#1

STIFTUNG LEBENDIGE STADT

Praxistipps für eine erfolgreiche kommunale Wärmeplanung: Sie beginnt mit dem Stakeholderprozess

STIFTUNG LEBENDIGE STADT

Deutscher Städtetag

PD

Inhaltsverzeichnis

	Abbildungsverzeichnis und Abkürzungsverzeichnis	**Seite 3**
1	**Vorwort Stiftung „Lebendige Stadt“**	**Seite 4**
2	**Hintergrund und Zielsetzung: Die Rolle von Wirtschaft, Immobilienunternehmen und Gewerbe für eine erfolgreiche Wärmeplanung**	**Seite 5**
3	**Relevante Akteure identifizieren und einbinden: Grundlagen für eine tragfähige Beteiligung**	**Seite 8**
3.1	Ausgewählte Akteursgruppen in der kommunalen Wärmeplanung im Überblick	Seite 8
3.2	Vom Überblick zur Auswahl: Systematik und Kriterien für die Einbindung	Seite 11
4	**Beteiligungsgestaltung: Formate, Ebenen und Ansprache wirkungsvoll kombinieren**	**Seite 17**
4.1	Beteiligungsebenen verstehen und gezielt einsetzen	Seite 17
4.2	Formate passgenau auswählen und bedarfsgerecht gestalten	Seite 18
4.3	Ansprache erfolgreich gestalten: Zugänge schaffen und Motivation wecken	Seite 26
5	**Beteiligung in der Praxis: Erfolgsfaktoren für eine wirksame Umsetzung**	**Seite 28**
6	**Herausforderungen meistern: Stolpersteine erkennen und konstruktiv begegnen**	**Seite 30**
7	**Ausblick: Beteiligung als Schlüssel für eine erfolgreiche und umsetzbare Wärmeplanung**	**Seite 31**
8	**Quellenverzeichnis**	**Seite 33**
	Impressum	**Seite 35**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schritte der Wärmeplanung (eigene Darstellung).	**Seite 5**
Abbildung 2:	Überblick über die Akteure der kommunalen Wärmeplanung vor Ort (eigene Darstellung).	**Seite 8**
Abbildung 3:	Stadtansicht (Quelle: Stadt Bochum).	**Seite 9**
Abbildung 4:	Stadtansicht (Quelle: Stadt Jena).	**Seite 12**
Abbildung 5:	Öffentliche Informationsveranstaltung in Jena (Quelle: Stadt Jena).	**Seite 12**
Abbildung 6:	Stadtansicht (Quelle: Stadt Mainz).	**Seite 13**
Abbildung 7:	Stadtansicht (Quelle: Stadt Münster).	**Seite 14**
Abbildung 8:	Interessen-Einfluss-Matrix zum Ableiten von Beteiligungsstrategien im Rahmen der Akteursanalyse (Quelle: KWW 2025, S. 19; Darstellung angepasst).	**Seite 15**
Abbildung 9:	Beteiligungsintensität auf unterschiedlichen Stufen (eigene Darstellung).	**Seite 17**
Abbildung 10:	Stadtansicht (Quelle: Stadt Heidelberg/Diemer).	**Seite 19**
Abbildung 11:	Öffentliche Informationsveranstaltung in Jena (Quelle: Stadt Jena).	**Seite 21**
Abbildung 12:	Stadtansicht (Quelle: Stadt Leipzig).	**Seite 22**
Abbildung 13:	Dialogforum Wärmewende der Stadt Lübeck (Quelle: Stadt Lübeck).	**Seite 23**
Abbildung 14:	Ineinandergreifende Erfolgsfaktoren wirksamer Beteiligungsumsetzung (eigene Darstellung).	**Seite 28**
Abbildung 15:	Partizipationsparadoxon (Quelle: Hirschner 2017, S. 323; Darstellung angepasst).	**Seite 30**

Abkürzungsverzeichnis

DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
IHK	Industrie- und Handelskammer
KSG	Bundes-Klimaschutzgesetz
KWP	Kommunale Wärmeplanung
TöB	Träger öffentlicher Belange
WPG	Wärmeplanungsgesetz

1

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Gebäudesektor, insbesondere die Wärmeversorgung, ist einer der Hauptverursacher von CO_2-Emissionen und verantwortlich für rund die Hälfte des gesamten Energieverbrauchs in Deutschland. Eine strategisch effiziente Wärmeversorgung ist daher essenziell, um Deutschland bis 2045 klimaneutral aufzustellen.

Mit dem 2023 verabschiedeten Wärmeplanungsgesetz des Bundes sind alle Kommunen verpflichtet, kommunale Wärmepläne zu erarbeiten, die auf die klimaneutrale Versorgung hinwirken. Viele Kommunen haben sich bereits auf den Weg gemacht. Im Zuge der veränderten politischen Rahmenbedingungen wird das Gesetz voraussichtlich weiterentwickelt werden, um künftig unter anderem eine stärkere Technologieoffenheit für eine klimaneutrale Wärmeversorgung zu gewährleisten. Diese Offenheit bleibt wichtig – ebenso wie das konsequente Einhalten der Klimaziele.

Unabhängig von der Frage, ob und was sich auch beim Gebäudeenergiegesetz ändert, müssen alle Stakeholder in einem Quartier wissen, auf welche Rahmenbedingungen sie sich einstellen müssen, insbesondere dann, wenn die Kommune Fernwärme plant, die vorherige Investitionen im Quartier nicht konterkarieren darf. Dafür braucht es weiterhin eine strategische Wärmeplanung auf kommunaler Ebene. Nur so erhalten Entwicklerinnen und Entwickler, Investorinnen und Investoren und Betreibende von Immobilien Planungssicherheit und Verlässlichkeit für ihre Investitionen. Ihre Beteiligung am kommunalen Planungsprozess ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor. Bislang sind gerade diese Stakeholder allerdings häufig nur optional in den Prozess der Erstellung eines kommunalen Wärmeplans eingebunden.

Eine zukunftsfähige Wärmeversorgung entsteht nicht am grünen Tisch, sondern im produktiven Zusammenspiel von Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Wärmewende ist nicht nur eine technische Herausforderung, sondern auch ein sozialer und wirtschaftlicher Gestaltungsprozess, der gemeinsames Handeln voraussetzt. Gerade auf kommunaler Ebene entscheidet sich, ob Transformation gelingt – konkret, verbindlich und im Dialog.

Um Kommunen bei ihrer Wärmeplanung zu unterstützen, hat die Stiftung „Lebendige Stadt" einen Leitfaden initiiert, der praktische Tipps zur erfolgreichen Einbindung von Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, lokalem Gewerbe und Industrie liefert. Wir freuen uns, mit dem Deutschen Städtetag und der PD – Berater der öffentlichen Hand zwei Akteure gewonnen zu haben, die ihre umfassende Expertise aus der Zusammenarbeit mit Kommunen in die Erarbeitung dieses Leitfadens eingebracht haben. In Workshops mit Fachleuten aus den kommunalen Verwaltungen sowie durch Interviews mit Entscheiderinnen und Entscheidern aus der Immobilienwirtschaft haben wir zentrale Erfolgsfaktoren und mögliche Stolpersteine identifiziert und in diesem Leitfaden anschaulich aufbereitet.

In Kürze werden wir einen weiteren Leitfaden veröffentlichen, der hier anschließt und anhand erfolgreicher Praxisbeispiele aus verschiedenen Kommunen Hinweise zur konkreten Umsetzung der kommunalen Wärmeplanung gibt, unter anderem auch zu Finanzierungsmodellen. Mit diesen beiden Leitfäden möchten wir Ihnen den Einstieg in die kommunale Wärmeplanung (KWP) erleichtern.

Und jetzt wünschen wir Ihnen wertvolle Einblicke in den Stakeholderprozess.

Rolf Buch
Vorsitzender des Kuratoriums

Dr. Andreas Mattner
Vorsitzender des Vorstands

Fotos: Catrin Moritz (Vonovia) / Günther Schwering

2 Hintergrund und Zielsetzung: Die Rolle von Wirtschaft, Immobilienunternehmen und Gewerbe für eine erfolgreiche Wärmeplanung

Die Energiewende ist eine der größten Herausforderungen und zugleich eine der wichtigsten Aufgaben unserer Zeit. Sie umfasst nicht nur die Umstellung auf erneuerbare Energien, sondern erfordert auch eine tiefgreifende Transformation bestehender Infrastrukturen – insbesondere im Bereich der Wärmeversorgung urbaner Räume.

Der Gebäudesektor ist für fast die Hälfte des Endenergieverbrauchs in Deutschland verantwortlich und weiterhin stark von fossilen Energieträgern abhängig . Entsprechend kommt der Wärmewende eine Schlüsselrolle bei der Erreichung der Treibhausgasneutralität bis 2045 zu – ein Ziel, zu dem sich Deutschland mit dem Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG) verpflichtet hat. Auch die neue Bundesregierung aus CDU, CSU und SPD bekennt sich ausdrücklich dazu und setzt verstärkt auf praktikable Maßnahmen mit Fokus auf tatsächliche CO_2-Einsparungen.

Kommunen spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie als planungsverantwortliche Stelle strategische Entscheidungen zur lokalen Wärmeversorgung treffen. Die KWP ist hierfür ein zentrales Instrument: Sie erfasst systematisch Gegebenheiten, Potenziale und Herausforderungen der Wärmeversorgung vor Ort und entwickelt darauf aufbauend tragfähige Dekarbonisierungsstrategien.

Die KWP gliedert sich dabei klassischer Weise in fünf Schritte:

Abbildung 1: Schritte der Wärmeplanung (eigene Darstellung).

In ihrem Koalitionsvertrag kündigt die Bundesregierung regulatorische Anpassungen an: So soll das bisherige Gebäudeenergiegesetz durch ein technologieoffeneres und flexibleres Regelwerk ersetzt werden, das stärker auf tatsächliche CO_2-Einsparungen ausgerichtet ist. Zudem soll die Verzahnung zwischen kommunaler Planung und bundesweiten Vorgaben verbessert werden, um die Praxis zu vereinfachen und Bürokratie abzubauen.

[1] Vgl. Umweltbundesamt 2025.
[2] Vgl. Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen 2025.
[3] Vgl. Bundes-Klimaschutzgesetz § 3 Absatz 2 Satz 1.
[4] Vgl. Koalitionsvertrag CDU, CSU und SPD (2025): Zeile 898.
[5] Vgl. Koalitionsvertrag CDU, CSU und SPD (2025): Zeile 752 ff.
[6] Die KWP ist aktuell im Wärmeplanungsgesetz (WPG) geregelt. Dieses verpflichtet alle Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern dazu, verbindliche Wärmepläne zu erstellen, die technische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte berücksichtigen. Die Fristen zur Vorlage der Wärmepläne sind aktuell (Stand August 2025) gestaffelt: Kommunen mit mehr als 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern müssen ihre Pläne bis spätestens 30. Juni 2026 vorlegen, Kommunen mit 10.000 bis 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern haben dafür Zeit bis zum 30. Juni 2028. Für Kommunen mit weniger als 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern gelten vereinfachte Verfahren. Zudem besteht für diese kleineren Kommunen die Möglichkeit, gemeinsam mit benachbarten Kommunen Wärmepläne zu entwickeln, sofern dies von den Ländern vorgesehen ist.
[7] Vgl. Koalitionsvertrag CDU, CSU und SPD (2025): Zeile 752 ff.

2

Viele Fragen sind hier noch offen. Klar aber ist: Die KWP bleibt das zentrale Instrument für eine sozial ausgewogene, wirtschaftlich tragfähige und nachhaltige Wärmewende.

Gleichwohl stellt die Wärmeplanung Städte und Gemeinden vor erhebliche Herausforderungen. Sie geht weit über eine technische Bestandsaufnahme hinaus und erfordert realistische Strategien, die sowohl umsetzbar als auch gesellschaftlich akzeptiert sind. Ohne frühzeitige und gezielte Einbindung relevanter Akteursgruppen droht das Scheitern an wirtschaftlichen Hürden, Widerständen oder mangelnder Akzeptanz. Zudem müssen technische Wechselwirkungen mit anderen Infrastrukturen, insbesondere mit dem Stromnetz, frühzeitig berücksichtigt werden – etwa bei der Bewertung von Optionen wie Wärmepumpen oder der Nutzung industrieller Abwärme.

Standardmäßig in die Entwicklung der kommunalen Wärmeplanung werden unter anderem Netzbetreiber, Energieversorger, kommunale Behörden sowie die Öffentlichkeit, darunter Bürgerinnen und Bürger und Träger öffentlicher Belange (TöB), eingebunden. Ihre Beteiligung ist essenziell, um grundlegende Rahmenbedingungen und Interessen zu berücksichtigen.

