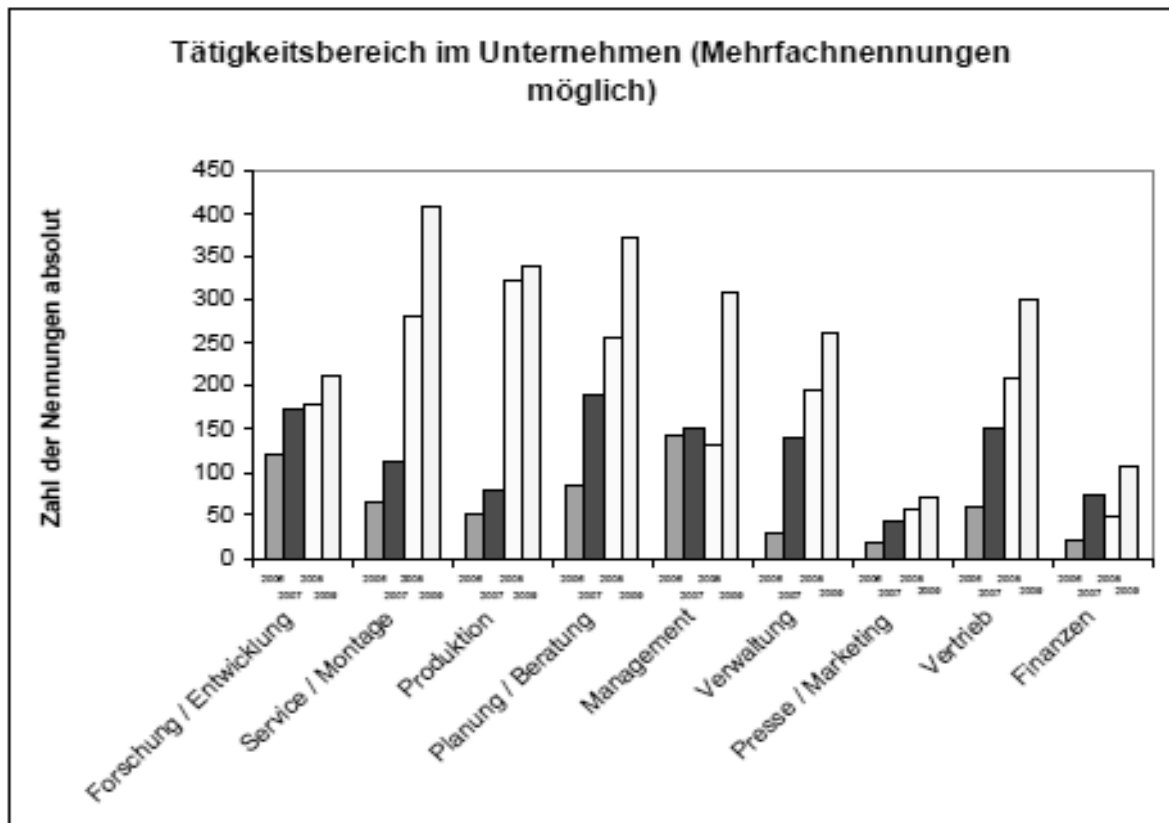
3 Qualifizierungsbedarf und Beschäftigungschancen

Eine Einschätzung des künftigen Qualifizierungsbedarfs sollte sich nicht nur an Gutachten und Expertisen zur Entwicklung des Fachkräftepotenzials im Bereich der erneuerbaren Energien orientieren, da sich der tatsächliche Bedarf an Experten für ein regionales Energiemanagement letztlich an der entsprechenden Nachfrage am Arbeitsmarkt bemessen wird. Denn auch wenn den erneuerbaren Energien und der dezentralen Energieproduktion ein weiterhin großes Wachstumspotenzial bescheinigt wird, so ist damit noch nicht die Frage beantwortet, inwieweit der Staat, Verbände und Unternehmen bereit sein werden, in die Ausweitung ihrer Personalkapazitäten zu investieren. Erste Hinweise darauf, wie sich die Arbeitskräftenachfrage entwickeln wird, liegen in Form einer Stellenmarktanalyse durch den Wissenschaftsladen Bonn vor, und auch die Interviewteilnehmer haben sich zu künftigen Beschäftigungschancen für Regionale Energiemanager geäußert.

3.1 Erkenntnisse zur Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage

Der Wissenschaftsladen Bonn hat über drei Jahre (2006-2009) bundesweit die Stellenangebote in der Branche der „Erneuerbaren“ analysiert, um näher bestimmen zu können, welche Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt gefordert werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass der Markt für Stellenangebote mit Bezug zu erneuerbaren Energien seit 2008 eine hohe Dynamik entfaltet. Konnte das Arbeitsmarktmonitoring für das erste Quartal 2006 noch 528 Stellenangebote nachweisen, so ließen sich für das erste Quartal 2009 bereits 1.567 Angebote verzeichnen (Ostenrath/Bühler 2009:2).

Abb. 1: Stellenanzeigen 2006-2009 nach Tätigkeitsbereichen



Quelle: Ostenrath/Bühler (2009:2)

Im Hinblick auf die geplante Fortbildungsmaßnahme ist vor allen Dingen die Angebotsentwicklung in den Arbeitsbereichen Managementtätigkeiten sowie Planung / Beratung von Interesse. Wie die obige Abbildung 1 zeigt, hat es im ersten Quartal 2009 einen sprunghaften Anstieg der Nachfrage im Bereich Management gegeben, nachdem sie in den Vorjahren noch sehr verhalten geblieben war. Eine starke Nachfragesteigerung gab es Anfang 2009 auch im Tätigkeitsbereich Planung / Beratung. Im Zuge ihrer weiteren Auswertung weisen die Autoren auch auf das in den Stellenausschreibungen geforderte hohe Qualifikationsniveau hin. Eine Aufweichung der hoch qualifizierten Fachkräfteprofile zugunsten geringerer qualifizierter Berufsgruppen sei nicht feststellbar. Zudem habe die Anforderung an Soft Skills im Laufe der zurückliegenden Jahre eher zu- als abgenommen (Ostenrath/Bühler 2009:5).

3.2 Ergebnisse aus der Bedarfserhebung

Aus Sicht der Interviewteilnehmer erlebt die Branche der Erneuerbaren Energien derzeit einen regelrechten Boom, und so bestehen kaum Zweifel daran, dass dieser Energiesektor als Wachstumsbranche zu bezeichnen ist. Eine Reihe von befragten Experten sah die Nachfrage nach breit qualifizierten „Kümmerern“ und Generalisten als „längst vorhanden“ an. Immer wichtiger werden jedoch aufgabenspezifisch gut ausgebildete Leute. Sie würden heute bereits in größerem Maße gebraucht, als der Arbeitsmarkt sie hergibt, und die Nachfrage werde in Zukunft auch noch weiter steigen.

Fasst man die Hinweise der Befragten zu den Beschäftigungsmöglichkeiten für Regionale Energiemanager zusammen, so ist der Kreis der potentiellen Arbeitgeber relativ groß. Er umfasst neben Städten und Landkreisen als Nachfrager nach Energie- oder Klimaschutzbeauftragten auch Stadtwerke oder private Energieversorger. Hinzu kommen Betreibergesellschaften von Bioenergieregionen und -dörfern⁴, Energieagenturen, Vereine, Verbände und Förder-GmbHs sowie Planungs- und Ingenieurbüros oder auch Anlagenhersteller.

