

Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben



Impressum

**Hochschule für Wirtschaft und
Umwelt Nürtingen-Geislingen**

Institute for International Research on
Sustainable Management and Renewable Energy
Hechinger Straße 12
72622 Nürtingen
www.hfwu.de

Textbeiträge / Autoren:

Prof. Dr. Carsten Herbes
Vasco Brummer
Naomi Gericke
Verena Halbherr

Gestaltung und Satz:

designbüro köln
www.designbuero-koeln.de

Nürtingen, Mai 2016

Ein Projekt der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen (HfWU) gefördert durch das
Baden-Württemberg-Programm ›Lebensgrundlage Umwelt
und ihre Sicherung‹ (BWPLUS)



Inhalt

Grußwort 04

1. Einführung 05

- 1.1 Genossenschaften zur Förderung erneuerbarer Energien 05
- 1.2 Forschungsprojekt BENERKON 06
- 1.3 Projektaufbau und Datengrundlage 08
- 1.4 Ziele des Leitfadens 09

2. Konflikte in Bürgerenergiegenossenschaften 10

- 2.1 Typische Konfliktfelder 11
- 2.2 Konflikte im Verlauf der Entwicklung einer Bürgerenergiegenossenschaft 18
- 2.3 Konflikte erkennen – Konfliktsymptome 20
- 2.4 Konfliktfolgen 22
- 2.5 Konfliktursachen 23

3. Tipps zur Erkennung und produktiven Handhabung von Konflikten 25

- 3.1 Einführung: Konflikthandhabung und Konfliktmanagement 25
- 3.2 Auswahlkriterien für Konflikthandhabung 26
- 3.3 Maßnahmen zur Konflikthandhabung in Bürgerenergiegenossenschaften 27
 - 3.3.1 Präventive Maßnahmen 30
 - 3.3.2 Kurative Maßnahmen 45
- 3.4 Instrument: Zielcheck für Bürgerenergiegenossenschaften 53
- 3.5 Instrument: Kollegiale Beratung 54

4. Fazit und weiterführende Informationen 57

- 4.1 Die wichtigsten Ergebnisse 57
- 4.2 Adressen und Ansprechpartner für Bürgerenergiegenossenschaften 58
- 4.3 Praktische Konflikthandhabung – Literaturtipps 60

Grußwort

Die Energiewende und mit ihr der Umbau der Energieversorgung hin zu erneuerbaren Energien ist eine der Schlüsselaufgaben des 21. Jahrhunderts. Der Atomausstieg und die Anforderungen des Klimaschutzes machen deutlich: Langfristig gibt es zu einer Umstellung auf erneuerbare Energiequellen, verbunden mit einer erheblichen Verminderung des Energieverbrauchs, keine vernünftige Alternative.



Viele Bürgerinnen und Bürger sind bereits selbst aktiv und leisten in den Gemeinden ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Energieversorgung. Die Genossenschaft ist dazu ein seit vielen Jahrzehnten erprobtes und bewährtes Instrument. Sie stärkt die Bürgergesellschaft durch das gemeinsame Handeln. Bürgerinnen und Bürger arbeiten dabei oft mit der örtlichen Wirtschaft und den Kommunen zusammen. Das sorgt für wirtschaftliche Teilhabe und bietet gleichberechtigte Mitspracherechte für alle Beteiligten.

Wie in allen Bereichen des gesellschaftlichen Miteinanders können bei der gemeinsamen Arbeit in der Energiegenossenschaft aber auch Konflikte entstehen. Dies gilt umso mehr, als die Rahmenbedingungen für die Energiewende in Bürgerhand in den letzten Jahren deutlich komplexer geworden sind. Die Entwicklung neuer Projekte nimmt viel Zeit, Expertenwissen und Engagement in Anspruch und stellt hohe Anforderungen an die überwiegend ehrenamtlich tätigen Mitglieder.

Wir haben das Forschungsprojekt BENERKON über unser Forschungsförderprogramm BWPLUS gefördert. Ich freue mich, dass daraus dieser Leitfaden entstanden ist und die gewonnenen Erkenntnisse nun der Praxis zur Verfügung stehen.

Franz Untersteller MdL
Minister für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft
des Landes Baden-Württemberg

1. Einführung

1.1 Genossenschaften zur Förderung erneuerbarer Energien

Die Genossenschaften in Deutschland, die traditionell stark im Bereich des Kreditwesens und der Landwirtschaft vertreten sind, haben in den letzten Jahren einen großen Zuwachs im Bereich der Erzeugung erneuerbarer Energien erfahren.

Dahinter verbergen sich in den meisten Fällen regionale Bürgerenergiegenossenschaften (BEGs), in denen sich engagierte Bürger zusammenfinden, um selbst aktiver Teil der Energiewende zu sein. Diese BEGs haben sich zu einem wichtigen Träger der Energiewende in Deutschland entwickelt mit aktuell ca. 970 eingetragenen Genossenschaften (Holstenkamp & Müller, 2015)¹ Die Zunahme der Energiegenossenschaften ab dem Jahr 2006 hat strukturelle Hintergründe: Das Genossenschaftsrecht wurde angepasst und das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) stellte durch seine garantierten Vergü-

tungssätze für eingespeisten Strom eine risikoarme Unternehmensgrundlage für die BEGs bereit. Die Mehrzahl der BEGs in Deutschland hat deshalb die Erzeugung von Strom mittels Photovoltaik zum Geschäftsgegenstand, die leicht an vielen Orten installiert werden kann.

Nach der DGRV-Jahresumfrage unter Energiegenossenschaften 2014 bestanden Energiegenossenschaften durchschnittlich aus 198 Mitgliedern. Ein Großteil ist als Solargenossenschaft tätig und hat ihre Anlagen auf Dächern öffentlicher oder gewerblicher Gebäude installiert. Die Mitglieder erhalten über den Erlös des verkauften Stroms eine Rendite auf ihre Investitionen in die BEG. Daneben bestehen vor allem Nahwärmegenossenschaften, bei denen Genossenschaftsmitglieder Wärme-Kunden der BEG sind. BEGs mit Schwerpunkt auf Wind- und Wasserkraft sind seltener.

¹ Jakob R. Müller, Lars Holstenkamp (Januar 2015): Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland; Aktualisierter Überblick über Zahlen und Entwicklungen zum 31.12.2014; In: Arbeitspapierreihe Wirtschaft und Recht, Leuphana Universität Lüneburg

Die Zahl der Neugründungen von BEGs hat in den letzten drei Jahren jedoch abgenommen. Ausschlaggebend dafür sind u.a. die Anpassung der Einspeisevergütung und Ausschreibungsvorgaben durch das neue EEG und Gesetzesvorhaben wie die Anpassung des Kapitalanlagegesetzbuchs (KAGB) im Sinne des Kleinanlegerschutzgesetzes, die die BEGs stark verunsichert haben. Der Ausblick für die bestehenden BEGs ist oft wenig positiv, da viele von ihnen relativ klein und ertragsschwach sind. Um zu wachsen, ist die Entwicklung neuer Geschäfts-

modelle notwendig, die allerdings kaum mit so geringem Aufwand wie die bekannte EEG-Einspeisung zu realisieren sind.

In dieser Phase des Umbruchs und der Neuausrichtung dürfen interne Konflikte in den BEGs nicht zu einer Instabilität ihrer Aktivitäten führen. —

1.2 Forschungsprojekt BENERKON

**Das Projekt ›BENERKON –
Bürgerenergiegenossen-
schaften – Konflikte
erkennen und handhaben‹
beschäftigt sich mit den
Konflikten in Bürgerener-
giegenossenschaften
(BEGs).**

Es wird durch das Baden-Württemberg-Programm ›Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung‹ (BWPLUS) gefördert. Projektträger ist das Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Die Durchführung des Projekts erfolgt in Kooperation mit der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter. Des Weiteren wird BENERKON unterstützt von folgenden Partnern: Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e. V. (bwgv), Landesnetzwerk Ehrenamtlicher Energieinitiativen (LEE) Baden-Württemberg, Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg GmbH (KEA), Energieagentur Landkreis Esslingen, Teckwerke Bürgerenergie eG, EnBW Regional AG Regionalzentrum Neckar-Alb und Stadtwerke Nürtingen GmbH.

Die Ziele des Projekts sind:

- | die Identifizierung typischer Konflikte in BEGs (Themen, Akteure, Ziele, Handhabungsmuster), insbesondere vor dem Hintergrund der Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen,
- | die Abschätzung der Auswirkung dieser Konflikte auf die BEGs und
- | die Entwicklung von Instrumenten für eine erfolgreiche Konflikthandhabung in BEGs.

Projektteam

Prof. Dr. Carsten Herbes (Projektleitung)

leitet an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen das Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy (ISR). Er forscht vor allem zur Vermarktung und Akzeptanz von Erneuerbaren Energien, zu Bürger-Energiegenossenschaften und zum Thema Nachhaltigkeit im internationalen Vergleich. Zurzeit leitet Carsten Herbes an der HfWU neben dem Projekt BENERKON ein BMBF-gefördertes Forschungsprojekt (enEEbler) sowie zwei von der FNR geförderte Projekte im Bereich Biogas (GÄRWERT, AquaMak).

Prof. Dr. Susanne Blazejewski

ist Inhaberin des Lehrstuhls für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung (NOA) an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter/Bonn. Ihre Forschung konzentriert sich auf die Themen Identitätsarbeit, Konflikte und Pfade in der nachhaltigen Organisationsentwicklung. Im Bereich Energiewende und nachhaltige Innovationen leitet sie derzeit zwei weitere BMBF-Forschungsprojekte (enEEbler, IMKoN).

Vasco Brummer

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy (ISR) der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Er war als Gründer, Vorstand und Aufsichtsrat in verschiedenen Energiegenossenschaften tätig. Seine Forschung konzentriert sich auf die Bereiche nachhaltige Energien und Konflikthandhabung. Er ist zurzeit in den Forschungsprojekten BENERKON und AquaMak tätig.


Naomi Gericke

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft sowie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und Projektmitarbeiterin im Forschungsprojekt BENERKON. Sie studierte Soziologie, Geographie und Japanologie (M.A.) und ist zertifizierte Projektentwicklerin für Energiegenossenschaften. Als Gründerin und Vorstand eines Bürgersolarvereins und Mitglied einer Bürgerenergiegenossenschaft verfügt sie über langjährige praktische Erfahrungen im Bereich der Bürgerenergie.

Judith Rognli

promoviert an der Universität Hohenheim in Kooperation mit dem ISR und ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in dem Projekt BENERKON. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Analyse der Entwicklung von Bürgerenergiegenossenschaften im Kontext der aktuellen Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen.

Verena Halbherr

ist Mitarbeiterin der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) im Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy (ISR). Sie ist Mitglied im Core Scientific Team des European Social Survey (ESS), einer international vergleichenden Studie zu Meinungen und Einstellungen in Europa. Frau Halbherr forscht zu Qualität in europäischer Umfrageforschung sowie nachhaltiger Energie. 

1.3 Projektaufbau und Datengrundlage

Die zu untersuchenden Bürgerenergiegenossenschaften sollten eine möglichst große Vielfalt repräsentieren. Die Auswahlkriterien waren u.a.:

- | Größe der BEG nach Mitgliederzahl
- | Räumlicher Kontext (ländliche, kleinstädtische und großstädtische Region)
- | Geschäftsfelder und Technik (PV, Nahwärme, Wind)
- | Jahre des Bestehens seit Gründung

Angaben zu den bestehenden Genossenschaften stammen vom Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (bwgv) und dem Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband (RWGV). Die ausgewählten BEGs befinden sich in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen.

Eine erste Datenerhebung erfolgte in Form von teilnehmenden Beobachtungen in den Generalversammlungen von 15 BEGs. Das Augenmerk lag auf Diskussionsthemen, Konflikten und der Handhabung der Konflikte durch die Akteure. In einer zweiten, darauf aufbauenden Datenerhebung fanden leitfadengestützte Interviews mit insgesamt 38 Vorständen, Aufsichtsräten und Basismitgliedern ausgewählter BEGs statt. Motive und Ziele der Personen wurden erfragt, die Zusammenarbeit in den BEGs beleuchtet und die Herausforderungen und Konflikte in den BEGs thematisiert. Aus der subjektiven Perspektive der Befragten heraus wurden die Wahrnehmung und der Umgang mit den beobachteten Konflikte deutlich ebenso wie die unterschiedlichen Konflikt-handlungsstrategien.

Abbildung 1: Forschungsprojekt BENERKON



Fallauswahl:

- a) Bestehende Energiegenossenschaften in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz. Auswahl nach Größe, Stadt-Land-Kontext, Geschäftsfeld etc.
- b) Eine aufgelöste Energiegenossenschaft

Die Auswertungsergebnisse der Datenerhebung wurden an eine Reihe von Experten u.a. aus Genossenschaftsverbänden zurückgespielt, um sie auf Kongruenz und Vollständigkeit zu prüfen.

Die Interviews wurden transkribiert (insgesamt 2.700 Seiten) und in Textform unter Zuhilfenahme von Textanalysetools am Computer ausgewertet.

Zusätzlich erfolgte eine Analyse der Webseiten von ca. 100 BEGs in Baden-Württemberg.

1.4 Ziele des Leitfadens

Dieser Leitfaden dient als Impulsgeber für Vorstände und Aufsichtsräte von Bürgerenergiegenossenschaften, die mit Konflikten in der eigenen Genossenschaft bewusst und erfolgreich umgehen wollen.

Erfolgreiche Konfliktbehandlung bedeutet: Die BEG kann wichtige Entscheidungen zielführend treffen, die Beziehungen innerhalb der BEG werden durch den Konflikt nicht beschädigt und die Handhabung des Konflikts schont die Ressourcen der BEG. Die Empfehlungen und Ideen im Leitfaden haben auch das Ziel, die oftmals vorherrschende Meinung aufzubrechen, Konflikte seien mit offenem Streit gleichzusetzen, Konflikte seien negativ und müssten um jeden Preis vermieden werden. Konflikte werden in diesem Leitfaden vielmehr als wichtige Treiber für die Entwicklung von BEGs sichtbar.

Behandelt werden ausschließlich BEG-interne Konflikte. Konflikte mit lokalen Akteuren, z. B. Anwohnern einer Windkraftanlage, sind nicht berücksichtigt.

Der Leitfaden ist ausdrücklich kein Ersatz für eine Konfliktmediation. Dazu gibt es ausgebildete Mediatoren. Unsere Empfehlungen basieren auf empirischen Daten, die im Rahmen des Forschungsprojekts BENERKON zur Zusammenarbeit und auftretenden Konflikten in BEGs erfasst wurden.

Der Leitfaden hat folgende Ziele:

- 1.** | Verständnis für typische Konflikte in BEGs schaffen, Konfliktkonstellationen und ihr Auftreten im Zeitverlauf aufzeigen und die dahinter liegenden Ursachen bewusst machen
 - 2.** | Grundlage und Anleitung für die konkrete Durchführung präventiver und kurativer Konfliktbehandlung geben und das Portfolio an Konfliktbehandlungsmaßnahmen für Vorstände und Aufsichtsräte erweitern (z. B. Kollegiale Beratung, Zielcheck-Fragebogen)
 - 3.** | Inspiration liefern, wie eigene Handlungsformen eingeordnet werden können und welche Erfahrungen andere BEGs damit gemacht haben
-

2. Konflikte in Bürgerenergiegenossenschaften

Soziale Konflikte umfassen Spannungssituationen, die täglich in jeder Organisation auftreten. Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas finden sich in der Literatur verschiedene Definitionen. Dieser Praxisleitfaden geht bei Konflikten immer von folgender Situation aus:

- | Die Handlungsmöglichkeiten von zwei oder mehreren Personen sind nicht unabhängig voneinander, d. h. die Handlungen der einen Person beeinflussen die Handlungen der anderen,
- | die Personen versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und
- | mindestens eine der Parteien muss die Situation als Konflikt wahrnehmen.

Es lassen sich verschiedene Konfliktarten unterscheiden. Bei **Zielkonflikten** versuchen mehrere Parteien, widerstrebende Handlungspläne durchzusetzen. Eine unterschiedliche Bewertung erfolgt, weil unterschiedliche Ziele oder Wertvorstellungen und Normen existieren. Bei **Prozesskonflikten** liegt das Problem in einer gegensätzlichen Beurteilung des Vorgehens. Beide Parteien streben zwar das gleiche Ziel an, doch Uneinigkeit besteht darüber, wie dieses Ziel zu erreichen ist. **Verteilungskonflikte** liegen vor, wenn in einer Organisation nicht genügend Ressourcen vorhanden sind (z. B. Budget, Mitarbeiter, Sachmittel), um die Ansprüche aller Parteien zu erfüllen. **Beziehungskonflikte** finden sich schließlich dort, wo das Selbstbild und Selbstwertgefühl einer der Parteien verletzt wird. Die in den Bürgerenergiegenossenschaften vorgefundenen Themen lassen sich entlang dieser vier Kategorien einordnen.

Konfliktarten

- | Zielkonflikte
- | Prozesskonflikte
- | Verteilungskonflikte
- | Beziehungskonflikte

2.1 Typische Konfliktfelder

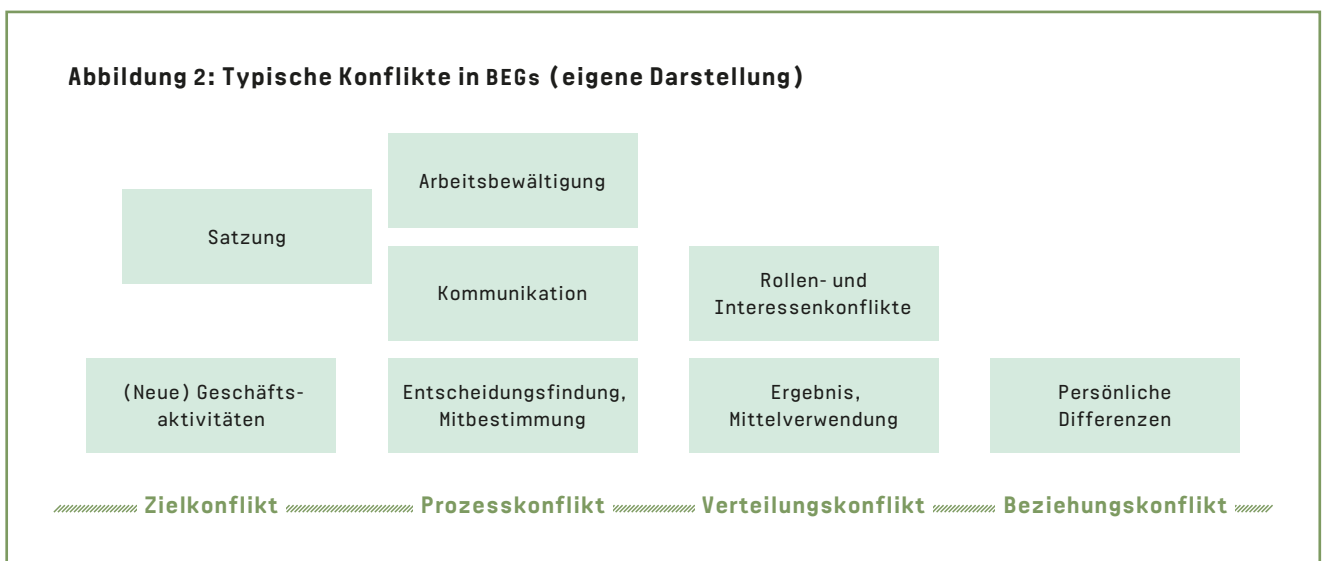
Trotz einer insgesamt hohen Zufriedenheit der Mitglieder in den Bürgerenergiegenossenschaften, konnten über die Beobachtungen und Interviews vielfältige Konflikte identifiziert werden. Dies unterstreicht die Alltäglichkeit von Konflikten und macht gleichzeitig deutlich, dass Konflikte nicht immer negative Folgen aufweisen.