Darüber hinaus ist die Einbindung weiterer Akteure wichtig. Unternehmen, Gewerbetreibende und die Immobilienwirtschaft treffen Investitionsentscheidungen, prägen den Wärmebedarf und gestalten die Infrastruktur vor Ort. Ihre aktive Mitwirkung ist unerlässlich für eine realitätsnahe und ökonomisch nachhaltige Wärmeplanung.

Ohne ihre Beteiligung drohen erhebliche Risiken wie Fehleinschätzungen, geringe Investitionsbereitschaft, Widerstände und die Unterschätzung wirtschaftlicher Potenziale. Die Wärmewende lässt sich folglich nicht allein durch die öffentliche Hand planen und umsetzen. Sie erfordert eine enge Zusammenarbeit.

Ein ähnliches Bild zeigte sich auch in einem nicht repräsentativen Online-Stimmungsbild, das im Frühjahr 2025 in dem diesem Leitfaden zugrunde liegenden Projekt unter Akteuren der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, des Gewerbes sowie der lokalen Industrie durchgeführt wurde: Als zentrale Erwartungen an eine stärkere Einbindung wurden die frühzeitige und regelmäßige Partizipation, transparente Informationen zum Stand und zur Ausrichtung der Planung sowie die Sichtbarkeit als relevanter Akteur der Wärmewende benannt. Als konkrete Chancen galten insbesondere eine praxisnähere Ausgestaltung der Planungen und ein besser abgestimmtes Zusammenspiel zwischen dieser und der Umsetzung. Deutlich wurde zudem das Bedürfnis, nicht nur reaktiv, etwa auf Nachfrage, eingebunden zu werden, sondern aktiv am Entstehungsprozess mitzuwirken.

Gleichzeitig wurden auch bestehende Herausforderungen benannt: der erhebliche zeitliche Aufwand, den eine fundierte Beteiligung mit sich bringt, bestehende Unsicherheiten hinsichtlich der künftigen technologischen Entwicklung sowie eine noch als unzureichend empfundene strukturelle Einbindung in kommunale Planungsprozesse. Insbesondere aus dem Handwerk wurde angemerkt, dass der Praxisbezug in den Planungen teilweise fehle und Hinweise aus der Umsetzungsperspektive stärker berücksichtigt werden sollten. Erwünscht sind daher ein kontinuierlicher Austausch mit den planenden Stellen, einschließlich Planungsbüros und kommunalen Versorgern, sowie eine frühzeitige Einbindung vor finalen Beschlüssen.

[8] Nach aktuell geltender Rechtslage (WPG, Stand August 2025) sind bestimmte Akteursgruppen wie Netzbetreiber, Energieversorger und kommunale Behörden verpflichtend in den Wärmeplanungsprozess einzubinden. Zudem sind Bürgerinnen und Bürger sowie TöB einzubeziehen. Die Beteiligung weiterer Akteure, insbesondere aus Wirtschaft, Gewerbe und Immobilienwirtschaft, ist zwar nicht gesetzlich vorgeschrieben, wird jedoch als wesentlich für eine erfolgreiche und realistische Wärmeplanung angesehen.

2 Zielsetzung und Struktur des Leitfadens

Dieser Leitfaden möchte den Städte aller Größenordnungen und dort insbesondere den planungsverantwortlichen Stellen als eine Hilfestellung dienen, die einen Beteiligungsprozess im Rahmen der kommunalen Wärmeplanung mit besonderem Fokus auf die Einbindung der Immobilien- und Wohnungswirtschaft, lokaler Gewerbe- und Industrieunternehmen sowie relevanter Verbände und Kammern aufsetzen möchten.

Dieser Leitfaden konzentriert sich auf die strategische Beteiligung von Akteuren aus Handwerk, Gewerbe sowie Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in der kommunalen Wärmeplanung und gibt praktische Hinweise, wie die Beteiligung wirkungsvoll ausgestaltet werden kann. Aspekte wie die interne Ressourcenplanung innerhalb der Verwaltung, die Gestaltung von Prozessstrukturen und Steuerungsgremien, die Ausschreibung und Auswahl externer Dienstleister, die systematische Evaluation sowie die schrittweise Durchführung der Wärmeplanung in fünf Phasen werden nicht vertiefend behandelt, da sie in anderen, bereits veröffentlichten Leitfäden ausführlich und praxisorientiert dargestellt sind. Auch methodische Hilfen wie Checklisten, Kommunikationsfahrpläne oder Steckbriefe zu Beteiligungsformaten sind dort enthalten.

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich an diesen drei Zielsetzungen:

- **Unterstützung bei der Identifikation relevanter Akteure:** Welche der empfohlenen Akteure sind für die Wärmeplanung in der spezifischen Kommune von Bedeutung und wie können sie gezielt angesprochen werden?
- **Entwicklung geeigneter Beteiligungsformate:** Wie können Formate gestaltet werden, um den Bedürfnissen der beteiligten Akteure und gleichzeitig den Anforderungen an eine effiziente und effektive Wärmeplanung gerecht zu werden?
- **Vermeidung potenzieller Hindernisse:** Welche Herausforderungen können im Beteiligungsprozess bei den beteiligten Akteuren auftreten und wie können sie überwunden werden? Zudem werden konkrete Handlungsempfehlungen und Good Practices vorgestellt, die Kommunen dabei unterstützen sollen, die Wärmewende erfolgreich in Zusammenarbeit mit den empfohlenen Akteuren umzusetzen.

Das vorliegende Dokument ist im Rahmen einer gemeinsamen Zusammenarbeit der Stiftung „Lebendige Stadt" mit der der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH unter Mitwirkung des Deutschen Städtetags entstanden. Ziel des Projekts war es, systematisch zu untersuchen, wie wirtschaftliche Schlüsselakteure – insbesondere Gewerbebetriebe, die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie lokale Unternehmen – wirksam in die KWP eingebunden werden können.

Die Inhalte basieren auf Interviews mit Akteuren aus Wirtschaft und Immobilienbranche, auf Fachgesprächen und einem Workshop mit kommunalen Praktikerinnen und Praktikern sowie auf einer Literaturauswertung. Die Erarbeitung erfolgte zwischen Februar und Juli 2025.

Ein besonderer Dank gilt allen Beteiligten, die ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Perspektiven in die Entwicklung dieses Leitfadens eingebracht haben. Insbesondere die enthaltenen kommunalen Praxisbeispiele haben maßgeblich dazu beigetragen, zentrale Herausforderungen und erfolgversprechende Lösungsansätze greifbar zu machen. Ihre Einblicke aus der Praxis vor Ort verleihen den Empfehlungen eine besondere Relevanz und erhöhen ihre Umsetzbarkeit im kommunalen Alltag.

[9] Vgl. u. a.: Baerens et al. 2024, Deutscher Städte- und Gemeindebund et al. 2025; Deutscher Städtetag et al. 2024; Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende (KWW) 2025.

3 Relevante Akteure identifizieren und einbinden: Grundlagen für eine tragfähige Beteiligung

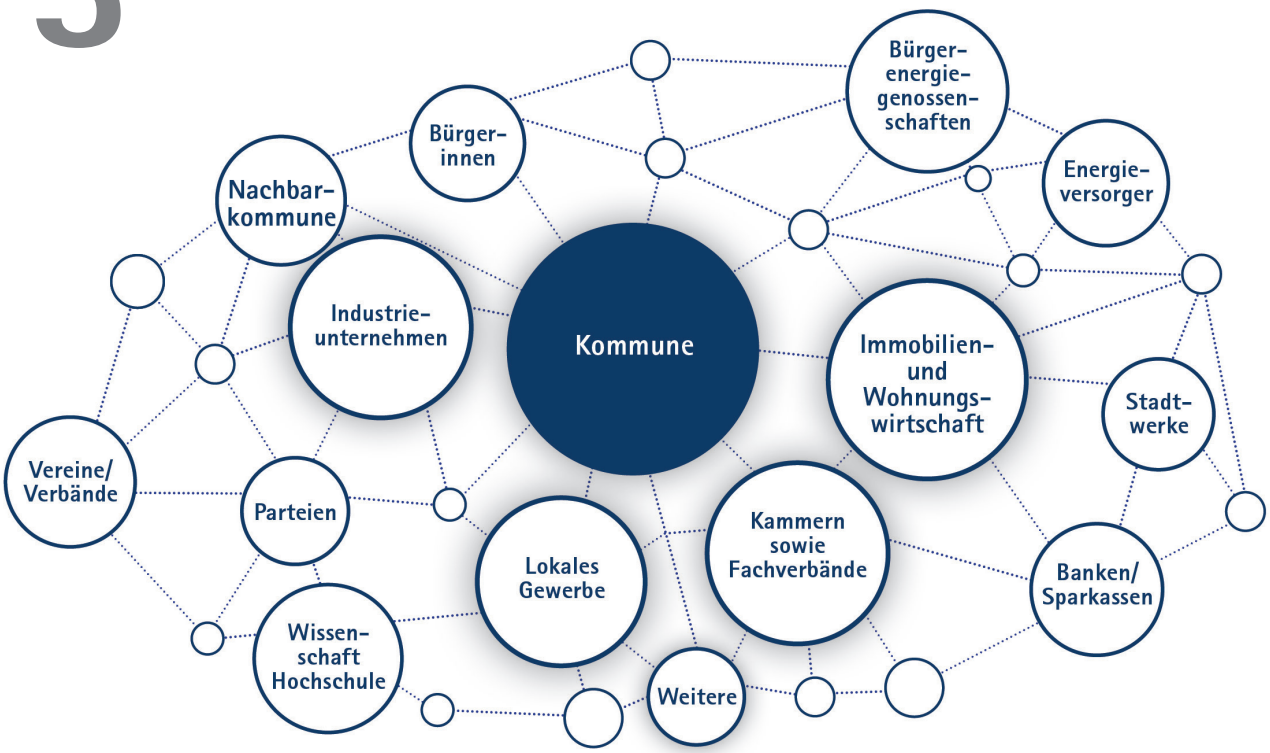

Abbildung 2: Überblick über die Akteure der kommunalen Wärmeplanung vor Ort (eigene Darstellung).

Eine KWP kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie im strukturierten Austausch mit relevanten Akteuren der Stadtgesellschaft erarbeitet wird. Neben den standardmäßig einbezogenen Gruppen gibt es zahlreiche weitere Stakeholder, die maßgeblichen Einfluss auf die Planung und Umsetzung der Wärmewende nehmen können. Sie bringen wichtige Ressourcen, Entscheidungskompetenzen oder fachliche Expertise ein, die für eine realistische, wirtschaftlich tragfähige und langfristig umsetzbare Wärmeplanung unverzichtbar sind.

3.1 Ausgewählte Akteursgruppen in der kommunalen Wärmeplanung im Überblick

Die Gruppe potenziell zu beteiligender Akteure ist äußerst heterogen und umfasst neben den derzeit (Stand August 2025) gesetzlich vorgeschriebenen Akteuren wie Netzbetreibern und Energieversorgern optional auch Mitglieder aus der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Finanzwelt sowie Interessensvertretungen.

Ihre frühzeitige Einbindung kann maßgeblich dazu beitragen, die Wärmeplanung an den realen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen vor Ort auszurichten. Folgend werden weitere ausgewählte Akteure im Detail vorgestellt:

Immobilien- und Wohnungswirtschaft

Die Immobilien- und Wohnungswirtschaft ist zentral in der kommunalen Wärmeplanung, da sie für einen erheblichen Teil des Gebäudebestands verantwortlich ist und maßgeblich darüber entscheidet, wie dieser künftig beheizt wird.

Sowohl private als auch öffentliche Immobilienentwickler, Wohnungsunternehmen und Investorinnen sowie Investoren verfügen über die finanziellen Mittel, die organisatorischen Ressourcen sowie die notwendigen Entscheidungskompetenzen, um energetische Sanierungen umzusetzen, Neubauprojekte strategisch auszurichten und zukunftsfähige Wärmeversorgungssysteme zu integrieren. Ihre Mitwirkung ist daher für die praktische Umsetzung einer dekarbonisierten Wärmeversorgung von großer Bedeutung.

3

Im Bereich der Bestandsgebäude beeinflusst die Immobilien- und Wohnungswirtschaft unmittelbar, ob und wie fossile Heizsysteme ersetzt, klimafreundliche Wärmenetze ausgebaut oder dezentrale Lösungen wie Wärmepumpen gefördert werden. Im Neubau entscheidet sie darüber, welche technischen Standards realisiert und ob moderne, klimaneutrale Versorgungslösungen frühzeitig mitgedacht werden. Dabei sind wirtschaftliche Überlegungen, langfristige Investitionssicherheit und regulatorische Rahmenbedingungen entscheidend.

Darüber hinaus ist die Branche ein wichtiger Treiber technologischer Innovationen, etwa durch die Einführung intelligenter Heizsysteme, die Nutzung von Abwärme oder die Integration erneuerbarer Energien auf Quartiersebene. Auch im Kontext von Smart-City-Ansätzen kommt ihr eine besondere Rolle zu, da digitale Steuerungslösungen und Verbrauchsoptimierungen insbesondere im Gebäudesektor ein erhebliches Potenzial für Effizienzgewinne und CO_2-Einsparungen bieten.

