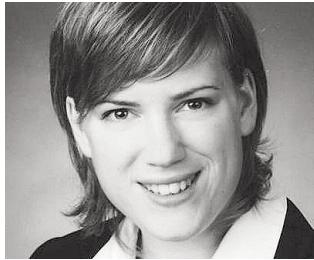


## ENERGIEKOSTEN

# Auf die Nutzer kommt es an



VON CHRISTINA RADÓ

Christina Radó studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Passau; danach arbeitete sie in der strategischen Beratung von kommunalen Unternehmen in der Energie- und Wasserwirtschaft. Bei dem Beratungsunternehmen xit GmbH berät sie Organisationen bei energetischen Standort- und Gebäudekonzepten sowie Sensibilisierungsstrategien.

Internet <http://www.xit-online.de>

**Viele Immobilien sozialer Dienstleister bergen hohe Potentiale zur Energiekosteneinsparung. Doch mit technischen Maßnahmen allein ist es nicht getan. Für Träger mit geringer Eigenkapitalausstattung kann sogar allein die Sensibilisierung der Nutzer einen rentablen Einstieg zur Kosteneinsparung darstellen.**

Die Liste von möglichen energiebezogenen Modernisierungsmaßnahmen ist lang; die damit verbundenen Einsparungspotentiale verlockend attraktiv. Wenn noch dazu die notwendigen Finanzmittel ausreichend zur Verfügung stehen und die Amortisation der Investition akzeptabel ausfällt, wird die Maßnahme meist angestoßen. Nach dem Austausch der Fenster, dem Ersatz veralteter Großverbrauchsgeräte durch stromsparende Geräte und der Automatisierung der Heizungssteuerung, wartet der Investor geduldig auf das Eintreten der prognostizierten Einsparungseffekte.

Das eingehend kalkulierte Einsparpotential wird in der Realität jedoch selten im vollen Maße ausgeschöpft. Die Gründe hierfür werden erst nach langer Detektivarbeit ersichtlich. Es stellt sich unter Umständen heraus, dass die neuen Fenster weiterhin auf Kippe gestellt werden und dabei die automatische Heizungssteuerung die gesunkene Raumtemperatur mit der neuen hocheffizienten Gas-Brennwert Anlage verzweifelt auszugleichen versucht, daher auf Hochtour läuft. Diese Situation ist höchst ärgerlich für das Controlling der Einrichtung, interessiert den durchschnittlichen Heimbewohner und Pflegekraft jedoch kaum. Die berechneten Einsparpotentiale werden in der Praxis also unter anderem aus folgenden Gründen nicht in vollständiger Höhe erzielt:

- Energetische Modernisierungsmaßnahmen bedingen oft die Veränderung von Betriebsprozessen und bringen zusätzliche Aufgaben mit sich. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Umstellung ihres Verhaltens ist gering, da der damit verbundene Aufwand zu groß ist.
- Die Sinnhaftigkeit von manchen Maßnahmen wird von den Nutzern hinterfragt (oder Maßnahmen stoßen auf keine Akzeptanz), da die unmittelbaren Vorteile bei ihnen nicht spürbar sind oder die Technologie wenig handhabbar ist.
- Die Kalkulationsmethodik von Einsparungspotentialen setzt eine hundertprozentige Anpassung aller Nutzer der Technologie und Betroffenen von baulichen Veränderungen voraus.

Aus diesen Tatsachen können zwei Schlüsse gezogen werden:

**Erstens:** Wenn energiebezogene Investitionsmaßnahmen angestoßen werden, müssen die Nutzer von Geräten und Sozialimmobilien in die Einsparungskonzepte mit einbezogen werden, um das kalkulierte Potential vollständig auszuschöpfen.

**Zweitens:** Alleine die Sensibilisierung des Nutzerverhaltens als eigenständige gezielte energiebezogene Maßnahme führt zu Einsparungseffekten.

Letzteres wird als Chance zur Energiekosteneinsparung beim Einsatz gerin-

ger Finanzmittel oft verkannt. Denn ohne bedeutende energiebezogenen Investitionen, Veränderungen von Betriebsprozessen oder Komforteinbußen können durchschnittlich bereits fünf bis zehn Prozent der Energiekosten durch ressourcenschonendes Nutzerverhalten eingespart werden – so ein Erfahrungswert der *EnergieAgentur.NRW* aus 180 durchgeführten Projekten in privaten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungsgebäuden.