Wie in allen Gruppen treten in BEGs zwischenmenschliche Konflikte auf. Einzelne Akteure werden von anderen als dominant oder vorpreschend empfunden. Unhöfliche Umgangsformen, unangemessene Repräsentanzfunktion (Erscheinungsbild), scheinbar mangelnde Verbindlichkeit und Verlässlichkeit sind weitere Gründe. Zu prüfen ist jedoch, inwiefern hinter solchen scheinbar persönlichen Konflikten strukturelle Probleme liegen wie z. B. mangelnde Kommunikation, Überlastung oder ein Rollenkonflikt gegenüber einem Aufsichtsrat, der aktiv Projekte angeht, obwohl von ihm Kontrollfunktion erwartet wird.

Es konnten eine Reihe BEG-spezifischer Konflikte identifiziert werden, die im Folgenden verschiedenen Themenfeldern zugeordnet sind.

Für Vorstände ist die Kenntnis solcher typischen Konflikte hilfreich, um sie auch in der eigenen BEG frühzeitig identifizieren und präventiv reagieren zu können.

Abbildung 2: Typische Konflikte in BEGs (eigene Darstellung)



ARBEITSBEWÄLTIGUNG

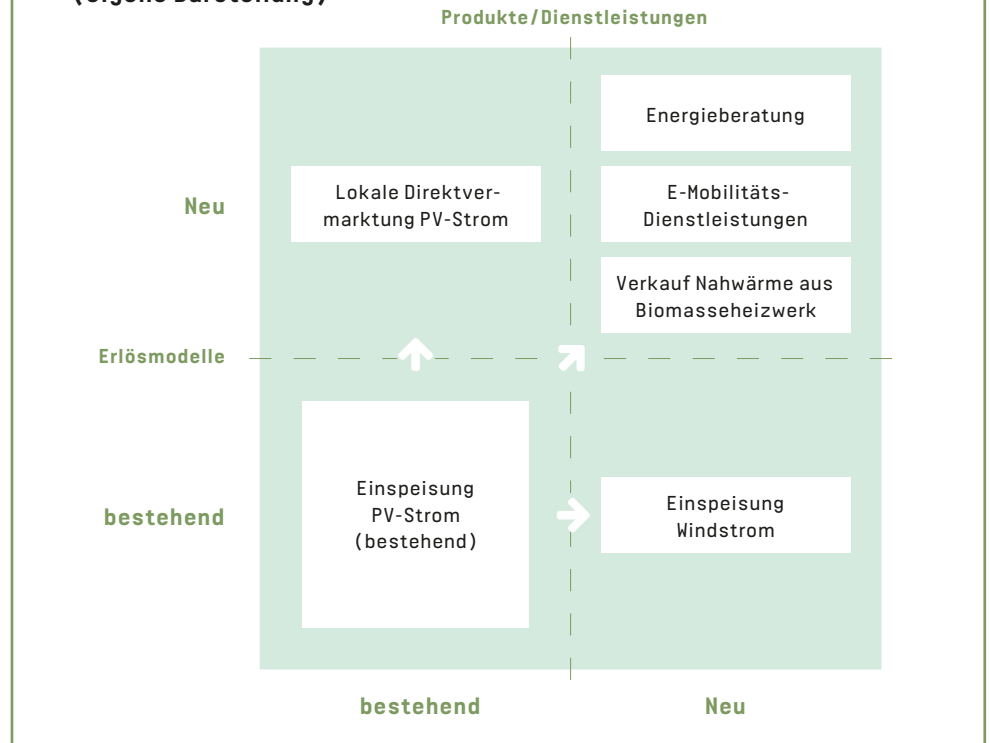
Die Vorstände in den untersuchten BEGs investieren je nach Projektphase rund 20 bis 40 Wochenstunden Arbeit für die Genossenschaft. Unter den Aufsichtsräten sind es mit 6 bis 8 Wochenstunden deutlich weniger. Diese Zahlen können innerhalb der Gremien variieren. Dabei wurde diese Arbeit in den untersuchten Fällen nur in einer BEG nicht (mehr) ehrenamtlich geleistet, dort wurden die Vorstände bezahlt. Zu den besonders häufig auftretenden Problemen gehören ungenügendes Einhalten von Absprachen, Zeitdruck und starke Überlastung. Mit Letzterem verbindet sich das Gefühl, dass Aufgaben ungleich verteilt sind und Belastete nach Umfang und Qualität zu wenig Unterstützung erhalten. Die Basis scheint die Überlastung der Aktiven häufig wahrzunehmen und äußert entsprechende Kritik, in die sich Zweifel an Engagement und Kompetenz mischen. Unterstützen Basismitglieder die Vorstände, verlangen sie in der Zusammenarbeit oft stärkere Anleitung und Koordination. Umgekehrt wird bemängelt, dass sie nicht selbstständig genug arbeiten und Aufgaben nicht zuverlässig erledigen. Schließlich können unterschiedliche Arbeitsstile, bedingt durch die Vielzahl beruflicher Herkunftsmilieus (z. B. Bank-Vorstand, Künstler, Jurist, Ingenieur, Sozialpädagoge), zu Reibungsverlusten führen.

Die hohe Arbeitslast nimmt im Zeitverlauf oft zu und wird meist weder vergütet noch anderweitig entschädigt. Dies schmälert die Attraktivität der Führungspositionen. Kommt es zu einem Wechsel innerhalb des Vorstands und Aufsichtsrats, stellt sich die Frage nach geeigneten und willigen Mitgliedern für die Nachfolge. In vielen BEGs ist mangelnder Nachwuchs ein grundsätzliches Problem und Vorstände harren aus Pflichtgefühl aus, obwohl sie eigentlich ausscheiden möchten.

Beispielkonflikte

- | **Arbeitslast:** Vorstände leiden unter der großen Arbeitslast und ungleichen Arbeitsverteilung.
- | **Unterstützung:** Aktive vermissen bei den Unterstützern Selbstständigkeit und Eigeninitiative.
- | **Entwicklung:** Die Basis kritisiert den Projektfortgang und zweifelt, ob der Vorstand seine Möglichkeiten ausschöpft.
- | **Qualifikation:** Zweifel an den Kompetenzen der Vorstände und Aufsichtsräte bestehen; offensive Fragen nach Eignung und Qualifikation bei der erneuten Kandidatur von Vorständen und Aufsichtsräten werden gestellt.
- | **Koordination:** Unterstützende Basismitglieder wünschen sich mehr Begleitung und Koordination durch die Vorstände und Aufsichtsräte (z. B. Absegnung der verfassten Presseartikel, Durchführung von Infoständen u. Ä.).
- | **Arbeitsweise:** Differenzen in Bezug auf Schnelligkeit, Taktung und Zielorientiertheit der Aufgabenausführung bestehen.
- | **Absprachen:** Mangelnde Verlässlichkeit und nicht eingehaltene Absprachen schädigen die Genossenschaft (Beispiel: Durch die versäumte Wartung und Kontrolle der laufenden Anlagen bleibt der Ausfall der Stromproduktion einer defekten Anlage ein halbes Jahr lang unbemerkt).

Abbildung 3: Diversifizierung von BEGs in neue Geschäftsmodelle (eigene Darstellung)



(NEUE) GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN

Hinter der Gründung oder dem Beitritt zu einer BEG stehen vielfältige Motive. Zu den gängigen zählen der Wunsch, einen persönlichen Beitrag zur Energiewende zu leisten, die Dezentralisierung des Energiesystems, Bestrebungen nach Energieautarkie, die Erwartung einer finanziellen Rendite bei ökologisch vertretbarer Geldanlage, die Förderung der regionalen Wertschöpfung sowie die gemeinschaftliche Aktion. Die Geschäftsaktivitäten der BEG sollen diesen Zielen dienen. Bei einer heterogenen Mitgliederschaft können sich Spannungen aus unterschiedlichen, z. B. idealistisch bzw. wirtschaftlich geprägten, Zielvorstellungen heraus entwickeln. Aber auch der Veränderungsdruck, der BEGs zu neuen Geschäftsmodellen zwingt, kann Konflikte fördern. Die Erzeugung von Photovoltaikstrom, der gegen eine feste Vergütung ins Netz eingespeist wird, wurde durch die EEG-Reformen 2012 und 2014 als Geschäftsmodell weitgehend obsolet. Die Spanne der Geschäftsmodelle, die neu zur Diskussion stehen, reicht von Eigenverbrauch und Strom-Direktvermarktung über Beteiligungen an Windkraftparks bis hin zu Dienstleistungen für E-Mobili-

tät, Contracting oder Energieberatung (siehe Abbildung 3). Nicht immer besteht Einigkeit bei der strategischen Neuorientierung. Für den Vorstand kann sich zudem ein persönlicher Konflikt ergeben, da er bei neuartigen, mitunter größer dimensionierten Projekten persönlich mehr Risiken trägt.

Beispielkonflikte

- | **Technologie:** Uneinigkeit über die Standorteignung und Marktreife von Technologien
- | **Objekte:** Sinnhaftigkeit von Eigenverbrauchsmodellen an konkreten Objekten
- | **Risiko:** Kleinere, risikoärmere Projekte vs. Großprojekte mit größerer Schlagkraft
- | **Umweltschutz-Ziele:** Belange des Naturschutzes vs. Wind- und Wasserkraftanlagen

- | **Lokalität:** Regionale Wertschöpfung vs. Kostenargumente (z. B. Abwägung zwischen der Nutzung chinesischer und deutscher Photovoltaik-Module)
- | **Kooperation:** Ablehnung potenzieller Kooperationspartner, die auch Kohle- und Atomstrom in ihrer Produktpalette führen
- | **Identität:** Ausweitung des Aktionsradius durch Wachstumszwang und Projektmangel vor Ort vs. Bewahrung der lokalen Identität
- | **Investition:** Wunsch nach stärkerer Investition der Gelder in neue Projekte

Die Konfliktlinien zwischen den Akteuren verlaufen in der Untersuchung grundsätzlich quer zu allen Organen, z. T. lassen sich allerdings Schwerpunkte entlang der Verantwortlichkeiten für kaufmännische und nicht-kaufmännische Bereiche erkennen. In der Generalversammlung drängt die Basis den Vorstand häufig zu einer Investition der von den Mitgliedern aufgebrachten Gelder in neue Projekte und baut so indirekt Druck auf, neue Geschäftsmodelle zu realisieren.

Die Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH und das Landesnetzwerk BürgerEnergieGenossenschaften Rheinland-Pfalz e. V. haben gemeinsam die Studie ›Neue Geschäftsmodelle für Bürgerenergiegenossenschaften‹ herausgegeben. Geschäftsmodelle werden in dieser Broschüre beschrieben und bewertet. Die Broschüre kann heruntergeladen werden unter:
https://www.energieagentur.rlp.de/fileadmin/user_upload/Buergerenergiegenossenschaften_Broschuere_160210_Small.pdf

SATZUNG

Uneinigkeit lässt sich auch bei der formalen Gestaltung der Genossenschaft beobachten. Dies betrifft z. B. die Namensgebung oder Satzungsgestaltung. Zu regelrechten Grundsatzdiskussionen führen auch Fragen der Finanzierung und mögliche Kooperationen, bei denen die Zielausrichtung der Partner oder die Wahrung der Mitsprachemöglichkeiten der BEG-Mitglieder problematisch erscheint. Schließlich treten Diskussionen auf, ob die Rechtsform der Genossenschaft den Zielen der Bürger wirklich dienlich ist und nicht andere Rechtsformen Vorteile bieten.

Beispielkonflikte

- | **Name:** Sperrigkeit eines langen oder komplizierten Namens; unbeabsichtigte Assoziation mit historisch negativ besetzten Begriffen; Ausrichtung zu lokal bzw. programmatisch; Zweifel, ob sich tatsächlich die gewünschten Zielgruppen ansprechen lassen
- | **Satzung:** ausführliche Version, die potenzielle Problemfälle abfängt, vs. Kurzversion, die Spielraum und Flexibilität lässt, um nicht bei jeder Neuausrichtung kostspielige Satzungsänderungen vornehmen zu müssen
- | **Finanzierung:** angesetzte Mindesthöhe einzuzahlender Geschäftsanteile schwankt zwischen 25 und 2.000 Euro; Finanzierung mit oder ohne Fremdkapital; Zusammenarbeit mit bestimmten Investoren; unterschiedliche Risikobewertung der Beteiligung über Nachrangdarlehen
- | **Rechtsform:** Gebühren (Registrierung, Prüfung) und demokratische Entscheidungsverfahren als Nachteile in der Genossenschaft

KOMMUNIKATION

Konflikte im Themenfeld ›Kommunikation‹ entstehen durch mangelnde Transparenz und schwache Informationspolitik. Newsletter und Geschäftsberichte, die der Einladung zur Generalversammlung häufig beiliegen, variieren in ihrem Umfang stark. Werden Mitglieder nur eingeschränkt informiert, hat das nicht zuletzt Einfluss auf die Bewertungsgrundlage für anstehende Entscheidungen. Umgekehrt entstehen Konflikte auch durch Informationsüberfrachtung und langwierige Diskussionen. Konflikte treten zudem auf in der Außenkommunikation oder wenn Akteure schlecht zur erreichen sind bzw. sich nicht zurückmelden. Unterschiedliche persönliche Kommunikationsstile bergen ebenfalls Konfliktpotenzial. Indiskretion und verdeckte Kommunikation wiederum befördern Unsicherheit und Misstrauen. Interessant ist, dass auch solche BEG-Mitglieder, die grundsätzlich diskussionsfreudig und basisdemokratisch orientiert sind, sich zuweilen ein Machtwort und stärkere Steuerung wünschen.

Beispielkonflikte

- | **Informationspolitik:** Mangelnde und nachträgliche Information; keine Antwort auf Anfragen; nicht aktualisierte Homepage; unvollständige Informationen bei Entscheidungen über neue Projekte; langatmige und wiederkehrende Diskussion, Informationsüberfrachtung in E-Mails und Telefonaten; Überlänge von Generalversammlungen
- | **Innen- und Außenkommunikation:** Mitglieder stoßen Projekte mit Firmen oder städtischen Behörden an, ohne dass der Vorstand informiert ist; Nicht-Vorstände geben (unbeabsichtigt) Interna an Öffentlichkeit oder Presse weiter.
- | **Kommunikationsstile:** Überhebliche, barsche oder dominante Kommunikation; Einzelne werden öffentlich oder über ›den großen E-Mail-Verteiler‹ bloßgestellt; E-Mails werden in Blind-Carbon-Copy-Funktion ge-

nutzt; ›zu viel Harmonie‹ in den Gremien, Wunsch nach ›deutlichen Worten‹ oder ›Faustschlag auf den Tisch‹

- | **Kommunikationspräferenzen:** Der Vorstand will für eine dringende Projektabwicklung Dinge telefonisch mit dem Aufsichtsrat klären und ist frustriert, weil dieser nicht antwortet. Der Aufsichtsrat kann durch seinen beruflichen Kundenkontakt keine Telefonanrufe annehmen und fühlt sich bedrängt. Er bevorzugt E-Mails, die er flexibel bearbeiten und auch Kollegen zur Kenntnis schicken kann.

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND MITBESTIMMUNG

Die Teilnahmequote von Mitgliedern an den Generalversammlungen variiert in der Untersuchung stark zwischen 10 und 50 Prozent der jeweiligen Gesamtmitgliederzahl. Die Länge der Generalversammlungen schwankt zwischen 1 Stunde und 4,5 Stunden. Die aktive Beteiligung der Basis an den Diskussionen ist ebenfalls sehr unterschiedlich. Gleichwohl zeigt sich an der Basis grundsätzlich ein starker Wunsch, direkt in die Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden. Deutlich wird aber auch, dass Basismitglieder mit der Meinungsbildung und Bewertung der Abstimmungsthemen in der Generalversammlung zuweilen überfordert sind. Unsicherheiten, Blockaden oder Enthaltungen können die Folge sein. Vorstände scheinen sich nicht immer im gewünschten Maße mit ihren Kollegen abzustimmen. Umgekehrt beklagen sich Vorstände oft über zu starke Eingriffe des Aufsichtsrats in die Vorstandsarbeit.

Beispielkonflikte

- | **Alleingänge:** Vorständen wird vorgeworfen, die Geschicke der BEG eigenmächtig und ohne Abstimmung zu gestalten; ein Aufsichtsrat hält sich nicht an Abstimmungen.

| **Wunsch nach direkter Entscheidungsbeteiligung:** Vom Vorstand vorgeschlagene Satzungsänderungen zur Zulassung telefonischer Abstimmungen innerhalb des Vorstands oder der virtuellen (online) Durchführung der Generalversammlung lösen Unruhe bei den Basismitgliedern aus. Sie präferieren die physische Zusammenkunft und Möglichkeit einer direkten Aussprache. Einzelne Mitglieder fordern, das Mitspracherecht der Generalversammlung noch einmal explizit in der Satzung zu verankern.

| **Konsensorientierung:** Langwierige und immer wiederkehrende Diskussionen bremsen den Fortgang der Projekte stark aus.

| **Verantwortlichkeiten Aufsichtsrat / Vorstand:** Aufsichtsräte drängen sich zu stark in Alltagsentscheidungen der Vorstände.

| **Überforderung bei der Bewertung der Abstimmungsthemen:** Einzelne Mitglieder enthalten sich bei der Abstimmung über einen geänderten Jahresabschluss und begründen ihr Verhalten unaufgefordert damit, dass sie diesen nicht wirklich beurteilen können.

ERGEBNIS UND MITTELVERWENDUNG

Der Vorstand berichtet auf der Generalversammlung über das Geschäftsjahr, legt die Bilanzen vor und gibt Ausblick auf künftige Projekte. Nachfragen der Basis sind gewünscht und zeugen von Interesse, doch auch Skepsis und Kritik werden deutlich. Ausbleibende Erträge, geringe Dividenden, stetige Reinvestition oder die vorrangige Dividendenausüttung an Investoren geben Anlass zu Frustration an der Basis. Vorstände und Aufsichtsräte deuten Austritte von Mitgliedern als mögliche Konsequenz der geringen Rendite.

Insgesamt aber hält sich der Ärger über zu geringe Renditen in den befragten BEGs in Grenzen. Bemerkenswert erscheint, dass in einem Fall BEG-Mitglieder immense Einbußen aufgrund fehlerhaft ausgeführter Handwerksarbeiten sogar über mehrere Jahre hinweg ohne Klagen und ohne einen einzigen Austritt hinnahmen. Schwierig wird es allerdings dann, wenn BEG-Vorstände eine Vergütung ihrer Arbeit einfordern. In BEGs, in denen die Dividende angemessen ausfällt, gibt es wenig Widerstand. In BEGs, die noch nicht auszahlen können, sind die Mitglieder in der Zustimmung sehr zurückhaltend.