Weitgehende Einigkeit herrschte allerdings auch in der Auffassung, dass die tatsächliche Intensität des Beschäftigungswachstums stark von den aktuellen und künftigen Ziel- und Schwerpunktsetzungen der Energiepolitik und dem damit zusammenhängenden finanziellen (Förder-) Engagement von Bund, Ländern und Kommunen bestimmt werde. Momentan sei das Interesse an zielgenau qualifizierten Fachkräften mit Managementkompetenzen meist noch größer, als die Bereitschaft dafür „Geld in die Hand zu nehmen“.

Viele Bioenergiemanager kennen dieses Dilemma aus eigener Erfahrung. Auf der einen Seite bezeichnen sie die Beschäftigungsaussichten für Regionale Energiemanager als „im Prinzip gut“, denn der Trend gehe zu dezentralen dynamischen Versorgungsnetzen auf Basis veränderlicher Energiemixe. Ihre persönlichen Berufsaussichten beurteilen sie auf der anderen Seite dagegen oft als eher schlecht. Da ihre Stellen in aller Regel befristet sind und durch zeitlich begrenzte Fördermittel bezuschusst werden, befürchten viele von ihnen für die nahe Zukunft eine finanziell bedingte Beendigung ihres derzeitigen Beschäftigungsverhältnisses.

⁴ Einen guten Überblick über die verschiedenen Betreibermodelle und ihre Vor- und Nachteile gibt eine Präsentation Christian Neumanns von der Energieagentur Regio Freiburg (siehe <http://www.breitnau.de/gemeinde/news/Vortrag%20Neumann.pdf>).

4 Bereits vorhandene Fortbildungsmöglichkeiten

Wie aus der bisher erläuterten Perspektive der Nachfrageseite deutlich geworden sein sollte, besteht ein steigender Bedarf an fachlich gut qualifizierten Netzwerkern, die durch die geplante, auf die Vermittlung von Soft Skills Wert legende Fortbildungsmaßnahme zum Regionalen Energiemanager zur Verfügung gestellt werden könnten. Da der Bedarf nach einer derartigen Weiterbildungsmaßnahme nicht allein durch die Nachfrageseite definiert wird, sondern auch von der Angebotsseite beeinflusst wird, ist darüber hinaus geprüft worden, welche ähnlichen Fortbildungsmaßnahmen bereits heute schon für Interessierte angeboten werden. Dazu wurde im Rahmen einer Internetrecherche sowohl das Angebot „klassischer“ Weiterbildungsträger an berufsbegleitenden Fortbildungsmaßnahmen als auch das wachsende Angebot der auf den Weiterbildungsmarkt drängenden Universitäten und Fachhochschulen an berufsbegleitenden Aufbaustudiengängen unter die Lupe genommen.

4.1 Fortbildungsmaßnahmen

Bei den berufsbegleitend angelegten Fortbildungsmaßnahmen sind ebenfalls bereits Entwicklungen zu verzeichnen, die darauf hindeuten, dass auch die Weiterbildungsbranche den Markt der Erneuerbaren Energien zunehmend für sich entdeckt. Die schon länger bestehenden Weiterqualifizierungsangebote fokussieren zwar noch nicht auf den Bereich des Energiemanagements, sondern widmen sich allgemeiner der Vermittlung von Kompetenzen im Bereich des allgemeinen Regionalmanagements, wobei es bei den einzelnen Kompetenzbausteinen sehr viele Überschneidungen zu den Tätigkeiten im regionalen Energiemanagement gibt. In jüngster Zeit sind jedoch auch erste Qualifizierungsmaßnahmen gezielt für den Bereich des Klimaschutzes und der Erneuerbaren Energien entworfen und angeboten worden. Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über die wichtigsten derzeit verfügbaren Angebote.

4.1.1 Fortbildungen zum Regionalberater / zum Regionalmanager

- *Akademie der Katholischen Landjugend: Fortbildung Regionalberatung und -management*

Bereits seit 1993 bietet die Akademie eine Berufsqualifizierung im Bereich Regionalberatung und Regionalmanagement an. Die Teilnehmer lernen in vier Wochenblöcken, wie Projekte in Kommunen und Regionen entwickelt, gesteuert und vermarktet werden. Das Schulungsprogramm umfasst die drei Kernbereiche: Prozesssteuerungskompetenz, Projektkompetenz und Methodenkompetenz (siehe: <http://www.akademie.kljb.org/index.php?id=224>).

- *EIPOS – Europäisches Institut für postgraduale Bildung an der TU Dresden: Fachfortbildung Regionalmanagement*

Im Rahmen einer zweiwöchigen Fachfortbildung mit insgesamt 80 Präsenzstunden sollen die Teilnehmer qualifiziert werden, umsetzungsorientierte Aufgaben bei der nachhaltigen Entwicklung von urbanen und ländlichen Regionen professionell zu bewältigen. Zu den Schulungsinhalten zählen die Themen Netzwerkmanagement, Strategien des Regionalmarketings, Strategiebildung, Finanzierung und Controlling

sowie eine Einführung in Kommunikationstechniken (siehe: http://www.eipos.de/eipos/frame1.shtml?pages/fachfortbildung/regional%20entwicklung/ffb_regio.htm).

- *Kommunare – Institut für die Nachhaltige Regional- und Organisationsentwicklung: Fortbildung „Regionale Prozesse gestalten“*

In sechs Trainingsmodulen (die auch einzeln belegt werden können) von 3 bis 4-tägiger Dauer sollen den Teilnehmern ein umfassendes Methodenrepertoire sowie soziale und kommunikative Kompetenzen vermittelt werden, sodass sie in der Lage sind, regionale Prozesse effektiv und professionell planen, gestalten und begleiten zu können. Zu den wichtigsten Themen zählen Techniken zur Moderation von Gruppen und zum Management von Prozessen der Regionalentwicklung, Projektorganisation und -management, Methoden für strukturierte Beratungsgespräche sowie ein Training zur Planung und Gestaltung von Veranstaltungen, Tagungen und Konferenzen (siehe: <http://www.kommunare.de/Regionale-Prozesse-gestalten.251.0.html?&MP=21-260>).

4.1.2 Fortbildungen des ifpro-Weiterbildungsinstituts im Bereich der Erneuerbaren Energien

Das in der Erwachsenenfortbildung aktive Freiburger ifpro-Institut für Fortbildung und Projektmanagement bietet derzeit zwei Maßnahmen an: eine fünfmonatige Vollzeitfortbildung „Bioenergiemanagement“ sowie eine berufs begleitende Fortbildung zur „Fachkraft für Erneuerbare Energien“ (siehe: <http://www.ifpro.de/fortbild/weiterbildung.cfm>).

- **Fachkraft für Erneuerbare Energien**

Diese siebenmonatige berufs begleitende Fortbildung, die mit einem institutseigenen Zertifikat abgeschlossen wird, versteht sich als eine erste Qualifizierung für den Bereich der Erneuerbaren Energien. Die Teilnehmer erhalten darin einen Überblick über die Energiewirtschaft und grundlegende Kenntnisse auf dem Gebiet der Erneuerbaren Energien. Die Maßnahme im Umfang von 240 Präsenzstunden und 40 Stunden Projektarbeit gliedert sich in drei Blöcke, die neben der Vermittlung eines fachlichen Grundwissens auch ein Kommunikationstraining und eine Einführung in das Projektmanagement beinhalten.

