Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Institut für Innovationsforschung
Lehrstuhl für Technologiemanagement

Energetische Stadtsanierung ist machbar!

Individueller Report zu Erfolgsfaktoren von innovativen Ansätzen im Rahmen Energetischer Quartierskonzepte

Halle Lutherviertel

© Mai-19

Inhalt

1. Editorial
2. Forschungsprojekt und Datenbasis
3. Kernaussagen
4. Erfolgsfaktoren im Quartier
   1. Erfolg von Quartierskonzepten
   2. Projektmanagement
   3. Einbindung von Interessensgruppen

Editorial

„Im Programm Energetische Stadtsanierung der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) werden quartiersbezogene energetische Konzepte gefördert, die die Energieversorgungs- und Mobilitätsstruktur effizienter und nachhaltiger gestalten, erneuerbare Energieerzeugung im Quartier integrieren und Maßnahmen zur energetischen Sanierung von Gebäuden vorschlagen.

Die Energetische Stadtsanierung vereint so unterschiedliche Institutionen aus z.B. der öffentlichen Verwaltung, der Energieversorgung, dem Städtebau und der Wohnungswirtschaft mit Privatpersonen wie Hauseigentümern und Mietern. Allerdings kann die Zusammenarbeit derart unterschiedlicher Akteure in einem Ökosystem aufgrund von Interessens- und Zielkonflikten leicht scheitern und im Konzept vorgeschlagene Maßnahmen werden nicht umgesetzt, unabhängig vom Grad ihrer Neuartigkeit.

Wir als Institut für Innovationsforschung können mit unseren Ergebnissen Quartierssanierungen unterstützen, Quartiere moderner und zukunftsfähiger zu gestalten und dem Klimawandel entgegenzuwirken. Über ein professionelles Projektmanagement kann z.B. bereits in der Erstellung energetischer Quartierskonzepte sichergestellt werden, dass alle relevanten Interessensgruppen einbezogen werden. Dies wiederum steigert den Umsetzungserfolg. Wir sind sicher, mit dieser Studie wertvolle Einblicke in die Erstellung zukünftiger und die Umsetzung bereits abgeschlossener Quartierskonzepte geben zu können.“

Prof. Dr. Carsten Schultz und Julia Kroh

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Innovationsforschung

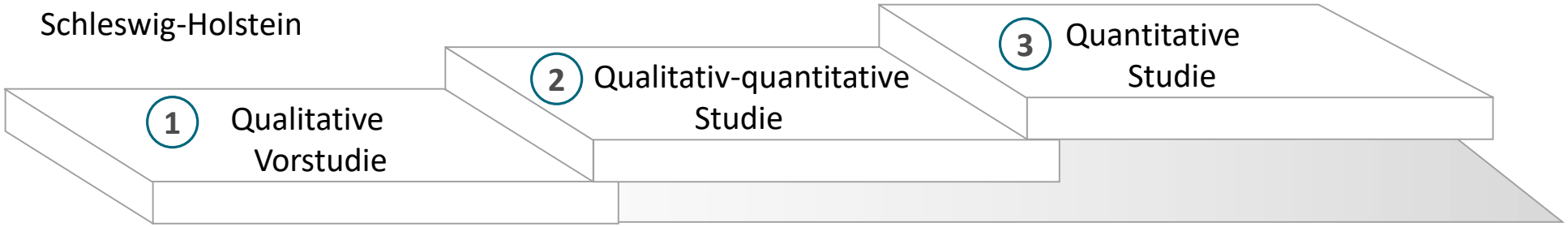
Das Forschungsprojekt – Fallstudie Energetische Stadtsanierung

- Dreistufige Untersuchung zu Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in der energetischen Umgestaltung von Quartieren

  - ***Forschungsfrage:*** Welche Erfolgsfaktoren und Barrieren haben energetische Quartiersanierungen? Welche Akteure sind relevant?
  - ***Vorgehen:*** 14 semi-strukturierte Interviews mit Auftraggebern, Konzepterstellern und Sanierungsmanagement in sieben energetischen Quartierssanierungen in Schleswig-Holstein

  - ***Forschungsfrage:*** Wie heterogen und neuartig sind Quartierskonzepte?
  - ***Vorgehen:*** Analyse von 168 Quartierskonzepten aus Deutschland basierend auf ihrem Inhalt via Text Mining; Analyse von häufig auftretenden Worten/Wortpaaren und Themen

  - ***Forschungsfrage:*** Welche Erfolgszusammenhänge gibt es? Von welchen Faktoren hängen Heterogenität und Neuartigkeit der Konzepte ab?
  - ***Vorgehen:*** Befragung von Auftraggebern und Konzepterstellern von 101 energetischen Quartierssanierungen in Deutschland



Das Management Energetischer Quartierssanierungen erfordert die Einbindung heterogener Interessengruppen

„Man kommt nicht daran vorbei, **Schlüsselakteure** zu finden, die bereit sind, **langfristig zu planen und zu investieren** ohne kurzfristige und hohe Renditeerwartungen zu haben.“

„Den Leuten ist sehr wichtig, dass am Ende der Konzepterstellung **was Konkretes geplant ist**.“

„Also **Innovation** ist vor allem im Hinblick auf **Organisation, Abwicklung, Umsetzung, Diskussionen und Beteiligungsprozess** entscheidend.“

„Wenn man schon im Quartier ist, dann kann man sowas wie **Telekommunikation** und **smarte Anwendungen** gleich mit entwickeln und umsetzen.“

„Den Bewohnern liegt am Herzen, dass ihr **Quartier**, in dem sie wohnen auch **so bleibt**.“

„Die Bewohner im Quartier müssen sehen, dass sie **mitgenommen und ihre Bedürfnisse wahrgenommen werden.**“

„Im Quartier gibt es immer einen Spagat zwischen **Innovation und technischer bzw. wirtschaftlicher Realisierbarkeit**.“

„Mit der Stadtsanierung kann man **Synergieeffekte** erzeugen, nicht nur zwischen unterschiedlichen Förderprogrammen. Wenn bspw. jemand das **Dach** erneuert und dann zusätzlich **dämmt**, wird mehr umgesetzt als ursprünglich geplant war.“

„In der energetischen Sanierung geht es darum, **nicht mehr nur ein reines Produkt wie Gas** zu verkaufen, sondern eine **Dienstleistung**, **Nahwärme**.“

„Sanierungsmanagement bedeutet **Herumlaufen, Klinkenputzen,** Machen, Tun, Anschreiben.“

Quelle: Zitate aus 14 Interviews, geführt in 2015/2016 im Rahmen der qualitativen Befragung

© Mai-19

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist der zielorientierte Auf- und Ausbau von Netzwerken zwischen Interessensgruppen

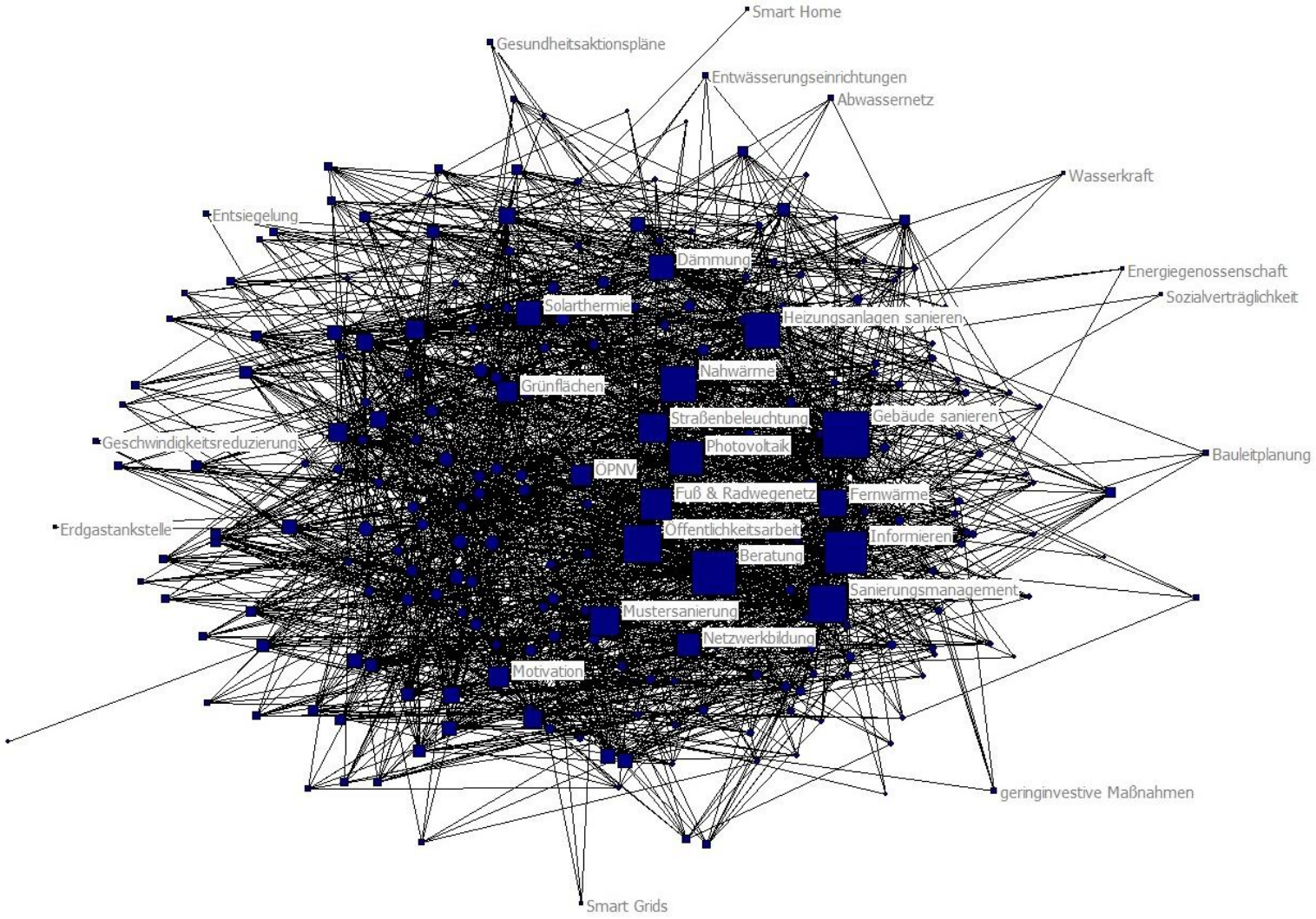
Erfolgsfaktoren

- Teamzusammensetzung (z.B. Kompetenzverteilung)
- Transparente und attraktive Akteursansprache
- Anreizsystem für Umsetzung
- Unterstützung in der Umsetzung durch Dritte
- Synergieeffekte mit anderen Förderprogrammen schaffen
- Soziale Interdependenzen im Quartier nutzen (Schlüsselakteure)

Herausforderungen

- Hohe Investitionskosten z.B. Infrastrukturmaßnahmen
- Struktur im Quartier (Anwohner, Gewerbe, Bestand etc.)
- Technische Funktionsfähigkeit der Maßnahmen im Quartier
- Fehlende Umsetzungspartner
- Informationsasymmetrien zwischen Projektbeteiligten
- Übersichtlichkeit der Fördermöglichkeiten