Beispielkonflikte

| **Unzufriedenheit über den Projektfortgang:** Mitglieder zweifeln am Engagement und der Leistungsfähigkeit des Vorstands.

| **Ausbleibende oder sehr geringe Dividenden:** Mitglieder wünschen endlich die versprochene Rendite. Sie verweisen auf den Rechtfertigungsdruck gegenüber Nichtmitgliedern und das zunehmende Gefühl, dass ihr Einsatz eine ›Fehlinvestition‹ war. Der Vertreter eines Schul-Fördervereins, der über die BEG das Klimaschutzengagement mit einer Rendite zur Unterstützung der Schule verbinden wollte und hierfür 10.000 Euro eingezahlt hatte, wartet bereits seit mehreren Jahren auf eine Ausschüttung.

| **Mittelverwendung:** Die Basis möchte nicht reinvestieren, sondern bevorzugt eine Ausschüttung; das Thema Neubau von Anlagen zwecks Ausbau der Energieverwendung vs. Aufkauf alter Anlagen wird kontrovers diskutiert.

| **Auszahlungsvorrang:** Mitglieder ärgern sich darüber, dass die Dividendenauszahlung zunächst nur an externe Investoren erfolgt und die Basis leer ausgeht; langjährige Mitglieder möchten bevorzugt behandelt werden.

ROLLEN- UND INTERESSENKONFLIKTE

Widersprüche, die sich aus unterschiedlichen Rollenerwartungen ergeben, führen zu intensiven Auseinandersetzungen. Manche Vorstände oder Aufsichtsräte führen gleichzeitig einen Handwerksbetrieb und geraten (scheinbar) in Interessenkonflikte. In anderen Fällen sind sie neben der BEG in weiteren gesellschaftspolitischen Organisationen engagiert, deren Ziele den Zielen der Genossenschaft entgegenstehen. Oder aber die Aktivistenbiografie von Vorständen oder Aufsichtsräten trägt frühere Konflikte mit Behörden und Institutionen in die BEG hinein. Auch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zeigen sich wiederkehrende Konflikte, die mit ungeklärten Rollen in Zusammenhang stehen.

Beispielkonflikte

- | **Einzelinteressen:** Ein Vorstand oder Aufsichtsrat führt gleichzeitig einen Solateurbetrieb, der Aufträge der BEGs entgegennimmt; die übrigen Mitglieder sehen darin eine ungerechtfertigte Bevorteilung.
- | **Interessenverbände / Institutionen:** Ein Aufsichtsrat der BEG ist gleichzeitig in einer Naturschutzorganisation tätig und stellt sich dort öffentlich gegen die Ziele der BEG zum Ausbau der Windenergie; ein anderer Aufsichtsrat verbreitet persönliche politische Ansichten über den allgemeinen BEG-Verteiler. BEG-Mitglieder sind gleichzeitig Mitarbeiter von Stadtwerken, die die BEG-Pläne zur lokalen Vermarktung ihres
- Stroms als Konkurrenz betrachten; potenzielle Vorstände dürfen das ihnen angebotene BEG-Amt aufgrund ihrer beruflichen Zugehörigkeit zu der Finanzbehörde oder Stadtwerken nicht antreten.
- | **Biografische Vorgeschichte / früheres Engagement:** Frühere Proteste eines Aufsichtsrats gegen die Planung eines Möbelhauses gefährden die Projektrealisierung in Kooperation mit der Abteilung Wirtschaftsförderung der Stadt.
- | **Organfunktionen:** Der Vorstand beklagt ein zu dominantes Auftreten des Aufsichtsrats und das Fehlen einer Trennung zwischen Geschäftsführung und Kontrolle; Vorstände empfinden die Zerteilung der engagierten Gruppe aus der Gründungszeit in eine nun aktive Vorstands- und eine eher passive Aufsichtsratsgruppe als nachteilig und fühlen sich im Stich gelassen. Der Aufsichtsrat wirft dem Vorstand Aktionismus vor; Aufsichtsräte kritisieren, dass Vorstände die Auftragsvergabe nicht nach den vereinbarten Kriterien durchführen oder zu kurzfristig um Absegnung von Projekten bitten.
- | **Informelle Rollen:** Ein formal legitimierter Vorstandsvorsitzender muss seine Position gegenüber anderen Mitgliedern verteidigen, die aufgrund ihres höheren Alters, ihres höheren beruflichen Status oder ihres Geschlechts eine informelle Autorität ausüben.

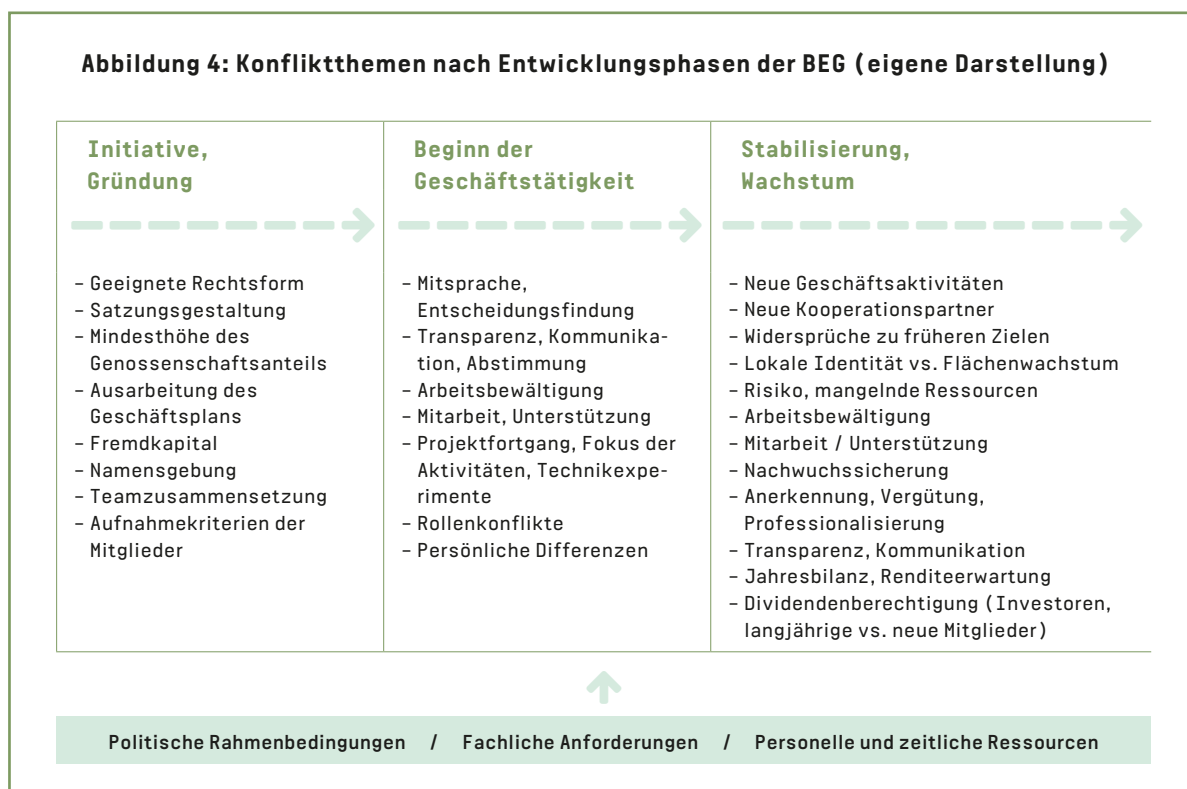
2.2 Konflikte im Verlauf der Entwicklung einer Bürgerenergiegenossenschaft

Jede Bürgerenergiegenossenschaft durchläuft als Organisation Entwicklungsphasen. Diesen Phasen lassen sich jeweils typische Konflikte zuordnen, die auch Auslöser für das Erreichen einer neuen Entwicklungsstufe sein können. Die Phasenanalyse kann dabei helfen, auftretende Konflikte proaktiv zu bearbeiten und bestimmte Konfliktkonstellationen als Zeichen eines Reifeprozesses der BEG zu werten.

In der Anfangsphase steht zunächst eine Personengruppe im Vordergrund. Sie hat die Idee der gemeinschaftlichen Energieerzeugung und entwickelt das Umsetzungskonzept samt Rechtsform (**Initiativphase, Phase 1**). Als Nächstes wird die Organisation unter Erfüllung der formalen Voraussetzungen gegründet und erlangt ihre Rechtsfähigkeit durch Eintrag in das Genossenschaftsregister (**Gründungsphase, Phase 2**). In der ersten und zweiten Phase gilt es viele grundsätzliche Dinge zu entscheiden. Hier kommt es v.a. zu Auseinandersetzungen um die geeignete Rechtsform (GmbH, Verein, Genossenschaft, Verein etc.) sowie um die Satzung und den Geschäftsplan. Unterschiedliche Vorstellungen über deren Ausgestaltung oder fehlende fachliche Kompetenz können zu Spannungen führen. Fragen der Finanzierung (z. B. Aufnahme von Fremdkapital) müssen zu diesem Zeitpunkt ebenfalls geklärt werden. Zuweilen führt auch die Namensgebung, die Wahl des lokalen Bezugs (›Mitgliedschaft nur bei Wohnort in Gemeinde X‹) oder Kriterien der Teamzusammensetzung (›keine Lokalpolitiker!‹) zu Konflikten. Phasenübergreifend spielen die Themen Arbeitsbewältigung, Abstimmung, Entscheidungsfindung und persönliche Differenzen eine Rolle.

Im nächsten Entwicklungsschritt werden Projekte akquiriert, realisiert und das notwendige Kapital über Mitglieder eingesammelt (**Beginn der Geschäftstätigkeit, Phase 3**). Im Verlauf der Zeit entstehen Arbeitsroutinen, während gleichzeitig die Zahl der Projekte steigt und neue Mitglieder in die Genossenschaft eintreten (**Sta-**

Abbildung 4: Konfliktthemen nach Entwicklungsphasen der BEG (eigene Darstellung)



bilisierungs- und Wachstumsphase, Phase 4). In dieser vierten Phase treten andere Konflikte in den Vordergrund: Zwar profitieren die Vorstände mit der Zeit von der Erfahrung, die sie sammeln, doch die Arbeitsprozesse werden mit Zunahme der Projektanzahl und des Verwaltungsaufwands immer umfangreicher, differenzierter und komplexer. Das erfordert Arbeitsteilung, Entscheidungen sind nicht mehr spontan möglich, sondern wollen detailliert vorbereitet sein, zudem müssten verbindliche, projektübergreifende Regeln etabliert werden. Aus der ursprünglichen familiären Initiativgruppe wird im Verlauf der Zeit eine differenzierte, funktionale Organisation.

Diese Entwicklung führt zu immer mehr Arbeitsbelastung und steigenden Ansprüchen an die Qualifikation der Gremienmitglieder. Engagement und personelle Ressourcen müssen zudem dauerhaft gesichert werden. Hinzu kommt, dass die Distanz zwischen Basismitgliedern auf der einen und Vorständen sowie Aufsichtsräten auf der anderen Seite zunimmt, weil Letztere über die Zeit größeres Expertenwissen erwerben. Gleiches gilt für die spezialisierten Arbeitsgruppen. So entstehen Probleme in Bezug auf Transparenz, Kommunikation und Mitsprache. Auch Fragen nach Anerkennung und angemessener Vergütung für die Vorstände werden nun dis-

kutiert. Dies kann zu Rollenkonflikten führen, wenn Personen, die als Vorstände oder Aufsichtsräte einen wichtigen Beitrag für die Gemeinschaft leisten, sich mangels Vorstandsvergütung über andere Kanäle finanzielle Entschädigung zukommen lassen möchten, z. B. durch eine entsprechende Auftragsübernahme in ihrer Rolle als Inhaber eines Solateurbetriebs. Strukturelle Probleme wie die mangelnden Vergütungsmöglichkeiten verstärken wiederum die Nachwuchssorgen. Nicht als Strukturprobleme erkannt, können sie sich verlagern und in persönliche Konflikte münden (siehe auch Abschnitt 2.5, »Konfliktursachen«).

Im Zeitverlauf steigt der Erwartungsdruck an die Umsetzung von Projekten und die Auszahlung einer Rendite; die Mittelverwendung wird immer genauer geprüft. Mit der Veränderung von gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen Geschäftsfelder weiterentwickelt oder der regionale Bezug ausgeweitet werden. Entfernt sich die BEG hierbei sehr von ihren ursprünglichen Ideen und Werten, kann es zu Konflikten kommen: Die BEG läuft Gefahr, sich innerlich auseinanderzuentwickeln. Deshalb muss es in dieser Phase eine Rückbesinnung auf den Ursprungszweck und die Kernziele der Organisation geben bzw. eine bewusste Auseinandersetzung mit der Veränderung dieser Ziele.

2.3 Konflikte erkennen – Konfliktsymptome

Mit Konflikten verbinden viele Menschen lautstarke Auseinandersetzungen. Doch Konflikte sind nicht nur dort vorhanden, wo Konfliktparteien und ihre Emotionen sichtbar in Erscheinung treten.

Eine »unangemessen scharfe Antwort« oder der scheinbar »plötzliche und völlig unerwartete Rücktritt« lösen oft Verwunderung aus, weil niemand die stille Verärgerung bemerkt hat, die der Betreffende seit Langem in sich trägt. Um auch versteckte Konflikte rechtzeitig zu erkennen und konstruktiv handhaben zu können, lohnt ein Überblick zu den verschiedenen Erscheinungsformen von Konflikten. Eine wesentliche Differenzierung ist die zwischen »heißen« und »kalten« Konflikten. Bei heißen Konflikten greifen sich die Konfliktparteien direkt an, verteidigen sich und versuchen sich gegenseitig zu überzeugen; das Konfliktgeschehen ist für alle deutlich sichtbar. Bei kalten Konflikten dagegen tritt eine Lähmung der äußerlich sichtbaren Aktivitäten

ein: Frustration und Hassgefühle werden von den Konfliktparteien »hinuntergeschluckt« und wirken im Inneren destruktiv weiter. Die Betroffenen weichen aus und meiden die Auseinandersetzung. Die Vielzahl der Konfliktsymptome lässt sich nach ihrer »Offenheit« und »Verdecktheit« unterscheiden. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht von Kreyenberg (2005).

Offene Konflikte

Meinungsäußerungen, Kritik, Beleidigungen oder Vorwürfe sind als verbaler Ausdruck von Konflikten zu beobachten. Wahrnehmbar sind auch nonverbale Anzeichen wie ein ignorierendes oder abschätziges Verhalten, abweisende Gestik oder Mimik. In den Generalversammlungen der Bürgerenergiegenossenschaften lassen sich vielfach engagierte bis festgefahrene Diskussionen, hartnäckige Einwände, Kritik, wiederkehrende Fragen und nachdrückliche Bitten, Forderungen oder das demonstrative Abgeben einer Gegenstimme beobachten. Unruhe, Murmeln und Köpferecken in der Versammlung nach einem aggressiven Einwurf eines Mitglieds, ein demonstratives Übergehen von Mitgliederfragen durch den Vorstand sowie offene Gegenaussagen ohne weitere Erläuterung deuten auf Spannungen in den BEGs hin. Zuweilen bemerkten Mitglieder auf Versammlungen eine bestimmte Grüppchenbildung. In den Interviews wurde auch von Kampfabbimmungen berichtet. Im Geschäftsalltag kamen hitzige E-Mails hinzu, langwierige Diskussionen, Beschwerden und Androhungen des eigenen Rücktritts.

Tabelle 1: Die häufigsten Konfliktsymptome (Auszug, Kreyenberg 2005)

| | Offen und aktiv | Verdeckt und passiv |
|------------------|--|--|
| Verbal | Verbaler Angriff - Andere Meinung äußern - Offene Kritik - Beleidigung, Beschimpfung, Vorwürfe - Killerphrasen - »Herunterputzen« einer Person - Streiten - (Genereller) Widerspruch - »Ich will aber ...« - Gegenargumentation | Ablenken - Sarkasmus, Ironie, Galgenhumor - Vom Thema ablenken - Zeitdruck vorschieben - Von »man« und »wir« sprechen, statt persönlich Stellung zu beziehen - Verunsicherungstaktik - Herabsetzende Bemerkungen - Bagatellisieren - Blödeln, ins Lächerliche ziehen - »Verpfeifen« und Denunzieren - Distanzierte Höflichkeit |
| Nonverbal | Aufregung, Unruhe - Demonstrativ ignorieren, nicht beachten - Beziehungsabbruch - Drohgebärden - Abschätzige, abwertende Gestik und Mimik - Inkongruenz im Verhalten oder zwischen Reden und Tun - Immer das Gegenteil tun - Auflaufen lassen - Trotzreaktionen, Querschließen - Streik | Rückzug, Lustlosigkeit - Unwohlsein, Depression - Humorlosigkeit - Schweigen - Sturer Formalismus, vorweggenommener Gehorsam - Nur das Notwendigste tun - Desinteresse - Humorlosigkeit - Verbesserungsvorschläge einstellen - Zu spät kommen - Nur noch schriftliche Kommunikation - Hohe Fehlzeiten, Krankheit - Überstunden / Aktionismus |

Verdeckte Konflikte

Schwieriger für eine Konfliktdiagnose und mögliche Gegenmaßnahmen sind verdeckte Erscheinungsformen von Konflikten. Der innere Konflikt äußert sich hier eher indirekt durch Ablenkung wie z. B. das Ausweichen auf andere Themen (»Nebenkriegsschauplätze«), vorgehobenen Zeitdruck oder distanzierte Höflichkeit. Oft findet ein Rückzug statt, Passivität und Lustlosigkeit machen sich breit. Körperliches Unwohlsein, Humorlosigkeit und Schweigen, innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift können Hinweise auf verborgene Konflikte geben. Üblicherweise kommunizieren die Betroffenen nur noch schriftlich und fehlen häufig bei persönlichen Zusammenkünften.

Ein Vorstand, der sich ständig über seinen Kollegen aufregt, siezt diesen beharrlich und lächelt stets freundlich, aber distanziert. Ein Mitglied lacht nur laut auf, als ein Aufsichtsrat der Generalversammlung seinen Vor-

schlag für die Gewinnverwendung unterbreitet. Mitglieder einer Arbeitsgruppe haben schwerwiegende inhaltliche Differenzen mit dem Leiter des Teams. Gleichzeitig leiden sie unter dessen Temperament. Ein Mitglied gibt seine Diskussionsversuche schließlich auf, führt ohne Widerworte die aufgetragenen Aufgaben aus und stellt Verbesserungsvorschläge ein, während es im Stillen über einen Austritt aus der Genossenschaft nachdenkt. Andere Vorstände gaben plötzlich ihren Rücktritt bekannt – ohne Angabe von Gründen. Mitglieder wollten in einer Arbeitsgruppe mitarbeiten, erschienen jedoch nur einmal zu einem Arbeitstreffen und wurden dann nie wieder gesehen. Heftig ausgefochtene Streitereien der übrigen Mitglieder in der Arbeitsgruppe hatten sie abgeschreckt.