Als direkte Schnittstelle zu Käuferinnen und Käufern sowie Mieterinnen und Mietern beeinflusst die Immobilien- und Wohnungswirtschaft zudem maßgeblich die soziale Akzeptanz und Praktikabilität geplanter Maßnahmen. Sie trägt Verantwortung dafür, dass neue Lösungen nicht nur technisch, sondern auch sozial verträglich umgesetzt werden, etwa durch faire Kostenverteilung oder transparente Kommunikation bei Sanierungsmaßnahmen.

Insgesamt hat die Immobilien- und Wohnungswirtschaft somit eine Schlüsselrolle für das Gelingen der Wärmewende, sowohl als Investorin und Betreiberin von Gebäuden als auch als Gestalterin urbaner Lebensräume mit hoher Multiplikatorwirkung im Quartier, etwa gegenüber Mieterinnen und Mietern sowie lokalen Gewerbetreibenden. Eine frühzeitige Einbindung in die Wärmeplanung ist unerlässlich, um realistische, wirtschaftlich tragfähige und umsetzbare Strategien zu entwickeln.

Lokales Gewerbe

Auch das lokale Gewerbe, darunter Handwerksbetriebe, kleinere Produktionsstätten, Einzelhandel, Gastronomie, Hotellerie sowie die Kreativwirtschaft, ist in der kommunalen Wärmeplanung von Bedeutung. Insbesondere in dicht besiedelten, zentral gelegenen Stadtgebieten verfügen diese Betriebe über vielfältige und oft standortspezifische Wärmebedarfe. Durch ihre räumliche Verteilung und ihre Nähe zur Wohnbevölkerung haben sie eine hohe Relevanz für die Planung dezentraler Wärmeversorgungslösungen.

Die Zusammenarbeit mit dieser gewerblichen Gruppe bietet vielfältige Chancen: Lokale Gewerbe können direkt von einer nachhaltigen, kosteneffizienten und planungssicheren Wärmeversorgung profitieren. Der Zugang zu erneuerbaren Wärmequellen oder die Anbindung an klimafreundliche Wärmenetze kann ihre Energiekosten langfristig senken und ihre wirtschaftliche Resilienz stärken.

Bochum

Abbildung 3: Stadtansicht (Quelle: Stadt Bochum).

In Bochum wurde bereits vor Beginn der formalen Wärmeplanung ein breiter Beteiligungsprozess angestoßen. Mit dem „Bochumer Wärmegipfel" wurden Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Verbände, Stadtwerke und Gewerbe frühzeitig eingebunden. Im Zuge dessen entstand ein „Memorandum of Understanding", in dem sich große Wohnungsunternehmen gemeinsam mit der Stadt zu einer engen Zusammenarbeit auf dem Weg zur klimaneutralen Wärmeversorgung bekennen. Parallel werden erste Pilotprojekte zum Ausbau der Fernwärme umgesetzt – ein Beispiel für kooperative Planung und sektorübergreifende Verantwortung (Quelle Bochum 2024).

3

Besonders Betriebe, die bereits eigene Energieinfrastruktur betreiben, wie Solaranlagen, Wärmepumpen oder Blockheizkraftwerke, können Synergien mit der kommunalen Wärmeplanung erzeugen, beispielsweise durch Einspeisung überschüssiger Energie oder durch gemeinschaftliche Versorgungsmodelle auf Quartiersebene.

Darüber hinaus verbraucht Handwerk nicht nur Wärme, sondern ist im Gegenzug auch wichtiger Akteur für das Gelingen der Wärmewende: Viele Sanierungs- und Installationsmaßnahmen, beispielsweise bei Heizsystemen oder bei der Gebäudedämmung, werden durch lokale Handwerksbetriebe realisiert. Ihre frühzeitige Einbindung trägt nicht nur zur besseren Planung, sondern auch zur Sicherung von Fachkompetenz und Umsetzungskapazitäten vor Ort bei. Daneben können viele Gewerbebetriebe auch selbst Lösungen anbieten, darunter durch eigene Energieerzeugung, die Einspeisung in Netze oder durch Kooperationen in Quartieren.

Industrieunternehmen

Industrieunternehmen, insbesondere energieintensive Betriebe der Grundstoffindustrie, chemischen Industrie, Metallverarbeitung, Lebensmittelproduktion oder des Maschinenbaus, sind zentrale Akteure für eine erfolgreiche kommunale Wärmeplanung. Sie zählen meist zu den größten Wärmeverbrauchern vor Ort und haben häufig sehr spezifische, prozessabhängige Anforderungen an Temperatur, Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit. Diese Anforderungen müssen bei der Entwicklung kommunaler Wärmestrategien von Beginn an berücksichtigt werden, um realistische, tragfähige Lösungen zu ermöglichen.

Gleichzeitig sind Industrieunternehmen angesichts steigender Energiepreise, regulatorischer Anforderungen und aufgrund von Dekarbonisierungszielen selbst auf eine langfristig planbare, verlässliche und bezahlbare Wärmeversorgung angewiesen. Die Transformation ihrer Produktionsprozesse, zum Beispiel durch die Elektrifizierung von Prozesswärme, den Einsatz von Wasserstoff oder den Anschluss an klimafreundliche Wärmenetze, ist oft mit hohen Investitionen und technischen Umstellungen verbunden. Eine enge Abstimmung mit der kommunalen Wärmeplanung kann hier Planungssicherheit schaffen, Kooperationspotenziale erschließen und Investitionen bündeln.

Neben ihrer Rolle als Wärmeverbraucher kommen Industrieunternehmen auch als potenzielle Wärmeversorger in Betracht: In vielen Prozessen, beispielweise bei der Nutzung von Öfen, Kühlanlagen oder Druckluftsystemen, entsteht industrielle Abwärme, die bislang ungenutzt bleibt, aber systematisch erfasst und in lokale Wärmenetze eingespeist werden könnte. Solche Rückkopplungen zwischen industrieller Wärmeerzeugung und kommunaler Wärmeversorgung erhöhen die Gesamteffizienz des Energiesystems erheblich, setzen jedoch eine frühzeitige Zusammenarbeit sowie passende technische, wirtschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen voraus.

Die frühzeitige Einbindung der Industrie ist daher von besonderer Bedeutung: Sie erlaubt es, großvolumige Wärmebedarfe und -angebote frühzeitig in die Planung zu integrieren, Synergiepotenziale zu identifizieren und Investitionen langfristig abzustimmen. Industrieunternehmen können als Ankerpunkte für Wärmenetze dienen, bei der Entwicklung innovativer Versorgungslösungen mitwirken und als Multiplikatoren für technische und wirtschaftliche Ansätze in der Region fungieren. Ihre aktive Beteiligung erhöht die Skalierbarkeit, Umsetzbarkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit kommunaler Wärmelösungen.

Kammern sowie Fachverbände

Kammern und Verbände, etwa Handwerkskammern, der Zentrale Immobilienausschuss (ZIA), Haus- und Grund, Verbände der Energie- und Wohnungswirtschaft, Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie Branchen- und Berufsverbände, übernehmen eine zentrale Schnittstellenfunktion zwischen Politik, Verwaltung, und Wirtschaft. Als Interessenvertretungen bündeln sie die Perspektiven ihrer Mitglieder aus Handwerk, Gewerbe und Industrie und können diese in die KWP einbringen. Durch ihren direkten Zugang zu einer Vielzahl betroffener Betriebe sind sie mit deren wirtschaftliche Rahmenbedingungen, betrieblichen Strukturen und technischen Potenziale vertraut. Damit sind sie in der Lage, sowohl Hemmnisse als auch Chancen der Wärmewende realistisch zu bewerten und praxisnahe Impulse zu geben.

In der kommunalen Wärmeplanung können Kammern und Verbände gleich mehrere Rollen übernehmen: Sie wirken als Multiplikatoren, indem sie Informationen zur Wärmeplanung zielgerichtet an ihre Mitglieder kommunizieren und deren Rückmeldungen sammeln und strukturieren. So wird eine kontinuierliche Rückkopplung zwischen Planungsverantwortlichen und Unternehmen ermöglicht. Gleichzeitig können sie durch eigene Fachveranstaltungen, Netzwerke oder Arbeitskreise den Austausch zu Best Practices, innovativen Technologien und neuen Geschäftsmodellen fördern. Dies stärkt nicht nur die Akzeptanz, sondern auch die Innovationskraft innerhalb der beteiligten Wirtschaftsakteure.

Darüber hinaus verfügen viele Kammern über eigene Weiterbildungs- und Beratungsangebote, mit denen sie Unternehmen bei der Transformation hin zu einer klimafreundlichen Wärmeversorgung unterstützen können, wie etwa bei der Umstellung von Heizsystemen oder der energetischen Gebäudesanierung. In ihrer Rolle als intermediäre Institutionen sind sie somit wichtige Partner für eine realistische, wirtschaftlich tragfähige und breit verankerte kommunale Wärmeplanung. Ihre frühzeitige und systematische Einbindung kann wesentlich dazu beitragen, Vertrauen in den Planungsprozess aufzubauen und die aktive Beteiligung der Wirtschaft zu fördern.

Gleichzeitig zeigt sich, dass eine reine Beteiligung über Verbände in vielen Fällen nicht ausreicht, um verbindliche Vereinbarungen zu erreichen. Diese entstehen vor allem durch die direkte Einbindung der betroffenen Unternehmen selbst.

3

3.2 Vom Überblick zur Auswahl: Systematik und Kriterien für die Einbindung

Der erste Schritt im Beteiligungsprozess ist die Identifikation der tatsächlichen Akteure und Ansprechpersonen vor Ort. Nur wer die richtigen Partner kennt, kann sie gezielt einbinden und so den Dialog von Anfang an konstruktiv gestalten. Eine klare Übersicht der beteiligten Gruppen schafft die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und eine realistische Planung.

In der Praxis erfolgt die Auswahl empfohlener Akteure in der kommunalen Wärmeplanung selten auf Basis einer idealtypischen Analyse. Viel häufiger entwickeln Kommunen ein erstes Bild durch pragmatische Zugänge: Wer ist in der Verwaltung oder in der Wirtschaftsförderung bereits bekannt? Wer war in früheren Projekten aktiv oder hat sich öffentlich zu Energiethemen positioniert? Wo bestehen bereits funktionierende Kommunikationskanäle, zum Beispiel in bestehenden Gremien, Netzwerken, Verteilerlisten oder Arbeitskreisen?

Dabei kann es für eine frühzeitige Identifizierung von Akteuren mit Bezug zur Energie- und Wärmewende hilfreich sein, auf bestehende Strukturen und Erfahrungen aus anderen kommunalen Projekten, beispielsweise Klimaschutzkonzepte oder Masterpläne, zurückzugreifen. Auch sektorübergreifende Daten wie Gasverbräuche oder vorhandene Abwärmepotenziale können Hinweise liefern und die Auswahl systematisch ergänzen.

Diese zunächst zumeist pragmatische Herangehensweise hat einen entscheidenden Vorteil: Sie knüpft an vorhandene Strukturen und persönliche Beziehungen an. Gerade in kleinen und mittleren Kommunen, in denen Ressourcen begrenzt und Netzwerke oft eng sind, kann dies ein effizienter Einstieg in den Beteiligungsprozess sein.

Jena

Die Erfahrungen der Stadt Jena zeigen, dass die Auswahl relevanter Akteure maßgeblich von der spezifischen lokalen Akteurslandschaft abhängt. Hierzu führten das beauftragte Planungsbüro und die Klimaschutzkoordination als projektverantwortliche Stelle der Stadtverwaltung eine Akteursanalyse durch.

Der städtische Netzbetreiber war als Teil des Projektkernteams direkt an der Erstellung der Wärmeplanung beteiligt, wodurch lokale Infrastrukturexpertise gewinnbringend in das Projekt einfließen konnte. Als wichtige Akteure wurden zudem die Unternehmen der Wohnungswirtschaft sowie ausgewählte Industrieunternehmen bewertet, die aufgrund ihres hohen örtlichen Wärmebedarfs potenzielle Ankerkunden für Wärmenetze darstellen. Wichtige Multiplikatoren waren die Ortsteilräte sowie Interessensvertreterinnen und -vertreter von Handwerk, Handel und Gewerbe.

Die Einbindung dieser relevanten Stakeholder erfolgte über das Format des Akteurskreises. Im Rahmen des Auftaktworkshops gab es einen Gruppenaustausch zu Rollen, Erwartungen und möglichen Beiträgen der einzelnen Akteure zur Wärmewende in Jena, um die spezifischen Interessen und Bedürfnisse der Akteure noch genauer einordnen zu können.

Weitere Informationen zur Kommunalen Wärmeplanung in Jena finden Sie unter: https://umwelt.jena.de/de/kommunale-waermeplanung.