- **Bioenergiemanagement**

Die fünfmonatige zertifizierte Vollzeitfortbildung will die Teilnehmer gezielt auf eine Arbeit als Bioenergiemanager vorbereiten. Die Vermittlung von fachübergreifendem Wissen soll sie dazu befähigen, in Dörfern und Regionen eine möglichst autarke Energieversorgung herbeizuführen. Die Fortbildung richtet sich bevorzugt an Personen aus den Bereichen Agrarwissenschaften, Ingenieurs- und Naturwissenschaften sowie Umwelt- und Forstwissenschaften. Die Kosten werden über Bildungsgutscheine der Bundesagentur für Arbeit übernommen.

In insgesamt 21 Wochen mit einer täglichen Lehrgangszeit von 9:00 bis 17:00 Uhr werden neun unterschiedliche Themenblöcke behandelt. Zum einen handelt es sich um fachlich-technische Unterrichtseinheiten: „Bioenergien“, „Erneuerbare Energien“, „Anlagentechnik“, „Baustoffkunde“. Zum anderen werden wirtschaftlich-rechtliche Kenntnisse vermittelt: „Umwelt- und Energiewirtschaft“, „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“, „Rechtliche Grundlagen“. Weitere zwei Blöcke widmen sich sozial-kommunikativen und organisatorischen Schlüsselkompetenzen: „Kommunikation

und Gesprächsführung“ (Moderation, Rhetorik, Präsentations- und Beratungstechniken) sowie „Einführung in das Projektmanagement“.

4.1.3 Fortbildungen der DEN-Akademie

Die DEN-Akademie ist die Fortbildungsinstitution des Deutschen Energieberater-Netzwerks e.V., eines Zusammenschlusses von Ingenieuren, Architekten und Technikern für den Bereich Beratungs- und Planungsleistungen zum energiesparenden Bauen und Modernisieren von Gebäuden. Ein Hauptziel der Bildungseinrichtung besteht in der Schulung und Qualifizierung von Architekten, Geographen, Stadt- und Raumplanern, Verkehrsplanern sowie Ingenieuren zu Klimaschutzberater/innen, die anschließend für Klimaschutzmaßnahmen in Kommunen zuständig sein sollen.

Zu den Fortbildungsangeboten zählen neben ein- und zweitägigen Lehrgängen zu technischen Aspekten (Photovoltaik, Thermografie, Heizungs- und Kältetechnik etc.) auch fünftägige Vollzeit-Weiterbildungen zum (zertifizierten) Klimaschutzberater⁵, der eigenständig ein Klimaschutzprojekt in Kommunen durchführen kann. Dazu werden Wissensinhalte aus folgenden Themengebieten vermittelt: Angebotserstellung, Datenerhebung, Datenanalyse, Potenzialanalyse, Ergebnispräsentation, Projektmanagement, Kommunale Strukturen, Kommunikation, Moderation. Darüber hinaus wird ein zweitägiger „Kommunikations- und Moderationsworkshop für Klimaschutzberater“ angeboten. Darin werden u.a. die theoretischen und praktischen Grundlagen der Kommunikation sowie Methodenwissen zu wichtigen Moderationstechniken vermittelt (siehe: <http://www.den-akademie.de/programm.html>).

4.1.4 Fortbildung zum „Klimaschutzmanager“ durch die SEZ Stuttgart

Ein dem Vorhaben der LEB in Teilbereichen ähnliches Konzept hat das SEZ Stuttgart 2009 bereits verwirklicht. Allerdings wird in der dort entwickelten Weiterbildungsmaßnahme der Schulung von Netzwerk- bzw. Prozesssteuerungskompetenzen wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht.

- *Hintergrund:*

Das Solar Energie Zentrum (SEZ) Stuttgart der Handwerksinnung für Elektro- und Informationstechnik hat eine zertifizierte Fortbildung zum Klimaschutzmanager als Fachkraft für dezentrale und kommunale Energiesysteme entwickelt. Das SEZ-Stuttgart wurde 1996 als Weiterbildungs- und Umschulungseinrichtung gegründet. Es bildet im Bereich kommunales Energiemanagement, dezentrale Energietechnik, Gebäudeenergieberatung, regenerative Energietechnik und Solartechnik aus (siehe www.sez-stuttgart.de).

Die Fortbildung entstand auch in Reaktion auf das im Juli 2008 vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) im Rahmen der nationalen Klimaschutzinitiative gestartete Förderprogramm für den kommunalen Klimaschutz, mit dem insbesondere die Erstellung und Umsetzung von Klimaschutzkonzepten gefördert werden sollte. Es wurden und werden auch Erwartungen gehegt, dass in der nächsten BMU-Förderstufe „Kommunale Klimaschutzmanager“ noch stärker gefördert werden als bislang über den Posten „beratende Begleitung bei der Umsetzung von Klimaschutzkonzepten“ (siehe BMU 2009).

⁵ Eine vergleichbare, auf Beratungstätigkeiten im Bereich kommunaler Energieeffizienz angelegte Fortbildungsmaßnahme von weit größerem Umfang hatte der Göttinger Weiterbildungsträger Bupnet im Jahr 2009 auch einmal angeboten (siehe: <http://www.bupnet.de/archiv/energoe.html>).

Ein erster Pilotkurs ist im Jahr 2009 mit 10 Teilnehmern durchgeführt worden. Der zweite Kurs wird für den Herbst 2010 angeboten. Er wird vom 15.09.2010 bis zum 12.02.2011 laufen. Die Teilnahmekosten belaufen sich auf 2.175 Euro (KMU aus Baden-Württemberg erhalten pro Teilnehmer eine Förderung in Höhe von 30% bzw. 50 % des Kurspreises aus EU-Mitteln).

- *Inhaltliche Ausrichtung*

Die thematische Klammer ist relativ breit gefasst: Es geht um alle jene Tätigkeiten, die im Bereich der Erstellung und Umsetzung von „Klimaschutzkonzepten“ für Kommunen oder Regionen verortet werden können. Zum Tätigkeitsbereich der Erstellung solcher Konzepte gehören z.B. die Bestandsaufnahme von Energieverbräuchen und CO₂-Emissionen, Potenzialberechnungen zur Emissionsminderung oder auch die Erarbeitung von Maßnahmekatalogen inklusive Kosten- und Zeitplänen. Für den Bereich der Umsetzung von Klimaschutzkonzepten werden als Tätigkeiten die „beratende Begleitung“ genannt, aber auch Aktivitäten wie Projektsteuerung und Vernetzung sowie die Umsetzung von klimafreundlichen Wärmenutzungskonzepten. Mit dem letzteren Bereich wird auch die Realisierung von dezentralen Energieversorgungssystemen berührt. Die kooperative Umsetzung von regenerativen Energieversorgungssystemen wird nicht explizit als Aufgabengebiet aufgeführt.

- *Seminarinhalte:*

1. Kommunale Organisation:

Verständnis erlangen für Strukturen, Kompetenzen und Entscheidungsprozesse in kommunalen Organisationen.

2. Förderwesen:

Selbständiges Ermitteln von Fördermöglichkeiten für Energievorhaben; Daten- und Informationsrecherche und -analyse.