2.4 Konfliktfolgen

Welche Folgen haben Konflikte? Konflikte wirken sich immer auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitglieder in einer Organisation aus. Diese Wirkung kann aber in zwei Richtungen gehen: Die Konfliktfolgen können als positiv und / oder negativ wahrgenommen werden.

Negative Effekte von Konflikten

Konflikte kosten Zeit, binden Ressourcen, bremsen Arbeitsabläufe und beeinträchtigen die Zufriedenheit und Gesundheit der Betroffenen. In den untersuchten Bürgerenergiegenossenschaften lassen sich viele solcher negativen Konfliktfolgen beobachten. Langwierige Diskussionen behindern Gründungsprozesse. Projektentwicklungen stehen auf der Stelle. Wochen- und monatelang sind Vorstände damit beschäftigt, einen Streit in einer Arbeitsgruppe zu schlichten. Dadurch geht Arbeitszeit verloren, die für andere Projekte genutzt werden könnte. Hinzu kommen belastende Gefühle von Stress, Frust und Ärger. Schadensfälle, die sich aus

gebrochenen Zusagen ergeben, bereiten Vorständen schlaflose Nächte und übertragen sich als Krisen in das Familienleben der Betroffenen. Oft endet ein Konflikt mit einem Rücktritt einer der Konfliktparteien oder dem vollständigen Ausscheiden aus der Genossenschaft. Mitunter bedeutet der Abgang von Personen einen Verlust von wertvollen Kompetenzen und / oder Kapital. In einem Fall führte der Austritt eines technisch sehr versierten Vorstands zu der Auflösung der Genossenschaft. Konflikte können überdies auch die Außenwirkung der BEG beeinträchtigen, wenn – wie in einem Fall geschehen – innerhalb kurzer Zeit mehrfach Vorstandswechsel stattfinden, denen Konflikte zugrunde liegen, oder fehlerhaft ausgeführte Arbeiten in den Anlagen von der lokalen Presse aufgegriffen werden.

Positive Effekte von Konflikten

Konflikte können auch sehr konstruktive Folgen für eine Gruppe haben: Konfliktäre Perspektiven regen vielfältige Ideen und kreative Problemlösungen an. Indem ihr Auftreten auf mögliche Probleme in den Organisationsbedingungen weist, werden Konflikte zum wichtigen Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Organisation. Zwar beeinträchtigen heftige und dauerhafte Konflikte Menschen in ihrem Wohlbefinden und ihrer Leistungsfähigkeit. Doch eine Umgebung ohne jegliche Konflikte bedeutet bei aller Harmonie auch Stillstand, Perspektiveneinfalt und mangelnde Anregung für Innovationen. Konfliktvermeidung um jeden Preis kann daher auch in BEGs kein Ziel sein.

Konflikte zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zum Zeitmanagement und zur Vollständigkeit von Projektangaben führten beispielsweise in einer BEG zu konkreten Zeitplänen und eindeutigen Kriterienlisten für die Pro-

jektbeschreibung und förderten so ein zielorientiertes, systematisches Vorgehen. Der Zwist über die Abwesenheit eines Vorstands inmitten der Projektlaufzeit resultierte in einer anderen BEG in einer Regel zur Festlegung von Abwesenheitszeiten. Dies entlastet die Vorstände und erlaubt es den übrigen Akteuren, besser zu planen. Die Uneinigkeit über die künftige Ausrichtung der BEG

wurde in einer dritten BEG im Rahmen eines Workshops mit den Mitgliedern bearbeitet. Dieses Format kommt dem Bedürfnis der Basis nach Mitbestimmung entgegen und stärkt gleichzeitig die Bindung an die BEG. Unzufriedenheit und Druck von der Mitgliederbasis zu ausbleibenden Renditen können den Impuls zur kreativen Suche nach neuen Geschäftsmodellen geben. —

2.5 Konfliktursachen

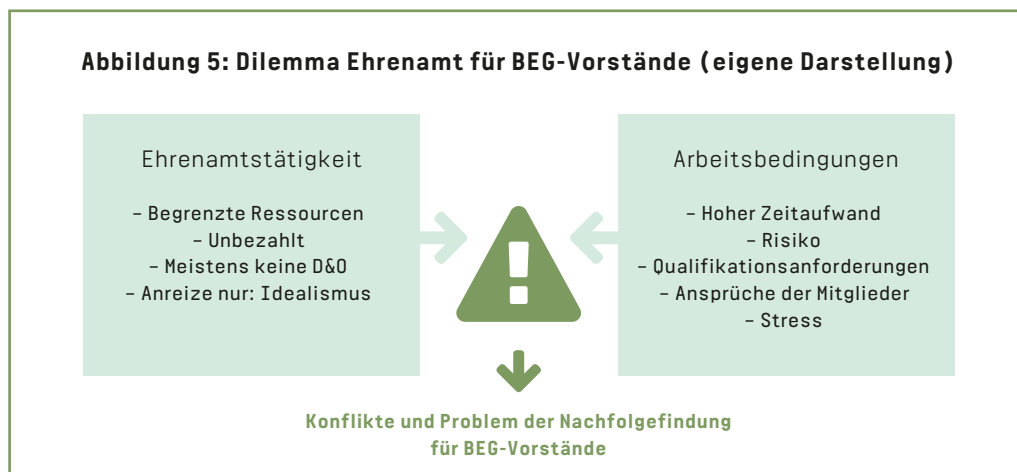
Konflikte in Bürgerenergiegenossenschaften entzünden sich auf den ersten Blick oft an persönlichen Eigenschaften der Konfliktparteien oder eher zufälligen Einzelereignissen. Es gibt aber strukturelle Faktoren, die die Konfliktenstehung begünstigen.

In Organisationen wie der BEG besteht bereits ein grundlegendes Spannungsgefüge, das ihre Mitglieder bewältigen müssen: Auf der einen Seite können und sollen sie ihre Aufgaben relativ selbstständig ausführen. Auf der anderen Seite sind sie abhängig voneinander und müssen sich untereinander koordinieren. Die Mitglieder in den Organisationseinheiten unterscheiden sich nach Erfahrung, Wissen und in der Art, wie sie Informationen verarbeiten, aber auch in ihren Werten, Normen, Zielen und Ressourcen. Das verschärft die strukturbedingten Konflikte zusätzlich. Sind diese Unterschiede zu groß, befördert dies die zuvor aufgeführten Ziel-, Prozess- und Verteilungskonflikte.

Einflussfaktor Ehrenamt

BEG-Vorstände arbeiten in der Regel ehrenamtlich. Nur sehr wenige bekommen eine finanzielle Entschädigung oder gar ein Gehalt für eine Vollzeitstelle. BEG-Vorstände in Stadtwerke- oder Volksbankkooperationen können in gewissem Umfang die Büroräume und Vertriebswege ihrer Primärarbeitgeber nutzen oder sind für einen Teil ihrer (bezahlten) Arbeitszeit freigestellt. Die Vorstän-

Abbildung 5: Dilemma Ehrenamt für BEG-Vorstände (eigene Darstellung)



de der meisten BEGs leisten diese Arbeit jedoch unentgeltlich, als ganz normale »Bürger«. Gerade für sie birgt das Ehrenamt ein hohes Konfliktpotenzial. Zunächst kann das Amt selbst zum Konfliktgegenstand werden. Der Konflikt entsteht, wenn Vorstände nicht mehr bereit sind, unter solchen Bedingungen zu arbeiten, und bessere Konditionen fordern, z. B. eine Versicherung ihrer Haftungsrisiken und ein Vorstandsgehalt. Das Ehrenamt kann auch die Ursache für andere Konflikte sein bzw. diese verstärken. Etwa wenn Vorstände aufgrund ihrer knappen Zeitressourcen oder ihres fachfremden Hintergrunds ihre Aufgaben nicht adäquat erfüllen können und die Erwartungen anderer nicht bedienen. Dauerstress im Ehrenamt und Fehler, die passieren, können zu persönlichen Konflikten führen. Manche Vorstände treiben evtl. keine neuen Geschäftsmodelle voran,

weil sie als Ehrenamtler die Haftungsrisiken fürchten und werden dann für mangelnde Aktivität kritisiert. Dennoch gibt es für Vorstände und Aufsichtsräte von BEGs oftmals keine detaillierte Stellenbeschreibung. Auch auf die Prüfung notwendiger Kompetenzen wird häufig verzichtet: Man ist froh, dass sich überhaupt jemand ehrenamtlich auf die Leitung und Übernahme von Aufgaben in der BEG einlässt. Das führt zu Unklarheiten, was die Rollenerwartungen und Zuständigkeiten betrifft. Aufgrund flacher Hierarchien und fehlender Weisungsbefugnis von Vorständen gegenüber ihren Mitstreitern werden diese noch verschärft.

Abbildung 5 fasst die strukturellen Voraussetzungen zusammen, die in BEGs als Konfliktursache eine bedeutende Rolle spielen.

3. Tipps zur Erkennung und produktiven Handhabung von Konflikten

3.1 Einführung: Konflikthandhabung und Konfliktmanagement

Konflikte treten in jeder Unternehmung früher oder später auf. Die Handhabung von Konflikten gehört zu den essenziellen Aufgaben von Vorständen und Aufsichtsräten in BEGs. Konflikte sind nicht generell negativ zu bewerten, und eine Unterdrückung von Konflikten bewirkt oft nur eine Verstärkung des Konflikts. Konflikte, die konstruktiv gehandhabt werden, können die Entwicklung der Organisation voranbringen. Grundsätzlich sind zwei Interventionsansätze zu unterscheiden. Einerseits kann es zunächst sinnvoll sein, Konflikte zu beschwichtigen und deeskalierend zu wirken. Andererseits müssen lange unterdrückte Konflikte gezielt sichtbar gemacht werden, um den Konflikt durch Eskalation überhaupt einer gemeinsamen Lösung zugänglich zu machen. Zu den wichtigsten Voraussetzungen für eine positive Konflikthandhabung zählen die regelmäßige Reflexion und eine offene Konfliktkultur.

Konflikthandhabung richtet sich immer nach der Art des konkret vorliegenden Konflikts. Zunächst ist eine Klärung des eigentlichen Konfliktgegenstands erforderlich, denn Konflikte bestehen meist nicht nur auf einer Ebene,

sondern auf mehreren gleichzeitig. So kann es z. B. vordergründig auf der Sachebene um das Thema der Arbeitsbelastung des Vorstands gehen. Wenn aber gleichzeitig der Vorstand als Person generell abgelehnt wird, ist der Konflikt auf der persönlichen Ebene ebenfalls aktiv.

Gute Konflikthandhabung
kann man lernen!

Die wichtigste Voraussetzung dafür ist die Verinnerlichung des Grundsatzes, dass Konflikte stets aktiv angegangen werden müssen. Damit ist immer auch ein Aufwand an Ressourcen verbunden. Gerade präventive Maßnahmen, z. B. eine angemessene Mitgliederkommunikation, erscheinen manchmal aufwendig oder mühsam, zahlen sich aber auf lange Sicht aus. Kurative Maßnahmen, die in einer akuten Konfliktsituation erforderlich sind, wirken dagegen oft nur temporär.

3.2 Auswahlkriterien für Konflikt-handhabung

Wenn Vorstände einen Konflikt wahrnehmen und die geeignete Konflikt-handhabungsmaßnahme wählen möchten, ist es ratsam, das Vorgehen vorab zu klären und die Folgen für die Bürgerenergiegenossenschaft bewusst einzuschätzen.

Zunächst gilt es abzuwägen, ob die Maßnahme präventiven Charakter hat oder kurativ ist, also ob sie vorbeugend erfolgen soll oder ob schon ein Konflikt eingetreten ist, der mit der Maßnahme behandelt bzw. geheilt werden soll. Ferner ist sicherzustellen, dass die erforderlichen Mittel (z. B. Budget für einen Mediator), die Legitimation und die Zeit vorhanden sind, um die gewählte Maßnahme durchzuführen.

Für die Bewertung von Konflikt-handhabungsmaßnahmen und ihren Folgen wurde im Rahmen des Projekts BENERKON ein System von Kriterien entwickelt, die für das Funktionieren einer BEG große Bedeutung haben: »Kosten«, »Dauerhaftigkeit«, »Beziehung« und »Organisations-

entwicklung«. Jede Maßnahme lässt sich anhand dieser vier Kriterien bewerten. Es gibt keinen »Automatismus«, der für jeden Konfliktfall die »korrekte« Handhabungsmaßnahme bereitstellt. Jeder Konflikt ist eine konkrete soziale Interaktion und dadurch individuell und spezifisch. Insofern sind die Bewertungen in diesem Leit-faden als allgemeine Hinweise zu verstehen. Die Auswahl von Handhabungsmaßnahmen muss letztlich in jeder BEG und jeder Konfliktsituation individuell erfolgen.

1. Kosten

Kosten umfassen die finanziellen Mittel, den zeitlichen Aufwand, aber auch die notwendige Anstrengung und die persönliche Energie, die für die Konflikt-handhabung aufgewendet werden. Letztere hat für viele BEGs eine hohe Bedeutung, da gerade bei einer Tätigkeit des Vorstands im Ehrenamt ohnehin hohe Anforderungen an den persönlichen Einsatz bestehen. Die Kosten, der Zeitaufwand und der Aufwand an persönlicher Energie können z. B. im Fall eines Gerichtsverfahrens sehr hoch sein, während eine realistische Renditeprognose im Vorfeld als präventive Konflikt-handhabungsmaßnahme erheblich weniger Aufwand verlangt.

2. Dauerhaftigkeit

Dieses Kriterium berücksichtigt die Langfristigkeit und Dauerhaftigkeit der Lösung, die durch eine Konflikt-handhabungsmaßnahme erzielt wird. Oft sind vordergründige Konflikte Ausdruck von tiefer liegenden Problemen. Eine Lösung, die das nicht berücksichtigt und oberflächlich ansetzt, wird nur kurzfristig wirken; die erneute Auseinandersetzung mit diesem Konflikt ist vorprogrammiert.

3. Beziehung

BEGs werden auch durch das Gemeinschaftsgefühl ihrer Mitglieder zusammengehalten. Deshalb dürfen in der Konfliktbehandlung das Wohlbefinden der Konfliktparteien und ihre Beziehungen untereinander nicht langfristig beschädigt werden. Ein Mitglied, das sich durch die Handhabung von Konflikten brüskiert oder enttäuscht fühlt, wird ggf. aus der BEG austreten.

4. Organisationsentwicklung

Eine konstruktive Konfliktbehandlung löst nicht nur den aktuellen Streitfall, sie hat mitunter auch Auswirkungen auf das Organisationsgefüge insgesamt. Ein Mitglied, das infolge eines Konflikts aus der BEG austritt, kann Kapital und wichtiges Know-how aus der Organisa-

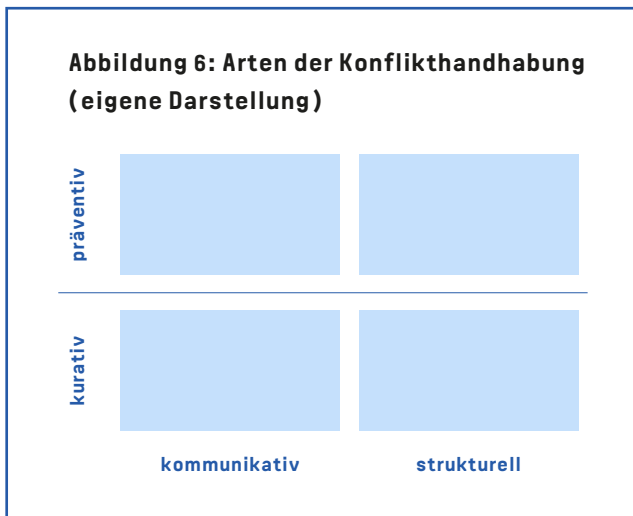
tion herausziehen. An Konflikten zeigen sich außerdem Schwächen in der Struktur oder den Arbeitsprozessen in der BEG. Der Konflikt fungiert hier als Auslöser für eine umfassende Regulierung oder Neustrukturierung, die die Organisation als Ganzes voranbringt und gleichzeitig präventiv auf zukünftige Konfliktsituationen einwirkt, z. B. eine professionelle Mitgliederverwaltung und -kommunikation. Dieser Impuls zur organisationalen Weiterentwicklung durch Konflikte ist für BEGs zentral, da sich auch ihr Umfeld ständig weiterentwickelt und die Anforderungen an Bewältigungsstrategien und Selbsterhaltung der BEGs steigen. —

3.3 Maßnahmen zur Konfliktbehandlung in Bürgerenergiegenossenschaften

Dieses Kapitel enthält eine Auswahl von Konfliktbehandlungsmaßnahmen, die sich in den untersuchten Bürgerenergiegenossenschaften als hilfreich erwiesen haben.

Sie lassen sich in präventive und kurative Maßnahmen unterteilen. **Präventive Maßnahmen** eignen sich dazu, bereits im Vorfeld typische Konfliktpotenziale zu entschärfen und Bedingungen für eine konstruktive Konfliktbehandlung zu schaffen. **Kurative Maßnahmen** kommen zum Zug, wenn ein Konflikt akut auftritt und eine Konfliktbearbeitung in der Situation notwendig wird. Kurative Lösungen können auch präventiv hilfreich sein.

Zudem wird nach kommunikativen und strukturellen Konfliktbehandlungsmaßnahmen unterschieden. Dahinter steht die Frage: Wo setzt die Handlungsmaßnahme an? Während **kommunikative Maßnahmen** auf Ar-



gumentation und Einsicht bei den Konfliktparteien setzen, verändern **strukturelle Maßnahmen** die Rahmenbedingungen des Konflikts (Regeln, Prozesse, Strukturen) so, dass der Konflikt auch ohne die argumentative Überzeugung des Gegners reduziert oder gelöst wird oder gar nicht erst entsteht.

Die folgenden Kapitel beschreiben präventive und kurative Handlungsfelder mit entsprechenden Konflikt-handlungsmaßnahmen. Die Markierungen |S| und |K| kennzeichnen ein Handlungsfeld als »strukturell« bzw. »kommunikativ« (siehe Tabelle 2 für einen Überblick).

Die einzelnen Konfliktbehandlungsmaßnahmen werden pro Handlungsfeld nach den vier Kriterien »Kosten«, »Dauerhaftigkeit«, »Beziehung« und »Organisationsentwicklung« bewertet. Eine Tabelle am Ende jedes Abschnitts zeigt die Bewertungsergebnisse im Überblick. Die Anzahl der Symbole gibt den Stärkegrad an, mit dem eine Maßnahme hinsichtlich des jeweiligen Kriteriums wirkt: Je größer die Dauerhaftigkeit einer Lösung durch die Maßnahme ist, je positiver die Beziehung zwischen den Konfliktparteien beeinflusst wird und je konstruktiver die Maßnahme auf die weitere Organisationsentwicklung wirkt, desto mehr Symbole erscheinen. Beim Kriterium »Kosten« deutet die steigende Anzahl an Symbolen dagegen eine negative Wirkung an: Je höher die Kosten einer Maßnahme sind, desto mehr Symbole erscheinen. Ist kein Symbol aufgeführt, bedeutet dies, dass sich die Maßnahme in dieser Hinsicht schwer bewerten lässt oder weder positive noch negative Auswirkungen zu erwarten sind.