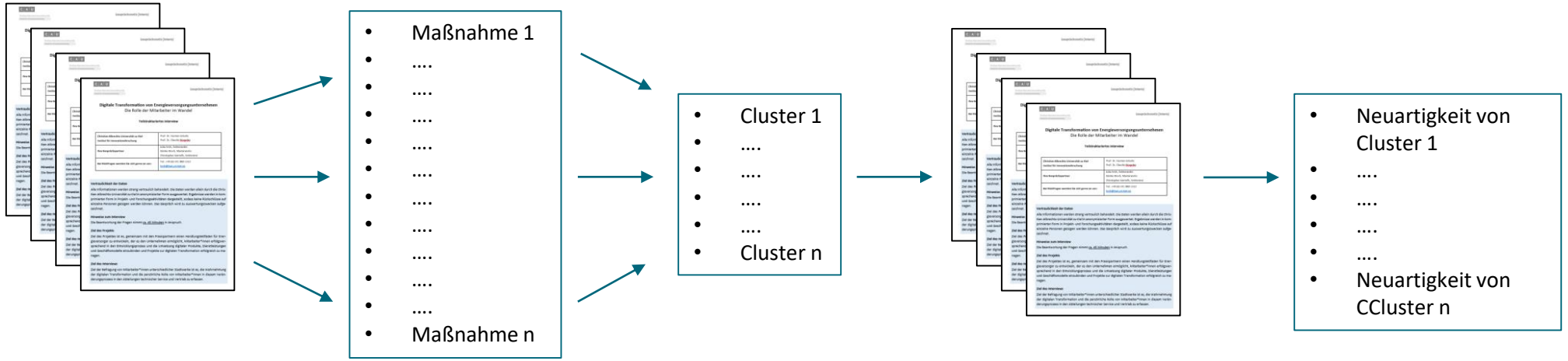
Ein Großteil der analysierten Konzepte enthält Maßnahmen zu Gebäudesanierung sowie Information und Öffentlichkeitsarbeit



Das Netzwerk zeigt, welches Quartierskonzept, welche Maßnahmen enthält. Besonders häufige Maßnahmen sind zentral im Netzwerk. Besonders seltene Maßnahmen sind am Rand des Netzwerks.

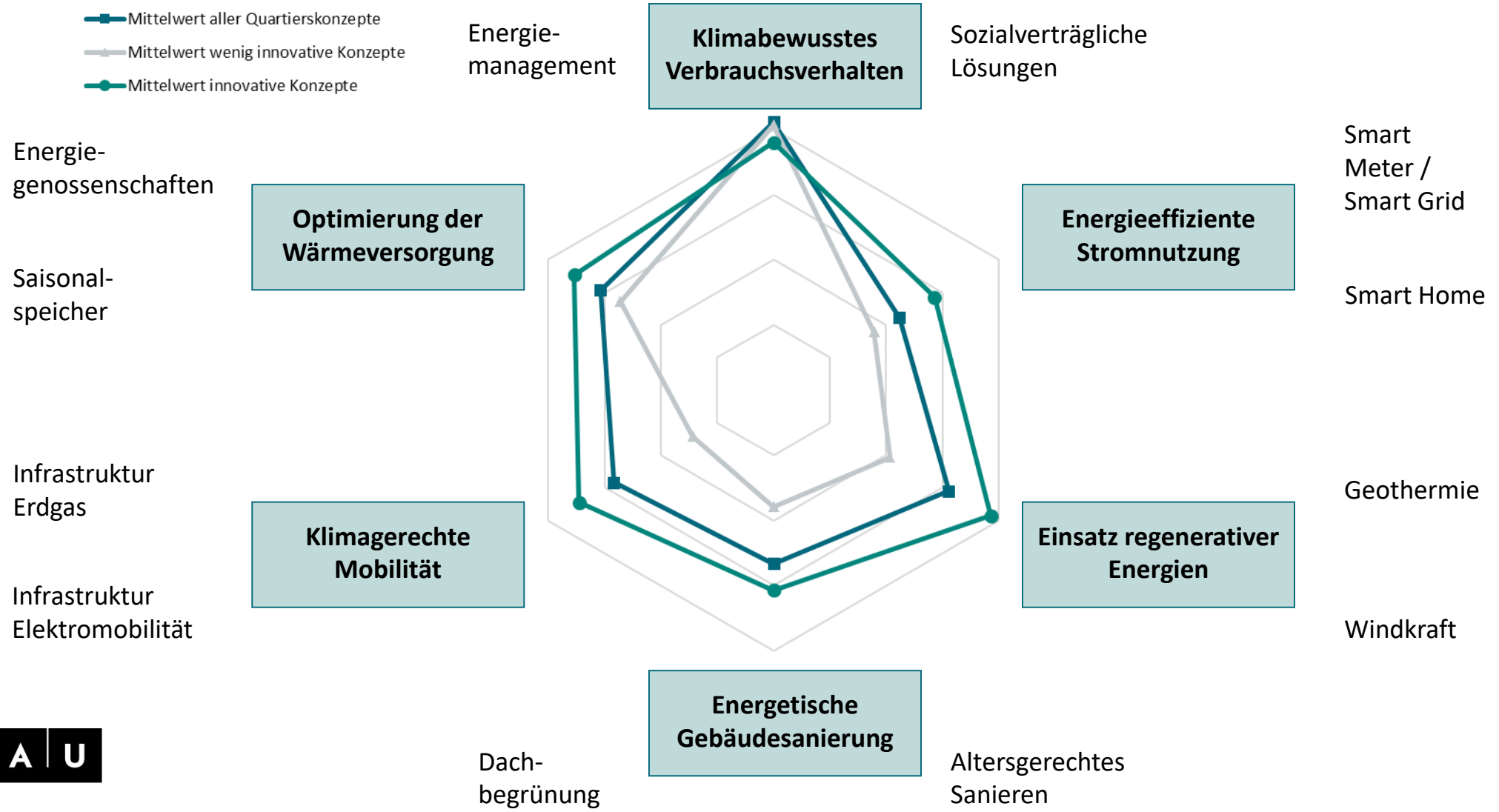
Maßnahme;
Größe des Rechtecks zeigt Häufigkeit der Maßnahme über alle Quartierskonzepte

Neuartigkeit der Quartierskonzepte ergibt sich aus Analyse der enthaltenen Maßnahmen und deren Häufigkeit über alle Konzepte



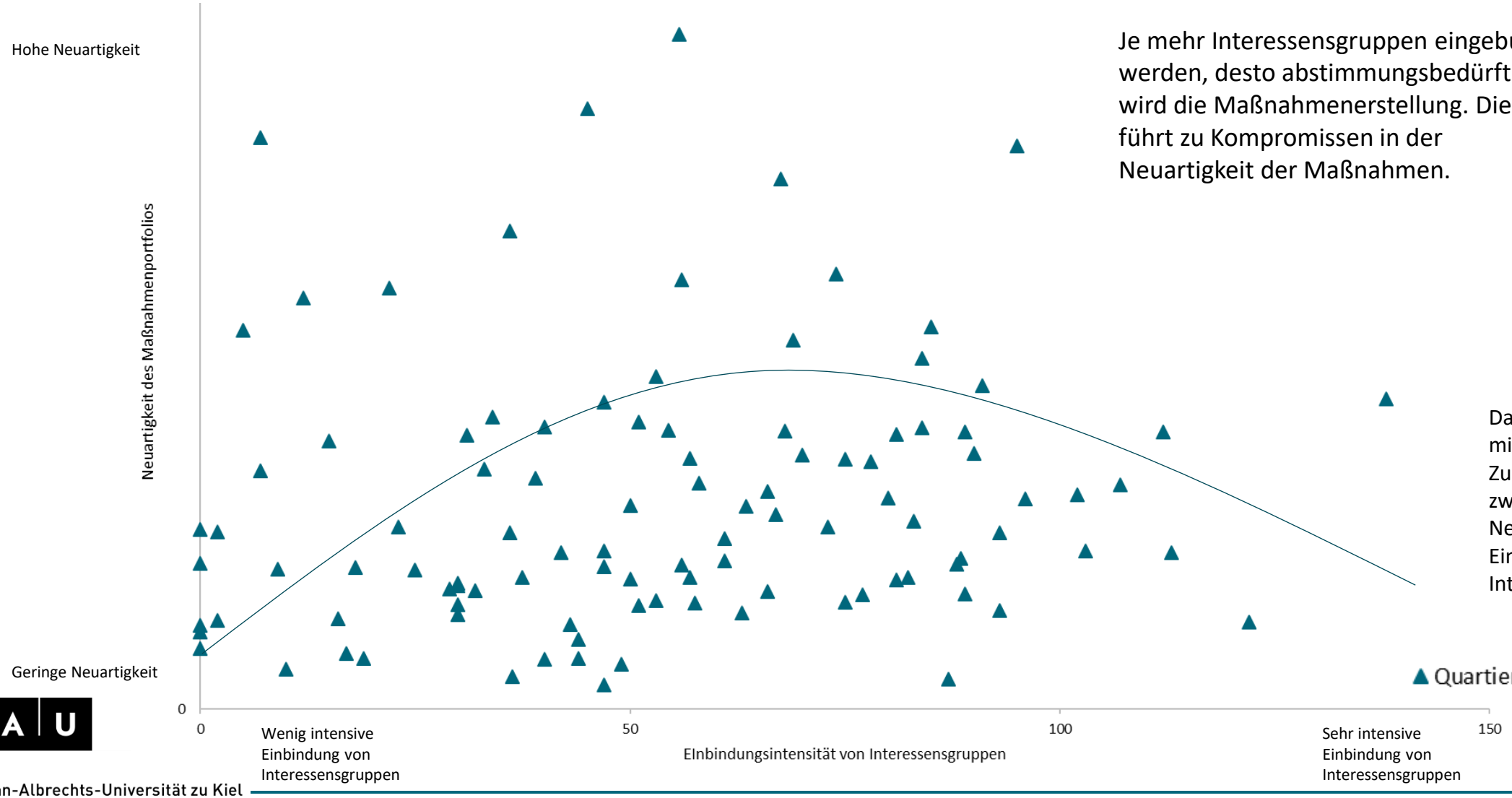
Inhaltsanalyse von 168 Konzepten… → … führte zu Liste von Maßnahmen. → Zusammenfassen ähnlicher Maßnahmen zu Clustern → Rückführen der Cluster auf Konzepte → Umgekehrte Häufigkeit der Cluster in allen Konzepten ist Neuartigkeitsmaß

Innovative Quartierskonzepte haben ein breiteres Maßnahmenportfolio mit innovativen Lösungsansätzen



Die Grafik zeigt die Anzahl an Maßnahmen pro Handlungsfeld differenziert nach ihrem Innovationsgrad. Beispielhaft sind innovative Maßnahmen aufgeführt.