Abbildung 4: Stadtansicht (Quelle: Stadt Jena).

Abbildung 5: Öffentliche Informationsveranstaltung in Jena (Quelle: Stadt Jena).

3

Mainz

Abbildung 6: Stadtansicht (Quelle: Stadt Mainz).

Die Stadt Mainz startete im Dezember 2024 mit der Erarbeitung der KWP. Die Auswahl der beteiligten Akteure erfolgte auf Basis bereits im Klimaschutzkontext engagierter Personen und Institutionen, unter anderem aus dem Projekt „Masterplan Klimaschutz" und dem „Wärmemasterplan".

In den Beteiligungsprozess wurden unter anderem Vertreterinnen und Vertreter der Stadtwerke, der Wohnungswirtschaft, der IHK, größerer Unternehmen, der „Scientists for Future"-Initiative, des Klimaschutzbeirats und der Ortsteilbeiräte einbezogen, um verschiedene Perspektiven und Erwartungen einzubeziehen.

Weitere Informationen zur KWP in Mainz finden Sie unter: https://www.mainz.de/microsite/klimaneutral/kommunale-waermeplanung/kommunale-waermeplanung.php.

Die Einbindung bekannter Akteure schafft Vertrauen und ermöglicht einen niedrigschwelligen, dialogorientierten Auftakt. Auch innerhalb bestehender Formate, wie zum Beispiel regelmäßig tagender Wirtschaftsrunden oder Runder Tische zur Stadtentwicklung, lassen sich Beteiligungsschritte zur Wärmeplanung häufig ohne großen Mehraufwand integrieren.

In der Wirtschaftsförderung, bei Klimaschutzmanagerinnen und -managern oder in Bauämtern finden sich zudem oft gute Anknüpfungspunkte für ein gezieltes „Lospuzzeln", also das schrittweise Ergänzen der Stakeholderlandschaft entlang wachsender Projektanforderungen.

Diese alltagstaugliche Vorgehensweise kann besonders in frühen Planungsphasen völlig ausreichend sein. Um jedoch im weiteren Verlauf systematische Lücken zu vermeiden, empfiehlt sich spätestens im Übergang zur konkreten KWP-Maßnahmenplanung eine strukturierte Überprüfung: Welche relevanten Gruppen fehlen möglicherweise noch? Wer hat bisher keine Stimme gefunden, könnte aber erheblich zum Gelingen der Wärmewende beitragen?

Hierfür kann die Durchführung einer Akteursanalyse als Instrument dienen, um die Beteiligungsstrategie weiter zu schärfen oder strategisch auszurichten.

3

Münster

Abbildung 7: Stadtansicht (Quelle: Stadt Münster).

Im Rahmen der KWP in Münster wurde eine gezielte Stakeholder-Analyse durchgeführt. Grundlage war ein Akteurskataster, das systematisch erstellt wurde, um relevante Zielgruppen für Beteiligungsprozesse zu identifizieren.

Ein besonderer Fokus lag dabei auf Industrie- und Gewerbebetrieben. Insgesamt wurden 46 Unternehmen und Institutionen anhand von Kriterien wie Branchenschwerpunkt, Energieverbrauch (Wärme, Strom, Gas) und Standort ausgewählt und im Rahmen einer strukturierten Fragebogenaktion kontaktiert.

Ziel der Erhebung war es, Erkenntnisse zum Prozesswärmebedarf, zur Nutzung von Abwärme sowie zur Zusammensetzung des Endenergieeinsatzes zu gewinnen. Von den angefragten Unternehmen gingen 16 Rückmeldungen mit unterschiedlicher Detaillierung ein. Die Ergebnisse wurden anonymisiert in die Bestands- und Potenzialanalyse integriert und dienen als Grundlage für weitere Planungs- und Beteiligungsschritte.

3

Die Analyse erfolgt in drei Schritten:

I. Auflistung potenzieller Akteure: Zunächst werden alle möglichen Stakeholder erfasst, die in der KWP eine Rolle spielen könnten. Neben der Zusammenarbeit mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltung sowie der Wirtschaftsförderung kann auch eine Auswertung früherer Projekte der Stadt wertvolle Anhaltspunkte liefern.

II. Charakterisierung der Akteure: In einem zweiten Schritt werden die identifizierten Stakeholder hinsichtlich ihrer Relevanz für die Umsetzung sowie ihrer Betroffenheit und ihres Interesses an der KWP analysiert. Dies kann durch Recherchen, Interviews mit Expertinnen und -experten oder interne Workshops erfolgen.

III. Einordnung der Akteure: Schließlich werden die Akteure entsprechend der zuvor aufgestellten Charakterisierung in verschiedene Gruppen eingeteilt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich das Interesse einzelner Akteure im Verlauf der Wärmeplanung verändern kann. Daher sollten Kommunen regelmäßig überprüfen, ob eine neue Verortung beziehungsweise neue Einbeziehung notwendig ist. Die Akteure werden in folgende vier Gruppen eingeteilt:

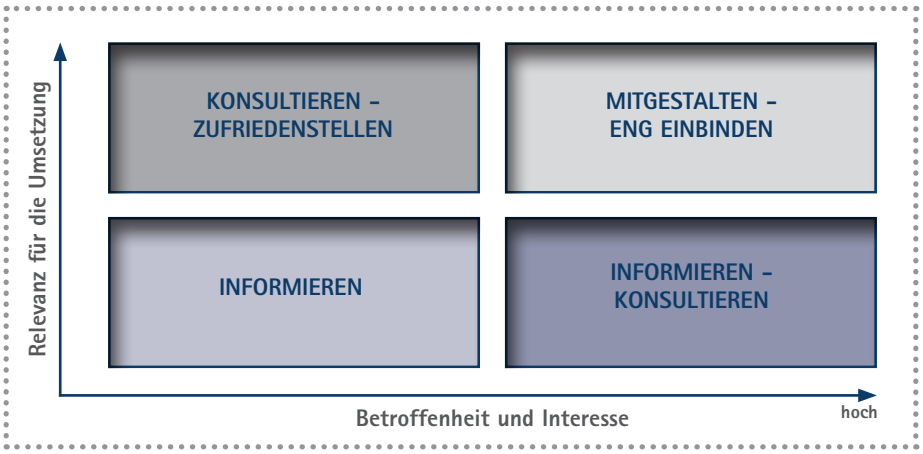

Abbildung 8: Interessen-Einfluss-Matrix zum Ableiten von Beteiligungsstrategien im Rahmen der Akteursanalyse (Quelle: KWW 2025, S. 19; Darstellung angepasst).

Akteure, die sowohl eine hohe Relevanz für die Umsetzung KWP als auch ein ausgeprägtes Interesse am Projekt haben, sollten aktiv in den Planungs- und Entscheidungsprozess eingebunden und umfassend beteiligt werden. Stakeholder mit hoher Relevanz, aber geringem Interesse, sollten gezielt gewonnen und durch geeignete Maßnahmen zufriedengestellt werden, um ihre Unterstützung für das Projekt sicherzustellen. Akteure, deren Interesse am Projekt hoch ist, deren direkte Einflussnahme auf den Projekterfolg jedoch begrenzt bleibt, sollten vorrangig durch gezielte Informationsmaßnahmen einbezogen werden. Solche mit sowohl niedriger Relevanz als auch geringem Interesse sollten hingegen lediglich im Blick behalten werden, um mögliche Veränderungen in ihrer Haltung oder ihrem Einfluss frühzeitig zu erkennen.

Die folgende Tabelle veranschaulicht, welche Ebene der Beteiligung für die jeweiligen Stakeholder angemessen ist. Die Beteiligungsebenen werden in Abschnitt 3.1 näher beleuchtet.

3

Gruppe	Maßnahme
Mitgestalten – eng einbinden	*Partizipieren: Akteure gestalten Entscheidungen auf inhaltlicher sowie auf strategischer Ebene aktiv und auf Augenhöhe mit und fühlen sich gehört und selbstwirksam.*
Konsultieren – zufriedenstellen	*Konsultieren: Es findet eine allgemeine Öffentlichkeits- und Behördenbeteiligung statt. Meinungen und Expertise werden eingeholt. Die Akteure fühlen sich respektiert und gesehen.*
Informieren – konsultieren	*Informieren: Es findet eine allgemeine Öffentlichkeits- und Behördenbeteiligung in Form einer Informationsweitergabe zu Prozess, Zielen, Fortschritten und Ergebnissen statt. Die Akteure fühlen sich einbezogen.*
Informieren	*Keine Beteiligung: Diese Akteure sollten im Blick behalten werden. Gegebenenfalls ändert sich ihr Interesse beziehungsweise ihre Relevanz im Projektverlauf, sodass eine andere Strategie zur Einbindung angemessen ist.*

Nach der sorgfältigen Auswahl und Identifikation der relevanten Stakeholder steht fest, wer auf welche Art und Weise in den Beteiligungsprozess eingebunden werden sollte. Es ist jedoch wichtig, im Verlauf der Planung regelmäßig zu prüfen, ob alle wichtigen Personen und Gruppen weiterhin berücksichtigt sind oder ob neue Akteure hinzugezogen werden müssen. Im nächsten Schritt gilt es, geeignete Beteiligungsformate zu wählen und wirksame Kommunikationswege zu entwickeln, um die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten und die Zielgruppe passgenau anzusprechen.

4 Beteiligungsgestaltung: Formate, Ebenen und Ansprache wirkungsvoll kombinieren

Nach erfolgter Auswahl der zu beteiligenden Akteure muss deren Beteiligung geplant werden. Entscheidend für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess ist, dass sie nicht nur als Betroffene des Transformationsprozesses wahrgenommen werden, sondern als Mitgestaltende, die einen Mehrwert für die Planung bieten können. Es muss daher über die Tiefe und Art der Mitwirkung entschieden werden.

Eine Beteiligung ist nicht nur notwendig, um zukunftsfähige Lösungen für die kommunale Wärmewende zu finden, sondern auch, um eine breite Akzeptanz und Unterstützung für die geplanten Maßnahmen zu schaffen. Dabei sind die Beteiligungsformate, wie oben bereits erwähnt, an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder und die verschiedenen Stufen der Beteiligung anzupassen.

4.1 Beteiligungsebenen verstehen und gezielt einsetzen

Zunächst ist es notwendig, die verschiedenen Ebenen der Beteiligung, die sich hinsichtlich ihrer Tiefe und Zielsetzung unterscheiden, zu kennen und zu verstehen:

- **Informieren:** Auf dieser Ebene geht es darum, die Akteure über Ziele, geplante Maßnahmen und den aktuellen Stand der Planung zu informieren. Diese Form der Beteiligung stellt sicher, dass alle relevanten Stakeholder auf dem gleichen Wissensstand sind und informierte Entscheidungen treffen können.

- **Konsultieren:** Hierbei werden die Akteure in den Entscheidungsprozess einbezogen, indem ihre Meinungen, Bedenken und Vorschläge eingeholt werden. Ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen kann so berücksichtigt werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird.

- **Partizipieren:** Auf dieser Ebene sind die Akteure aktiv in den Planungsprozess integriert und haben die Möglichkeit, Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen mitzugestalten. Ihre Beteiligung hat direkten Einfluss auf das Ergebnis der Planungsprozesse.

Die folgende Grafik stellt die Beteiligungsintensität sowie die Ziele der drei Beteiligungsebenen dar:

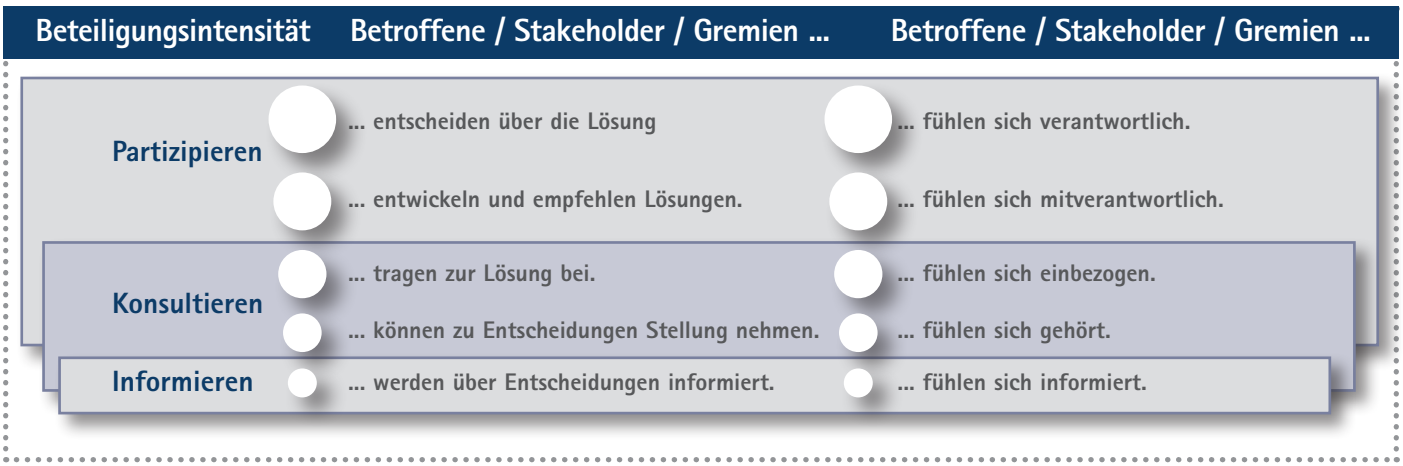

Abbildung 9: Beteiligungsintensität auf unterschiedlichen Stufen (eigene Darstellung).