Die Deutsche Energieagentur (DE-NA) geht in ihrer Abschätzung des erreichbaren Energieeinsparpotentials

wohl die Klienten als auch Mitarbeitende von Einrichtungen.

**Drittens:** dezentrales, nutzergetragenes Einsparprogramm. Zielgruppe mit gleichgerichteter Interessenlage hinsichtlich der Gebäudenutzung, wie beispielsweise Studentenwohnheime oder Wohnbaugesellschaften

Der Grad der Mitgestaltungsfreiheit von Projektteilnehmern nimmt in den Modellen eins bis drei zu. Während das erste Modell eher einen reinen Informationsvermittlungscharakter birgt, gestalten beim zweiten Modell den Projektlauf und Inhalte sowohl Mitarbeitende als auch Kli-

ten darstellt, in dessen Rahmen Lehrinhalte spielerisch vermittelt, weiterentwickelt, vertieft und angewendet werden

- ein Anreizsystem beinhaltet, um finanzielle und energetische Einsparungseffekte zu erzielen
- ein System ist, um Best Practices zu generieren und auf andere Bereiche zu übertragen
- eine Möglichkeit darstellt, um die gesamte Organisation in eine strategische Ausrichtung einzubinden, Teilhabe und Selbstbestimmung aktiv zu leben
- die Chance ermöglicht, mit externen Projektpartnern für die Einrichtung zusätzliche Vorteile zu realisieren.

## »Geändertes Nutzerverhalten ist bei der Energieeinsparung von entscheidender Bedeutung«

noch weiter auf bis zu 20 Prozent der Kosten durch die Umsetzung organisatorischer Maßnahmen zur Nutzersensibilisierung. In einzelnen Fällen schätzt sie die maximal möglichen Stromkosteneinsparungen in Bürogebäuden auf bis zu 75 Prozent bei gleichzeitiger Modernisierung der Technologie und ihrer intelligenten Nutzung.

Die typischerweise immobilienintensiven Standorte von Träger sozialer Dienstleistungen, wie die der Behindertenhilfe, Altenhilfe oder Jugendhilfe, bergen hohe Potentiale zur Energiekosteneinsparung. Für Träger mit geringer Eigenkapitalausstattung kann die Sensibilisierung der Bewohner und Nutzer ihres Gebäudebestands einen rentablen Einstieg zur Kosteneinsparung darstellen. Als begleitende Maßnahme, parallel zu energetischen Modernisierungsvorhaben, führen Sensibilisierungsprojekte zu zusätzlichen Einsparungseffekten.

Abhängig von den Zielanforderungen des Sensibilisierungsprojekts, den baulichen, organisatorischen, finanziellen und personellen Rahmenbedingungen sind drei einschlägige Projektmodelle zur Nutzersensibilisierung von Immobilien abzugrenzen:

**Erstens:** Schulungsmaßnahme als eigenständiges Projekt oder parallel zu energetischen Modernisierungsvorhaben. Zielgruppe sind beispielsweise Nutzer von Verwaltungsgebäuden.

**Zweitens:** interaktives Weiterbildungsprogramm. Zielgruppe sind so-

ienten aktiv mit. Das dritte Modell zielt darauf ab, die Nutzer von Immobilien mit einer konkreten Zielvorgabe zur Erzielung von Einsparungen zu motivieren, wobei diese sich autonom organisieren, Schwerpunkte setzen und die Zielerreichung kontrollieren. Beim vordergründig auf monetäre Anreize ausgelegten dritten Modell werden die entstandenen Energiekosteneinsparungen komplett an die Nutzer der Immobilie weitergegeben. Anstelle der routinemäßigen Mietnebenkostenerhöhung erhielten die Nutzer gegebenenfalls eine Mietpreiserleichterung. Für den Immobilieneigentümer bliebe der Effekt finanziell neutral.