3. Energiedatenanalyse und -monitoring:

Erhebung, Auswertung und Präsentation relevanter Energiedaten; Instrumente des Projektmanagements; Techniken der Ergebnisdokumentation.

4. Dezentrale Energiesysteme:

Einführung in energetische Grundbegriffe und die verschiedenen Energieerzeugungstechnologien; Kenntnisse der Vor- und Nachteile von dezentralen Energiesystemen gegenüber regenerativen Energieversorgungssystemen.

5. Energieeffiziente Gebäude und Systeme:

Vermittlung des bauphysikalischen Grund-Know-Hows; Befähigung zur Beurteilung des Energiestatus' eines Gebäudebestands.

6. Kommunale Energiekonzepte:

Befähigung zur Erstellung von nachhaltigen Energiekonzepten auf Basis erneuerbarer Energien; Abfassung von Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger.

- *Zielgruppen:*

Das Seminar richtet sich ausdrücklich an Fachleute in den Bereichen Energie, Energieberatung, Regenerative Energien sowie Kommunalwesen, Verwaltung, Lokale Agenda und Siedlungsplanung, die sich später als Energiebeauftragte mit nachhaltigen Energiekonzepten beschäftigen möchten.

- *Arbeitsmarktnachfrage:*

Als potenzielle Arbeitgeber wurden explizit Gemeinden und Kommunen, aber auch Liegenschaften und Siedlungsprojekte genannt. Nachfrage von Seiten der Energiewirtschaft wurde zumindest nicht berücksichtigt.

- *Lehrorganisation*

Der Lehrgang umfasst insgesamt 200 Unterrichtseinheiten (UE). Er wird als Blended-Learning-Seminar angeboten (116 UE Präsenz, 21 UE Tutorium, 63 UE Selbstlernen). Blended-Learning mit seiner Kombination aus Praxistraining, Web Based Training und Tele-Tutoring soll den Teilnehmern mehr Flexibilität und Zeitersparnis ermöglichen.

- *Zertifizierung*

Das Seminar ist durch den TÜV-Thüringen zertifiziert und wird durch eine Fortbildungsprüfung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) abgeschlossen. Zudem entspricht der Kurs der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung - Weiterbildung - AZWV.

- *Weitere Informationen:*

Im Internet unter <http://www.klimaschutz-manager.de> oder auch über Herrn Jörg Veit, verantwortlicher Kursleiter beim SEZ (0711/955 916-81 oder veit@sez-stuttgart.de)

4.2 Aufbaustudiengänge

4.2.1 Masterstudiengänge für „Regionalmanagement“

Wissenschaftliche Qualifizierungsangebote für Regionalmanagement gibt es erst seit wenigen Jahren. Dies dürfte zum einen daran liegen, dass es sich bei Regionalmanagern um einen Berufszweig handelt, der relativ spät einen Professionalisierungsschub erlebt hat, zum anderen musste zunächst die Erkenntnis reifen, dass für eine professionell betriebene Regionalentwicklung ein professionelles Aus- und Weiterbildungsangebot unabdingbar ist. Die folgenden vier Aufbaustudiengänge haben sich im Reigen der Bildungsangebote etabliert:

- Fachhochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst; Göttingen

Die HAWK Hildesheim / Holzminden / Göttingen bietet an der Göttinger Fakultät für Ressourcenmanagement seit 2005 einen viersemestrigen modular aufgebauten Master-Studiengang „Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung“ für Absolventen aus den Bereichen Forstwirtschaft, Arboristik und Wirtschaftsingenieurwesen an. In zwölf thematischen Modulen werden ökonomische, planerisch-rechtliche und kommunikative Kompetenz vermittelt. Die insgesamt fünf Kompetenzbereiche erstrecken sich von „Management“ und „Planung und Entwicklung“ über „Landeskunde“ bis zu „Kommunikation“ und „Fremdsprachen“. Darin werden die Studierenden u.a. in den Bereichen Regional- und Projektmanagement, Betriebswirtschaft, Rechtsgrundlagen sowie Personal- und Konfliktmanagement qualifiziert (siehe <http://www.hawk-hhg.de/ressourcen/153815.php>).

- Hochschule Weihenstephan-Triesdorf

Einen ähnlichen Masterstudiengang „Regionalmanagement“ bietet seit 2004 die Fachhochschule Weihenstephan-Triesdorf an. In drei Semestern werden den Studierenden in einer Mischung aus Pflicht- und Wahlpflichtmodulen die für die Bewäl-

tigung regionaler Aufgabenstellungen benötigten Fachinhalte und Methodenkompetenzen vermittelt (siehe <http://www.hswt.de/info/master/rm.html>).

- Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung der Uni Konstanz: Studiengang Standort- und Regionalmanagement (SRM)

Erstmals seit März 2009 bietet die Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung als gemeinsames Angebot mit der Fachhochschule Vorarlberg und der Hochschule Liechtenstein einen Hochschullehrgang Standort- und Regionalmanagement an. Der viersemestrige berufsbegleitende Studiengang verfolgt nach eigenen Angaben einen neuen, ganzheitlichen Ansatz, indem er auf zentrale Ansätze der Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Soziologie aufbaut. Zu den thematisch relevanten Schulungsinhalten zählen Projektmanagement, Standortmanagement, Standortkommunikation und -organisation, Systemtheorie und Vernetztes Denken, Mediation und Moderation von großen Gruppen sowie Förder- und Finanzierungsmanagement (siehe <http://aww.uni-konstanz.de/page.php?CatID=149&AWW=150ndo9pm1r1rforaip96auqmtjgckji>).

- ICR – Institut für City- und Regionalmanagement Ingolstadt: Weiterbildungsstudiengang "City- und Regionalmanagement"

Bereits seit 1997 bereitet das ICR e.V. die Fortbildungsteilnehmer berufsbegleitend auf die Übernahme von Führungsaufgaben in Städten und Regionen vor. Im Laufe eines Jahres sind immer freitags nachmittags und samstags insgesamt zwölf Studienmodule zu absolvieren. Zu den Lehrinhalten gehören u.a. Regionalmarketing, Projektmanagement, Rhetorik und Moderation sowie Eventmanagement (siehe: www.icr-studium.de)

Bezüglich der einzelnen Lehrinhalte wird die Verwandtschaft zwischen Regionalmanagement und Energiemanagement deutlich. Vielfach bestehen deutliche Kongruenzen zu den geplanten Schulungsmaßnahmen für Regionale Energiemanager. Allerdings fehlt diesen Qualifizierungsmaßnahmen die inhaltliche Ausrichtung auf den Bereich regional autarke Energieversorgung, Energieeffizienz und Klimaschutz. Den so geschulten Regionalmanagern wird daher das zentrale Rüstzeug fehlen, um die eigentlich dem Regionalmanagement ähnlichen Managementaufgaben im Bereich der dezentralen Energieproduktion und -versorgung und beim Klimaschutz kompetent und effizient angehen zu können.

4.2.2 Weiterbildungsstudiengänge für Erneuerbare Energien

Seit einigen Jahren wächst nicht nur das Angebot an neuen Bachelor-Studiengängen zum Management im Bereich der regenerativen Energien, immer mehr Hochschulen bieten dazu auch wissenschaftliche Fortbildungen an. Auf dem Gebiet der berufsbegleitenden Weiterbildung bieten eine Reihe von Universitäten und Fachhochschulen Aufbau- bzw. Master-Studiengänge an, die berufsbegleitend in Teilzeit im Fernstudium durchgeführt werden können. In den allermeisten Fällen bildet ein erfolgreich absolviertes erstes Diplom- oder Bachelorstudium die Zugangsvoraussetzung.