4

Die drei Ebenen sind nicht voneinander isoliert, sondern können sich im Verlauf des Prozesses ergänzen. Teilweise ist es sinnvoll, Stakeholder zunächst zu informieren, dann zu konsultieren und später auch in die Mitgestaltung einzubeziehen.

Eine durchdachte und professionell organisierte Beteiligung ist kein formales Zusatzkapitel der Wärmeplanung, sondern dient mehreren Zielen:

- **Erhöhung der Akzeptanz und Unterstützung:** Werden Akteure in den Planungsprozess einbezogen, verstehen sie die Ziele besser und sind eher bereit, die Maßnahmen zu unterstützen und umzusetzen. Außerdem können sie potenzielle Bedenken frühzeitig einbringen, was dazu beiträgt, Widerstände zu minimieren.

- **Zugang zu Fachwissen und praktischen Erfahrungen:** Insbesondere Unternehmen und Immobilienbesitzerinnen und -besitzer verfügen über wertvolles Wissen, das den Planungsprozess bereichern kann. Ihre praktischen Erfahrungen helfen dabei, realistische und umsetzbare Lösungen zu entwickeln.

- **Schaffung von Synergien:** Durch die Einbindung verschiedener Akteursgruppen können Synergien zwischen den unterschiedlichen Interessen und Ressourcen identifiziert und genutzt werden. Dies führt zu effizienteren Planungs- und Umsetzungsprozessen.

- **Förderung von Innovation und neuen Ideen:** Die durch die Beteiligung entstandenen unterschiedlichen Perspektiven können innovative Ansätze und Lösungen hervorbringen.

- **Verstärkung der Legitimation der Maßnahmen:** Eine breite Beteiligung stärkt die Legitimation der Planungsentscheidungen, da sie die Interessen der verschiedenen Akteure widerspiegelt und nicht nur von einer Seite entschieden wird.

- **Erhöhung der Transparenz:** Durch die Beteiligung wird sichergestellt, dass die Planungsprozesse und deren Auswirkungen nachvollziehbar sind.

- **Minimierung von Risiken:** Indem potenzielle Konflikte frühzeitig erkannt und adressiert werden können, werden mögliche Risiken für die Kommune und Akteure minimiert.

Im nächsten Schritt geht es nun darum, auf Basis dieser Grundlagen geeignete Beteiligungsformate zu kennen, auszuwählen und die Zielgruppenansprache passgenau zu gestalten.

4.2 Formate passgenau auswählen und bedarfsgerecht gestalten

Die Wahl geeigneter Beteiligungsformate ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine gelingende KWP. Je nach Planungsphase, Zielgruppe, Beteiligungstiefe und verfügbaren Ressourcen sind unterschiedliche Formate geeignet.

Im Folgenden werden zunächst zentrale Formate vorgestellt. Diese werden in die Beteiligungsstufen „Informieren“, „Konsultieren“ und „Partizipieren“ eingeordnet und anschließend Kriterien zur Formatauswahl benannt sowie typische kommunale Rahmenbedingungen aufgezeigt. Abschließend werden Orientierungshilfen für die Formatwahl nach Zielgruppen gegeben.

4

Die folgende Übersicht zeigt typische Beteiligungsformate, ihre Einordnung in die Beteiligungsstufen sowie ihre jeweiligen Stärken und Swächen.**

Informierende Formate

Ziel der informierenden Formate ist es, Wissen aufzubauen, Transparenz zu schaffen und die Betroffenen oder relevanten Akteure über Ziele, Inhalte, Hintergründe und Abläufe der KWP in Kenntnis zu setzen. Stakeholder haben hier keinen Einfluss auf Entscheidungen. Dennoch legen diese Formate eine wichtige Grundlage für Vertrauen und spätere Mitwirkung.

- **Informationsveranstaltungen:** Breite Darstellung des Projektstands und geplanter Maßnahmen

✔ **Niedrigschwellig, große Zielgruppen erreichbar**

! **Wenig Dialog, kein Einfluss auf Inhalte**

- **Exkursionen/Best-Practice-Besuche:** Anschauliche Vermittlung durch Vor-Ort-Begehungen erfolgreicher Projekte

✔ **Inspirierend, praxisnah**

! **Logistik- und Ressourcenaufwand**

- **Publikationen, Newsletter, Websites:** Schriftliche oder digitale Informationsverbreitung Kontinuität, hohe Reichweite, professionell steuerbar

✔ **Kontinuität, hohe Reichweite, professionell steuerbar**

! **Keine Rückkopplung, einseitige Kommunikation**

Heidelberg

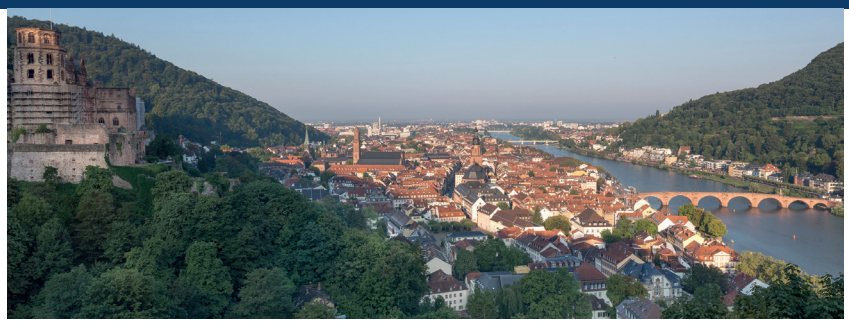

Abbildung 10: Stadtansicht (Quelle: Stadt Heidelberg).

Heidelberg verfügt seit November 2023 über einen Kommunalen Wärmeplan. Im Zuge der Planerstellung wurden digitale Informations- und Beteiligungsformate umgesetzt, die sich an die breite Öffentlichkeit, Interessengruppen sowie die lokale Wirtschaft richteten.

Nach Abschluss der Wärmeplanung gab es zielgruppenspezifische Angebote, wie etwa Austauschrunden mit der Heizungsinnung, Schornsteinfegerinnen und -feger oder Energieberaterinnen und -berater. Ergänzend dazu fanden gezielte Vor-Ort-Termine über Wärmepumpen in Stadtteilen statt, die auch zukünftig nicht an das im großflächigen Ausbau befindliche Fernwärmenetz angeschlossen werden können. Die Termine kombinierten dabei einen Fachvortrag mit dem Erfahrungsbericht eines Anwohners, der aus erster Hand über seine erfolgreiche Umstellung auf eine Wärmepumpe berichtete und dessen Wärmepumpe im Anschluss besichtigt werden konnte.

Weitere Informationen zur KWP in Heidelberg finden Sie unter: www.heidelberg.de/waerme.

4

Konsultative Formate
In der konsultativen Beteiligungsstufe werden Zielgruppen aktiv nach ihrer Einschätzung, ihrem Wissen oder ihren Interessen befragt. Durch ihre Rückmeldungen werden wichtige Impulse, Konfliktlagen und Bedarfe sichtbar.

- **Themenforen:** Veranstaltungen mit breiter öffentlicher oder themenspezifischer Beteiligung und offener Diskussion

✔ **Perspektivenvielfalt, direktes Feedback**

! **Unklare Ergebnisoffenheit, Gefahr dominanter Einzelinteressen**

- **Fokusgruppen:** Kleine, moderierte Diskussionsrunden mit ausgewähltem Teilnehmendenkreis

✔ **Tiefer Einblick in spezifische Sichtweisen, gut steuerbar**

! **Eingeschränkte Reichweite, Auswahl nötig**

- **Online-Konsultationen:** Schriftliche Rückmeldemöglichkeiten über digitale Kanäle zu Dokumenten oder Fragestellungen

✔ **Orts- und zeitunabhängig, größere Reichweite**

! **Risiko geringer Rücklaufquote, begrenzte inhaltliche Tiefe**

- **Interviews:** Strukturierte Erhebung von Einschätzungen einzelner Akteure

✔ **Fachlich fundierte Rückmeldungen, gezielte Fragen möglich**

! **Keine Interaktion, hoher Auswertungsaufwand**

4

Partizipative Formate

Partizipative Formate ermöglichen einen größeren Einfluss auf die Inhalte, Entscheidungen oder konkrete Maßnahmen der KWP. Sie bieten Raum für Mitgestaltung und Mitverantwortung und fördern eine gemeinsame Ergebnisverantwortung. Aufgrund des hohen Aufwands sind sie meist auf bestimmte Zielgruppen oder Themen beschränkt.

- **Workshops:** Kleingruppenformate zur aktiven Mitgestaltung, Entwicklung konkreter Lösungsansätze

✔ **Hohe Identifikation mit Ergebnissen, direkter Austausch**

! **Hoher organisatorischer Aufwand, begrenzte Teilnehmendenzahl**

- **Runde Tische:** Regelmäßige Dialogformate zwischen zentralen Akteuren mit Fokus auf Austausch und Verständigung

✔ **Aufbau tragfähiger Beziehungen, strukturierte Diskussion**

! **Gefahr der Repräsentationslücken, Moderationsaufwand**

- **Fachbeiräte:** Institutionalisierte Gremien mit kontinuierlicher Begleitung und Mitverantwortung im Prozess

✔ **Nachhaltige Verankerung, Fachexpertise wird systematisch eingebunden**

! **Längere Abstimmungswege, potenziell intransparent für Außenstehende**

- **Arbeitsgruppen:** Temporäre Zusammenschlüsse zur Bearbeitung spezifischer fachlicher Fragestellung

✔ **Tiefenbearbeitung möglich, konkrete Ergebnisse**

! **Begrenzte Reichweite, hoher personeller Aufwand**

Jena

Abbildung 11: Öffentliche Informationsveranstaltung in Jena (Quelle: Stadt Jena).

Für die im Juni 2025 durch den Stadtrat beschlossene KWP fanden in Jena vier Akteurstreffen mit jeweils rund 50 Teilnehmenden statt, darunter auch Stakeholder der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

Das Format der Akteurskreise soll auch über den eigentlichen Planungsprozess hinaus weitergeführt werden und so die Umsetzung der in der Wärmeplanung beschlossenen Maßnahmen unterstützen.

Dabei plant die Stadt, das Beteiligungsformat noch stärker an thematischen Schwerpunkten auszurichten und die Teilnehmenden mit konkreten Fragestellungen einzubeziehen. So soll eine zielgerichtetere und inhaltlich vertiefte Diskussion zur Umsetzung der KWP ermöglicht werden. Darüber hinaus wird die Auswahl der Teilnehmenden weiterhin mit dem Fokus auf fachliche Expertise und inhaltliche Relevanz erfolgen („Qualität vor Quantität").

Weitere Informationen zur KWP in Jena finden Sie unter: https://umwelt.jena.de/de/kommunale-waermeplanung.

4

Leipzig

Abbildung 12: Stadtansicht (Quelle: Stadt Leipzig).

In der Stadt Leipzig, in der die Erarbeitung des kommunalen Wärmeplans bis Mitte 2026 vorgesehen ist, wurde ein Projektbeirat eingerichtet. Dieser unterstützt das Projektteam in beratender Funktion und evaluiert kontinuierlich das Vorgehen im Planungsprozess und die dabei erzielten Ergebnisse.

Der Beirat setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Kammern und Verbänden, der Immobilienwirtschaft, Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen, Behörden sowie der Wissenschaft zusammen. Zu seinen Aufgaben gehört es auch, Auswirkungen und Realisierbarkeit geplanter Maßnahmen einzuschätzen, Chancen und Risiken zu bewerten, als Multiplikator bei der Weitergabe von Ergebnissen zu fungieren sowie eigene Ideen und Anregungen in den Prozess einzubringen, beispielsweise durch die Beteiligung an konkreten Vorhaben. Schwerpunktthemen des Projektbeirats sind unter anderem die Erhöhung der Sanierungsrate, der Ausbau von Wärmenetzen sowie Fragen der Preisgestaltung und Wirtschaftlichkeit.