Tabelle 2: Konflikt-handhabungsmaßnahmen in BEGs (eigene Darstellung)

| Ansatz | Handlungsfeld | Einzelmaßnahme | Art |
|-----------|-------------------------------|---|--------------------------------------|
| präventiv | a) Ressourcen | Bewusste Teamgestaltung Arbeitsgruppen, Patenschaften Teilnahme an Fortbildungen Vergütung, Förderprogramme Outsourcing Software Kooperation, Vernetzung Fusion | S S S S S S S S |
| | b) Risiko | Nachschusspflicht für Mitglieder ausschließen D&O-Versicherung Maximale Höhe der Geschäftsanteile festlegen | S S S |
| | c) Zielsetzung | Realistische Renditeprognose Alternative Beteiligung über Nachrangdarlehen Leitbild, Präambel | K K K |
| | d) Entscheidungsgrundlagen | Sorgfältige Vorbereitung der Generalversammlung Voraussetzungen von Abstimmungsthemen prüfen Vorabinformation, Aufbau mittelfristige Wissensbasis | K K K |
| | e) Fairness und Wertschätzung | Wertschätzung Respektvolle Kommunikation und Dialogbereitschaft Gestaltung der Generalversammlung | K K K |
| | f) Vertrauen | Information und Transparenz Anfragenbeantwortung, Aufgreifen von Mitgliedersorgen Geschlossenes Auftreten der Organe, Gesichtswahrung Beschwerdestelle Aufsichtsrat Gemeinschaftsaktionen und Teambuilding Kompetenznachweis der Gremienmitglieder | K K K K K S |
| | g) Attraktivität | Mitgliedermarketing | K |
| | h) Konfliktkultur | Offene und konstruktive Auffassung von Konflikt Regelmäßige Selbstreflexion | K K |
| kurativ | a) Externe Expertise | Experten, Verbände einbinden | K |
| | b) Entscheidungsverfahren | Abstimmen per Mehrheitsprinzip Entscheidungen gemeinsam erarbeiten (Workshop, AG) | S K |
| | c) Richtlinien | Rollen klären Rechtliche Anpassungen vornehmen Regelungen schaffen Zusammentreffen strukturieren | S S S S |
| | d) Ansprechen | Konflikt ansprechen Raum für Diskussion und Einwände geben | K K |
| | e) Sachorientierung | Konfliktebene, Inhalt und Bedürfnisse klären Lösungsorientiert handeln Persönlich statt schriftlich kommunizieren; Diskretion Diskussion steuern Dritte einschalten, Mediation | K K K K K |
| | f) Integrieren | Konfliktgegner in die Verantwortung nehmen | K |

3.3.1 Präventive Maßnahmen

A) RESSOURCEN | S |

Ziel dieser präventiven, strukturellen Maßnahmen ist es, vorhandene Ressourcen – sowohl personelle wie finanzielle – besser zu nutzen bzw. zu schonen.

Die Maßnahmen wirken v. a. Konflikten entgegen, die durch zu hohe und ungleiche Arbeitsbelastung, mangelnde Kompetenzen, Projektstillstand und ausbleibende Dividenden entstehen. Sie entlasten Vorstände, schaffen Handlungsspielräume, ermöglichen die Fokussierung auf die Kernaufgaben, sie erweitern die Investitionsmöglichkeiten der Bürgerenergiegenossenschaften, ohne dass ein zu hohes Risiko eingegangen werden muss, und sie fördern den Austausch von Wissen, Erfahrung und Ideen.

Bewusste Teamgestaltung:

Die Organe der BEG sollten im Hinblick auf die notwendigen Kompetenzen, ihre Größe, aber auch auf die soziale Qualität (>können< die Teammitglieder miteinander?) bewusst zusammengestellt werden. Dadurch können Reibungsverluste in der Aufgabenausführung von Beginn minimiert werden. Einige der untersuchten BEGs

haben gezielt Finanzexperten angesprochen oder sich bewusst dafür entschieden, Personen wie z. B. Politiker, Vertreter anderer Firmen oder Verbände auszuschließen. Damit sollen Rollen- und Interessenkonflikte von Anfang an reduziert werden. Große Teams können hohe Arbeitsbelastungen auffangen, umgekehrt erleichtern kleine Teams den Prozess der Entscheidungsfindung.

Arbeitsgruppen, Patenschaften:

Die Einrichtung von Arbeitsgruppen oder Patenschaften kann Vorstände entlasten. Es muss allerdings vorab sehr klar gemacht werden, welche Aufgaben und Kompetenzen eine solche Arbeitsgruppe hat. Oft soll die Arbeitsgruppe nur Vorschläge erarbeiten. Das sollte allen bewusst sein, sonst kann die Erwartung der Teilnehmenden, als Arbeitsgruppe auch Entscheidungen treffen zu können, enttäuscht werden.

Teilnahme an Fortbildungen:

Die Teilnahme an Fortbildungen (z. B. zu Jahresabschluss, Bilanzanalyse, Prüfung oder neuen Geschäftsmodellen) ist besonders für die Führungsmannschaft sinnvoll. Mit dem gewonnenen Wissen lassen sich Aufgaben schneller und risikoärmer umsetzen.

Vergütung, Förderprogramm:

Sobald es die finanzielle Situation der BEG zulässt, sollte über die Vergütung der Vorstände und anderer Aktiver nachgedacht werden. Dies ermöglicht eine stärkere Konzentration auf die Vorstandsaufgabe. In BEGs, in denen Vorstände inzwischen in Vollzeit und bezahlt tätig sind, hat dies erheblich zur Professionalisierung

des Managements und zu einem dynamischen Wachstum beigetragen. Die finanzielle Kompensation ist auch ein Ausdruck von Wertschätzung für die geleistete Arbeit, zudem erhöht sie die Attraktivität von Managementpositionen und hilft, weitere Personen für die Übernahme von Führungsverantwortung in der BEG zu gewinnen. Landesprogramme zur finanziellen Unterstützung von Energieinitiativen² ermöglichen es ggf., die Kosten zu decken.

Outsourcen:

Zur Entlastung des Vorstands von Routine- oder Verwaltungsaufgaben können Bereiche »outsourct« werden, z. B. durch Vergabe der Buchhaltung und Erstellung der Jahresbilanz an eine Steuerberatungskanzlei. Neben der Entlastung des Vorstands bringt dies eine weitere, unabhängige Partei ins Spiel, die durch ihre fachliche Qualität in strittigen Fragen bei den Mitgliedern Vertrauen schaffen kann.

Software:

Die Mitgliederverwaltung lässt sich einfacher mithilfe einer speziell dafür entwickelten Software durchführen als mit (selbst entwickelten) Excel-Lösungen.

Kooperation³:

Kooperationen und die Vernetzung mit anderen BEGs oder Organisationen helfen der BEG, ihre Ressourcenausstattung zu stärken, z. B. durch Arbeitsteilung, externe Expertise, die gemeinsame Nutzung einer Infrastruktur und Erfahrungsaustausch für schnellere Lerneffekte. Dies kann sich positiv auswirken etwa auf das technische Wissen oder die Kommunikation mit Behörden, Genehmigungsverfahren etc., die für die BEG von entscheidender Bedeutung sind.

Beispiel Bürgerwerke eG

In den Bürgerwerken als Dachgenossenschaft haben sich zurzeit über 50 BEGs zusammengeschlossen, um ihren Strom zu vermarkten. Die einzelnen BEGs verkaufen ihren Strom zu Preisen, die den EEG-Bedingungen entsprechen, an die Bürgerwerke. Diese vermarkten den Strom an Endkunden. Die höheren Kosten des Stroms aus den Anlagen der BEGs werden durch die Nutzung von preiswertem Strom aus Wasserkraft ausgeglichen. Die BEGs können mithilfe der Bürgerwerke auch eigene Regionalstromtarife anbieten.

In Kooperation mit anderen können anspruchsvollere Projekte realisiert und Risiken minimiert werden.

Kooperationen mit Stadtwerken bieten sich beispielsweise dann an, wenn technisch anspruchsvolle Energieerzeugungsanlagen aufgebaut und betrieben werden sollten. Die Stadtwerke können ggf. fachliche Kompetenzen einbringen und verfügen über umfangreichere Investitionsmittel, gleichzeitig wird das Risiko auf beide Partner verteilt. Bei der Vermarktung von genossenschaftlich erzeugtem Strom ist die Kooperation mit einer Dachorganisation oder einem spezialisierten Vermarkter naheliegend, um den hohen Verwaltungsaufwand von der BEG fernzuhalten.

Im Bereich der Projektentwicklung können Kooperationen bei größeren Windkraftprojekten sinnvoll sein, in de-

² »Progres NRW«: <http://www.progres.nrw.de/page.asp?RubrikID=6987>.

³ Die Ausführungen an dieser Stelle basieren z.T. auf der Masterarbeit von Christoph Austermann: »Kooperationen von Energiegenossenschaften im regenerativen Stromsektor – Eine Analyse von Erscheinungsformen und Einflussfaktoren«, die 2014 im Rahmen des Projekts BENERKON an der Universität Kassel angefertigt wurde und in der 16 Kooperationen von BEGs intensiv untersucht wurden.

Abbildung 7: Morphologie von Kooperationen durch BEGs

| Dimension | | Ausprägungen | | |
|----------------------------|-------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Bindungsintensität | | nicht-vertraglich | vertraglich | |
| | | | ohne Kapitalverflechtung | mit Kapitalverflechtung |
| Kooperationsbereich | | Projektentwicklung und Erzeugung | Marketing & Vertrieb | Allgemeiner Erfahrungsaustausch |
| Kooperationspartner | Richtung | vertikal | horizontal | lateral |
| | Anzahl | bilateral | einfache Netzwerke | komplexe Netzwerke |
| | Raumaspekt | lokal | regional | national |
| Fristigkeit | | kurzfristig | mittelfristig | langfristig |

Quelle: Darstellung auf Basis von Austermann 2014.

Hellblau gefärbt sind die besonders häufig auftretenden Formen.

nen BEGs, aber auch Kommunen und Stadtwerke an einer gemeinsamen Projektgesellschaft in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG beteiligt sind. Ein Beispiel für Kooperation im Bereich Marketing und Vertrieb ist die Dachgenossenschaft Bürgerwerke eG (siehe Kasten).

Die verschiedenen Möglichkeiten für Kooperationsformen der BEG zeigt Abbildung 7. Der ›morphologische Kasten‹ ermöglicht einen systematischen Blick auf die vielfältigen Ausprägungen und Kooperationsformen und eröffnet ein ganzes Spektrum an Optionen. Neben dem Kooperationsbereich sollte geprüft werden, wie intensiv die Bindung in der Kooperation ausgestaltet werden soll. Sie kann von einem allgemeinen Erfahrungsaustausch (nichtvertraglich) bis hin zu dem gemeinsamen Betrieb eines Windparks (Kapitalverflechtung) reichen. Zu klären ist auch, auf welcher Wertschöpfungsstufe der Partner angesiedelt sein soll. Während sich eine andere stromerzeugende BEG auf derselben Wertschöpfungsstufe befindet (horizontale Kooperation), ist der Partner beim Stromvertrieb auf einer nachgelagerten Wertschöpfungsstufe (vertikale Kooperation) tätig. Kommt der Partner aus einer ganz anderen Branche, spricht man von einer lateralen Kooperation, z. B. mit einem Automobilhersteller im Bereich Elektromobilität. Des Weiteren ist zu entscheiden, wie viele Partner man einbinden möchte, welche räumlichen Bezugspunkte man ansetzt und wie lange die Kooperation bestehen soll.

Fusion:

Eine Fusion geht deutlich weiter als die Kooperation: Es werden nicht nur Ressourcen gemeinsam genutzt, sondern mindestens eine der beteiligten BEGs hört auf, als eigenes Rechtssubjekt zu bestehen.

Für sehr kleine BEGs, die auf Dauer nicht funktionsfähig sind, kann eine Fusion durchaus die richtige Lösung sein.

Neben den Vorteilen ist jedoch zu beachten, dass eine Fusion mehr ist als ein reiner Rechtsakt. Zumindest für einen Teil der Mitglieder kann sich die Identität ›ihrer‹ BEG verändern oder gar verloren gehen, deshalb ist die Kommunikation im Vorfeld sehr wichtig. Eine Fusion ist außerdem zeitlich aufwendig. Sie muss gut geplant sein und rechtlich abgesichert werden: Die Generalversammlung müssen zunächst mit Dreiviertelmehrheit der abgegebenen Stimmen dafür stimmen. Dann obliegt es dem Prüfungsverband, ein Prüfungsgutachten zu erstellen. Grundsätzlich muss das Umwandlungsgesetz (UmwG) eingehalten werden. Schließlich ist ein Verschmel-

zungsbericht anzufertigen und der Verschmelzungsvertrag notariell zu beurkunden. In der Praxis können die Kosten einer Fusion, insbesondere für Gutachten, Notargebühren, Rechtsberatung und ggf. Steuern, leicht die 10.000-Euro-Marke übersteigen. Deshalb haben manche

BEGs in der Vergangenheit davon Abstand genommen und stattdessen folgenden Weg gewählt: Eine der beiden beteiligten BEGs wird liquidiert, die andere BEG kauft deren Vermögensgegenstände und bietet den Mitgliedern an, sie als Neumitglieder zu übernehmen.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|-------------------------------|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Bewusste Teamgestaltung | | | | |
| Arbeitsgruppen, Patenschaften | | | | |
| Teilnahme an Fortbildungen | | | | |
| Vergütung, Förderprogramme | | | | |
| Outsourcing | | | | |
| Software | | | | |
| Kooperation, Vernetzung | | | | |
| Fusion | | | | |

B) RISIKO | S |

Ziel dieser Maßnahmen ist zum einen, das persönliche Risiko der BEG-Mitglieder, das sich aus ihrer Haftung für Vermögensschäden ergibt, zu reduzieren. Zum anderen sollen sie das Risiko der Organisation insgesamt eindämmen für den Fall, dass das Geschäftskapital durch Kündigung von Mitgliedern allzu stark abschwächt.

Wenn mögliche finanzielle Nachteile eingeschränkt werden, lassen sich neue Genossenschaftsmitglieder, aber auch Nachfolgekandidaten für den Vorstand oder Aufsichtsrat leichter gewinnen. Konflikte, die sich aus zu hoher (Arbeits-)Belastung ergeben oder aus dem Druck auf die Vorstände, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, können so reduziert werden. Die Maßnahmen wirken kurativ und präventiv.

Nachschusspflicht für Mitglieder ausschließen:

Damit BEG-Mitglieder im Fall einer Insolvenz der Genossenschaft nicht mit ihrem privaten Vermögen haften, kann in der Satzung vorab die Nachschusspflicht für Mitglieder ausgeschlossen werden.

D&O-Versicherung:

D&O-Versicherung steht für ›Directors and Officers‹-Versicherung. Es handelt sich um eine Haftpflichtversicherung für Vermögensschäden, die die Haftung der Organe der Genossenschaft – Vorstand und Aufsichtsrat – abdeckt. Sie bietet Versicherungsschutz für den Fall, dass Organmitglieder ihre Sorgfaltspflichten schuldhaft verletzt haben und dadurch ein Vermögensschaden entstanden ist. Bei einem Verdacht der schuldhaften Verletzung der Sorgfaltspflichten wird in der Regel ermittelt, wie der Vorstand und / oder Aufsichtsrat zu den entsprechenden Entscheidungen gekommen ist, welche Informationen diesen zugrunde lagen und wie der Entscheidungsprozess dokumentiert wurde. In der Praxis ist die Regelung von Ansprüchen aus der D&O-Versicherung komplex; in der Regel kommt es zu Vergleichen mit den Versicherungsgesellschaften.

Viele BEGs haben für ihre Vorstände und Aufsichtsräte inzwischen D&O-Versicherungen abgeschlossen. Gerade bei Vorstandswechseln werden sie von den neu eintretenden Personen immer häufiger verlangt, und der Anspruch findet sich zunehmend auch in Satzungen. Die Versicherungsbeiträge zahlt die BEG. Sie bemessen sich nach Größe, Geschäftsgegenstand und weiteren Krite-

rien und beginnen schon bei wenigen Hundert Euro pro Jahr. Häufig wird die D&O im Paket mit anderen Versicherungen angeboten. Die Genossenschaftsverbände sind in dieser Frage ein fachkundiger Ansprechpartner.

Maximale Höhe der Geschäftsanteile festlegen:

Aus Sicht vieler BEG-Vorstände ist es sinnvoll, eine Obergrenze für die Anzahl der Anteile pro Mitglied einzuführen.

Dies hat bei Kündigung der Anteile eines Mitglieds den Vorteil, dass eine überschaubare Summe betroffen ist. Hält ein Mitglied sehr viele Anteile, kann es trotz des genossenschaftlichen Prinzips ›Ein Mitglied, eine Stimme‹ zu einer faktischen Machtkonzentration bei diesem Mitglied kommen. Auch die Kündigungsfrist sollte in der Satzung so gestaltet werden, dass die BEG ausreichend Zeit hat, sich auf die neue finanzielle Situation einzustellen.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|---|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Nachschusspflicht für Mitglieder ausschließen | | | | |
| D&O-Versicherung | | | | |
| Maximale Höhe der Geschäftsanteile festlegen | | | | |

C) ZIELSETZUNG | K |

Die Konflikt-handhabungsmaßnahmen dieser Kategorie beziehen sich auf die Ziele der BEG. Zweck dieser Maßnahmen ist es, durch eine bewusste Zielkommunikation der BEG Frustrationen unter den Mitgliedern zu vermeiden, wie sie aufgrund von unrealistischen finanziellen Erwartungen entstehen können. Es gilt aber

aber auch, eine möglichst homogene Motivstruktur in der Mitgliederschaft als Ganzes sicherzustellen.

Dadurch lassen sich Zielkonflikte in der BEG reduzieren. Ebenso hilfreich ist es, sich bewusst mit möglichen Zielkonflikten und ihren Konsequenzen auseinanderzusetzen, die sich aus gegensätzlichen Motiven ergeben (z. B. Naturschutz vs. Ausbaubestrebungen der Windenergie). Da sich Ziele im Zeitverlauf verändern können, geht es auch um deren Fortschreibung, etwa wenn Renditeziele angesichts neuer Rahmenbedingungen nicht mehr eingehalten werden können oder in der Zusammenarbeit mit neuen Kooperationspartnern andere Handlungsprinzipien gelten.

Realistische Renditeprognose:

Es ist unerlässlich, die Mitglieder und potenziellen Neumitglieder frühzeitig über die Möglichkeiten und Grenzen der Renditeentwicklung sowie über Effekte in der Anlaufphase zu informieren. Unklare Aussagen oder fiktive Höchstrenditen wecken bei den Mitgliedern womöglich nicht realisierbare Renditeerwartungen. Erwartungen, die nicht befriedigt werden, können zu starken Konflikten führen. Insbesondere in der Anfangsphase, wenn es zu außergewöhnlichen Belastungen durch Verwaltungskosten oder Verzögerungen bei der Inbetriebnahme von Anlagen kommt, ist eine klare und realitätsbezogene Kommunikation wichtig. Wenn ein positiver Trend abzusehen ist und glaubwürdig kommuniziert wird, ist ein temporäres Ausbleiben von Dividendenzahlungen für viele Mitglieder oft kein Problem.