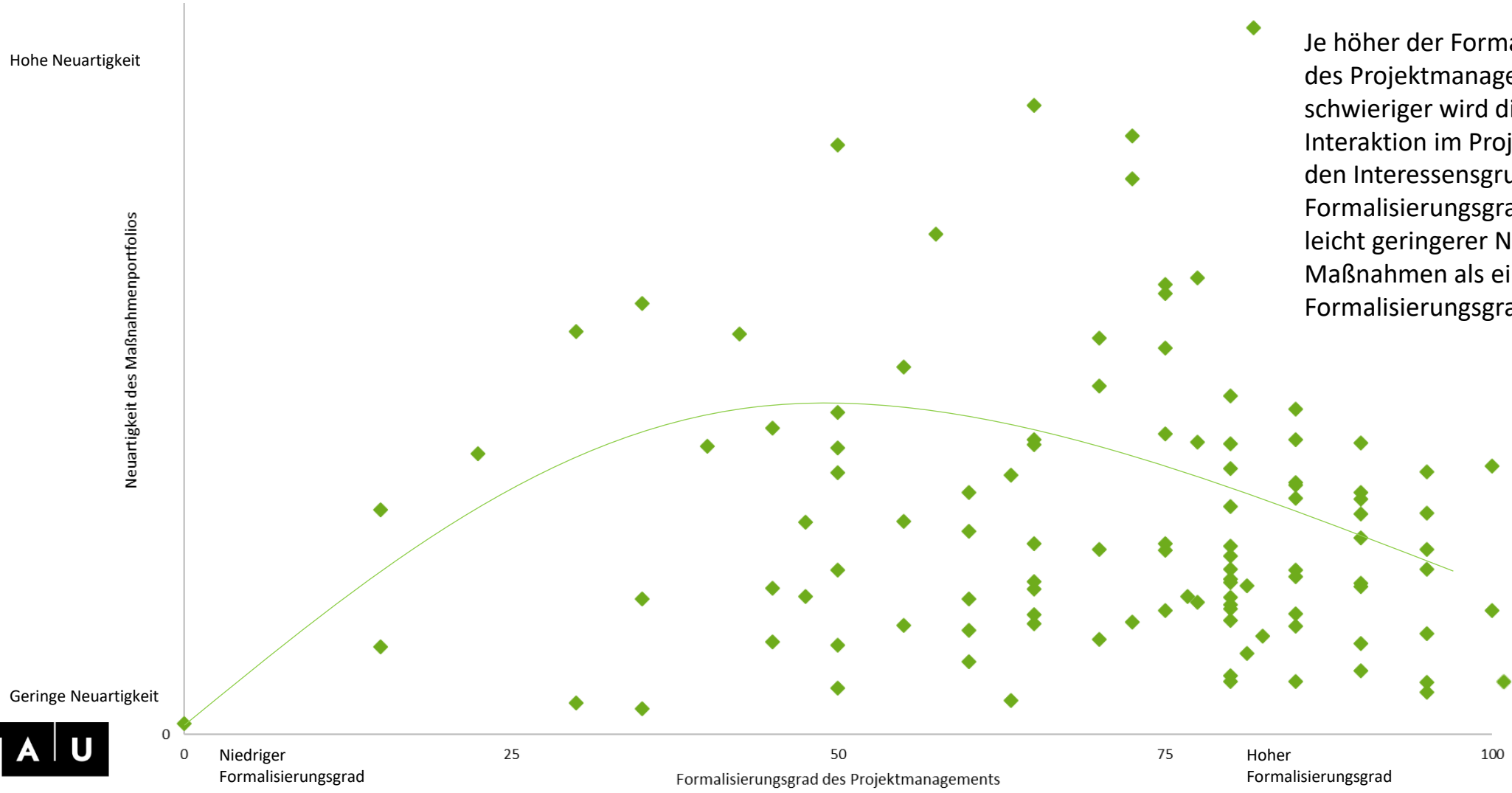
Gezielte Einbindung von Interessensgruppen führt zu neuartigeren Quartierskonzepten



Je mehr Interessensgruppen eingebunden werden, desto abstimmungsbedürftiger wird die Maßnahmenerstellung. Dies führt zu Kompromissen in der Neuartigkeit der Maßnahmen.

Dargestellt ist der mittlere Zusammenhang zwischen der Neuartigkeit und der Einbindung von Interessensgruppen.

Moderates Projektmanagement unterstützt innovative Quartiersansätze

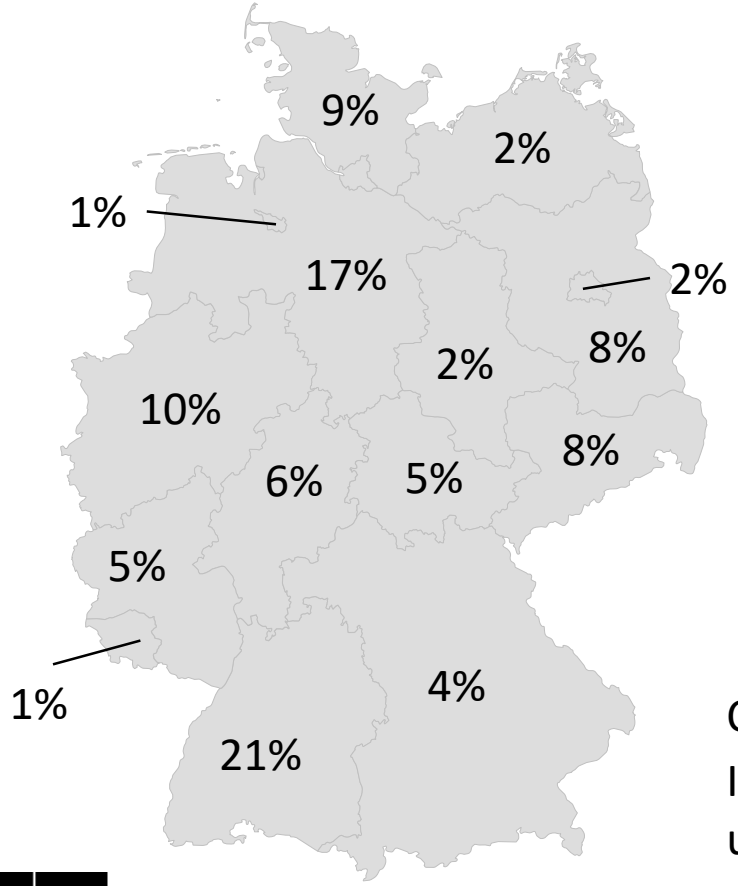


Je höher der Formalisierungsgrad des Projektmanagements, desto schwieriger wird die flexible Interaktion im Projektteam und mit den Interessensgruppen. Ein hoher Formalisierungsgrad führt daher zu leicht geringerer Neuartigkeit der Maßnahmen als ein moderater Formalisierungsgrad.

Dargestellt ist der mittlere Zusammenhang zwischen der Neuartigkeit und Projektmanagement.

Datenbasis quantitative Befragung – Teilnehmerstatistik von 101 Quartierskonzepten

Quartiere nach Bundesländern

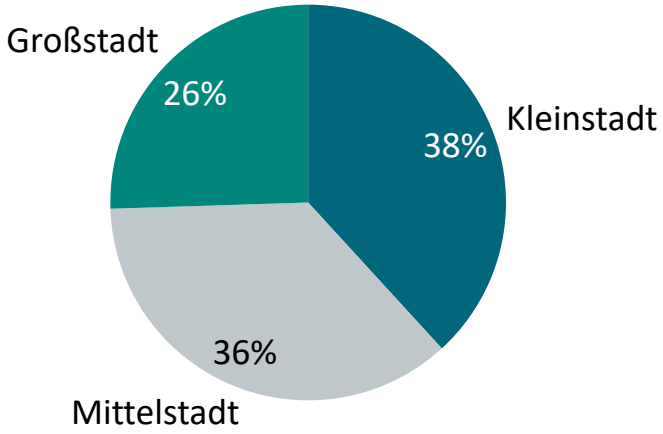


Im Mittel dauerte die Konzepterstellung **13 Monate**.

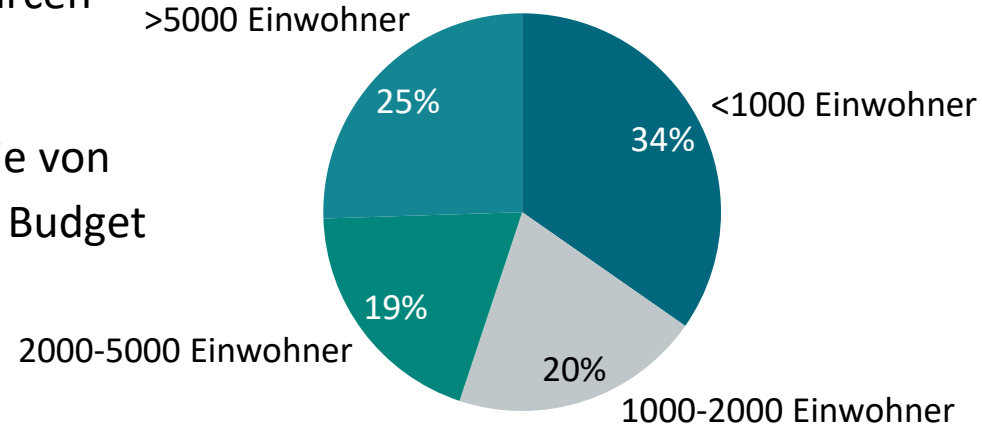
34% der Quartiere wurden durch weitere öffentliche Drittmittel unterstützt und **66%** der Konzeptersteller bewerten die zur Verfügung stehenden Ressourcen als zufriedenstellend.

Ca. **75%** der Quartiere haben die von Ihnen gesteckten Ziele nach Zeit, Budget und Inhalt erreicht.

Stadtgröße



Quartiersgröße



Kernaussagen – Ausgewählte Ergebnisse

74% der Konzepte tragen nach eigener Einschätzung zur **ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit** des jeweiligen Quartiers bei.

In **32%** der Quartiere wurden **neue Kommunikationswege** etabliert und unterstützen so eine neue Quartiersstruktur.

6% der Quartiere nutzen **soziale Medien** um über die Quartierssanierung zu informieren.

43% der Konzeptersteller geben an, dass ihre **Maßnahmen** bei Bewohnern und Gewerbe **im Quartier akzeptiert** sind.

In knapp **50%** der Quartiere ist laut Selbstauskunft die **Umsetzung** von Maßnahmen zur energetischen Stadtsanierung **nicht geplant** oder terminiert.

27% der Quartiere haben die Konzepterstellung **formal** mit gängigen **Projektmanagement-Methoden** begleitet.

58% der Quartiere haben Konzeptinhalte in **Tageszeitungen** veröffentlicht.

Nur **28%** der Quartiere sind **technologisch innovativ.**

Datenbasis - Teilnehmerstatistik für das Quartier Halle Lutherviertel

An der Erstellung Ihres Quartierskonzeptes war **1** Organisation **weniger** beteiligt als im Mittel der anderen Quartiere.