Tab. 1: Übersicht über berufsbegleitende Fernstudiengänge (Masterstudiengänge)

(Fach-) Hochschule:	Studiengang:	Abschluss
Uni Koblenz Landau	Energiemanagement	Master of Science (M.Sc.)
DIU Dresden	Masterstudium Wasserstoff-technik	Master of Science in Hydrogen Technology
Frankfurt School of Finance	Studium Renewable Energy Finance	Zertifikat der Frankfurt School
Fernuni Hagen	Interdisziplinäres Fernstudium Umweltwissenschaften	Master of Environmental Sciences
Akademie für Erneuerbare Energien Lüchow	Masterstudium „Erneuerbare Energien“	Master of Science (M.Sc.)
Uni Oldenburg / FH Hannover	Fernstudium Windenergietechnik und -management	Zertifikat der Uni Oldenburg
Leuphana Uni Lüneburg	Sustainability Management	Master of Business Administration (MBA)
FH Trier	Aufbaustudium Regenerative Energietechnik	Fachingenieur für regenerative Energietechnik
Uni Kassel	Studiengang Energie u. Umwelt / Rationelle Energienutzung	Abschlusszertifikat / Abschlusszeugnis

Quelle: Informationsportal „Studium Erneuerbare Energien“ (<http://www.studium-erneuerbare-energien.de/berufsbegleitende-weiterbildung-fernstudium/ubersicht-angebote-berufsbegleitende-fortbildung-weiterbildung-und-fernstudium-in-erneuerbaren-energien.php>)

Die Studiengänge sind bis auf wenige Ausnahmen interdisziplinär angelegt. Fast immer handelt es sich aber um ingenieurs- und betriebswirtschaftlich orientierte Abschlüsse. Einen dem Fortbildungsvorhaben der LEB zumindest inhaltlich ähnelnden (thematisch und organisatorisch jedoch ganz anderen) Ansatz verfolgt allerdings nur der Masterstudiengang „Erneuerbare Energien“ der Akademie für Erneuerbare Energien in Lüchow-Dannenberg, der im Folgenden näher beschrieben wird.

4.2.3 Berufsbegleitender Master „Erneuerbare Energien“ in Lüchow

Der Aufbaustudiengang „Erneuerbare Energien“, den die Lüchower Akademie für Erneuerbare Energien in Kooperation mit der Hamburger Hochschule für Angewandte Wissenschaften anbietet, ist ein berufsbegleitender, postgradualer (jedoch nicht konsekutiver) und online-basierter Masterstudiengang von zwei Jahren Dauer. Parallel dazu bietet die Akademie auch einen auf ein Jahr verkürzten Zertifikatskurs an, der sich an Führungspersonal und Meister aus Handwerksbetrieben richtet (vgl. <http://www.akademie-ee.de/masterstudium.html>).

- *Inhaltliche Ausrichtung*

Die Studierenden lernen, technische und wirtschaftliche Nutzungsmöglichkeiten erneuerbarer Energien zu beurteilen, den Einsatz erneuerbarer Energien zu planen sowie Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien wirtschaftlich und technisch sinnvoll zu betreiben. Im Zentrum steht damit die Kompetenzvermittlung für die technisch-praktische Projektierung und den Betrieb von Energieversorgungsanlagen und -systemen.

- *Zielgruppe:*

Der Studiengang ist für Hochschul- und Fachhochschulabsolventen aus den Bereichen Ingenieurwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften sowie daran angrenzenden Bereichen konzipiert.

- *Studieninhalte:*

1. Modul: Einführung in das Themengebiet „Erneuerbare Energien“

Einstiegsmodul zu den Rahmenbedingungen; Vermittlung von naturwissenschaftlichen und technischen Grundlagen bzw. Erörterung von energiewirtschaftlichen, -politischen und -rechtlichen Fragen.

2. Modul: Energiebereitstellung für versorgungsnetzorientierte Systeme

Kenntnisse über das breite Spektrum der Möglichkeiten zur Verwendung von biogenen Rohstoffen zur Energiebereitstellung.

3. Modul: Energiebereitstellung für versorgungsnetzorientierte Systeme (andere)

Kenntnisse über die unterschiedlichen Kraftwerksformen auf Basis der erneuerbaren Energien (Windenergieanlagen, thermische Kraftwerke wie z.B. Geothermie, Energiespeichersysteme, Blockheizkraftwerke usw.) und die zugehörigen Versorgungsnetze.

4. Modul: Dezentrale Energiegewinnung und Versorgung

Schulung in energieeffizienter Gebäudetechnik und Solarenergieanlagen für den Gebäudereich.

5. Modul: Energiewirtschaft

Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Klimaschutzes, des Energiehandels, der Energiebilanzierung und des Energie-Contractings.

6. Modul: Managementmethoden

Spezifisches Rüstzeug zu: Projektfinanzierung, Management, Betriebsführung und Organisation, Standortbestimmung, Genehmigungsmanagement, Stoffstrommanagement, Projektmanagement

- *Lehrorganisation:*

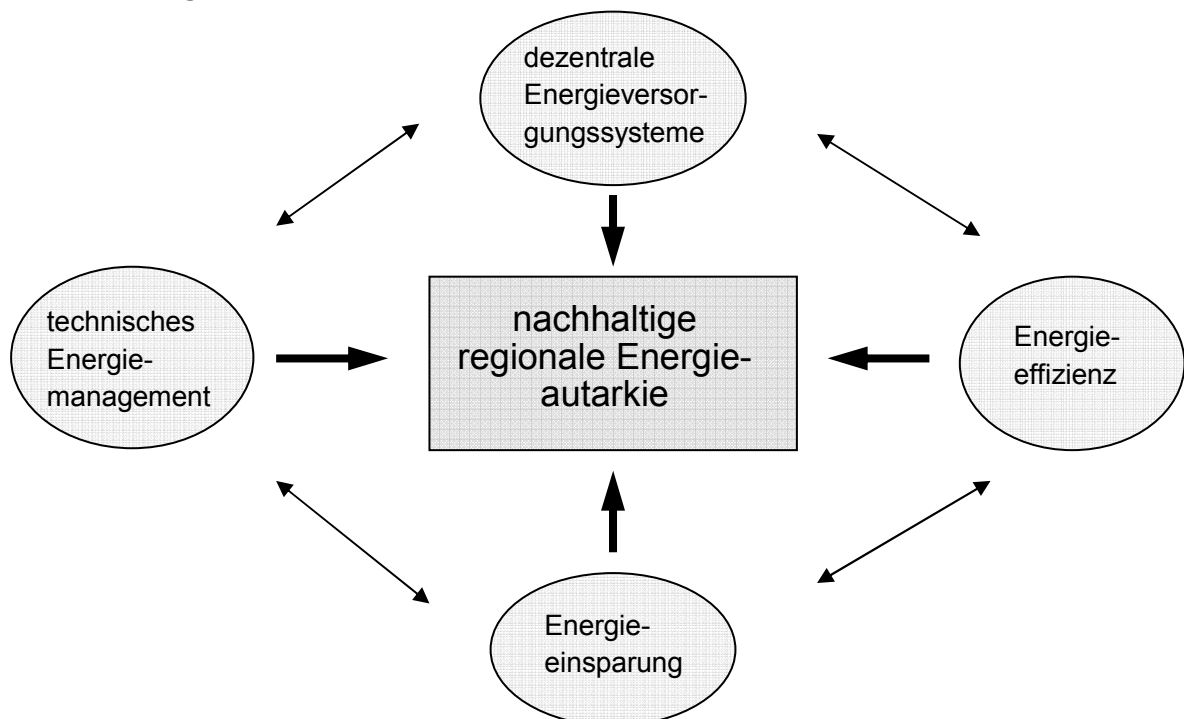
Der Studiengang ist als Teilzeitstudium mit einer Studiendauer von vier Semestern konzipiert, was einem Arbeitsaufwand von 2.700 Stunden entspricht. Da die Ausbildung berufsbegleitend erfolgt, wird das Studium größtenteils online abgewickelt. Die Präsenzzeit in Lüchow beträgt ca. 27 Tage. Die Präsenztage sind freitags nachmittags und samstags.