Alternative Beteiligung über Nachrangdarlehen:

Mitgliedern, die sich finanziell stärker engagieren und mehr profitieren möchten, kann die BEG anbieten, sogenannte Nachrangdarlehen als Alternative zur Zeichnung von Geschäftsanteilen aufzunehmen. Dabei vereinbaren die BEG und das jeweilige Mitglied ein Darlehen mit festem Zinssatz und fester Rendite. Diese fällt meist deutlich höher aus als die Dividende von Genossenschaftsanteilen, wird im Fall der Liquidation der BEG allerdings auch nachrangig bedient. Dieses Risiko sollte angemessen kommuniziert werden. Dennoch können Nachrangdarlehen dazu beitragen, mögliche Konflikte aufgrund enttäuschter Dividende-Erwartungen zu vermeiden, und eine stärkere Bindung an die BEG fördern. Gleichzeitig sind sie eine gut kalkulierbare Form der Mittelbeschaffung, die die BEG unabhängiger von Banken macht.

Leitbildprozess

Zu Beginn des Leitbildprozesses werden die Mitglieder schriftlich oder auf der Generalversammlung über das Vorhaben informiert. Es folgt eine Einladung zum gemeinsamen Workshop, der durchaus ein ganzes Wochenende dauern kann. Die interessierten Mitglieder kommen zusammen und erarbeiten das Leitbild. Je nach Teilnehmerzahl können auch themenspezifische Arbeitsgruppen gebildet werden, z. B. zu den Themen Umwelt, Regionalität und Wasserkraft. Externe Moderatoren helfen, den Leitbildprozess strukturiert und systematisch zu bearbeiten. Abschließend wird das Leitbild schriftlich festgehalten. Bestimmungen, die sich daraus ableiten, z. B. zur Auftragsvergabe, sollten ebenfalls klar benannt werden. Auf der nächsten Generalversammlung wird das Leitbild zur Abstimmung vorgelegt.

Leitbild, Präambel:

Zu einem konfliktarmen Zusammenarbeiten in einer gemeinschaftlichen Unternehmung gehört eine klare gemeinschaftliche Zielvorstellung. Zum Zeitpunkt der Gründung, aber auch wenn die BEG weiter wächst und sich neuen Rahmenbedingungen anpassen muss, ist es sinnvoll, gemeinsame Ziele schriftlich festzuhalten und regelmäßig zu überprüfen. Dies kann u. a. in einem Leitbildprozess geschehen, bei dem die Ziele und ihre Gewichtung gemeinsam erarbeitet und festgelegt werden. Dazu gehören nicht nur betriebswirtschaftliche Ziele, sondern gerade bei BEGs auch gesellschaftspolitische Ziele oder Umweltziele. Es empfiehlt sich, auch die möglichen Konsequenzen der Leitlinien zu durchdenken, z. B. könnten sie die Investition in bestimmte Projekte ausschließen.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|---|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Realistische Renditeprognose | | | | |
| Alternative Beteiligung über Nachrangdarlehen | | | | |
| Leitbild, Präambel | | | | |

In Abstimmungssituationen während der Generalversammlung können bei mangelnder Vorbereitung Unruhe, Kritik oder Blockadehaltungen unter den Mitgliedern auftreten, die die Entscheidungsfindung erschweren. Ziel der Maßnahmen in diesem Abschnitt ist es, unnötige Konflikte zu vermeiden und Voraussetzungen für eine geordnete Entscheidungsfindung zu schaffen.

Argumente sollen ausgetauscht werden, aber in angemessener Zeit und ohne Vertagung oder überschäumende Emotionen. Hilfreich ist eine präventive Konfliktbehandlung, die an der Wahrnehmung und Beurteilung des Konfliktthemas durch die beteiligten Akteure ansetzt.

Sorgfältige Vorbereitung der Generalversammlung:

So manche Formulierung auf der Tagesordnung einer Generalversammlung schürt Protest und Argwohn der Basis. Oft liegt es nur an der unglücklichen Wortwahl. Eindeutige Formulierungen, ggf. mit erläuternden Zusätzen, sind ein Muss. Hilfreich ist es, den Text im Vorfeld von anderen Personen gegenlesen zu lassen. Durch eine bewusst gewählte Reihenfolge der Themen und Informationen auf der Agenda werden die Mitglieder vorbereitet und mögliche Diskussionen und Zweifel an späterer Stelle im Vorfeld abgefangen. Ein aktives Zeitmanagement während der Generalversammlung ist förderlich, damit Abstimmungen am Ende nicht gehetzt durchgezogen werden müssen und die Mitglieder sich überrumpelt fühlen.

Voraussetzungen von Abstimmungsthemen prüfen:







Die Generalversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium innerhalb der Genossenschaft und verlangt zu Recht Mitbestimmung. Auch Vorstände möchten sich absichern und die Verantwortung für große und komplexe Entscheidungen auf die Gemeinschaft übertragen. Allerdings gilt es, das oftmals große Informationsgefälle zwischen Basismitgliedern und den Organen, die täglich mit Fachthemen zu tun haben, zu beachten. Wird die Basis aufgrund mangelnden Wissens überfordert, kann das Verunsicherung und diffuse Ängste zur Folge haben, die sich bei der Generalversammlung

in Misstrauen, Kritik oder verbalen Angriffen, langatmigen Diskussionen, Enthaltungen oder Blockaden äußern. Abstimmungsthemen sollten in den Gremien vorab sorgfältig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie sich für eine Abstimmung auf der jährlichen Mitgliederversammlung eignen.

Vorabinformation und Aufbau einer mittelfristigen Wissensbasis:

Mitglieder müssen auf Generalversammlungen oft aus dem Stand heraus eine Sachlage bewerten und zwischen Möglichkeit A, B und C entscheiden. Da die Basis nicht

täglich mit dem betreffenden Thema zu tun hat, sollte sie ausreichend Zeit zur Meinungsbildung haben. Umfangreiches Material zum Thema und Formulierungsvorschläge für Satzungsänderungen können bereits mit der Einladung zur Generalversammlung oder zum Besprechungstermin verschickt werden. Oder man verfährt entscheidungsunabhängig: Regelmäßige Informationen in kleinerem Umfang strapazieren die Aufnahmekapazität der Mitglieder weniger stark. Eine kurze Zusammenfassung zum Zeitpunkt der Versammlung mit entsprechendem Verweis auf die Unterlagen reicht dann aus.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|--|---|---|---|---|
| Sorgfältige Vorbereitung der Generalversammlung |  |  |  |  |
| Voraussetzungen von Abstimmungsthemen prüfen |  |  |  |  |
| Vorabinformation, Aufbau mittelfristige Wissensbasis |  |  |  |  |

E) FAIRNESS UND WERTSCHÄTZUNG | K |

BEGs, in denen ein faires Miteinander gelebt wird, entwickeln Solidarität und Loyalität. Krisenzeiten und Konflikte sind dann leichter zu bewältigen. Gerade im Kontext der ehrenamtlichen Arbeit, aber auch der demokratischen Rechtsform (›Ein Mensch, eine Stimme‹) erscheint dies besonders relevant. Konflikte sollen nicht zwingend vermieden werden.

Ziel ist es aber, in der Genossenschaft ein gefestigtes, respektvolles Beziehungsgefüge, Kommunikation auf Augenhöhe und ein Klima zu schaffen, in dem Schwierigkeiten, Sorgen oder Frust jederzeit offen angesprochen werden können. Konflikte schwelen dann weniger im Verborgenen und die Tendenz zum Ausweiten oder Personalisieren von Streitfragen wird eingedämmt. Ist klar, dass es nicht um persönliche Angriffe geht, kann sich die Lösungssuche auf den Sachkern des Konflikts konzentrieren. Präventiv setzen die Maßnahmen an den Gefühlen und Einstellungen, aber auch am äußerlich sichtbaren Verhalten und den Beziehungen in Gruppen an.

Wertschätzung:

Vorstände, Aufsichtsräte und auch viele Mitglieder leisten in den BEGs umfangreiche Arbeit im Ehrenamt. Wird diese Tatsache ignoriert oder als selbstverständlich hingenommen, kann langfristig Frustration entstehen. Mitgliedern, die ein wertvolles Projekt anstoßen, sich besonders in einer Arbeitsgruppe engagieren oder den Vorstand auf andere Weise tatkräftig unterstützen, gebührt namentlicher Dank. Gesten der Anerkennung sollten sich auch an den Vorstand richten. In den untersuchten BEGs waren dies ausdrückliche Lobes- und Dankesworte sowie kleine Geschenke (Blumen, Bio-Äpfelsaft, Baumsetzling, Unterstützung im Haushalt etc.). Eine angemessene finanzielle Vergütung wird ebenfalls als Zeichen der Anerkennung wahrgenommen. Je nach ihren wirtschaftlichen Voraussetzungen reichte die Spanne in den untersuchten BEGs von einer 450-Euro-Stelle bis hin zu einem vollen Vorstandsgehalt (siehe auch Abschnitt 3.3.1 a, ›Ressourcen‹).

Respektvolle Kommunikation und Dialogbereitschaft:

Nachfragen und Kritik seitens der Mitglieder sollten die Vorstände grundsätzlich ernst nehmen und aufgreifen. Jeder Einzelne braucht Raum für seine Fragen, er will gehört und in seinen Bedürfnissen respektiert werden (siehe auch Abschnitt 2.1 Typische Konfliktfelder).

Das kostet zwar Zeit, doch gleichzeitig stärken solche Gespräche das wechselseitige Vertrauen und die Beziehungsqualität. Die Mitglieder erhalten eine ehrliche Chance, die Zusammenhänge zu verstehen, zu hinterfragen und eigene Perspektiven einzubringen.

Die persönliche Ansprache und das Duzen unter Genossenschaftsmitgliedern, auch im Schriftverkehr, sowie die namentliche Begrüßung auf Versammlungen schaffen eine menschliche, freundlichen Atmosphäre in der BEG und schwächen die Konfrontationen im Konfliktfall deutlich ab.

Gestaltung der Generalversammlung:

Generalversammlungen werden unterschiedlich stark besucht und können sehr vielfältig gestaltet werden. Als Veranstaltungsorte kommen die verschiedensten Räumlichkeiten infrage, vom Bürgerzentrum über den Gasthof bis hin zum Konferenzsaal einer Bank. Stuhlreihen können frontal und konfrontativ oder kreisförmig angeordnet werden, Gremienmitglieder erhöht und gesondert oder inmitten der Teilnehmer platziert werden. Auch bei Kleidung und Auftreten, Einsatz von Technik, Bereitstellung von Getränken und Essen etc. gibt es große Unterschiede. Nicht immer entstehen Konflikte unmittelbar dadurch, aber die Gestaltung der Räumlichkeiten hat einen großen, wenn auch meist unbewussten Einfluss auf die Atmosphäre. Es gibt kein ›richtig‹ oder ›falsch‹, manches wird auch durch die Größe der Veranstaltung vorgegeben. Dennoch sollten die Gestaltungsmöglichkeiten aktiv genutzt werden, um eine positive Grundatmosphäre und den offenen Dialog zu fördern.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|---|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Wertschätzung | | | | |
| Respektvolle Kommunikation und Dialogbereitschaft | | | | |
| Gestaltung der Generalversammlung | | | | |

F) VERTRAUEN | K |

Zum direkten oder persönlichen Kontakt zwischen den Vorständen und einem Großteil der Mitglieder kommt es häufig nur auf der jährlichen Generalversammlung. Die Distanz zwischen Vorstand und Basis nimmt im städtischem Kontext oder mit dem Wachstum der BEG zu. Fehlende Interaktion kann zu Missverständnissen führen und das Konfliktpotenzial vergrößern. Die geschäftlichen Vorgänge sind für Mitglieder aus der Entfernung im Detail meist kaum nachvollziehbar.

Oft bleibt ihnen nur, darauf zu vertrauen, dass der Vorstand die Geschicke der BEG in ihrem Sinne führt. Vertrauen setzt jedoch zwischenmenschliche Begegnung und Erfahrung voraus. Das Ziel der präventiven Konfliktbehandlung in diesem Abschnitt ist es, die Beziehungsbildung zwischen den Mitgliedern zu fördern und den Akteuren ein Gefühl von Verbundenheit und Sicherheit zu vermitteln. Eine angemessene Kommunikation und die Transparenz von Information, ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Mitgliederbasis sowie der Nachweis kompetent und gewissenhaft verrichteter Arbeit unterstützen dies.

Information und Transparenz:

Regelmäßige Newsletter stabilisieren die Verbindung zwischen Vorstand und Basis, auch dann, wenn der Nachrichtenwert der Informationen eher gering ist. Eine gut gestaltete FAQ-Seite vermittelt das Gefühl, dass die Dinge in geordneten Bahnen verlaufen. Der Materialanhang zu den jährlichen Rechenschaftsberichten darf ruhig mehrseitig sein. Ausführliche Geschäftsberichte in Textform machen den Umfang der Vorstandstätigkeit sichtbar. Die Berichte sollten abwesenden Mitgliedern nach der Generalversammlung zugeschickt werden. Einige Genossenschaften errechnen die jährlichen Arbeitsstunden des Vorstands als Legitimation über die faktische Dokumentation seiner Arbeitsleistung hinaus. Die Einrichtung von Arbeitsgruppen mit Basismitgliedern signalisiert ebenfalls eine offene Kommunikation. Auch offene Gremiensitzungen der Organe sind denkbar, allerdings muss die Praktikabilität gewährleistet bleiben.

Anfragenbeantwortung und Aufgreifen von Mitgliedersorgen:

Nicht erreichbare Vorstände und dürftig beantwortete Anfragen irritieren die Mitglieder und haben zur Folge, dass ihr Vertrauen schwindet. Auch wenn es aufwendig ist, empfiehlt es sich, Anfragen stets zeitnah zu beantworten. Die Weiterleitung von E-Mails sollte im Carbon-Copy erfolgen, die Nutzung von Blind-Carbon-Copy un-

terbleiben. Kritik seitens der Mitgliederbasis sollte der Vorstand stets aufgreifen. Dabei kann er herausstellen, dass er zuvor mit dem Aufsichtsrat genau über diesen Punkt kontrovers diskutiert hat und nach reiflicher Überlegung zu der nun präsentierten gemeinsamen Entscheidung gekommen ist. Das integriert die Konfliktseiten und bewahrt ihre Beziehung.

Geschlossenes Auftreten der Organe, Gesichtswahrung:

Vor den Augen der Generalversammlung sollte Streit zwischen den Gremien vermieden werden, denn er kann die Mitglieder verunsichern. Zwar sind Kontroversen zwischen den Organen unerlässlich, doch sollten sie vor der Veranstaltung ausgetragen werden. Einmal getroffene Entscheidungen sind unbedingt zu respektieren und nicht mehr infrage zu stellen. Das erfordert zeitliche Zugeständnisse und Disziplin von allen Akteuren.

Beschwerdestelle Aufsichtsrat:

Der Aufsichtsrat vertritt die Interessen der Mitglieder. Häufig ist er in der Wahrnehmung allerdings nicht so präsent wie der Vorstand. Wenn sich verärgerte Mitglieder mit ihrer Beschwerde über den Vorstand an den Aufsichtsrat wenden können, kanalisiert das den Konflikt und bietet eine wichtige Ventilfunktion. Die Akteure sind oft schon erleichtert, dass ihr Anliegen überhaupt angehört wird.

Gemeinschaftsaktionen und Teambuilding:

Auch innerhalb der Gremien muss sich Vertrauen entwickeln.

Dazu braucht es schlicht Zeit und Raum, um sich gegenseitig mit den je eigenen Vorlieben und Eigenheiten kennen- und verstehen zu lernen.

Positiv besetzte gemeinsame Erlebnisse sind hier besonders wirksam.

Kompetenznachweis der Gremienmitglieder |S|:

Wenn die BEG und der Umfang der Projekte wachsen, können seitens der Mitglieder Fragen nach den Kompetenzen von Vorständen oder Aufsichtsräten auftreten. Abschlüsse oder Zertifikate, etwa einer Projektentwickler-Weiterbildung für BEGs oder anderer rechtlicher und kaufmännischer Fortbildungen, können Zweifel abfangen und das Vertrauen darauf, dass die Geschäfte ordnungsgemäß geführt werden, erneuern.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|--|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Information und Transparenz | | | | |
| Anfragenbeantwortung und Aufgreifen von Mitgliedersorgen | | | | |
| Geschlossenes Auftreten der Organe, Gesichtswahrung | | | | |
| Beschwerdestelle Aufsichtsrat | | | | |
| Gemeinschaftsaktionen und Teambuilding | | | | |
| Kompetenznachweis der Gremienmitglieder | | | | |

G) ATTRAKTIVITÄT | K |

Den Zweck der Mitgliedschaft in der Wahrnehmung der Mitglieder allzu stark auf die Ausschüttung einer Dividende zu reduzieren, läuft dem genossenschaftlichen Grundgedanken zuwider und kann zudem gefährlich hohe Erwartungen wecken. Gerade im heutigen Marktumfeld sind hohe Renditen schwer zu erzielen. Mitglieder können sich bei Ausbleiben hoher Ausschüttungen enttäuscht abwenden.

Beispiele aus den befragten Genossenschaften

- | Monatlicher Energiewendestammtisch
- | Einladung interessanter Referenten oder Redner (KWK, Objektversorgung mit Mieterstrom, E-Mobilität, Power-To-Gas, kommunaler Klimaschutz, etc.)
- | Gemeinschaftsaktionen (z. B. Fahrradtour entlang der realisierten PV-Anlagen, gemeinsames Säubern der PV-Module, thematische Filmabende, Busausflüge zu Braunkohlegebieten etc.)
- | Jahresfeiern mit Buffet, Live-Musik, Elektroauto-/ E-Bike-Probefahrten, Unterhaltungsprogramm; Wissensquiz über die Energiewende mit Preisen (z. B. Besichtigung eines Windrads, solarbetriebene Handy-Ladestation, zusätzlicher Genossenschaftsanteil etc.)

Ziel dieser präventiven Konflikt-handhabungsmaßnahme ist es, Zusatznutzen für die Mitglieder, etwa durch Zusammenkünfte und Wissenstransfer, zu schaffen und damit ihr Commitment für die BEG zu entwickeln. Regler Kontakt und Austausch, aber auch die Einbindung von Mitgliedern bei der Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen fördern die Solidarität und vergrößern überdies den Pool an Nachwuchskräften für die Vorstands- und Aufsichtsratsämter der BEG.