Ihr Quartierskonzept wurde **20% kürzer** als der Durchschnitt aller Konzepte erstellt.

Sie bewerteten die Ressourcenverfügbarkeit (Verfügbarkeit von Zeit, Geld, Personal und IT) im Mittel **1% schlechter** als der Durchschnitt der Quartierskonzepte.

Ihr Quartierskonzept hat

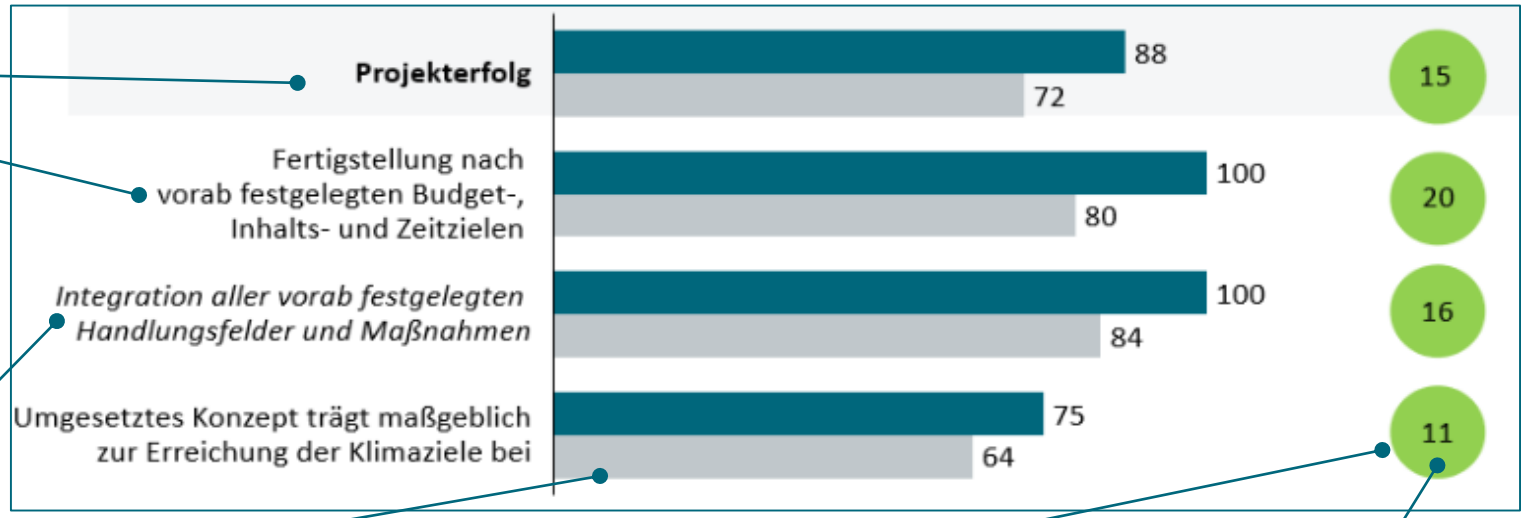
die gleiche Umsetzungswahrscheinlichkeit wie das Mittel aller Quartiere.

In Ihrem Quartierskonzept wurde **1** Handlungsfeld **mehr** integriert als im Mittel aller teilnehmenden anderen Quartiere.

Die Ergebnisse zeigen Ihr Quartier im Vergleich zum Mittelwert aller an der Studie teilnehmende Quartiere

Konstrukt
Bündelung von mehreren thematisch zusammenhängenden Fragen („Items“, s.u.) aus dem Fragebogen.

Item
Frage aus dem Fragebogen. Fragen und Konstrukte sind gemessen auf einer Skala von 0 = trifft gar nicht zu bis 100 = trifft voll und ganz zu. Es sind nicht immer alle für ein Konstrukt relevanten Fragen dargestellt.



Balkendiagramme
Darstellung quartiersspezifischer Ergebnisse und dem Mittelwertergebnis aller teilnehmenden Quartiere

- Eigenes Quartier
- Mittel andere Quartiere

Ampel
Die Ampelfarbe ermöglicht Ihnen eine schnelle und einfache Bewertung Ihrer individuellen Ergebnisse im Vergleich zu den 25% der Quartiere mit dem geringsten Projekterfolg nach Kosten, Zeit und Inhalt („Bottom-Quartiere“).

- *Eigenes Quartier < Mittelwert der Bottom-Quartiere*
- *Eigenes Quartier < Mittelwert aller Quartiere & Eigenes Quartier ≥ Mittelwert der Bottom-Quartiere*
- *Eigenes Quartier ≥ Mittelwert aller Quartiere*

Abweichung
Der Inhalt der Ampel zeigt Ihnen den zahlenmäßigen Abstand des quartiersspezifischen Ergebnisses im Vergleich zu dem durchschnittlichen Ergebnis aller Quartiere, berechnet als Differenz aus:

Eigenes Quartier - Mittelwert aller Quartiere

Erfolg von Quartierskonzepten

Die Erstellung von Energetischen Quartierskonzepten wird durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau im Programm 432 gefördert. Demnach sind **klare Inhalts-, Kosten- und Zeitziele** im Rahmen der Antragstellung vorgegeben. Allerdings erreichen nur **75% der Quartiere diese klassischen Projektziele** voll und ganz. Dabei ist vor allem der vorgegebene Zeithorizont von einem Jahr für die Erstellung des Konzeptes nur eingeschränkt einhaltbar.

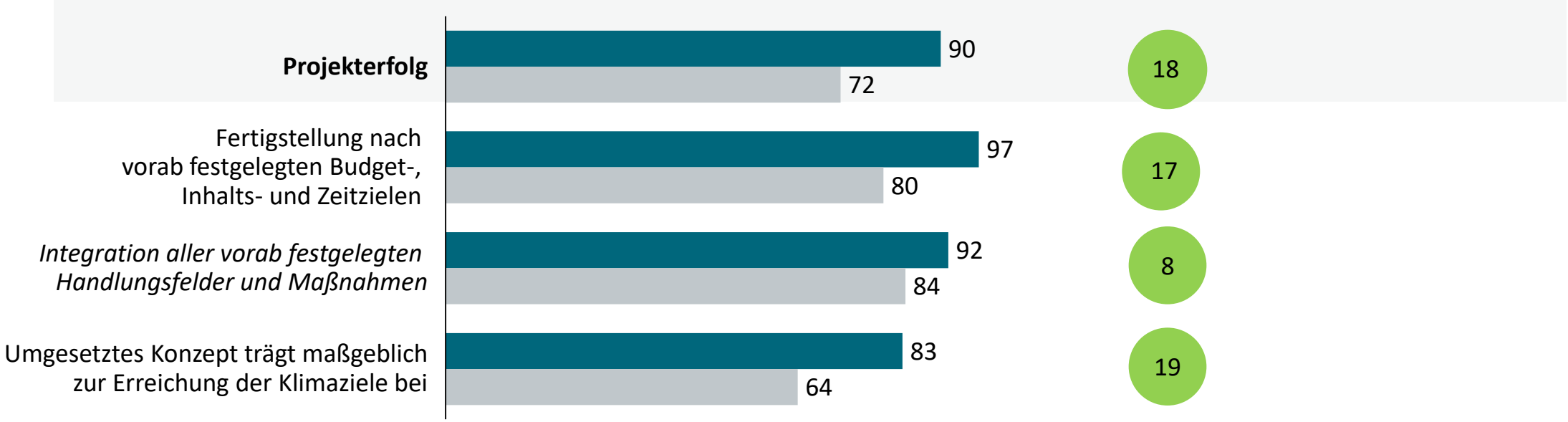
Neben der Erreichung klassischer Projektziele sind in der Energetischen Stadtsanierung ein **hoher Neuartigkeitsgrad und eine hohe Umsetzungsquote** der erarbeiteten Maßnahmen anzustreben. Insbesondere die Entwicklung neuartiger, quartiersspezifischer Lösungen in den zu erarbeitenden Handlungsfeldern Gebäudesanierung, Wärmeinfrastruktur, Erneuerbare Energien, Mobilität und klimabewusstes Verbrauchsverhalten machen Quartiere langfristig zukunftsfähig. In diesem Zusammenhang geben **74% der Quartiere** an, dass die von ihnen entwickelten **Maßnahmen maßgeblich zur Erreichung der Klimaschutzziele beitragen**.

Nur Maßnahmen, die tatsächlich umgesetzt werden, rufen Veränderungen in den Quartieren hervor. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Konzepte bleibt jedoch hinter den Erwartungen zurück. Nur **6% der befragten Konzepte, die zwischen 2012 und 2017 fertiggestellt wurden**, befinden sich schon in der Umsetzung, bei weiteren **27% wird die Umsetzung der Maßnahmen aktuell eingeleitet**.

Erfolg von Quartierskonzepten – Projekterfolg, Neuartigkeit und Umsetzungshorizont

Energetische Quartierssanierungen sind Innovationsprojekte im Sinne einer angestrebten signifikanten Änderung des Status Quo im Ökosystem „Quartier“.

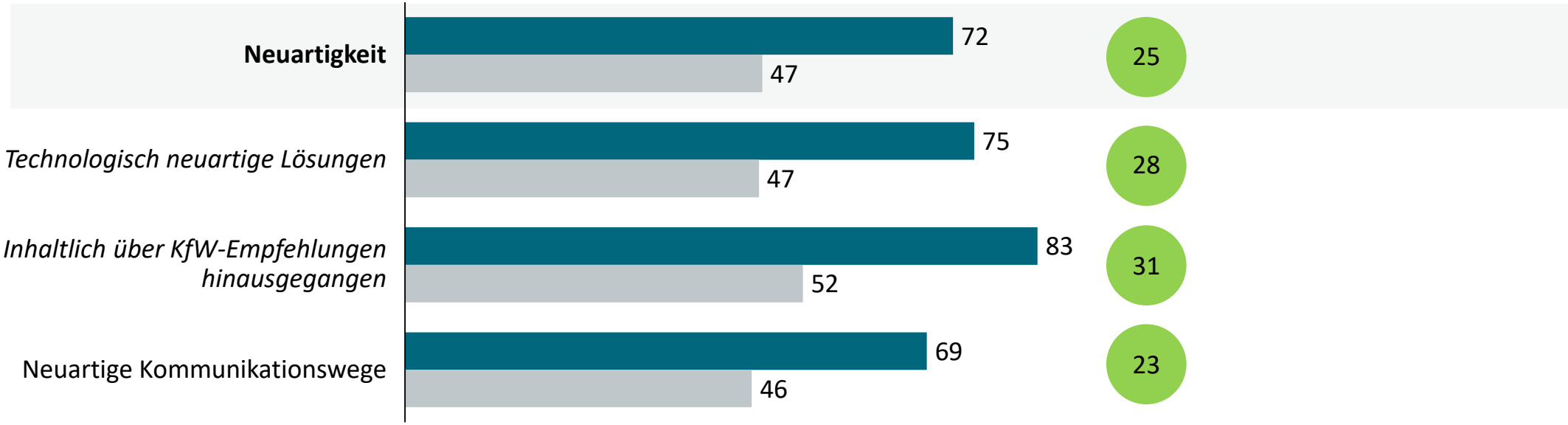
Ein Innovationsprojekt dieser Art ist als erfolgreich zu bewerten, wenn es in der angestrebten Zeit, mit den angesetzten Kosten und einem vorher festgelegten Ergebnis beendet wird und maßgeblich zur Erfüllung festgelegter Klimaschutzziele beiträgt.