5 Überlegungen zur inhaltlichen Ausrichtung der Fortbildung

Abschließend soll noch ein vermeintlich nebensächlicher Aspekt erörtert werden, der im Laufe der Experteninterviews jedoch häufig zur Sprache kam: die Frage nach der inhaltlichen Ausrichtung der geplanten Weiterbildungsmaßnahme. Zwar steht die Zielsetzung im Prinzip bereits seit längerem fest: Mit der geplanten Weiterbildungsmaßnahme zum Regionalen Energiemanager sollen die Teilnehmer dazu befähigt werden, eine professionelle Prozesssteuerung und Moderation von regionalen Zusammenschlüssen zur gemeinsamen Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien zu gewährleisten. Eine Reihe von Interviewteilnehmern stellte die Ausrichtung der Fortbildungsmaßnahme auf zukünftige Tätigkeiten im Bereich der dezentralen Energieproduktion und -versorgung allerdings zur Diskussion. Sie verwiesen auf die zwei ebenfalls wichtigen Themenbereiche der Energieeffizienz und des Klimaschutzes und regten an, das ins Auge gefasste Tätigkeitsspektrum und damit auch die Schulungsinhalte für ein regionales Energiemanagement so zu erweitern, dass die Fortbildungsteilnehmer auch als Klimaschutzmanager tätig sein könnten, um in und für Kreise, Städte und Gemeinden Klimaschutzkonzepte zu erarbeiten oder Energieeffizienzmaßnahmen zu konzipieren und umzusetzen.

Ausgehend von dieser Anregung soll im Folgenden die inhaltliche Ausrichtung der geplanten Weiterbildung noch einmal von höherer Warte aus betrachtet werden. Dazu wird das von der Fortbildungsmaßnahme anvisierte Tätigkeitsspektrum in den größeren Zusammenhang all jener Arbeitsgebiete gestellt, die in den Aufgabenbereich eines regional autarken Energiemanagements fallen könnten. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsfelder eines auf kommunaler bzw. regionaler Ebene regulierten Energiesektors.

Abb. 2: Tätigkeitsfelder im Bereich eines regional autarken Energiemanagements

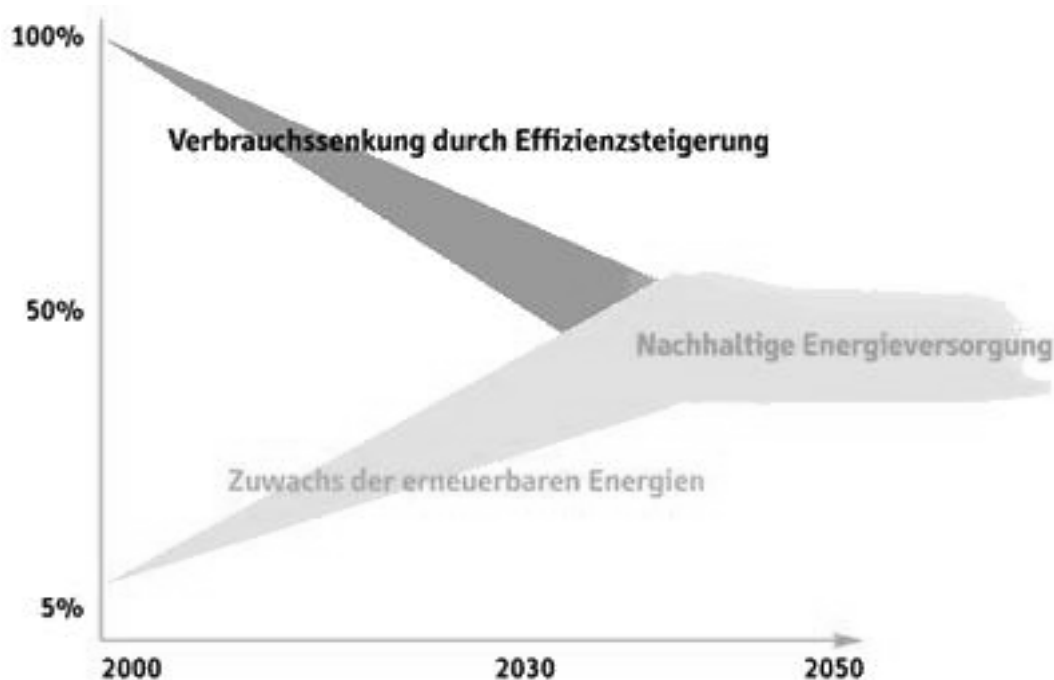


Quelle: eigene Darstellung

Wie das Schaubild zeigt, erschöpft sich die Herstellung einer nachhaltigen regionalen Energieautarkie nicht allein in gemeinschaftlichen Unternehmungen zur Errichtung und zum Betrieb von dezentralen Energieversorgungssystemen (Schaffung von Wertschöpfungsketten auf Basis der erneuerbaren Energien). Von hoher Relevanz ist auch die Organisation und Koordination von Maßnahmen zur Energieeinsparung. Damit eng zusammenhängend stehen der Entwurf und die Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, die wiederum auch im Rahmen der Herstellung und des Betriebs dezentraler Energieversorgungssysteme Anwendung finden sollten. Und nicht zuletzt bildet neben dem organisatorischen auch das technische Energiemanagement eine wichtige Grundlage bei allen Energieproduktions- und -einsparungsmodellen.

Angesichts eines bereits bestehenden umfangreichen Fortbildungsangebots im Bereich des technischen Energiemanagements (etwa durch Zertifikatslehrgänge bei den Industrie- und Handelskammern oder den TÜV-Akademien) kann dieses Handlungsfeld in der weiteren Betrachtung unbeachtet bleiben. Fast man zudem die zwei Maßnahmenbereiche *Effizienz* und *Einsparung* zu einem Handlungsfeld „Verbrauchssenkung“ zusammen, so verbleiben im Prinzip, wie in Abbildung 3 ersichtlich, zwei sich ergänzende Strategien zum Aufbau einer nachhaltigen, regional autarken Energieversorgung.