Mitgliedermarketing:

Ein Newsletter mit interessanten Informationen oder besondere Veranstaltungen, z. B. Energiewendestammtische, können einen attraktiven Mehrwert schaffen. Sie lassen sich als informeller Austausch oder als Termin mit geladenen Referenten gestalten. Die Durchführung ist auch in Kooperation, ggf. im Wechsel, mit benachbarten BEGs denkbar. Lokale Einrichtungen aus den Bereichen Bildung, Umwelt- und Verbraucherschutz bieten sich ebenfalls als interessante Veranstaltungspartner an und können die lokale Verortung der BEG stärken.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|---------------------|---|---|---|---|
| Mitgliedermarketing |  |  |  |  |

H) KONFLIKTKULTUR | K |

Konflikte sind unvermeidlich. Doch Auseinandersetzungen im Alltag laufen allzu oft unkontrolliert ab. Sie eskalieren und es kommt zu persönlichen Verletzungen, die sich ab einer bestimmten Eskalationsstufe nicht mehr heilen lassen. Umgekehrt meiden viele Menschen bei Vorliegen eines Konflikts die offene Ansprache, negative Gefühle breiten sich unterschwellig aus und setzen sich fest.

Eine gelebte, positive Konfliktkultur in der BEG kann helfen, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, so dass sie zur Weiterentwicklung der gemeinsamen Sache beitragen.

Offene und konstruktive Auffassung von Konflikt:

Es ist sinnvoll, den Mitgliedern der BEG gleich von Anfang an zu vermitteln, dass eine offene und konstruktive Auseinandersetzung mit strittigen Themen gewünscht ist. Dazu gehört neben der Schaffung geeigneter Kommunikationsräume und -kanäle auch die Bereitschaft zum Kompromiss. In der demokratischen Form der Genossenschaft darf es keine Zweifel daran geben, dass die Stimme des Einzelnen tatsächlich gehört und berücksichtigt wird. Hier muss der Vorstand ein gutes Beispiel geben, z. B. indem er in der Generalversammlung auch kontroverse Diskussionen zulässt und ernsthaft auf Fragen und Anmerkungen der Teilnehmer eingeht. Wenn sich Mitglieder immer mehr aus Konflikten zurückziehen und offene Kontroversen vermeiden, ist es Zeit, einzuschreiten, denn kalte Konflikte, die nicht bearbeitet werden können, bergen umso größere Zerstörungskraft. Den Beteiligten sollte der positive Aspekt von Konflikten bewusst sein. Dafür ist es wichtig, dass die Konflikte nicht von der Sachebene auf die persönliche Ebene übergreifen. Zur Konfliktbehandlung sollte es klare Regeln geben, Ansprechpartner sind klar zu benennen. So kann man erreichen, dass Konflikte der BEG keinen Schaden zufügen, sondern ihre Entwicklung voranbringen.

Regelmäßige Selbstreflexion:

Auch wenn keine akuten Konflikte sichtbar werden, ist in regelmäßigen Abständen eine kritische Betrachtung der Situation zu empfehlen. Manche Vorstände gehen hierfür in Klausur oder nehmen sich bewusst einen halben Tag Zeit. So kann der Eskalation von Konflikten bereits auf niedrigen Stufen entgegengewirkt werden.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|---|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Offene und konstruktive Auffassung von Konflikt | | | | |
| Regelmäßige Selbstreflexion | | | | |

3.3.2 Kurative Maßnahmen

A) EXTERNE EXPERTISE – WISSEN VON AUSSEN HOLEN | K |

In manchen Konfliktfällen empfiehlt es sich, externe Hilfe zurate zu ziehen. Bei den folgenden Maßnahmen geht es darum, Dritte als Träger von Wissen und Erfahrung einzubinden. Dies ist besonders sinnvoll, wenn es im Konfliktfall an Informationen mangelt, auf deren Grundlage eine Entscheidung getroffen werden muss.





Gleiches gilt, wenn die Bewertung von Informationen schwerfällt und Unsicherheit aufkommt. Abgesehen davon kann das Hinzuziehen einer dritten Partei den Verlauf des Konflikts und seine Klärung auch ganz einfach beschleunigen.

Die Einbindung von Dritten als informelle Schlichter oder Mediatoren wird in einem separaten Handhabungssteckbrief behandelt (siehe Abschnitt 3.3.2 e, »Sachorientierung«).

Experten, Verbände einbinden:

Generell ist es sinnvoll, die Auswahl der externen Partei am Konfliktthema auszurichten. Technisch versierte Experten oder Mitglieder anderer Bürgerenergiegenossenschaften, die bereits ähnliche Konflikte bewältigen mussten, eignen sich gut, die Informationsbasis für anstehende Entscheidungen zu erweitern. Sie können mögliche Auswirkungen von Entscheidungen anhand ihrer eigenen Erfahrung veranschaulichen. Besteht Unklarheit über die rechtlichen Handlungsspielräume einer BEG, bieten sich auch die Genossenschaftsverbände als Ansprechpartner an. Sie haben meist spezialisierte Berater, die im Einzelfall helfen können.

Falls es unabhängig vom Sachthema um die Schlichtung eines Streits geht, ist andere Expertise gefragt (siehe Abschnitt 3.3.2 e, »Dritte einschalten, Mediation«).

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|------------------------------|---|---|---|---|
| Experten, Verbände einbinden |  |  |  |  |

B) ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN | S | K |

Manchmal finden Konfliktparteien keinen Konsens, die Standpunkte sind nicht vereinbar oder der Sachverhalt ist zu komplex. Langwierige Diskussionen, eine Eskalation des Konflikts und Zerwürfnisse können die Folge sein.

Daher gilt es, die Situation zu kontrollieren und auf legitime Weise einem Ergebnis zuzuführen. Eine BEG ist als Genossenschaft eine demokratisch geprägte Unternehmensform. Das demokratische Grundprinzip gewährt jedem Einzelnen das gleiche Stimmgewicht und stellt sicher, dass die Entscheidungsgewalt nicht über die Kapitalstruktur bestimmt wird. Für viele Initiativen wie lokale Umweltgruppen oder Solarvereine ist dieses Demokratieprinzip eine der Eigenschaften, weshalb die Rechtsform der Genossenschaft gewählt wird, sobald die Aufnahme eines Geschäftsbetriebs ansteht. Die folgenden Maßnahmen tragen auf je eigene Weise diesem Prinzip Rechnung.

Abstimmen per Mehrheitsprinzip | S |:

Im laufenden Geschäftsbetrieb hat der Vorstand die alleinige Entscheidungsgewalt. Größere Entscheidungen, kann der Vorstand auch in Fällen, in denen dazu keine Verpflichtung besteht, trotzdem der Generalversammlung zur Entscheidung vorlegen. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass die geplanten Vorhaben stark legitimiert sind. Es birgt aber auch das Risiko einer Ablehnung durch die Mitglieder. Daher ist es im Vorfeld einer solchen Abstimmung sinnvoll, umfassend über das geplante Vorhaben zu kommunizieren. Als Vorstufe zur Abstimmung kann das Einholen eines Meinungsbilds in der Versammlung sinnvoll sein. Bei anhaltenden Diskussionen bietet sich auch an, einen spontanen Antrag auf Abstimmung zu stellen und so die Entscheidung und einen Abschluss der Debatte herbeizuführen.

Entscheidungen gemeinsam erarbeiten (Workshop, AG) | K |:

Die gemeinsame Erarbeitung von Entscheidungen hat zum Ziel, alle Beteiligten in den Entscheidungsfindungsprozess zu integrieren. Das kann z. B. in Arbeitsgruppen geschehen, in denen bewusst auch Basismitglieder vertreten sind. Eine andere Möglichkeit, grundsätzliche Fragen zu bearbeiten, sind gemeinsame Workshops. Bei kleineren Fragen kann beispielsweise ein Abend mit Brainstorming und Wissensaustausch den lockeren Rahmen bilden.

Die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung hat große Vorteile. Sie stärkt die Beziehung der Beteiligten untereinander langfristig und fördert ein tieferes Verständnis für entscheidungsrelevante Sachverhalte und ihre Hintergründe. Die integrative Methode schafft Vertrauen bei allen Beteiligten und eignet sich hervorragend dazu, kritische oder weitreichende Entscheidungen ohne Verwerfungen herbeizuführen. Ein Nachteil ist ihr hoher Aufwand: Workshops müssen geplant und organisiert werden, der Informationsbedarf aller Beteiligten ist zu bedienen und eine Vielzahl unterschiedlicher Ideen will gehört und berücksichtigt werden.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|--|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Abstimmen per Mehrheitsprinzip | | | | |
| Entscheidungen gemeinsam erarbeiten (Workshop, AG) | | | | |

C) RICHTLINIEN | S |

Wenn die BEG wächst, steigt das Arbeitsvolumen. Die internen Prozesse, Entscheidungen und Koordinationsanforderungen werden komplexer, Kommunikation und Abstimmung werden erschwert. Feste Strukturen und der Bezug auf Regeln und Rollen sind hilfreich, um Transparenz und Steuerung zu gewährleisten. Sie können sowohl präventiv als auch kurativ eingesetzt werden. Ziel solcher Richtlinien ist es, Intransparenz und die Anstrengung wiederkehrender Diskussionen, Aushandlungen oder Rechtfertigungen zu vermeiden.

Mit ihrer Hilfe lässt sich zudem prüfen, ob hinter Konflikten, die persönliche Beziehung betreffen, ungeklärte strukturelle Probleme liegen.

Rollen klären:

Konflikte entstehen oft, weil es unterschiedliche Auffassungen vom eigenen Aufgabenbereich gibt und darüber, was nach innen bzw. nach außen kommuniziert werden soll. Haben Vorstände neben ihrem BEG-Amt weitere Funktionen in externen Institutionen, die der Amtsführung entgegenstehen, ist auch das eine Quelle von Konflikten. In solchen Fällen hilft eine Rollenklärung. Der Genossenschaftsverband kann hier zurate gezogen werden. Gerade zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, die oft als Team arbeiten, hilft es, sich darauf zu besinnen, dass die Geschicke der Genossenschaft zunächst vom Vorstand zu leiten sind, während der Aufsichtsrat formal nur eine Kontrollfunktion besitzt. Diese Zuständigkeitsbereiche gilt es auf beiden Seiten zu respektieren. Vorstände berichteten, dass sie strikt zwischen politischen Äußerungen als Privatperson bzw. als Repräsentant ihrer Genossenschaft trennen. Treten Rollenkonflikte auf zwischen der Tätigkeit als Vorstand und als Firmeninhaber eines Handwerksbetriebs, der Aufträge von der BEG entgegennimmt, so können diese Rollenwidersprüche mit einer entsprechenden Anpassung der Satzung aufgehoben werden (siehe Folgeabschnitt).

Rechtliche Anpassungen vornehmen:

Im Laufe der Entwicklung einer BEG kann sich ihr Geschäftsgegenstand ändern, z. B. wenn neben der Erzeugung von Strom nun auch die Vermarktung betrieben wird. Zur rechtlichen Absicherung ist es nötig, die Satzung anzupassen. Sie ist ein verbindliches Dokument und muss stets mit der realen Situation übereinstimmen, auch wenn jede Änderung Kosten verursacht. Es empfiehlt sich, vor der Satzungsänderung ggf. weitere

Änderungsideen zu sammeln und diese gebündelt einzureichen. Auch ein Leitbildprozess kann abschließend in eine Änderung der Satzung münden. Der Satzungstext sollte so formuliert werden, dass er die Möglichkeiten der BEG nicht unnötig einschränkt. Bei Fragen zu diesen genossenschaftsspezifischen Themen leistet der Prüfungsverband gute Hilfe.

Der BEG-Vorstand oder Aufsichtsrat kann von dem Verbot für die BEG, Geschäfte mit sich selbst zu schließen (**Selbstkontrahierungsverbot** § 181 BGB), befreit werden. Die Befreiung des Vorstands oder Aufsichtsrats von den Beschränkungen nach § 181 BGB ist allerdings eintragungspflichtig und setzt eine entsprechende Satzungsregelung voraus.

Ebenso ist es möglich, wie im Beispiel einer der von uns untersuchten BEGs eine Vergabeordnung zu erlassen, in der festgelegt wird, dass ein BEG-Mitglied Aufträge auch dann erhalten kann, wenn es den niedrigsten Angebotspreis geringfügig überschreitet.

Checkliste Besprechungen - Anpassungsmöglichkeiten

- | Häufigkeit der Treffen senken oder erhöhen
- | Länge der Besprechung kürzen oder ausweiten; sowohl Beginn als auch Ende festlegen
- | Kreis der geladenen Teilnehmer reduzieren oder ausweiten oder Teilnehmer nur zu bestimmten Abschnitten zulassen

Regelungen schaffen:

Regelungen, die klar festgelegt und kommunizierbar sind, fördern einen reibungslosen Ablauf. Beispiele sind Datenblätter zu Projekten mit klaren Kriterien, die der Aufsichtsrat für eine schnelle Bewertung und ggf. Absegnung von Projekten benötigt. Instrumente wie eine Stakeholderübersicht oder Kommunikationsmatrix, die aufzeigen, was wann an wen zu kommunizieren ist, eignen sich ebenfalls als Orientierungspunkte. Ferner empfiehlt es sich, Abwesenheits- und Urlaubsregelungen einzurichten und Befugnisse festzulegen.

Zusammentreffen strukturieren:

Um ausufernde und hitzige Diskussionen besser zu kontrollieren, die Eskalation von Konflikten zu vermeiden, persönliche Konflikte einzudämmen und Ressourcen zu schonen, sollten Rahmenbedingungen für Besprechungen oder Arbeitstreffen definiert werden.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|----------------------------------|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Rollen klären | | | | |
| Rechtliche Anpassungen vornehmen | | | | |
| Regelungen schaffen | | | | |
| Zusammentreffen strukturieren | | | | |

D) ANSPRECHEN | K |

Konflikte, die unter der Oberfläche schwelen, können weitreichende, negative Folgen haben. Ihre Lösung ist weitaus schwieriger. Das Ansprechen von Konflikten ist eine Voraussetzung dafür. Wenn es zu Spannungen gekommen ist, die in einen Konflikt münden, ist es auf jeden Fall angezeigt, diesen Konflikt als solchen zu benennen. Die Klärung eines Konflikts ist immer ein aktiver Vorgang, der damit beginnt, den Konflikt anzusprechen.

Konflikt ansprechen:

Sobald es die Situation zulässt, sollte der Konflikt angesprochen werden, um den Lösungsprozess einzuleiten. Der Rahmen dafür sollte bewusst gewählt werden, um den Konflikt nicht unnötig auszuweiten. So kann man sich mit kritischen Basismitgliedern informell treffen, um die Positionen auszutauschen. Es kann aber auch sinnvoll sein, bereits zu diesem Zeitpunkt Dritte hinzuzuziehen. Generell gilt, dass nicht behandelte Konflikte die Tendenz zur weiteren Eskalation haben und in späteren Stufen sehr viel schwieriger zu lösen sind.

Raum für Diskussion und Einwände geben:

Gerade bei der Umsetzung von Neuerungen kommt es oft zu Konflikten. Deshalb sollte es immer Raum geben für Diskussionen und Einwände oder kreative Einmischung. Im sachlichen Dialog können Missverständnisse ausgeräumt und Bedenken geäußert werden.

Der Vorstand sollte die Meinung der Mitglieder hoch schätzen, zugleich aber auch einfordern.

Bei technisch anspruchsvollen Themen kann es von Vorteil sein, wenn nicht alle Mitglieder von vornherein genau verstehen, worüber sie abstimmen sollen. Das bietet Gelegenheit für eine kurze Einführung in das Thema mit anschließender Diskussion, die die technisch versierten Mitglieder auch gerne selbst übernehmen können. Zeit für Diskussionen sollte bei der Entscheidungsfindung immer mit eingerechnet werden, auch wenn bei bestimmten Entscheidungen Eile geboten scheint. Ohne die Beteiligung der Mitglieder kann es zu einer gefährlichen Entfremdung zwischen Gremien und Mitgliedern kommen, ganz gleich, wie unwichtig oder zwingend eine Entscheidung sein mag.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|--|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Konflikt ansprechen | | | | |
| Raum für Diskussion und Einwände geben | | | | |

E) SACHORIENTIERUNG | K |

Zunehmende Spannungen und eine Verhärtung zwischen den Konfliktparteien erschweren die konstruktive Austragung des Konflikts. Entsprechende Konflikt-handhabungsmaßnahmen setzen an der Wahrnehmung, den Gefühlen und dem äußeren Verhalten der Akteure an.

Einseitig verzerrte Wahrnehmungen sollen korrigiert, Beeinträchtigung bewusst gemacht, Empathie für den Gegner gefördert, Feindseligkeit überwunden und Vertrauen, Toleranz und Respekt wiederhergestellt werden. Ebenso wichtig ist es, die unbeabsichtigten Folgen des eigenen Verhaltens zu erkennen.

Ziel ist es, Emotionen zu kontrollieren und Konflikte gezielt auf niedrigem Eskalationsniveau zu halten, um die Probleme einer sachlichen Lösung zugänglich zu machen.

Konfliktebene, Inhalt und Bedürfnisse klären:

Bei vielen Auseinandersetzungen überlagern sich mehrere Themen im Konflikt. Die beteiligten Akteure sehen z. T. unterschiedliche Aspekte als Problem an. Worum geht es im Kern? Wie stellt sich die Situation aus Sicht der jeweiligen Konfliktpartei dar? Geht es um persönliche Differenzen oder stecken ungeklärte Rollen hinter den immer wiederkehrenden Diskussionen? Gab es eine Vorgeschichte in der Vergangenheit? Welche Bedürfnisse und Sorgen bestehen?

Lösungsorientiert handeln:

Konstruktive Konflikt-handhabung bedeutet, eine bestimmte Sicht auf die Probleme zu pflegen: Im Vordergrund steht das Bestreben, aus Konflikten, Schwierigkeiten oder begangenen Fehlern zu lernen und Lösungen für die jetzige Situation zu finden, anstatt nach Schuld zu fragen, persönliche Vorwürfe zu machen oder nachtragend zu sein.

Persönlich statt schriftlich kommunizieren;

Diskretion:

Bei der schriftlichen Kommunikation lassen sich Gedanken ordnen und die eigene Argumentation ohne Unterbrechung durch das Gegenüber darlegen. Die Gefahr ist jedoch, dass sich unbeabsichtigte Zwischentöne einschleichen und die Nachricht ungenügend, verzerrt oder gar falsch vermittelt wird. Dies kann Quelle von Missverständnissen sein. Ein völlig harmloses Anliegen kann, v. a. wenn es unter Zeitdruck verfasst wurde, harsch und fordernd klingen. Häufig entwickelt sich daraus ein hitziger E-Mail-Verkehr, gerne an einen großen Verteiler, der zu großen persönlichen Konflikten führen kann, die ab einem bestimmten Punkt nicht mehr lösbar sind. Deshalb erscheint das persönliche Gespräch ratsam, um auf Fragen oder offensichtliche Missverständnisse sofort reagieren zu können.

Mit internen Konflikten sollte diskret verfahren werden. Sie können gegenüber der Generalversammlung erwähnt werden, müssen aber in der Darstellung sachlich und konstruktiv bleiben.