Ergänzend dazu wurden weitere Gremien mit klar definierten Aufgaben und Zuständigkeiten etabliert. Die Lenkungsgruppe auf Ebene der Bürgermeisterinnen sowie Bürgermeister und der Geschäftsführung der kommunalen Stadtwerke trifft dabei strategische Entscheidungen und ist für die Prozess- und Ergebniskontrolle verantwortlich. Die Steuerungsgruppe dient der Koordination zwischen den Aktivitäten der Stadtverwaltung und der Stadtwerke sowie dem fachlichen Austausch zwischen den beteiligten Akteuren. Das verwaltungsinterne Kernteam dient als Multiplikator innerhalb der Stadtverwaltung und unterstützt die Steuerungsgruppe bei projektbezogenen Aufgaben.

Darüber hinaus wurden themenspezifische Fachgruppen eingerichtet, die einzelne Themen bearbeiten, fachliche Zuarbeiten leisten und Informationen aufbereiten.

Weitere Informationen zur Kommunalen Wärmeplanung in Leipzig finden Sie unter: www.leipzig.de/waermeplan.

4

Lübeck

Abbildung 13: Dialogforum Wärmewende der Stadt Lübeck (Quelle: Stadt Lübeck).

Die Stadt Lübeck etablierte einen breit zusammengesetzten Beirat, der die relevanten Interessensgruppen in die – mittlerweile abgeschlossene – Erstellung des kommunalen Wärmeplans einbezog. Vertreten waren unter anderem die Wohnungswirtschaft, Verbände und Kammern, die Stadtwerke Lübeck Energie GmbH als lokaler Versorger, die TraveNetz GmbH als Netzbetreiber, Umweltverbände, die Verbraucherzentrale sowie die Energieagentur der Investitions- und Förderbank Schleswig-Holstein.

Durch die Bündelung der Akteursgruppen in einem zentralen Gremium konnte auf den Einsatz unterschiedlicher Beteiligungsformate verzichtet werden.

Der Beirat umfasste 30 bis 40 Mitglieder und tagte im Rhythmus von drei Monaten.
Für die Umsetzung der kommunalen Wärmewende ist sowohl die Erweiterung als auch die Fortführung des Beirats fest eingeplant.

Weitere Informationen zur KWP in Lübeck finden Sie unter: www.luebeck.de/kwp.

4

Die folgenden Ausführungen richten sich auf die konkrete Auswahl von Formaten für unterschiedliche Zielgruppen der KWP. Die Empfehlungen verstehen sich als Orientierungshilfe, um Beteiligung möglichst wirksam, zielgruppenspezifisch und ressourcenschonend zu gestalten. Dabei ist zu beachten, dass die vorgestellten Zuordnungen den optimalen Fall darstellen und in der kommunalen Praxis je nach Kontext und Ressourcenlage flexibel anzupassen sind.

Wohnungs- und Immobilienunternehmen

Die Auswahl der Beteiligungsformate, die sich speziell an Wohnungs- und Immobilienunternehmen richten, sollte insbesondere deren fachliche Expertise, Bedeutung sowie die Verfügbarkeit von Ressourcen berücksichtigen. Es ist wichtig, Raum für tiefergehende Informationen sowie die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung zu bieten, ohne durch zu allgemeine Formate zu unterfordern oder durch übermäßigen Aufwand zu überfordern.

- **Informieren:** Fachveranstaltungen oder exklusive Briefings bieten eine Möglichkeit, komplexe und relevante Informationen bereitzustellen. Durch die exklusive und fachlich anspruchsvolle Aufbereitung können Immobilienunternehmen fundierte Entscheidungen vorbereiten und erhalten zugleich die Möglichkeit, spezifische Fragen zu adressieren.

- **Konsultieren:** Für die Einholung differenzierter Rückmeldungen eignen sich vor allem Formate wie Interviews und Umfragen. Diese ermöglichen es, gezielt auf die Expertise und Einschätzungen der Immobilienwirtschaft einzugehen, ohne diese mit zu viel Aufwand zu belasten.

- **Partizipieren**: Workshops und Fachforen bieten die Möglichkeit zur aktiven Einbindung und direkten Mitgestaltung. Hier können Wohnungsunternehmen und Immobilienwirtschaft ihre Fachkenntnisse einbringen, an der Entwicklung konkreter Lösungen mitarbeiten und eine höhere Akzeptanz der Unternehmen für die Wärmeplanung erreichen.

Lokales Gewerbe und Handwerksbetriebe

Bei der Ansprache des lokalen Gewerbes und der Handwerksbetriebe ist ein niedrigschwelliger Zugang zu Informationen entscheidend, da viele Akteure eher begrenzte Ressourcen für Beteiligungsprozesse zur Verfügung haben. Die Formate sollten daher einfach zugänglich sein und gleichzeitig ausreichend Raum bieten, um relevante Meinungen und Ideen einzuholen, ohne die Beteiligten zu überfordern.

- **Informieren**: Informationsveranstaltungen, Newsletter oder Postwurfsendungen stellen eine effektive Möglichkeit für die Verbreitung grundlegenden Informationen dar. Auch kleinere und weniger formal organisierte Betriebe können so zuverlässig erreicht werden.

- **Konsultieren:** Diskussionsrunden und Fokusgruppen ermöglichen es, Meinungen und Bedürfnisse lokaler Gewerbe und Handwerksbetriebe zu erfassen. Die moderierten Gespräche bieten Raum für einen Austausch, der die vielfältigen Perspektiven kleinerer Betriebe berücksichtigt, ohne diese zu sehr in Mitgestaltungspflichten einzubinden.

- **Partizipieren:** Workshops, die speziell auf kleinere Gewerbe zugeschnitten sind, schaffen Gelegenheiten zur aktiven Mitwirkung. Hier können konkrete Ideen und Lösungen entwickelt werden, wobei auf eine verständliche und praxisnahe Moderation zu achten ist, um Überforderung zu vermeiden.

Kammern und Verbände
Kammern und Verbände spielen eine wichtige Rolle der Vermittlung zwischen den verschiedenen Akteursgruppen und bringen fachliche Expertise und eine breite Perspektive ein. Die Formate sollten daher sowohl den Austausch und die Information fördern als auch Möglichkeiten zur aktiven Mitwirkung bieten, um ihre Rolle als Multiplikatoren und Interessenvertretung wirkungsvoll zu nutzen.

■ **Informieren:** Fachveranstaltungen oder exklusive Briefings sind auch für Kammern und Verbände sinnvoll, da sie branchenspezifische Informationen vermitteln und den Austausch auf einem hohen fachlichen Niveau ermöglichen.

■ **Konsultieren:** Mit Diskussionsrunden und Workshops wird ihnen die Gelegenheit geboten, ihre Expertise gezielt einzubringen und die Perspektiven ihrer Mitglieder in die Wärmeplanung einfließen zu lassen.

■ **Partizipieren:** Spezialisierte Arbeitsgruppen und Workshops ermöglichen es Kammern und Verbänden, aktiv an der Gestaltung mitzuwirken und als Multiplikatoren die Umsetzung zu unterstützen.

Diese Zuordnung verdeutlicht, wie unterschiedliche Akteursgruppen entsprechend ihrer Kompetenzen, Ressourcen und Interessen mit passenden Formaten angesprochen werden können. Ein erfolgreiches Beteiligungskonzept kombiniert dabei oft mehrere Formate, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen und die unterschiedlichen Beteiligungsstufen optimal zu nutzen. So lässt sich eine ganzheitliche, wirkungsvolle Beteiligung gewährleisten, die den spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen in der KWP gerecht wird.

Die idealtypische Zuordnung der Formate zu Zielgruppen und Beteiligungsstufen gibt wichtige Orientierung. Gleichzeitig ist in der kommunalen Praxis zu beachten, dass die Auswahl stets kontextbezogen und angepasst an konkrete Rahmenbedingungen erfolgen muss. Eine „Standardlösung" gibt es nicht. Vielmehr gilt es, verschiedene Einflussfaktoren gegeneinander abzuwägen, um eine ausgewogene und wirksame Beteiligung zu gestalten.

Die wesentlichen Kriterien für die Auswahl geeigneter Formate sind:

1. Verfügbare Ressourcen in der Verwaltung: Personelle und finanzielle Kapazitäten sind insbesondere in kleinen und mittleren Kommunen häufig begrenzt. Umfangreiche Formate wie moderierte Workshops oder Runde Tische sind deshalb nicht immer realisierbar. Kleinere, niedrigschwellige Formate oder die Nutzung bereits etablierter Gremien und Netzwerke sind pragmatische Alternativen.

2. Passgenauigkeit für die Zielgruppen: Die Formate müssen auf die Bedarfe, Erwartungen und Kapazitäten der jeweiligen Akteursgruppen abgestimmt sein. Große Wohnungsunternehmen oder Verbände verfügen oft über Fachwissen und Ressourcen für intensivere Beteiligungsformate. Kleine Gewerbe- oder Handwerksbetriebe hingegen benötigen eher kompakte und unkomplizierte Angebote.

3. Bestehende Erfahrungen und Strukturen: Wenn bereits erprobte Beteiligungsformate oder Netzwerke bestehen, empfiehlt es sich, diese in den Wärmeplanungsprozess einzubinden. Das erleichtert die Organisation, erhöht die Akzeptanz und schafft Kontinuität.

4. Soziale Dimension und Kommunikationskultur: Beteiligung lebt von Vertrauen, Wertschätzung und einem offenen Dialog. Gerade bei sensiblen oder konfliktträchtigen Themen sollte das gewählte Format eine konstruktive Gesprächsatmosphäre fördern.

Die Auswahl von Beteiligungsformaten in der KWP ist ein Balanceakt zwischen Idealvorstellungen und realen Möglichkeiten. Kommunen sollten ihre Entscheidungen an klar definierten Zielen, vorhandenen Ressourcen, den Besonderheiten der Zielgruppen sowie etablierten Strukturen ausrichten. So wird Beteiligung nicht nur formal erfüllt, sondern entfaltet tatsächliche Wirkung.

4

4.3 Ansprache erfolgreich gestalten: Zugänge schaffen und Motivation wecken

Nachdem die relevanten Akteursgruppen identifiziert und geeignete Beteiligungsformate ausgewählt wurden, ist der nächste Schritt, die Stakeholder effektiv und zielgerichtet anzusprechen. Die überzeugende Ansprache ist ein entscheidender Schritt, um Interesse zu wecken, Vertrauen aufzubauen und die Bereitschaft zur Beteiligung zu fördern.

Im Folgenden werden unterschiedliche Wege der Ansprache vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben:

1. Direkte persönliche Ansprache: Die persönliche Einladung durch Telefonate, E-Mails oder persönliche Gespräche ist häufig der effektivste Weg, insbesondere bei wichtigen Schlüsselakteuren wie großen Wohnungsunternehmen, Gewerbebetrieben oder Verbänden. Entscheidend ist dabei, eine konkrete Ansprechperson zu benennen, da allgemeine Anfragen über Verteiler-E-Mails oftmals nicht die notwendige Beachtung finden.

Besonders hilfreich ist es, auf bereits bestehende Kontakte zurückzugreifen – etwa aus früheren Projekten, aus anderen Fachbereichen oder aus dem Verwaltungsnetzwerk. Das erleichtert den Zugang, erhöht die Akzeptanz und stärkt das Vertrauen. Eine individuelle Ansprache ermöglicht direkte Rückfragen und zeigt Wertschätzung.

Hohe Erfolgsquote und Aufbau persönlicher Beziehungen

Zeitintensiv und ressourcenaufwendig

2. Formelle Einladungen: Formelle Einladungen per Brief oder E-Mail sind ein klassisches Mittel, insbesondere bei Stakeholdern aus der Verwaltung oder formellen Gremien. Um die Bedeutung der Beteiligung zu unterstreichen und die Aufmerksamkeit der Empfangenden zu erhöhen, sollten diese Schreiben möglichst von einer hochrangigen Person, beispielsweise der (Ober-)Bürgermeisterin bzw. dem (Ober-) Bürgermeister oder einer Amtsleitung, unterzeichnet sein. Dies vermittelt Wertschätzung und unterstreicht die Verbindlichkeit des Beteiligungsprozesses.

Professionell und verbindlich

Kann unpersönlich wirken und weniger Motivation erzeugen

3. Kommunikation über Multiplikatoren und Verbände: Kammern, Verbände oder Wirtschaftsnetzwerke verfügen über etablierte Kontakte zu ihren Mitgliedern und können als Multiplikatoren fungieren. Die Zusammenarbeit mit solchen Organisationen erleichtert die Ansprache größerer Zielgruppen und erhöht die Reichweite.

Nutzung bestehender Netzwerke und Vertrauen

Abhängigkeit von der Bereitschaft und Kapazität der Multiplikatoren

4. Veranstaltungen und Netzwerktreffen: Die Einladung zu bereits bestehenden Veranstaltungen, etwa Wirtschaftsstammtischen, Verbandsversammlungen oder Stadtteilforen, bietet eine niedrigschwellige Gelegenheit zur Ansprache. So können Akteure informell informiert und aktiviert werden.