Abb. 3: Strategien zum Aufbau einer nachhaltigen Energieversorgung

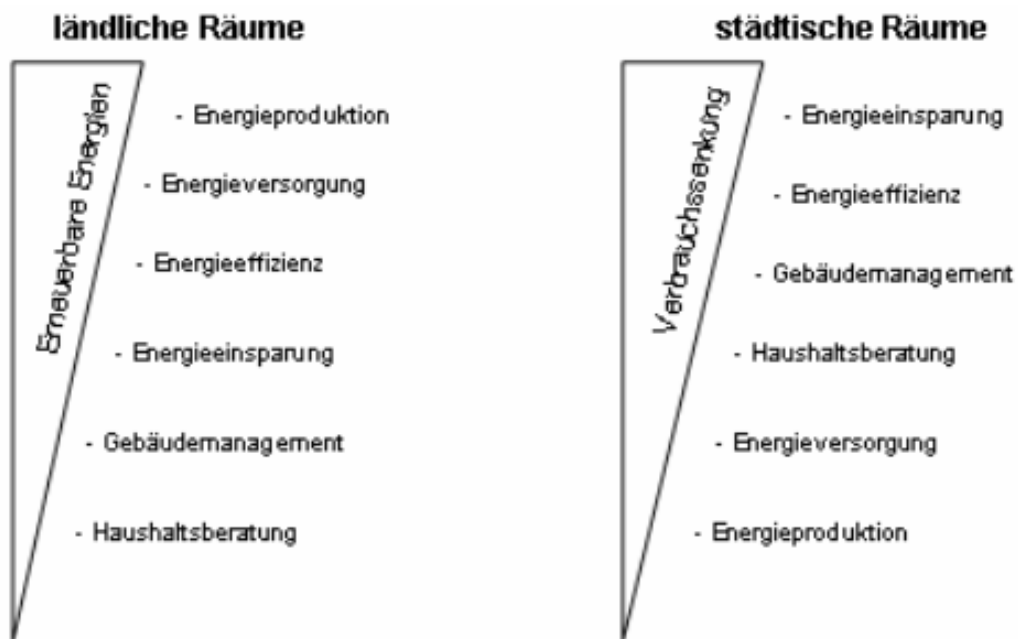


Quelle: Solarcomplex AG (<http://www.solarcomplex.de/info/solarcomplex/ziel.php>)

Da die geplante Fortbildung wie bereits erwähnt auf Strategien des Ausbaus der erneuerbaren Energien ausgerichtet ist, lassen sich Überlegungen zu einer Erweiterung der Schulungsinhalte konkretisieren auf die Frage, ob es möglich und sinnvoll wäre, Regionale Energiemanager auch als Koordinatoren für Verbrauchssenkung zu qualifizieren, um damit einen Generalisten für nachhaltige regionale Energieautarkie auszubilden.

Zur Beantwortung der Frage ist es hilfreich, das Aktivitätsspektrum im Regionalen Energiemanagement entlang einer Raumdimension zu strukturieren. Dabei offenbart eine Zuordnung einzelner Handlungsfelder auf der Basis einer idealtypischen Gegenüberstellung ländlicher und städtischer Räume deutlich voneinander geschiedene Aktivitätsschwerpunkte.

Abb. 4: Räumlich differenzierte Aktivitätsschwerpunkte im Energiemanagement



Quelle: eigene Darstellung

Wie aus obiger Abbildung hervorgeht, ist ein Energiemanagement in ländlichen Räumen vorwiegend mit Aufgaben der Energieproduktion und -versorgung, also der Bildung von Wertschöpfungsketten auf Basis der erneuerbaren Energien befasst. Aktivitäten zur Energieeinsparung spielen hier eine eher untergeordnete Rolle. Ganz anders verhält es sich in städtischen Räumen mit ihrer hohen Zahl an Energieverbrauchern. Sie sind als Standort für Energieproduktion eher weniger geeignet, haben aber ein hohes Energieeinsparpotenzial. Entsprechend bedeutend sind hier Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und zur Verbrauchssenkung.

Wenn damit festgehalten werden kann, dass sich das Aufgabenspektrum eines in ländlichen Räumen tätigen Regionalen Energiemanagers stark von dem eines städtischen Energiemanagers unterscheidet, so ist einerseits fraglich, ob sich mit der Qualifizierung eines Generalisten in Sachen Energieautarkie die thematische Spannweite sinnvoll abdecken lässt. Andererseits dürften sich die Qualifizierungsan-

forderungen in den entscheidenden Bereichen der Soft Skills kaum voneinander unterscheiden, sodass die zentralen Fortbildungsinhalte für eine Arbeit in beiden Räumen gleichermaßen qualifizieren.

Gegen eine eventuell mögliche Strategie der Ausbildung von Generalisten wurde in den Interviews allerdings ein gewichtiger Einwand erhoben. Nach Aussage zweier wissenschaftlicher Experten habe sich die Branche bereits derart ausdifferenziert und professionalisiert, dass man heute mit einem „Catch-All“-Ansatz vermutlich eher am Bedarf vorbei qualifiziert. Demnach dürften die Zeiten, in denen ein Generalist nachgefragt wird, der von allem etwas mitbringt, wenn nicht bereits heute, so doch in naher Zukunft vorbei sein. Für eine auf zukünftige Bedarfe abzielende Weiterbildungsmaßnahme im Bereich eines Regionalen Energiemanagements scheint die Spezialisierung auf ein bestimmtes Tätigkeitsfeld daher durchaus geboten.

6 Fazit

Im Rahmen des Prozesses der von der *Ländlichen Erwachsenenbildung Niedersachsen* e.V. (LEB) betriebenen Konzeptentwicklung einer auf wissenschaftlichem Niveau angesiedelten Fortbildungsmaßnahme zum „Regionalen Energiemanager“ hatte die Problem- und Bedarfsanalyse die Aufgabe, die inhaltlichen Anforderungen an die geplante Weiterbildungsmaßnahme zu konkretisieren sowie den Qualifizierungsbedarf aus der Perspektive potenzieller Maßnahmeteilnehmer näher zu bestimmen.

Basierend auf einem zweistufigen Erhebungsverfahren, das neben einer Quellenanalyse auch die Durchführung einer leitfadengestützten Interviewreihe beinhaltete, konnte zunächst eine empirisch gesättigte Einschätzung darüber gegeben werden, welche Kompetenzen für eine Tätigkeit im regionalen Energiemanagement erforderlich sind. Danach liegen die Anforderungen ganz überwiegend im Bereich des Netzwerk-, Prozess- und Projektmanagements. Im Regionalen Energiemanagement tätige Personen benötigen daher neben den grundlegenden Fachkenntnissen vor allem hohe soziale und kommunikative Kompetenzen, denn ihr Arbeitsschwerpunkt wird stärker im Bereich der Netzwerk- und der Öffentlichkeitsarbeit liegen, als im Bereich des konkreten Projektierens.

In Bezug auf die Qualifizierungsbedarfe und Schulungsinhalte der geplanten Weiterbildung konnte aus der weiteren Analyse der Schluss gezogen werden, dass der Vermittlung von Soft Skills wie im Konzept beabsichtigt eine vorrangige Bedeutung zukommen sollte. Um die hier sich abzeichnende Bestätigung für die bisher bereits vorgesehene Schwerpunktsetzung noch zu untermauern, sind die Interviewteilnehmer gezielt zu dem Qualifizierungsmodul „Prozesssteuerungskompetenz“ befragt worden. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass das Vorhaben, die unterschiedlichen Kompetenzen für eine Prozessgestaltung intensiv zu schulen, ganz überwiegend positive Reaktionen hervorgerufen hat. Nahezu alle Befragten hielten die Schulungsinhalte für zentral oder sehr wichtig, weil damit eine gute Vorbereitung auf Kernbereiche der späteren Tätigkeit erfolge.