Eine pädagogische, andragogische und nicht zuletzt organisatorische Herausforderung stellt die Übertragung von Sensibilisierungsprojekten auf Einrichtungen der Behindertenhilfe dar. Basierend auf dem zweiten Modell entwickelte die Unternehmensberatung xit GmbH speziell für Einrichtungen der Behindertenhilfe einen Ansatz zur Sensibilisierung von Nutzern in Sozialimmobilien. Eingebettet in einen Wettbewerbsrahmen ringen Klienten und Mitarbeiter um die raffiniertesten Ideen, wie man mit Energie, Wasser und Abfall ressourcenschonend – bezogen auf das zugeordnete Gebäude – umgehen kann. Es wird ein »Energiewettbewerb« zwischen sinnvoll abgegrenzten Nutzergruppen veranstaltet, das zugleich:

- ein langsames Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende und Klien-

Da die tatsächlich realisierbaren Energiekosteneinsparungen vor dem Projekt schwer kalkulierbar sind und die Weitergabe von finanziellen Einsparungen an Klienten ohnehin rechtlich umstritten ist, stellt die xit GmbH neben den monetären Anreizen des Modells auf positive psychologische und gesellschaftliche Effekte:

- Das Sensibilisierungsprojekt bietet ein besonderes Erlebnis und Spaß im Rahmen eines freiwilligen Engagements.
- Die Projektteilnehmer erfahren Anerkennung, weil ihr fachlicher Input gefragt ist und sie Verantwortung übernehmen können. Dadurch entsteht Raum für persönliche Reifungsprozesse.
- Die Teilnehmer sind die Eigner des Prozesses, sie bestimmen, welche Maßnahmen mit dem Personenkreis und Gebäuden machbar sind, das gemeinsame Ziel schafft Solidarität.

Für die Erstellung, Umsetzung und Präsentation des Konzepts erhalten die Arbeitsgruppen, bestehend aus Mitarbeitenden und Klienten, externe fachliche, organisatorische, pädagogische und wirtschaftliche Unterstützung. Gleichzeitig wird das unternehmensinterne Know-how eingebunden. Der Erfolg und damit die Erfolgsaussichten im Wettbewerb sind davon abhängig, dass schrittweise bei Mitarbeitenden und Klienten ein ökologisch bewusstes Verbraucherverhalten aufgebaut wird, das im Alltagsleben zum Tragen kommt.

## Energiewettbewerb: Das Beispiel Evangelische Stiftung Neuerkerode

In einem Projekt in der Evangelischen Stiftung Neuerkerode wird die Nutzersensibilisierung von Sozialimmobilien als Teil der gesamten energetischen Standortentwicklung des Behindertendorfes Neuerkerode erprobt:

- energetische Sanierung des Gebäudebestandes durch investive Maßnahmen, Integration in die Instandhaltungs- und Investitionsplanung
- nichtinvestive Maßnahmen und Schulung von Mitarbeitern und Bewohnern
- Ausbau der Strom- und Wärmeversorgung mit dem Ziel von 80 bis 100-prozentiger regenerativer Versorgung, Neubau eines regenerativen Blockheizkraftwerkes als Ergänzung der bestehenden Biogasanlage
- Integration der umwelt- und ressourcenschonenden Ziele in unser Konzept »Ort zum Leben« und in die Ausbildung des Fachbereichs Versorgungstechnik der Fachhochschule Wolfenbüttel
- Durchführung von Umweltprojekten mit den Bewohnern. Einbezug der Ergebnisse in die Lehre der Fachhochschule Wolfenbüttel

Das Dorf bietet mit 56 Gebäuden für 700 Menschen mit geistiger Behinderung sowie mit Lern- und Mehrfachbehinderungen ein Zuhause (Foto oben). Mit solch einem hohen Immobilienbestand nimmt das Thema Energieeffizienz eine zentrale Rolle ein. Rüdiger Becker (Foto unten), Direktor der Evangelischen Stiftung Neuerkerode, erläutert die Beweggründe, Ausgestaltung und seine Erwartungen an den Energiewettbewerb, das im Dorf Neuerkerode zur Austragung kommt.

**Frage:** Welche Rolle spielt das Thema Energieeffizienz im Standortentwicklungsansatz der Evangelischen Stiftung Neuerkerode?