Erfolg von Quartierskonzepten – Projekterfolg, Neuartigkeit und Umsetzungshorizont

Neuartigkeit gibt als weiteres Maß zur Bewertung des Erfolgs eines Quartierskonzeptes Auskunft darüber, wie stark sich ein Quartier im Vergleich zum Ausgangszustand verändern wird und wie modern das Quartier gestaltet werden soll.

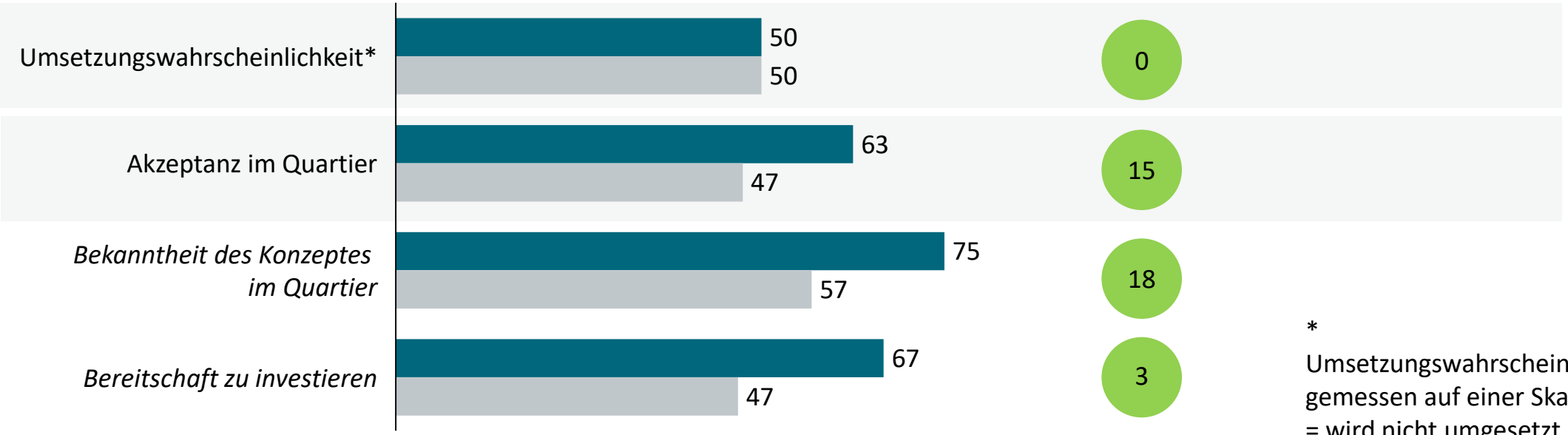
Die Neuartigkeit wird gemessen an den Dimensionen Einsatz neuer Technologie, Organisation & Kommunikation im Quartier, Veränderung der Quartiersumwelt und Etablierung neuer Marktstandards.



Erfolg von Quartierskonzepten – Projekterfolg, Neuartigkeit und Umsetzungshorizont

In Energetischen Stadtsanierungen werden Ideen entwickelt, die im Nachgang an die Konzepterstellung vom z.B. Sanierungsmanagement umgesetzt werden sollen. Eine möglichst zeitnahe Umsetzung sowie eine hohe Anzahl umgesetzter Maßnahmen ist daher anzustreben.

Die Umsetzung wird durch Akzeptanz der betroffenen Akteure wie Anwohner und Industrie bereits im Zuge der Konzepterstellung durch bspw. Schaffung sozialen Zusammenhalts oder der Steigerung der Investitionsbereitschaft erhöht.



* Umsetzungswahrscheinlichkeit gemessen auf einer Skala von 0 = wird nicht umgesetzt bis 100 = bereits seit mehreren Jahren in Umsetzung

Erfolgsfaktoren im Quartier - Projektmanagement

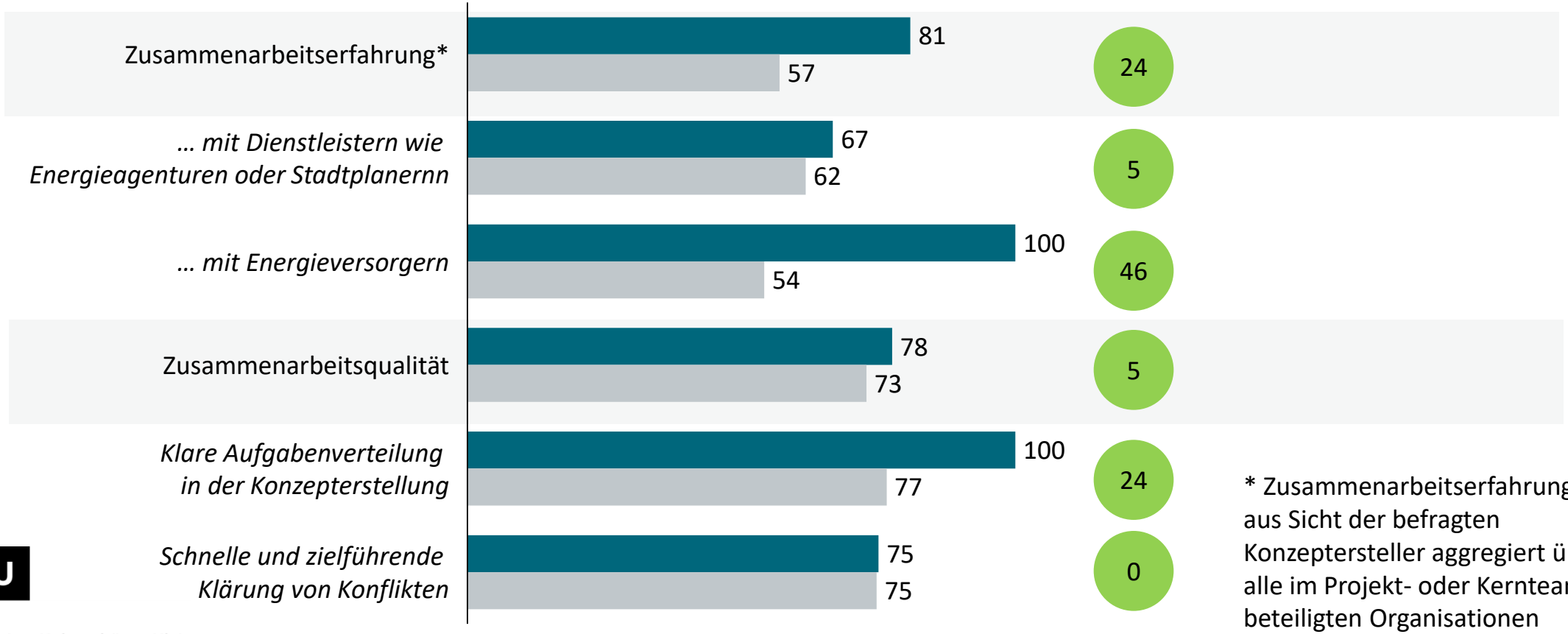
Ein Quartierskonzept wird in **75% der befragten Quartiere von einem heterogenen Projekt- oder Kernteam**, welches aus mehr als zwei unterschiedlichen Institutionen besteht, erstellt. Zusätzlich dazu werden die erarbeiteten Inhalte einem **Lenkungskreis** zur Abstimmung vorgelegt. Im Ökosystem „Quartier“ ergeben sich durch **nicht-vorhersehbares Verhalten weiterer beteiligter Akteure und Interessensgruppen** außerdem Risiken und eine hohe **Unsicherheit** über eine zukünftige Umsetzung.

Energetische Stadtsanierungen sind deshalb wie andere Innovationsprojekte auch durch **Arbeitsteilung** charakterisiert. Ein **strukturiertes Projektmanagement** ist daher ein Erfolgsfaktor, um die Arbeitsteilung zu koordinieren und die Unsicherheit zu reduzieren. Dazu gehört ein Mindestmaß an **Formalisierung** von z.B. Informationstätigkeiten, Innovationsprozessen und Monitoring. Allerdings kann sich ein zu streng formalisiertes Projektmanagement ebenso negativ auswirken, weshalb es gilt die optimale Balance in Abhängigkeit des angestrebten Neuartigkeitsgrades zu finden.

Energetische Stadtsanierungen können viele unterschiedliche Maßnahmen (Innovationsalternativen) zur Umsetzung vorschlagen. **Fast alle befragten Konzeptersteller** (94%) integrierten mehr als zwei Handlungsfelder, **15% sogar sechs Handlungsfelder**, weshalb der Koordinations- und Steuerungsbedarf über ein Projektmanagement weiter steigt.

Erfolgsfaktor Projektmanagement – Zusammenarbeitserfahrung und Qualität im Projektteam

Frühere Zusammenarbeit wirkt sich positiv auf den Erfolg eines neues Projektes aus und steigert die Zusammenarbeitsqualität im Projekt. Hier gilt deshalb: Je häufiger z.B. Kommune und Wohnungswirtschaft in Projekten zusammengearbeitet haben, desto besser die Qualität der Zusammenarbeit in der Energetischen Stadtsanierung.