Wollte man die allgemeine Reaktion auf die geplante Weiterbildungsmaßnahme mit wenigen Worten beschreiben, so müsste man hervorheben, dass das Vorhaben beinahe durchgehend positiv aufgenommen und als sehr sinnvoll erachtet wurde. Viele der befragten aktiven Bio-Energiemanager hätten sich eine derartige Fortbildung vor Antritt ihrer Tätigkeit gewünscht. Einige erklärten ihr Interesse, sich zu einzelnen Themen schulen zu lassen, falls sie als Einzelmodule angeboten würden.

In einem weiteren Analyseschritt wurde eine Einschätzung des zukünftigen Bedarfs an zielgerecht geschulten Regionalen Energiemanagern vorgenommen. In Bezug auf die Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage kann zunächst festgehalten werden, dass aufgabenspezifisch ausgebildete Leute heute bereits in größerem Maße gebraucht werden, als der Arbeitsmarkt sie hergibt. Zudem ist davon auszugehen, dass die Nachfrage in Zukunft noch weiter steigen wird. Diese positive Perspektive einer boomenden Branche ist allerdings mit der Unsicherheit behaftet, dass die tatsächliche Intensität des Beschäftigungswachstums stark von den aktuellen und künftigen Ziel- und Schwerpunktsetzungen der Energiepolitik und dem damit zusammenhängenden finanziellen (Förder-) Engagement von Bund, Ländern und Kommunen bestimmt wird. Denn während einerseits das allgemein geäußerte Interesse an zielgenau qualifizierten Fachkräften mit Managementkompetenzen größer ist, als die tatsächliche, an Stellenangeboten bemessene Nachfrage, ist anderer-

seits die Bereitschaft noch zu gering, die Stellen dafür zu finanzieren. Daher wird die Frage einer finanziellen Förderung der Branche der Erneuerbaren Energien durch die Politik auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen.

Weil der Bedarf nach einer auf die Vermittlung von Soft Skills Wert legenden Fortbildungsmaßnahme im Bereich des regionalen Energiemanagements nicht zuletzt auch davon abhängt, in welchem Umfang derartige Qualifizierungen durch die Weiterbildungsbranche bereits angeboten werden, ist anschließend noch geprüft worden, ob ähnliche Fortbildungsmaßnahmen bereits heute schon für Interessierte angeboten werden. Im Zuge einer umfangreichen Internetrecherche ließ sich feststellen, dass auch die Weiterbildungsbranche den Markt der Erneuerbaren Energien zunehmend für sich entdeckt. Das Angebot an berufsbegleitenden Qualifizierungsmaßnahmen für den Bereich des Klimaschutzes und der Erneuerbaren Energien ist aber noch relativ überschaubar und vielfach anders angelegt, als das von der LEB geplante Fortbildungsvorhaben. Der Befund gilt sowohl für den Bereich von Maßnahmen der „klassischen“ Weiterbildungsträger, als auch für das wachsende Angebot der auf den Weiterbildungsmarkt drängenden Universitäten und Fachhochschulen an berufsbegleitenden Aufbaustudiengängen. Allerdings bieten immer mehr Universitäten und Fachhochschulen Aufbaustudiengänge „Erneuerbare Energien“ an. Die dort qualifizierten Absolventen werden in naher Zukunft auf dem Arbeitsmarkt mit den Fortbildungsteilnehmern konkurrieren.

Zum Abschluss der Analyse sind schließlich noch einige weiterführende Überlegungen zur inhaltlichen Ausrichtung der geplanten Fortbildungsmaßnahme angestellt worden. Dazu wurde geprüft, ob die bisherige Zielsetzung, die Teilnehmer für eine professionelle Prozesssteuerung und Moderation von regionalen Zusammenschlüssen zur gemeinsamen Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien zu qualifizieren, sinnvoll um den Einbezug des Aufgabenbereichs Klimaschutzmanagement erweitert werden könnte. Wie sich zeigte, mag es schulungstechnisch zwar nicht unmöglich sein, Regionale Energiemanager auch als Koordinatoren für Verbrauchssenkung zu qualifizieren. Mit Hinblick auf die Professionalisierung und stete Ausdifferenzierung der Wachstumsbranche der erneuerbaren Energien sind Zweifel an Maßnahmen zur Qualifizierung von Generalisten allerdings angebracht. Die Konzentration des Qualifizierungskonzepts auf den Bereich der Energieproduktion und -nutzung erscheint daher sinnvoller, dürfte sie doch den Entwicklungstendenzen angemessener Rechnung tragen.

7 Literatur:

- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009): Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen im Rahmen der Klimaschutzinitiative. Online in Internet: URL: http://www.kommunaler-klimaschutz.de/files/pdf/091208_Richtlinie_zur_Foerderung_von_Klimaschutzprojekten_2010.pdf
- Bühler, T./ Klemisch, H./ Ostenrath, K. (2007): :Ausbildung und Arbeit für erneuerbare Energien – Statusbericht 2007, Wissenschaftsladen, Bonn. Online in Internet: URL: <http://www.jobmotor-erneuerbare.de/download/Statusbericht-AA-EE.pdf>
- Neumann, C. (2010): Wege zum Bioenergiedorf / Betreibermodelle, Vortragspräsentation auf dem 2. Kommunalforum BioenergieRegion Südschwarzwald plus am 06.05.2010 in Lörrach, Energieagentur Regio Freiburg. Online in Internet: URL: <http://www.breitnau.de/gemeinde/news/Vortrag%20Neumann.pdf>
- Ostenrath, K./ Bühler, T. (2009): Arbeitsmarktmonitoring Erneuerbare Energien 2009, Wissenschaftsladen, Bonn. Online in Internet: URL: <http://www.jobmotor-erneuerbare.de/download/monitoring2009.pdf>
- Vay, B./ Schubert, D. (2010): Management von Bioenergie-Regionen – Ansätze, Materialien und Qualifizierungsmöglichkeiten. Wissenschaftliche Begleitforschung zum Wettbewerb „Bioenergie Regionen“ Teilbereich „Politisch-gesellschaftliche Prozesse“, nova-Institut, Bonn.

Internetquellen:

- <http://www.akademie-ee.de/>
- <http://www.akademie.kljb.org/>
- <http://www.bioenergie-regionen.de/>
- <http://www.bupnet.de/>
- <http://www.den-akademie.de>
- <http://www.eipos.de/>
- <http://www.energieagentur.nrw.de/>
- <http://www.hawk-hhg.de/>
- <http://www.hswt.de/>
- <http://www.icr-studium.de>
- <http://www.ifpro.de/>
- <http://www.jobmotor-erneuerbare.de/>
- <http://www.klimaschutz-manager.de>
- <http://www.kommunaler-klimaschutz.de/>
- <http://www.kommunare.de/>
- <http://www.sez-stuttgart.de>
- <http://www.solarcomplex.de/>
- <http://www.studium-erneuerbare-energien.de/>
- <http://aww.uni-konstanz.de/>