**Antwort:** Bei dem Thema Energieeffizienz besitzt der jeweilige Blickwinkel die entscheidende Relevanz. Betrachtet man den Aspekt aus betriebswirtschaftlicher Sicht, stehen die nachhaltigen und langfristigen Potentiale zur Kostensenkung im Vordergrund. Bei momentan sinkenden Erträgen für soziale Dienstleistungen in Niedersachsen und zusätzlich einem relativ hohen und tarifär gebundenen Lohnniveau bedarf es einer flexiblen, lösungsorientierten Unternehmensführung, um dieser Situation strategisch gerecht zu werden. Unter Marketinggesichtspunkten kann man bemerken, dass Angebote im ländlichen Kontext das Thema Ökologie, zu dem ressourcenbewusstes Verhalten zählt, ein entscheidender Baustein ist, um eine Konsistenz im Markenbewusstsein der entsprechenden Stakeholder zu generieren. Aus der Sicht eines gläubigen Christen ist schlussendlich die Wahrung der Schöpfung Gottes als generelle Motivation zu nennen.

**Frage:** Welche Effekte erwarten Sie von der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Bürgerinnen und Bürger in ein Standortentwicklungskonzept?

**Antwort:** Die Sozialwirtschaft unterlag in den vergangenen Jahren dynamischen Veränderungen. Es ist zu vermerken, dass der Wettbewerb am Markt deutlich zugenommen hat. Konstant Wettbewerbsvorteile zu generieren ist die Hauptaufgabe der strategischen Führung. Konsumenten- und Produzentenstolz sind dabei entscheidende Faktoren, um das Gefühl von Wertschätzung und Effektivität im Unternehmen zu steigern. Es gilt, bei Mitarbeitenden ein in sich motiviertes unternehmerisches Handeln zu fördern. Das Standortentwicklungskonzept wird ein weiterer Baustein sein.

**Frage:** Welche Bereiche der Evangelischen Stiftung Neuerkerode sind am Energiewettbewerb beteiligt?

**Antwort:** Die Beteiligung ist abhängig von der individuellen Häusernutzung zu betrachten. Das kann der Bereich stationäres Wohnen sein oder die Tagesförderung jeweils anteilig mit Bewohnern und Mitarbeitern, doch ebenso können es Mitarbeiter sein aus dem Handwerkerpool, denen jeweils die Verantwortung für ein Haus zugeordnet ist. Ziel ist es, abteilungsübergreifend eine Beteiligung am Wettbewerb zu schaffen.

**Frage:** Wie motivieren Sie Mitarbeiter und Bürger, um am Energiewettbewerb teilzunehmen?

**Antwort:** In der Gemeinsamkeit liegt der entscheidende Schlüssel zum Erfolg. Wenn man sich die Beziehungen zwischen Kunde und Mitarbeitendem in der Sozialwirtschaft genau betrachtet, bemerkt man, dass die Interaktion zwischen den beiden Akteuren nicht wie in der realen Wirtschaft nur auf ein Verkaufsgespräch angelegt ist, sondern es besteht eine personennahe Dienstleistung. Dieser Besonderheit verlangt eine sensible Aufmerksamkeit. Gemeinsamkeit ist dann gegeben, wenn Ziele zu gleichen Teilen die Teilnehmenden motivieren. Das kann dann als Gewinn nach einem Jahr Wettbewerbsdauer ein energieeffizientes Fahrzeug für das entsprechende Haus sein oder eine Reise in ein ökologisch, sensibles Hotelressort. Im Grunde ist die Wertschätzung für die Teilnahme das entscheidende Zeichen.

Mit dem Projektmodell zur Nutzersensibilisierung in Sozialimmobilien mit dem speziellen Fokus auf die Behindertenhilfe verfolgt die xit GmbH zusätzliche ambitionierte Ziele, die für die Branche wertvolle Erkenntnisse liefern soll: Erstens wollen wir zeigen, dass Menschen mit Behinderung in der Lage sind, Zusammenhänge hinsichtlich Energieeffizienz zu verstehen und ihr Verhalten dauerhaft danach auszurichten. Zweitens wollen wir diejenigen Energieeinsparungseffekte quantifizieren, die ohne energetische Modernisierungsmaßnahmen und ausschließlich durch die Anpassung des Nutzerverhaltens entstanden sind.