Zugang zu interessierten Akteuren in ungezwungener Atmosphäre

Teilnehmendenkreis ist vorgegeben u. entspricht nicht der idealen Zielgruppenpassung

4

5. Digitale Kanäle und Online-Kommunikation: Newsletter, Social-Media-Posts und Online-Plattformen sind zeitgemäße Wege, um Informationen zu verbreiten und eine breite Zielgruppe zu erreichen. Sie eignen sich besonders für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürger sowie kleinere Akteure.

Breite Streuung und zeitliche Flexibilität

Geringere persönliche Bindung und gegebenenfalls geringere Beteiligungsbereitschaft

6. Informationsmaterial und Öffentlichkeitsarbeit: Flyer, Broschüren oder Pressemitteilungen können die Ansprache ergänzen, indem sie die Themen und Ziele der Wärmeplanung verständlich kommunizieren und die Sichtbarkeit erhöhen.

Erhöhung der Bekanntheit und Transparenz

Keine direkte Rück-kopplung, passive Form der Ansprache

In der Praxis ist meist eine Kombination mehrerer Kommunikationswege sinnvoll, um unterschiedliche Zielgruppen effektiv zu erreichen. Wichtig ist dabei eine klare, verständliche und wertschätzende Kommunikation, die Interesse weckt und zum Mitmachen motiviert.

Für die Auswahl der geeigneten Kanäle sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- **Zielgruppenorientierung:** Die verschiedenen Akteursgruppen haben unterschiedliche Präferenzen, wie sie Informationen aufnehmen. Kleinere Unternehmen und lokale Gewerbetreibende bevorzugen häufig persönliche Gespräche oder lokale Veranstaltungen, während größere Unternehmen und Immobiliengesellschaften eher digitale Formate, Fachveranstaltungen oder branchenspezifische Netzwerke nutzen. Die Auswahl der Kanäle sollte daher eng an die Zielgruppen angepasst sein.

- **Beteiligungsintensität:** Je nachdem, ob es um reine Information, Konsultation oder aktive Mitgestaltung geht, variiert die notwendige Kommunikationsform. Breite Massenkanäle eignen sich für Informationszwecke, während intensivere Beteiligungsformate persönliche und interaktive Kanäle erfordern.

- **Verfügbarkeit und vorhandene Ressourcen:** Kommunale Ressourcen sind oft begrenzt. Deshalb ist es sinnvoll, auf bestehende Strukturen und Kontakte zurückzugreifen. Hierbei können auch Kontakte aus anderen Abteilungen sowie Kolleginnen und Kollegen wertvolle Unterstützung bieten. So lassen sich Synergien nutzen und der Aufwand für die Ansprache wird reduziert.

- **Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit:** Kanäle, die von den Akteuren als verlässlich und glaubwürdig wahrgenommen werden, fördern die Bereitschaft zur Beteiligung. Deshalb sind etablierte Multiplikatoren wie Verbände, Kammern oder Branchenvereinigungen wichtige Partner bei der Kommunikation.

Die Berücksichtigung dieser Kriterien hilft dabei, aus dem breiten Spektrum der verfügbaren Kommunikationskanäle jene auszuwählen, die am besten zur jeweiligen Zielgruppe und zum Beteiligungsziel passen. Durch die gezielte Nutzung vorhandener Kontakte und etablierter Netzwerke kann die Kommune die Ansprache effizient gestalten und die Beteiligung nachhaltig stärken.

5 Beteiligung in der Praxis: Erfolgsfaktoren für eine wirksame Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung von Beteiligungsformaten in der KWP setzt eine sorgfältige Organisation voraus, die speziell auf die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der lokalen Wirtschaft, des Gewerbes und der Immobilienwirtschaft abgestimmt ist. Gerade diese Akteursgruppen bringen besondere Anforderungen und Erwartungen mit, die bei der Planung und Durchführung berücksichtigt werden müssen, um ihre aktive und nachhaltige Mitwirkung sicherzustellen. Da sich geeignete Wärmeversorgungslösungen oftmals stark nach der konkreten Lage, Siedlungsstruktur und Erschließungssituation richten, ist eine differenzierte Betrachtung einzelner Quartiere erforderlich.

Im Folgenden werden wesentliche Aspekte dargestellt, die bei der praktischen Umsetzung von Beteiligungsprozessen für diese Zielgruppe besonders relevant sind und die ineinandergreifen. Je nach Beteiligungsstufe sind sie unterschiedlich intensiv zu berücksichtigen.

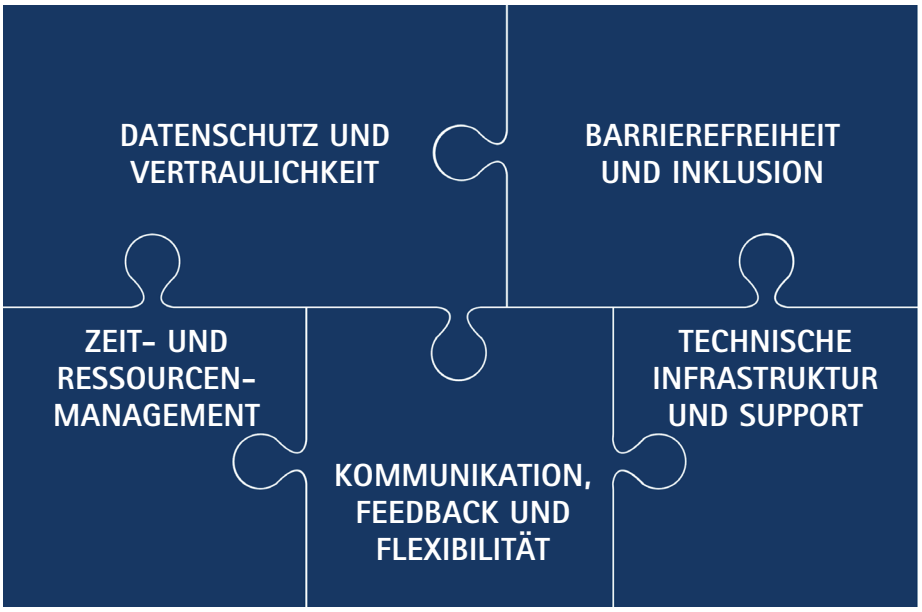

Abbildung 14: Ineinandergreifende Erfolgsfaktoren wirksamer Beteiligungsumsetzung (eigene Darstellung).

■ **Zeit- und Ressourcenmanagement:** Gerade für Unternehmen und Gewerbetreibende ist die Zeit oft knapp bemessen. Beteiligungsformate sollten daher effizient gestaltet sein, ohne die Qualität der Beiträge zu gefährden. Eine professionelle Moderation unterstützt dabei, den Prozess zielgerichtet zu steuern und alle relevanten Aspekte zielgerichtet zu behandeln. Die Ergebnisse sollten nachvollziehbar und transparent dokumentiert werden, damit die Beteiligten den Wert ihrer Beiträge und die Wirkung ihres Engagements erkennen. Eine realistische Planung personeller und materieller Ressourcen ist entscheidend für einen reibungslosen Ablauf. Darüber hinaus kann eine enge Anbindung an politische Gremien – etwa durch regelmäßige Berichte an den Stadtrat oder die Einbindung von Fraktionen in Begleitgremien – die Legitimität und Verbindlichkeit der Wärmeplanung erhöhen.

■ **Kommunikation, Feedback und Flexibilität:** Eine offene und regelmäßige Kommunikation ist essenziell, um das Vertrauen der beteiligten Akteure zu gewinnen und zu erhalten. Teilnehmende sollten laufend über den Stand und anstehende Schritte informiert werden, etwa durch Newsletter oder Projektupdates. In längeren Beteiligungsprozessen kann das Interesse zeitweise abnehmen. Hier können Zwischenformate oder themenspezifische Impulse dabei helfen, neue Aufmerksamkeit zu erzeugen. Gleichzeitig sollte jederzeit Raum für Rückmeldungen bestehen, um Prozesse bei Bedarf flexibel anpassen zu können. So lassen sich Herausforderungen oder Änderungswünsche frühzeitig erkennen und zeitnah umsetzen.

5

■ **Datenschutz und Vertraulichkeit:** Die Beteiligung von Unternehmen aus Gewerbe, Wirtschaft und Immobilienwirtschaft bringt häufig den Austausch sensibler Informationen mit sich. Deshalb ist es besonders wichtig, den Schutz dieser Daten zu gewährleisten. Teilnehmende sollten im Vorfeld transparent darüber informiert werden, welche personenbezogenen und geschäftlichen Daten erfasst und wie diese verarbeitet werden. Die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ist hierbei verpflichtend. In intensiven Formaten wie Workshops ist es sinnvoll, Vertraulichkeitsvereinbarungen zu treffen und sensible Beiträge entsprechend zu behandeln. Wo möglich, sollten Daten anonymisiert ausgewertet werden, um spätere Veröffentlichungen nicht zu gefährden.

■ **Barrierefreiheit und Inklusion:** Beteiligungsformate müssen barrierefrei gestaltet sein. Dies betrifft zum einen die physische Zugänglichkeit bei Präsenzveranstaltungen, etwa durch geeignete Räumlichkeiten, sowie unterstützende Angebote wie Gebärdensprachdolmetscherinnen und -dolmetscher.

Zum anderen ist digitale Barrierefreiheit unerlässlich, da Online-Formate zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die eingesetzten Plattformen sollten auch Menschen mit Hör- oder Sehbeeinträchtigungen eine uneingeschränkte Teilnahme ermöglichen. Ebenso wichtig ist eine klare und verständliche Sprache, um Personen mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen einzubeziehen.

■ **Technische Infrastruktur und Support:** Digitale Formate setzen eine stabile technische Infrastruktur voraus. Um Störungen zu vermeiden, ist eine sorgfältige technische Vorbereitung vor jeder Veranstaltung unerlässlich. Während der Durchführung sollten Hilfestellungen verfügbar sein, damit technische Probleme schnell gelöst werden können. Die eingesetzten Tools sollten benutzungsfreundlich und leicht zugänglich sein, damit auch Teilnehmende ohne besondere Vorkenntnisse problemlos mitwirken können. Insbesondere bei Online-Formaten mit breiter öffentlicher Beteiligung, wie etwa digitalen Informationsveranstaltungen, ist dies entscheidend für den Erfolg.

6 Herausforderungen meistern: Stolpersteine erkennen und konstruktiv begegnen

Die Einbindung von Gewerbe, Immobilienwirtschaft und lokalen Unternehmen ist essenziell, um tragfähige und praxisnahe Lösungen für eine nachhaltige Wärmeversorgung im Rahmen der KWP zu entwickeln. Gleichzeitig gehen mit der Beteiligung dieser Zielgruppen besondere Herausforderungen einher, die die planungsverantwortliche Stelle in der Kommune stark fordern. Oft führen organisatorische, kommunikative oder ressourcenbezogene Stolpersteine dazu, dass vorhandene Potenziale ungenutzt bleiben und Beteiligungserfolge ausbleiben.

Im Folgenden werden zentrale Hemmnisse im Umgang mit den genannten Zielgruppen erläutert und praxisnahe Lösungsansätze aufgezeigt. Sie sollen Kommunen dabei unterstützen, Beteiligungsprozesse im Kontext der Wärmeplanung effektiver, zielgerichteter und nachhaltiger zu gestalten.

Das Partizipationsparadoxon: Beteiligung kommt oft zu spät

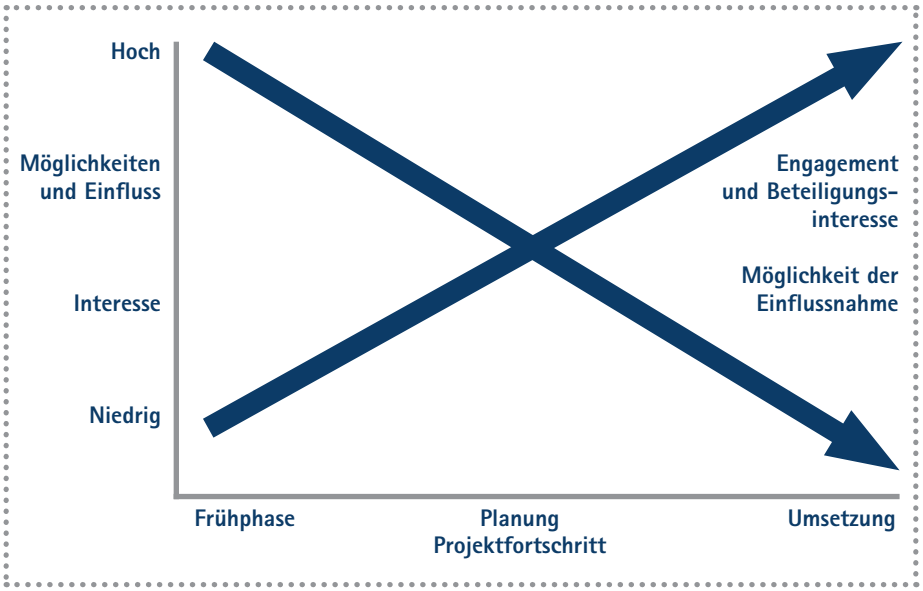

Abbildung 15: Partizipationsparadoxon (Quelle: Hirschner 2017, S. 323; Darstellung angepasst).