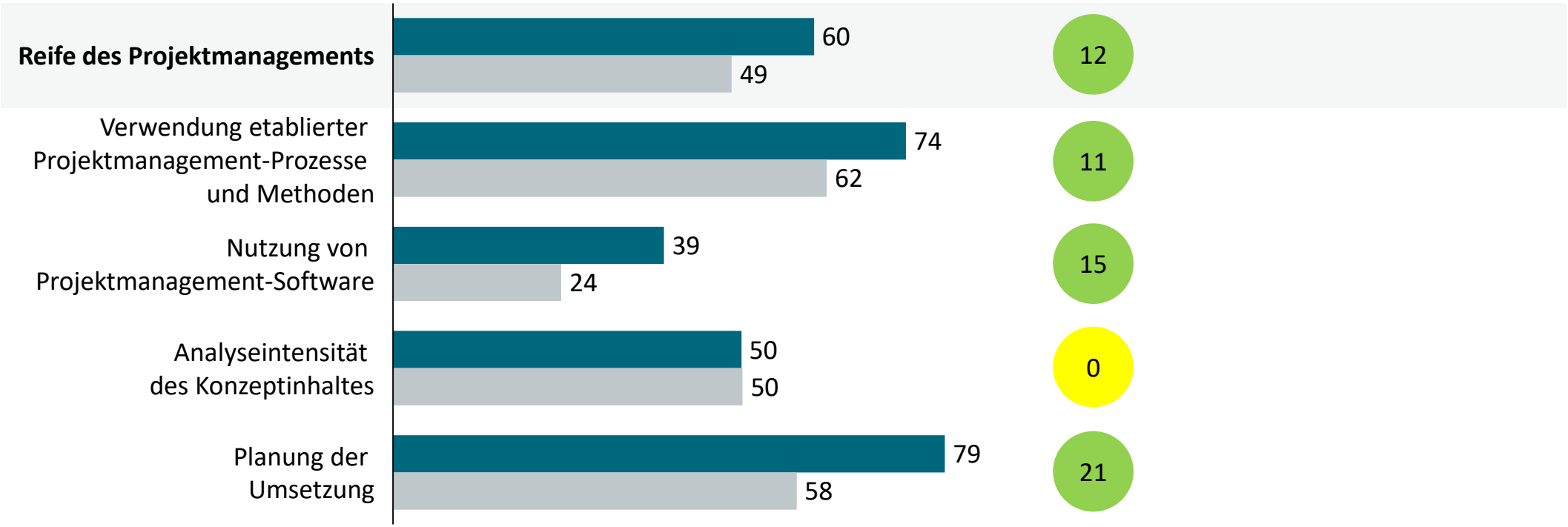


* Zusammenarbeitserfahrung aus Sicht der befragten Konzeptersteller aggregiert über alle im Projekt- oder Kernteam beteiligten Organisationen

Eigenes Quartier | Mittel andere Quartiere

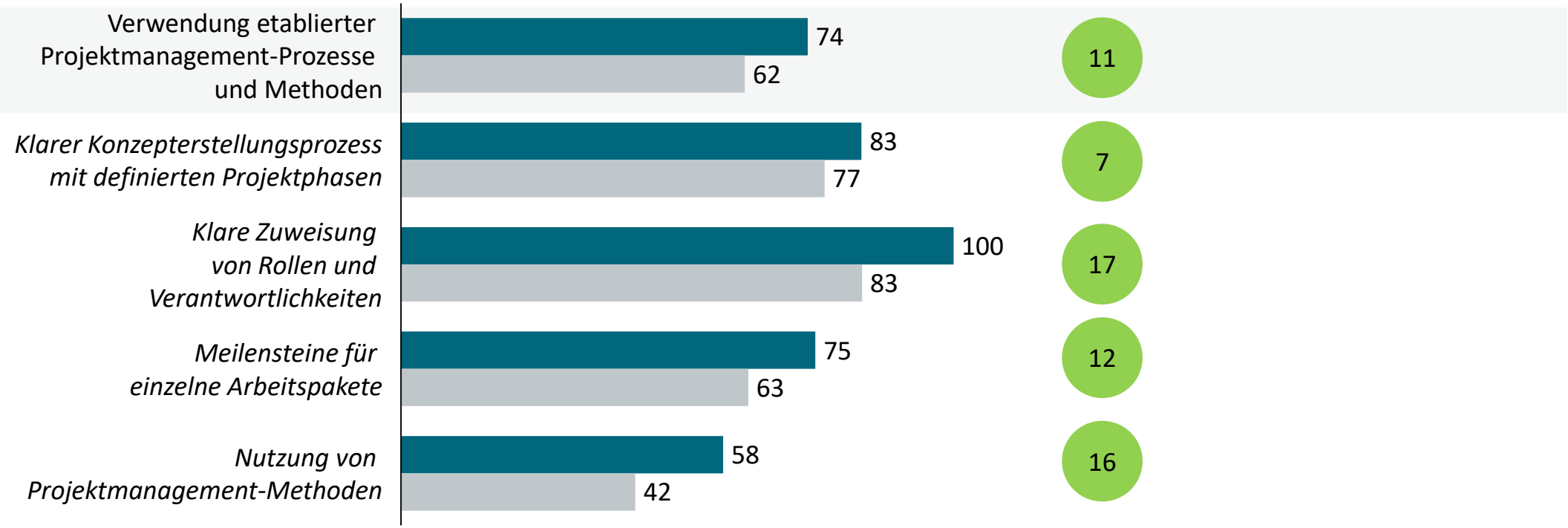
Erfolgsfaktor Projektmanagement – Reifegrad des Projektmanagements

Ein Projektmanagement mit einem hohen Reifegrad zeichnet sich durch klar strukturierte Prozesse, klare Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Nutzung von Projektmanagement-Methoden mit Unterstützung entsprechender Software aus. In der Energetischen Stadtsanierung ist es zusätzlich wichtig die Konzeptumsetzung zu planen.



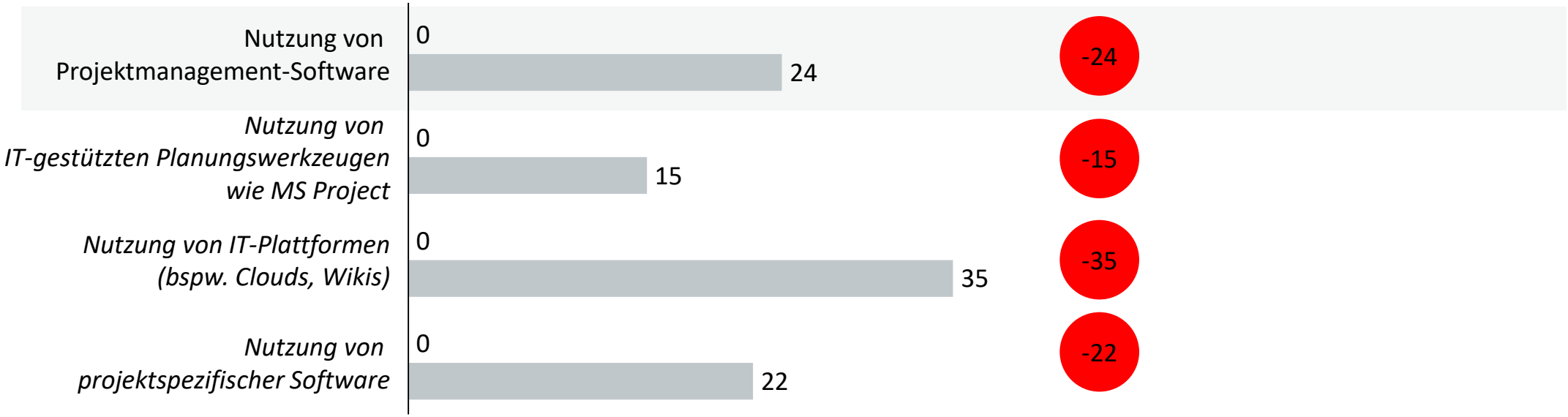
Erfolgsfaktor Projektmanagement – Reifegrad des Projektmanagements über Einsatz von Methoden und Werkzeugen

Die Strukturierung des Projektablaufs und Festlegung von Meilensteinen führen zu besseren Projektergebnissen. Die Schulung und Verwendung von Projektmanagement-Methoden, wie einem Projektstrukturplan oder Statusberichte, sind dafür wichtige Werkzeuge.



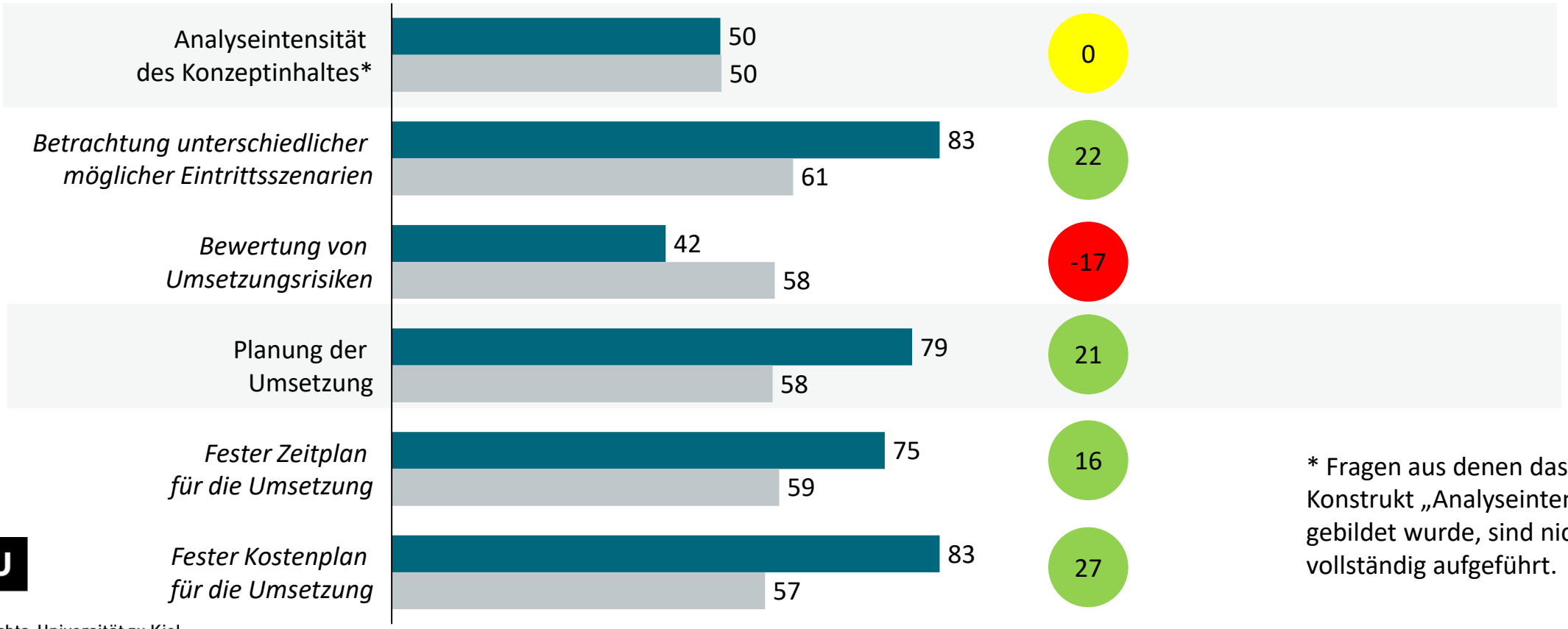
Erfolgsfaktor Projektmanagement – Reifegrad des Projektmanagements über Einsatz von Software

Die Verwendung von IT-gestützten Werkzeugen erleichtert ein effizientes Projektmanagement. IT-Plattformen wie Clouds unterstützen zum Beispiel die Zusammenarbeit mit anderen Projektteilnehmern, IT-Planungstools wie MS Project und GANTT-Diagramme visualisieren den Projektablauf und die Ressourcenverfügbarkeit. Spezifischen Projektmanagement-Software ermöglicht z.B. das kontinuierliche Reporting.



Erfolgsfaktor Projektmanagement – Reifegrad des Projektmanagements über Analyseintensität

Für Energetische Quartierssanierungen gehört es zum Projektmanagement der Konzepterstellung, möglichst viele alternative Maßnahmen zu erarbeiten, diese auf eintretende Szenarien zuzuschneiden und hinsichtlich verschiedener Umsetzungsrisiken zu bewerten.



* Fragen aus denen das Konstrukt „Analyseintensität“ gebildet wurde, sind nicht vollständig aufgeführt.