Ein zentrales Hindernis besteht dann, dass Unternehmen aus Wirtschaft, Gewerbe und Immobilien häufig erst dann einbezogen werden, wenn wesentliche Entscheidungen bereits gefallen sind. Zu diesem Zeitpunkt sind ihre Einflussmöglichkeiten begrenzt – obwohl das Interesse an Mitgestaltung wächst.

Empfehlungen:

- **Die Zielgruppe bereits in der Konzeptionsphase ansprechen.**
- **Interesse durch transparente, nachvollziehbare Beteiligungsprozesse und individualisierte Information wecken.**

6

Geringes Interesse und begrenzte Ressourcen der Akteure

Insbesondere kleinere Unternehmen und Stakeholder aus der Immobilienwirtschaft sind durch ihr Tagesgeschäft stark ausgelastet. Beteiligung hat für sie oft keine Priorität. Gleichzeitig fehlt häufig das Bewusstsein für den konkreten Nutzen – gerade in Hinblick auf die langfristigen Vorteile einer nachhaltigen und zukunftssicheren Wärmeversorgung.

Neben dem Zeitmangel führen auch Unsicherheiten über Zuständigkeiten, etwa bei genossenschaftlich organisierten Wärmelösungen, häufig zu Zurückhaltung.

Empfehlungen:

- **Frühzeitige, passgenaue Ansprache über Branchenverbände und Netzwerke**
- **Klare und explizite Kommunikation des Mehrwerts: Beitrag zu Kosteneinsparungen, zur Planungssicherheit und regionale Standortvorteile**
- **Aufzeigen von konkreten Vorteilen, zum Beispiel Fördermöglichkeiten oder Einsparpotenziale**
- **Aufbau von Vertrauen durch persönliche Kontakte**
- **Nutzung niedrigschwelliger Formate (kurze Online-Informationen, kompakte Events)**
- **Frühzeitige Zeitplanung, um Kapazitäten bei Beteiligten zu sichern**

Unzureichende Kommunikation, Transparenz und Erwartungsmanagement
Unklare Informationen über Ablauf, Ziele und Reichweite des Beteiligungsprozesses führen schnell zu Missverständnissen, falschen Erwartungen und Frustration bei den Akteuren – insbesondere bei kleineren Betrieben, die in der Beteiligung eine zusätzliche Belastung sehen und die KWP oftmals als technische Umsetzungsplanung missverstehen. Die Folge sind falsche Erwartungen und Frustration, was das Vertrauen in den Prozess langfristig schwächen kann.

Empfehlungen:

- **Ziele und Reichweite der KWP frühzeitig klären: Was ist Bestandteil des Prozesses und was nicht?**
- **Kommunikationsformate zielgruppengerecht gestalten: Komplexität reduzieren, Relevanz betonen, Sprache anpassen**
- **Transparente Rückmeldung geben: zum Beispiel über ein Beteiligungsmonitoring oder Feedback-Formate**
- **Erwartungsmanagement aktiv betreiben: Frühzeitig klären, welche Mitgestaltung realistisch ist**
- **Dynamiken erkennen und adressieren: Ein anfängliches hohes Interesse kann in der Prozessmitte abflachen. Regelmäßige Impulse und Dialogangebote helfen, dieses „Mittelloch" zu überbrücken**

6

Unterschiedliche Interessen und Konflikte der Akteure

Die Zielgruppen aus Wirtschaft, Gewerbe und Immobilien verfolgen teils sehr unterschiedliche Interessen. Insbesondere in verdichteten Bestandsquartieren mit komplexen Eigentumsverhältnissen sind häufig sehr detaillierte Abstimmungen und kleinteilige Verhandlungen erforderlich, um tragfähige Lösungen zu ermöglichen und Zielkonflikte zu vermeiden – umso wichtiger ist ein kooperativer, moderierter Beteiligungsprozess. Hier kommt insbesondere der Verwaltungsspitze wie der Bürgermeisterin oder dem Bürgermeister eine wichtige Rolle zu.

Empfehlungen:

- **Formate zielgruppenspezifisch gestalten**
- **Konflikte durch klare Moderation, neutrale Dritte und professionelles Konfliktmanagement frühzeitig erkennen und konstruktiv bearbeiten**
- **Transparenz schaffen über Zwischenschritte, Entscheidungslogiken und Datengrundlagen, um Vertrauen zu fördern und nachvollziehbare Kompromisse zu ermöglichen – insbesondere bei kontroversen Themen wie Netzanschlusszwang oder Kostenteilung**
- **Sichtbare Mehrwerte für alle Gruppen kommunizieren, zum Beispiel Versorgungssicherheit, Imagegewinn, langfristige Kostenvorteile, Beitrag zur Standortsicherung, um Eigeninteressen mit dem Gemeinwohlziel zu verknüpfen**

Die erfolgreiche Beteiligung von lokaler Wirtschaft und Immobilienakteuren erfordert ein bewusstes und strukturiertes Vorgehen, das ihre spezifischen Bedürfnisse berücksichtigt und ihre Mitwirkung gezielt fördert. Nur so können die vielfältigen Potenziale der Zielgruppe für die KWP optimal genutzt und die Wärmewende gemeinsam erfolgreich gestaltet werden.

7 Ausblick: Beteiligung als Schlüssel für eine erfolgreiche und umsetzbare Wärmeplanung

Die KWP ist ein zentraler Hebel für die Umsetzung der Wärmewende und damit ein entscheidender Baustein für das Gelingen der Energiewende insgesamt. Besonders die Beteiligung relevanter Akteure aus der lokalen Wirtschaft, dem Gewerbe und der Immobilienbranche ist dabei von großer Bedeutung.

Der vorliegende Leitfaden zeigt auf, wie eine strukturierte Stakeholderauswahl, die Wahl geeigneter Beteiligungsformate sowie die frühzeitige Identifikation und Überwindung potenzieller Stolpersteine dazu beitragen können, Beteiligung für eine erfolgreiche KWP wirksam zu gestalten.

Zentrale Erfolgsfaktoren gelungener Beteiligung sind:

- **Eine frühzeitige, systematische Einbindung aller relevanten Akteure**
- **Die ernsthafte Berücksichtigung der Beteiligungsergebnisse, um Scheinbeteiligung zu vermeiden**
- **Die Nutzung vorhandenen Fachwissens und bestehender Netzwerke, um Beteiligung effizient und zielgerichtet zu gestalten**
- **Eine klare organisatorische Verankerung innerhalb der Verwaltung, um Beteiligung als festen Bestandteil der kommunalen Planung zu etablieren**

Eine gut durchdachte und professionell umgesetzte Beteiligung schafft die Grundlage dafür, dass die Wärmewende nicht abstrakt bleibt, sondern in konkrete, umsetzbare Maßnahmen mündet. Gerade die frühzeitige und aktive Einbindung der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, des lokalen Gewerbes sowie einschlägiger Kammern und Verbände ist von besonderer Bedeutung, da sie über wichtige Ressourcen, Fachwissen und Umsetzungskompetenz verfügen. Werden diese Stakeholder frühzeitig als Mitgestaltende einbezogen, steigen die Relevanz und Realisierbarkeit der Wärmeplanung erheblich.

Daher ist es entscheidend, den konkreten Nutzen der Beteiligung – insbesondere mit Blick auf mittel- und langfristige Entwicklungen – klar und nachvollziehbar zu kommunizieren. Nur wenn Perspektiven, Chancen und Verantwortlichkeiten transparent gemacht werden, kann Vertrauen und echte Kooperationsbereitschaft entstehen.

Der vorliegende Leitfaden konzentriert sich auf die Konzeption, Planung und Ausgestaltung wirksamer Beteiligungsprozesse. Ergänzend erscheint ein zweiter Leitfaden, der die praktische Umsetzung der KWP hinsichtlich der Finanzierung, Betreibermodellen und Kooperationen vertieft. Beide Leitfäden bilden gemeinsam einen praxisnahen Werkzeugkasten für planungsverantwortliche Stellen.

Zukünftig wird es entscheidend sein, Beteiligung nicht nur als Planungsinstrument zu begreifen, sondern auch in den Umsetzungsphasen fortzuführen – etwa durch gezielte Maßnahmen in Quartieren mit geringem Erschließungsgrad, in denen individuelle Lösungen oder neue Betreibermodelle erforderlich sind.

Kommunen verstehen Beteiligung als dynamischen und lernenden Prozess. Ein kontinuierliches Monitoring- und Feedbacksystem, regelmäßige Evaluationen sowie die Anpassung an neue Rahmenbedingungen sichern die Qualität der Wärmeplanung über alle Phasen hinweg.

Nur durch eine enge Zusammenarbeit, den offenen Austausch von Wissen und Ressourcen sowie die transparente Kommunikation gemeinsamer Ziele kann eine zukunftsfähige Wärmeversorgung auf lokaler Ebene etabliert werden – zum Vorteil von Wirtschaft, Bevölkerung und Klima gleichermaßen.

8 Quellenverzeichnis

Baerens, Tidian; Bergmann, Janis; Weiß, Julika; Salecki, Steven (2024): Kommunale Wärmewende Strategisch Planen – Ein Leitfaden. Berlin. Unter: https://www.boell.de/sites/default/files/2024-06/kommunale-waermewende-strategisch-planen_ein-leitfaden.pdf (zuletzt abgerufen am 26.05.2025).

Bochum (2024): Pressemitteilung. 2. Bochumer Wärmegipfel: Bochum auf dem Weg zum klimaneutralen Heizen. Unter: https://www.bochum.de/Pressemeldungen/16-Mai-2024/2.-Bochumer-Waermegipfel-Bochum-auf-dem-Weg-zum-klimaneutralen-Heizen (zuletzt abgerufen am 03.07.3025).

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (2025): Kommunale Wärmeplanung. Für eine deutschlandweit zukunftsfeste und bezahlbare Wärmeversorgung. Unter: https://www.bmwsb.bund.de/Webs/BMWSB/DE/themen/stadt-wohnen/WPG/WPG-node.html (zuletzt abgerufen am 26.05.2025).

Deutscher Städte- und Gemeindebund; PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (Hrsg.) (2025): Starthilfe Kommunale Wärmeplanung. Praxisleitfaden für Städte und Gemeinden. Unter: https://www.pd-g.de/assets/Leistungen_Methoden_Produkte/Kommunale_Waermeplanung/KWP-Leitfaden_DStGB_PD.pdf (zuletzt abgerufen am 26.05.2025).

Deutscher Städtetag; PD- Berater der öffentlichen Hand GmbH (2024): Daten für die kommunale Wärmeplanung. Herausforderungen, Best Practices und Handlungsempfehlungen. Unter: https://www.pd-g.de/assets/Drucksachen/2024_Leitfaden-kommunale-Waermeplanung-mit-Daten.pdf (zuletzt abgerufen am 26.05.2025).

Hirschner, Ruthardt (2017): Beteiligungsparadoxon in Planungs- und Entscheidungsverfahren. In: vhw FWS 6, 323-326. Unter: https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publikationen/verbandszeitschrift/FWS/2017/6_2017/FWS_6_17_Beteiligungsparadoxon_in_Planungs_und_Entscheidungsverfahren_R._Hirschner.pdf (zuletzt abgerufen am 26.05.2025).

Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende (2025): Leitfaden. Akteursbeteiligung in der Kommunalen Wärmewende. Berlin. Unter: https://api.kww-halle.de/fileadmin/PDFs/20250213_KWW_Leitfaden_Akteursbeteiligung_01.pdf (zuletzt abgerufen am 26.05.2025).

Stadt Münster (2025): Zwischenbericht kommunale Wärmeplanung. Unter: https://beteiligung.nrw.de/portal/muenster/beteiligung/themen/1015078/1032606 (zuletzt abgerufen am 03.07.2025).

Umweltbundesamt (2025): Energieverbrauch für fossile und erneuerbare Wärme. Unter: https://www.umweltbundesamt.de/daten/energie/energieverbrauch-fuer-fossile-erneuerbare-waerme (zuletzt abgerufen am 26.05.2025).

Impressum

Stand Oktober 2025

Herausgeber
Stiftung „Lebendige Stadt“ und
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Autorinnen und Autoren
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, www.pd-g.de
Dr. Jule Plawitzki-Beyer
Sidney Kühn
Marcel Steppuhn
Dr. Gerd Scholl

Kontakt Stiftung „Lebendige Stadt“
Stiftung „Lebendige Stadt“
Saseler Damm 39 a
22395 Hamburg
Telefon: (040) 60 87 61 62
E-Mail: info@lebendige-stadt.de

Art Direction und Layout
Heike Roth

Hinweis
Der Praxisleitfaden wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt.
Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.