Erfolgsfaktoren im Quartier – Einbindung von Interessensgruppen

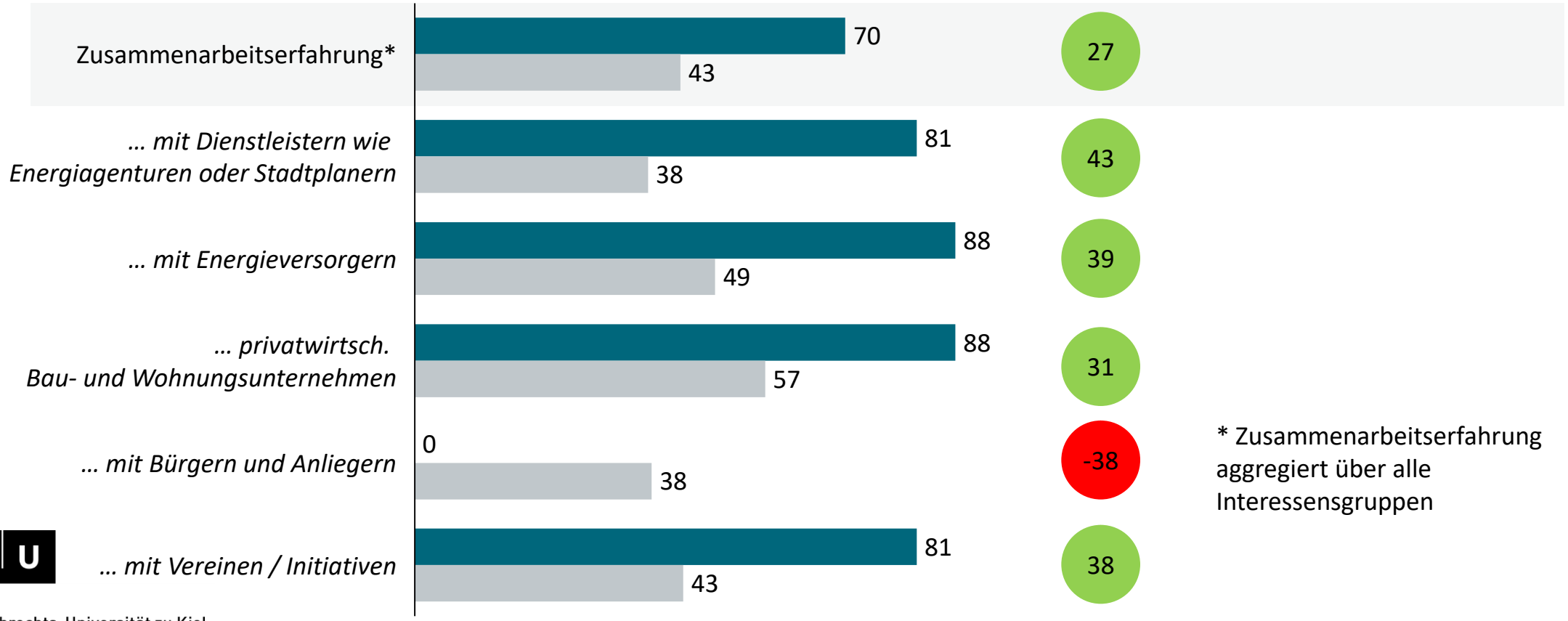
40% der Quartiere binden **mehr als zehn unterschiedliche Interessensgruppen** in die Konzepterstellung ein, unabhängig davon wie viele weitere zusätzlich relevant sein können. Das zeigt die Relevanz des Ökosystems „Quartier“ für Energetische Stadtsanierungen. Interessensgruppen sind aber nicht nur unterstützend: **22% der Quartiere** integrieren dem Konzept gegenüber **skeptisch eingestellte Interessensgruppen** wie Bauunternehmen, Bürgerinitiativen und Gewerbetreibende intensiv in die Konzepterstellung.

Wie bei anderen Innovationstypen wie Produkt- und Serviceinnovationen auch, müssen bei der Energetischen Stadtsanierung **alle Interessensgruppen frühzeitig** in den Innovationsprozess involviert werden, um die **Akzeptanz des Konzeptes** sicherzustellen. Die **detaillierte Analyse von Interessensgruppen** ist daher ein notwendiger Schritt vor Projektbeginn.

Intensive Kommunikation mit allen Interessensgruppen kann die Konzepterstellung im schlimmsten Fall hinauszögern. Während **zu Beginn viele** Interessensgruppen viele Ideen einbringen können, ist es **gegen Ende** der Konzepterstellung eher **hinderlich** mit zu vielen Gruppen über die Aufnahme bestimmter Maßnahmen in das Konzept zu diskutieren. Trotzdem sollten alle Interessensgruppen fortlaufend über den Status informiert werden, um weiterhin Akzeptanz im und außerhalb des Quartiers zu sichern. Offline- und Online-Tools können die Einbindung unterstützen und steuern.

Erfolgsfaktoren im Quartier – Zusammenarbeit mit Interessensgruppen vor der Konzepterstellung

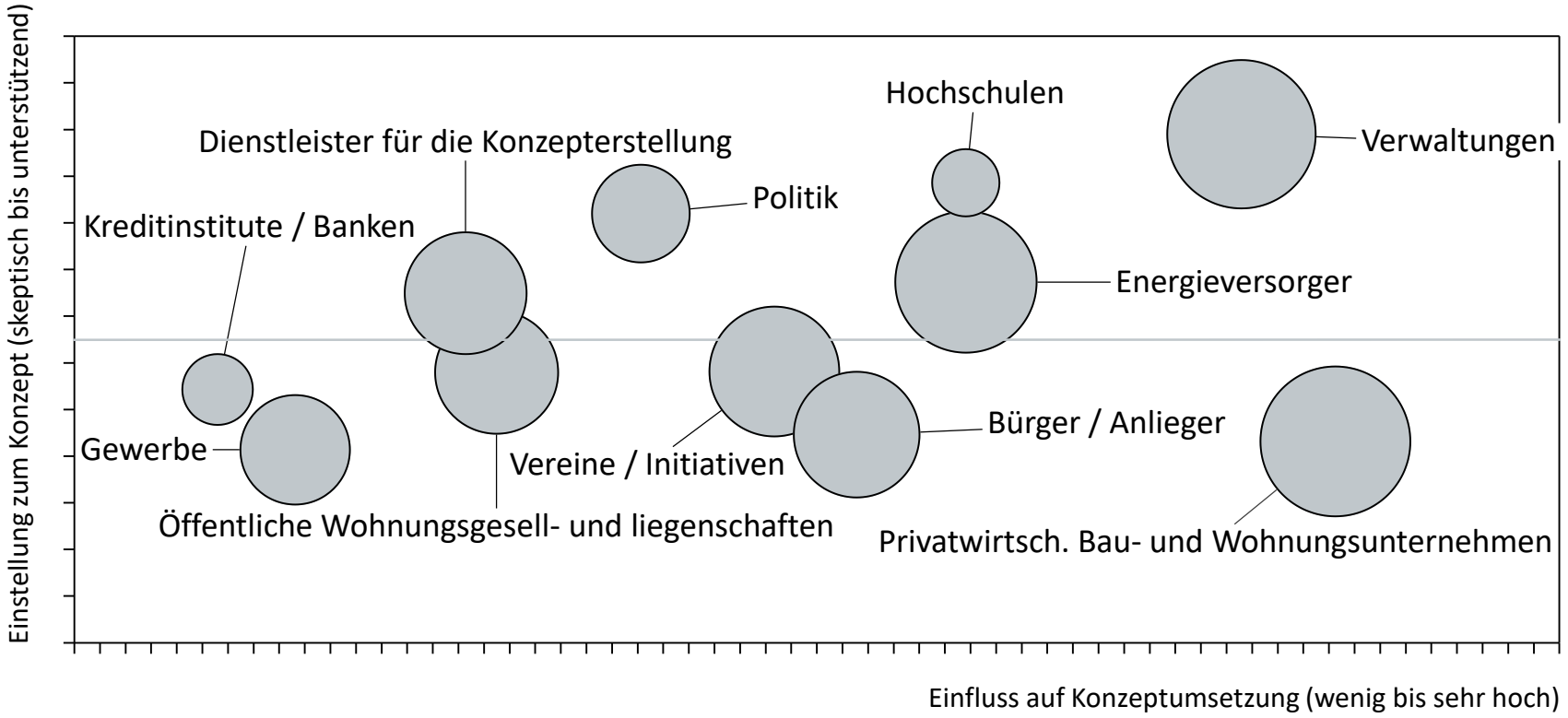
In der Energetischen Stadtsanierung wird „Flöhe hüten“ zur Managementaufgabe in der Konzepterstellung. Zusammenarbeitserfahrung aus früheren Projekten ist daher im Hinblick auf die heterogenen Interessensgruppen besonders wertvoll, da diese eine Einschätzung über die Einstellung und den Einfluss der jeweiligen Interessengruppe zulässt.



* Zusammenarbeitserfahrung aggregiert über alle Interessensgruppen

Erfolgsfaktoren im Quartier – Einbindung von Interessensgruppen

Unterschiedliche Interessensgruppen sind in der Energetischen Stadtsanierung unterschiedlich relevant. Die Interessensgruppen, die dem Konzept gegenüber skeptisch eingestellt sind und einen hohem Einfluss auf die Konzeptumsetzung haben wie Energieversorger und die Wohnungswirtschaft, können das Konzept gefährden. Sie müssen deshalb stärker oder mindestens genauso stark einbezogen werden, wie unterstützende Interessensgruppen, um die Akzeptanz und Umsetzung des Konzeptes zu sichern.

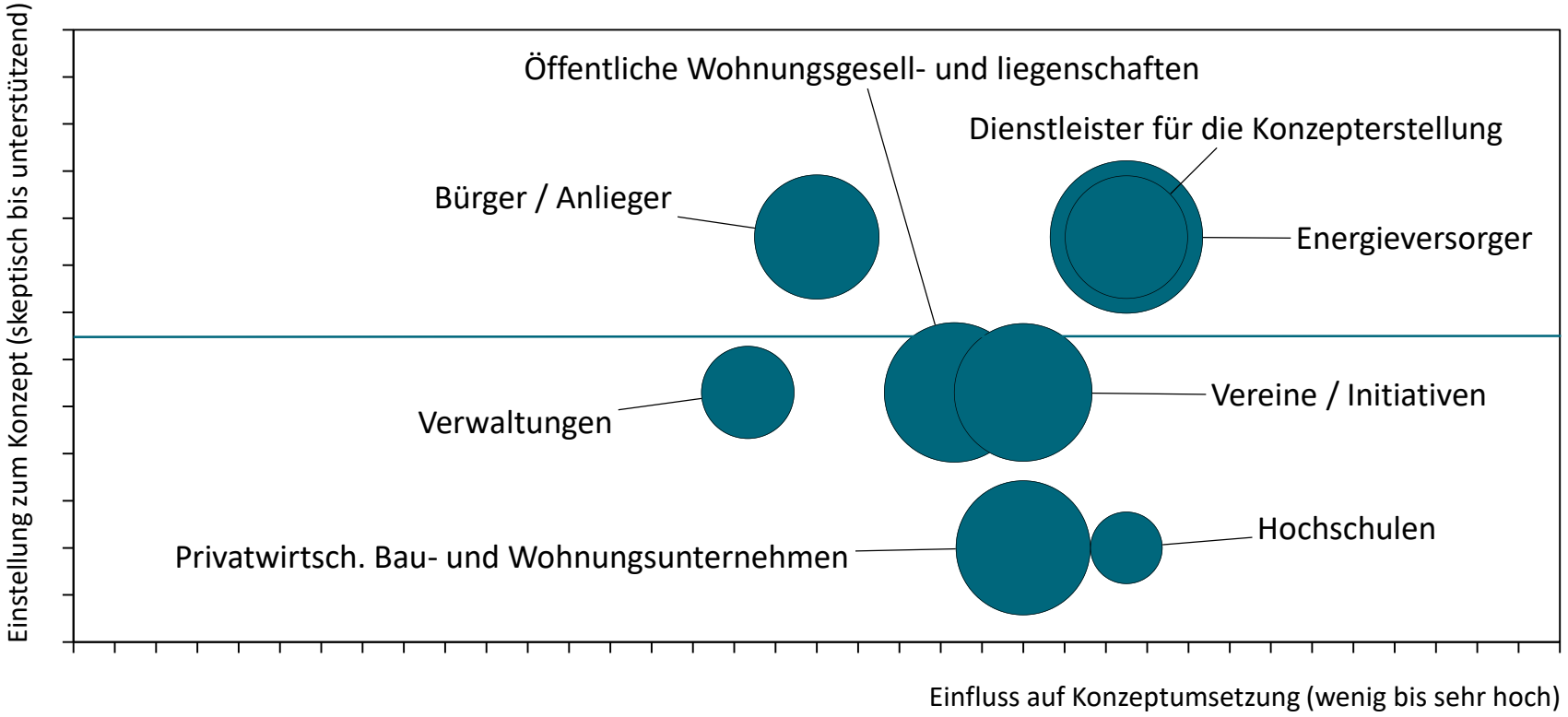


Die Größe der Kreise zeigt die Intensität der Zusammenarbeit während der Konzepterstellung.

Mittel alle Quartiere

Erfolgsfaktoren im Quartier – Einbindung von Interessensgruppen

Interessensgruppen, die wenig Einfluss auf die Konzeptumsetzung haben, müssen der Erfahrung nach weniger stark einbezogen werden. Im Mittel sind dies in energetischen Quartierskonzepten Gewerbetreibende oder Kreditinstitute. Verwaltungen sind im Mittel die Akteure, die Energetische Stadtsanierungen durchweg positiv bewerten und das Projektteam unterstützen.

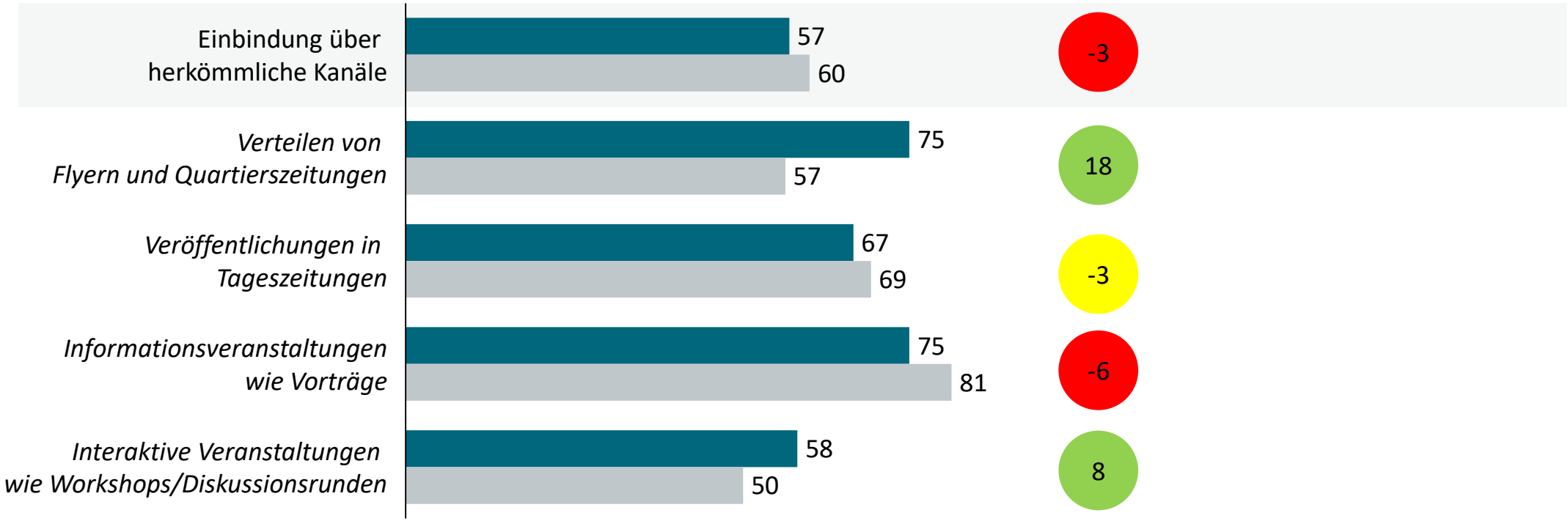


Die Größe der Kreise zeigt die Intensität der Zusammenarbeit während der Konzepterstellung.

Eigenes Quartier

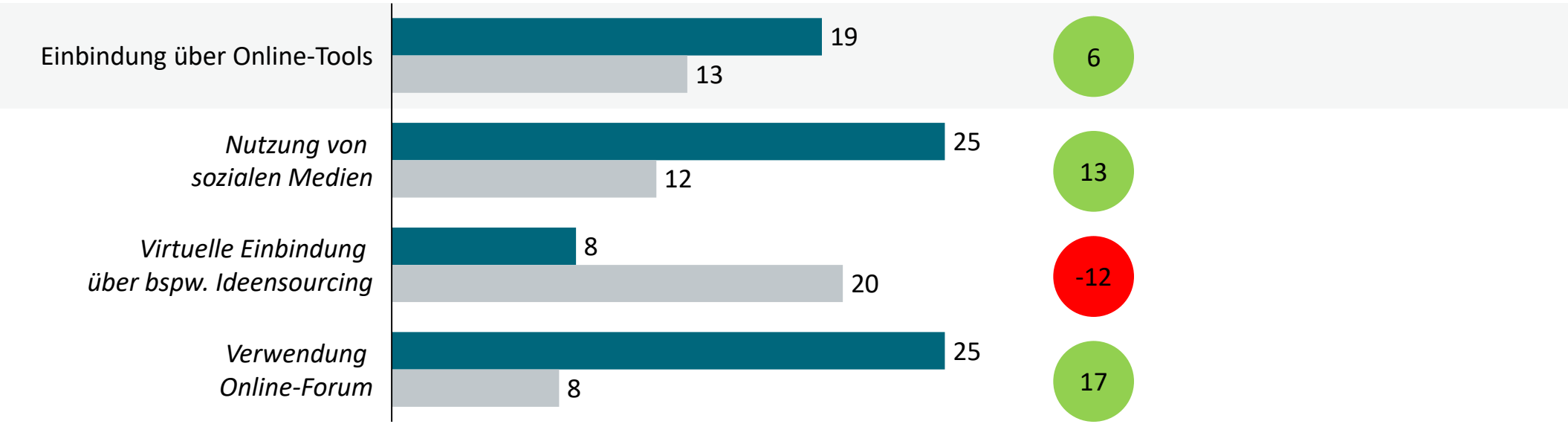
Erfolgsfaktoren im Quartier – Einbindung von Interessensgruppen über herkömmliche Kanäle

Kommunikation ist die Grundlage jeder erfolgreichen Zusammenarbeit und kann in regelmäßigen Telefonaten, Workshops und digital stattfinden. In der Energetischen Quartierssanierung bietet sich der Austausch und die Weitergabe von Informationen über herkömmliche Kanäle wie Quartiers-, Tageszeitungen und Informationsveranstaltungen und Workshops an.



Erfolgsfaktoren im Quartier – Einbindung von Interessensgruppen über Online-Tools

Interessensgruppen lassen sich am effizientesten über Online-Tools einbinden. Über virtuelle Plattformen und soziale Medien sind viele Personen gleichzeitig erreichbar. Außerdem können vorgeschlagene Maßnahmen sofort in der Gemeinschaft bewertet werden, was am Ende zu einem höheren Ideenoutput führt. In der Energetischen Stadtsanierung werden diese Tools allerdings oft vernachlässigt.



Zusammenfassung und Managementimplikationen

Der Erfolg von Energetischen Stadtsanierungen ist **nicht eindimensional messbar**. Bei der Konzepterstellung sind sowohl **klassische Projektziele** einzuhalten, als auch ein moderates Niveau an **Neuartigkeit** der erarbeiteten Maßnahmen zu beachten, um die **Zukunftsfähigkeit** des Quartiers bei hoher Umsetzungswahrscheinlichkeit sicherzustellen.

Die Konzepterstellung und die spätere Umsetzung der Maßnahmen lassen sich über ein **strukturiertes Projektmanagement** zur Einbindung der **heterogenen Interessensgruppen** steuern. Potentiell auftretende Risiken müssen dabei klar abgeschätzt und bewertet werden.

Der Inhalt der Konzepte bleibt im Hinblick auf Innovationen aller Art derzeit **hinter den Potenzialen** zurück, obwohl das KfW-Programm Chancen zu innovativer Lösungsfindung bietet.

Ein um **digitale Komponenten** erweitertes professionelles Projektmanagement, welches derzeit nur von einem kleinen Teil der Quartiere genutzt wird, unterstützt den Prozess der Konzeptentwicklung und Umsetzung und sichert die Einbindung von Interessensgruppen.

Gerade **skeptische Interessensgruppen müssen systematisch eingebunden** und frühzeitig abgeholt werden, um die Akzeptanz im Quartier und damit die Umsetzung zu sichern.

Impressum und Herausgeber

- Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Carsten Schultz

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Institut für Betriebswirtschaftslehre
und Innovationsforschung
Westring 425
24118 Kiel

Tel.: ++49 431 880-1542
Email: schultz@bwl.uni-kiel.de
Web: www.techman.uni-kiel.de

Julia Kroh, M.Sc.

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Institut für Betriebswirtschaftslehre
und Innovationsforschung
Westring 425
24118 Kiel

Tel.: ++49 431 880-1552
Email: kroh@bwl.uni-kiel.de
Web: www.techman.uni-kiel.de

- Projektunterstützung

EKSH
Gesellschaft für Energie und
Klimaschutz Schleswig-Holstein GmbH

- Weiterführende Literatur

Innovationsmanagement
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt (†),
Prof. Dr. Sören Salomo,
Prof. Dr. Carsten Schultz und
Prof. Dr. Alexander Kock
6., vollständig aktualisierte
und überarbeitete Auflage 2016
Vahlen ISBN 978-3-8006-4728-6