Diskussion steuern:

Immer wieder kommt es auf Generalversammlungen zu Nachfragen oder Diskussionen, die sich festfahren oder fortwährend neu entspinnen. Um zu verhindern, dass die Argumente auf Dauer unsachlich und nicht involvierte Mitglieder ungeduldig und genervt werden, empfiehlt es sich, die Debatte zu strukturieren und ggf. einzudämmen:

- | Diskussionen rechtzeitig beenden
- | Detailklärungen von Themen, die oft nur für einen kleinen Teil der Anwesenden interessant oder so kompliziert sind, dass sie nicht in wenigen Sätzen erläutert werden können, auslagern; anbieten, den Punkt im Anschluss an die Versammlung anhand der mitgebrachten Unterlagen gemeinsam nachzuvollziehen
- | bei anhaltender Diskussion einen Antrag stellen und den Vorstand beispielsweise damit beauftragen, die Entscheidungsgrundlagen auszuarbeiten und beim nächsten Treffen vorzustellen

Dritte einschalten, Mediation:

Wenn zwei Konfliktparteien sich kompromisslos gegenüberstehen und nicht weiterkommen, sollten rechtzeitig Dritte eingeschaltet werden, bevor es zu einer Eskalation des Konflikts kommt.

Die Rolle einer neutralen Instanz zur Konfliktklärung können auch BEG-Mitglieder, etwa ein unbeteiligter Aufsichtsrat, Vorstand oder ein Basismitglied mit entsprechenden Voraussetzungen, übernehmen. Führt dies nicht weiter, können professionelle Mediatoren oder Moderatoren hinzugezogen werden.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|--|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Konfliktebene, Inhalt und Bedürfnisse klären | | | | |
| Lösungsorientiert handeln | | | | |
| Persönlich statt schriftlich kommunizieren; Diskretion | | | | |
| Diskussion steuern | | | | |
| Dritte einschalten, Mediation | | | | |

F) INTEGRIEREN | K |

Oftmals entstehen Konflikte, weil die Beteiligten stärker in die Entscheidungen einbezogen werden wollen. Kritik, aber auch stark fordernde Wortmeldungen können die Folge sein, die den Vorstand unter Druck setzen und die Beziehung zwischen Leitung und Basis strapazieren. Die Integration von Konfliktparteien ist ein wichtiger Baustein einer auf langfristige Lösungen ausgelegten Konfliktbehandlung.

Beispiel:

Bei der Vorstellung der finanziellen Situation der BEG auf der Generalversammlung übt ein Mitglied fundamentale Kritik am Finanzierungsmodell der BEG. Keine sachliche Erklärung kann ihn besänftigen, er sieht nur Probleme. Bieten Sie ihm an, seine Kenntnisse der Materie als Beirat des Vorstands in die Entscheidungsfindung einzubringen. Willigt er ein, muss er die Entscheidungen, die sich aus den vorhandenen Sachzwängen ergeben, mittragen und den anderen Mitgliedern gegenüber verantworten. Willigt er nicht ein, können Sie seine Kritik als substanzlos übergehen.

Sie ist ein probates Mittel, um Konfliktgegner zu einem Teil des Entscheidungsfindungsprozesses werden zu lassen und ihnen so mehr Einblick zu gewähren. Gleichzeitig können Vorstände damit auch Mitarbeit einfordern.

Konfliktgegner in die Verantwortung nehmen:

Im Fall von fundamentaler Kritik an den Entscheidungen der Gremien aus den Reihen der Mitglieder lohnt es sich, über eine stärkere Einbindung des entsprechenden Mitglieds in die Verantwortung nachzudenken. Durch das Angebot, die Kritik in konstruktive Mitarbeit umzuwandeln, werden folgende Vorteile nutzbar: Durch die Einbindung wird der vormalige Konfliktgegner dazu angehalten, selbst konstruktiv an einer Lösung mitzuarbeiten und sie zu gestalten. Er lernt, Abwägungen und Sachzwänge im Entscheidungsprozess zu verstehen, die ihm zuvor nicht bekannt waren. Durch seine Aufnahme in die Gremien / Arbeitskreise ist er gezwungen, Verantwortung zu übernehmen und die getroffenen Entscheidungen oder Vorschläge gegenüber den anderen Mitgliedern zu vertreten. Gleichzeitig ist dies ein Rahmen, in dem seine Meinung Wertschätzung erfährt. Lehnt der Kritiker das Angebot jedoch ab, muss er mit dem Verlust seiner Glaubwürdigkeit rechnen, seine Argumente werden entkräftet.

| Maßnahme | Kosten | Dauerhaftigkeit | Beziehung | Organisationsentwicklung |
|--|--------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Konfliktgegner in die Verantwortung nehmen | | | | |

3.4 Instrument: Zielcheck für Bürgerenergiegenossenschaften

Mitglieder sind einer Bürgerenergiegenossenschaft oft aus unterschiedlichen Beweggründen beigetreten. Innerhalb der BEG werden deshalb möglicherweise unterschiedliche Ziele verfolgt, was zu Zielkonflikten führen kann.

Um die Interessen der Mitglieder besser wahren zu können, ist es wichtig, sich der Ziele und Wünsche der Mitglieder bewusst zu werden.

Die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen-Geislingen (HfWU) bietet im Rahmen des Projekts BENERKON ein Werkzeug für BEGs an. Auf Basis wissenschaftlicher Studien wurde ein Fragebogen erarbeitet, den BEG-Vorstände nutzen können, um sich ein klares Bild von den Beitrittsgründen der Mitglieder zu verschaffen. Die Auswertungsergebnisse erlauben es, von den unterschiedlichen Beitrittsgründen auf die unterschiedlichen Ziele der Mitglieder zu schließen. Daraus lassen sich wiederum mögliche Ziel- und Interessenkonflikte ableiten.

Abbildung 8: Ausschnitt aus dem Online-Fragebogen

Umfrage: Ziele in Bürger-Energie

Ziel-Check BEG

Als erstes möchten wir mehr über die Gründe Ihres Beitritts zur BEG erfahren. Bitte sagen Sie uns inwiefern Sie den folgenden Gründe zustimmen.

Ich bin der Bürger-Energiegenossenschaft beigetreten,...

| | Stimme gar nicht zu | Stimme eher nicht zu | Stimme eher zu | Stimme ganz zu |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ... um die Energiewende zu voranzubringen und den Wechsel von Kohle, Gas, Atom und Öl zu nachhaltiger Energieversorgung (z. B. Photovoltaik, Windräder) zu unterstützen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... um mich an der Energieversorgung in meiner Region zu beteiligen bzw. diese zu organisieren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... um dazu beizutragen, mich und meine Region im Bereich Energie unabhängiger zu machen und nicht von Energieimporten abhängig zu sein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... um mich für eine Unterstützung von regionalen Unternehmen, Betrieben und Einrichtungen einzusetzen (z. B. regionale Wertschöpfung bei regionalen ...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Die Umfrage erfolgt anonym in Form eines Online-Fragebogens, auf Wunsch ist eine Papierversion des Fragebogens bei der HfWU erhältlich. Um an der Umfrage teilzunehmen, benötigen die Mitglieder der BEG lediglich einen entsprechenden Link. Die HfWU stellt den BEGs eine E-Mail zur Verfügung, die neben dem Link zur Umfrage ein vorgefertigtes Anschreiben an die BEG-Mitglieder enthält. Den Versand an die Mitglieder übernimmt die BEG. Im Anschluss an die Umfrage erhält die BEG von der HfWU den Datensatz der Umfrage, die Auswertung erfolgt in Absprache mit der BEG.

3.5 Instrument: Kollegiale Beratung

Die bisherigen Darstellungen haben gezeigt, dass Vorstände und Aufsichtsräte von Bürgerenergiegenossenschaften gerade in diesen Zeiten des Umbruchs vielfältige Konflikte bewältigen müssen. Bisweilen sind sie sehr belastend und manchmal scheint es keinen Ausweg zu geben.

In solchen Situationen hilft es, sich klarzumachen, dass die Führungsmannschaft in vielen anderen BEGs vor ähnlichen Herausforderungen steht. Vielleicht hat der Vorstand einer BEG im Nachbarlandkreis oder im weiteren Umfeld ähnliche Situationen erlebt, möglicherweise sogar eine erfolgreiche Konfliktbehandlung gefunden. Deshalb ist der Austausch zwischen den Führungskräften von BEGs essenziell. Dieser Austausch bzw. diese gegenseitige Beratung kann informell und ad hoc erfolgen, ggf. auch unstrukturiert.

Im Folgenden wird ein Instrument vorgestellt, mit dem die gegenseitige Beratung wesentlich effektiver und klar strukturiert gestaltet werden kann: die Kollegiale Beratung.

Die Kollegiale Beratung kommt aus den sozialen Berufen und aus der Arbeit mit Führungskräften in der Wirtschaft. Die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen-Geislingen (HfWU) hat sie im Rahmen des Projekts BENERKON bereits erfolgreich mit BEG-Vorständen angewandt.

Was sind die Vorteile der Methode?

Wenn man Rat von Kollegen einholt, hat man häufig schon bestimmte mögliche Lösungsvorschläge im Kopf, die man als unbequem empfindet und deshalb von vornherein ablehnt. Werden solche Lösungsvorschläge dann in einer unstrukturierten Beratung von Kollegen vorgebracht, neigt man dazu, sie schnell beiseitezuschieben. Auch tendieren Kollegen in der unstrukturierten Beratung dazu, ohne gründliche Untersuchung des Problems schnell zu Lösungen zu springen. Probleme werden manchmal nicht ausführlich besprochen, weil man als Ratsuchender Hemmungen hat, die Zeit des Kollegen über Gebühr in Anspruch zu nehmen.

Die Kollegiale Beratung setzt eine Systematik dagegen, in der das Problem erst eingehend untersucht werden muss, bevor in einer nächsten Phase über Lösungen gesprochen wird.

Sie schafft Raum auch für ungewöhnliche Ideen.

Und sie gibt den »Beratern« Raum, Lösungsvorschläge relativ weit zu entwickeln, ohne dass der Beratene diese, weil sie ihm unbequem sind, schon im Frühstadium unterdrückt.

Was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung der Kollegialen Beratung?

Der Ratsuchende sollte sein Problem auf eine Schlüsselfrage hin zuspitzen, die sein persönliches Ziel der Beratung klar benennt. Zum Beispiel: »Wie kann ich in unserer BEG eine Gruppe von Mitgliedern wieder für uns gewinnen, die wegen der geplanten Windpark-Beteiligung mit Austritt drohen?« Gegebenenfalls kann ein Moderator dabei helfen. Wichtig für den Erfolg ist auch, dass die unten geschilderten Phasen streng eingehalten werden und man nicht vorschnell zu vermeintlich offensichtlichen Lösungen springt.

Und schlussendlich ist natürlich Grundvoraussetzung, dass sich die Beteiligten gegenseitig vertrauen und dass Vertraulichkeit für alle behandelten Inhalte vereinbart wird.

Aus einer einmaligen Kollegialen Beratung, in der ein BEG-Vorstand bei anderen Vorständen und Aufsichtsräten Rat sucht, kann sich möglicherweise eine regelmäßige Runde entwickeln, in der man über Führungsfragen und Konflikte in den BEGs spricht und sich gegenseitig unterstützt.

Welche Rollen gibt es bei der Kollegialen Beratung?

- | **Moderator:** Führt die anderen durch den Ablauf und achtet auf die Einhaltung der Phasen und Zeiten; Rolle kann von einem anderen BEG-Vorstand übernommen werden oder aber von einem externen Moderator, z. B. vom Genossenschaftsverband
- | **Ratsuchender / Fall Erzähler:** Schildert sein konkretes Problem mit Vorgeschichte und Kontext und stellt eine konkrete Schlüsselfrage
- | **Sekretär:** Schreibt die Lösungen für den Ratsuchenden mit, da dieser oft durch das Gespräch mit den Beratern so beschäftigt ist, dass er nicht selbst dazu kommt
- | **Berater:** Verschaffen sich ein Verständnis für den Fall und entwickeln Lösungsansätze

Was und wen brauche ich dazu?

Neben dem Ratsuchenden sind fünf bis sechs weitere Personen nötig, die bereit sind, sich intensiv mit dem Problem zu beschäftigen. Für den hier vorgestellten Ablauf in sechs Phasen benötigt man pro Durchlauf ca. eine Stunde. Die Kollegiale Beratung beansprucht aufgrund der strukturierten Vorgehensweise also vergleichsweise wenig Zeit und hinterlässt bei den Beratern neben den Lösungsansätzen oft auch ein sehr positives Gefühl, mit dem Konflikt nicht allein dazustehen.

Wie läuft nun die Beratung ab?

Dazu gibt es in der Beratungsliteratur verschiedene, voneinander leicht abweichende Ansätze. Wir schlagen die folgende, sechshebige Vorgehensweise vor (siehe Tabelle 3).

Weiterführende Literatur:

- | Kim-Oliver Tietze (2010): Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln (Rowohlt Verlag)
- | Bernd Schmid, Thorsten Veith, Ingeborg Weidner (2013): Einführung in die kollegiale Beratung (Carl-Auer Verlag)

Tabelle 3: Kollegiale Beratung – Ablauf

| Phase | Zeit (Minuten) | Ratsuchender / Fallerzähler | Beratergruppe / Sekretär | Moderator |
|------------------------------------|----------------|---|---|---|
| Problemschilderung | 5-10 | <ul style="list-style-type: none"> - Benennt das Problem, ggf. mit Vorgeschichte und Kontext - Spitzt das Problem auf eine Schlüsselfrage zu (siehe Beispiel oben im Text) | <ul style="list-style-type: none"> - Hören zu, machen sich Notizen, stellen KEINE Fragen | <ul style="list-style-type: none"> - Zeit im Blick behalten - Nächste Phase anmoderieren - Phasen zum Abschluss bringen - Darauf achten, dass Rollen und Phasen eingehalten werden (z. B. keine Fragen der Berater in der Phase ›Problemschilderung‹) |
| Befragung des Ratsuchenden | 10 | <ul style="list-style-type: none"> - Antwortet möglichst kurz und präzise auf die Fragen - Keine Verteidigung / Rechtfertigung | <ul style="list-style-type: none"> - Stellen dem Ratsuchenden Sachfragen, um den Fall besser zu verstehen | |
| Fallanalyse durch die Berater | 20 | <ul style="list-style-type: none"> - Hört zu und notiert Stichworte - Greift AUF KEINEN FALL ein; ggf. dreht er den Beratern in dieser Phase den Rücken zu | <ul style="list-style-type: none"> - Jeder Berater trägt kurz vor, wie er den Fall wahrnimmt (z. B. Ursachen, Sachverhalte, Positionen der Konfliktpartei). - Die Berater tauschen sich aus und versuchen, ein gemeinsames Verständnis für den Fall zu entwickeln; ggf. identifizieren sie weiteren Klärungsbedarf. - Erste Fantasien / Lösungsideen können hier schon eingebracht werden, aber keine fertigen Lösungen. | |
| Stellungnahme des Ratsuchenden | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Gibt eine eigene Stellungnahme zu dem Verständnis / der Problemansicht der Berater für seinen Fall ab - Klärt ggf. Punkte, die den Beratern noch unklar sind | <ul style="list-style-type: none"> - Hören zu - Korrigieren nur kurz, falls der Ratsuchende die Problemansicht der Berater in einzelnen Punkten missverstanden hat - Diskutieren NICHT mit dem Ratsuchenden | |
| Entwicklung von Lösungsvorschlägen | 5-10 | <ul style="list-style-type: none"> - Hört zu, macht sich evtl. Notizen - Greift AUF KEINEN FALL ein; dreht den Beratern in dieser Phase am besten den Rücken zu, damit er nicht unwillkürlich durch ablehnenden Mimik die Berater hemmt, bestimmte Vorschläge weiter auszuformulieren | <ul style="list-style-type: none"> - Jeder Berater stellt vor, wie er an der Stelle des Ratsuchenden den Konflikt handhaben würde. - Ggf. kurze Diskussion der Lösungsvorschläge unter den Beratern - SEKRETÄR: Notiert Lösungsvorschläge so ausführlich wie möglich | |
| Ggf. Abschlussdiskussion | 10 | <ul style="list-style-type: none"> - Gibt eine abschließende Stellungnahme ab - Muss sich aber nicht festlegen, welche Lösungsvorschläge er umsetzen will | | |

Quelle: In Anlehnung an: Schmid, Veith, Weidner, Weiterentwicklung durch klip GmbH für Unternehmensentwicklung und BENERKON-Projektteam

4. Fazit und weiterführende Informationen

4.1 Die wichtigsten Ergebnisse

Hier in aller Kürze nochmals die wesentlichen Punkte für eine erfolgreiche Konflikt-erkennung und -handhabung in Bürgerenergiegenossenschaften:

1. | Konflikte sind ein völlig normaler Bestandteil des sozialen Miteinanders in der Genossenschaft. Sie können die BEG sogar in ihrer Entwicklung voranbringen; ein mittleres Konfliktlevel gilt hier als besonders produktiv.
2. | Konflikte müssen nicht immer offen zutage treten. Es gilt auch, Konflikte zu erkennen, bei denen eine Partei ihre Interessen beeinträchtigt sieht, ohne dass sie das kommuniziert. Verdeckte Konflikte können die BEG auf Dauer lähmen.
3. | BEGs haben häufig Konflikte um die Arbeitsbelastung des Vorstands, um Rollen, Geschäftsaktivitäten, aber auch zu Entscheidungsfindung und Mitbestimmung. Zudem treten persönliche Konflikte auf. Diese typischen Konfliktfelder sollten BEGs also immer im Auge haben. Mit einem Zielcheck (siehe Abschnitt 3.4) können Vorstände schon im Vorfeld bestimmte Konfliktfelder systematisch identifizieren.
4. | BEG-Spezifika wie das Ehrenamt und die demokratische Entscheidungsfindung sowie das Nebeneinander von wirtschaftlichen und Umweltzielen sind wichtige und immer wiederkehrende Konfliktursachen. Der gegenwärtige Umbruch in den BEGs von risikoarmen EEG-basierten Photovoltaikprojekten hin zu risikoreicheren, komplexen und größeren Projekten verschärft die Konfliktsituation.
5. | Es ist immer besser, einen Konflikt aktiv zu handhaben, als ihn einfach laufen zu lassen oder ›auszusitzen‹.
6. | Die Handhabung sollte nicht nur kurativ (bei akutem Auftreten eines Konflikts) und durch direkte Kommunikation erfolgen. Es ist viel erfolgversprechender, das ganze Spektrum der Konflikt-handhabungsmaßnahmen zu nutzen, also auch präventiv zu agieren und strukturelle Maßnahmen wie Regeln und Gremienbesetzungen zu aktivieren.

4.2 Adressen und Ansprechpartner für Bürgerenergiegenossenschaften

Als externer Ansprechpartner zum Thema Organisation und Konflikte in der Zusammenarbeit steht Ihnen Ihr jeweiliger **Genossenschaftsverband** zur Seite. Zusätzliche Informationen gibt es auch beim **DGRV** auf der Webseite der **Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften** (z. B. die Broschüre Wie gründe ich eine Energiegenossenschaft?) zum Download. **Energieagenturen** können je nach Ausrichtung ebenfalls hilfreiche Ansprechpartner sein.

DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.

Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften
Postfach 080654, 10006 Berlin
Dr. Andreas Wieg
Telefon: 030 / 72 62 20-984
Telefax: 030 / 72 62 20-989
E-Mail: info@dgrv.de
Internet: www.dgrv.de
<http://www.genossenschaften.de/bundesgesch-ftsstelle-energiegenossenschaften>

Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK)

Baumeisterstraße 2, 20099 Hamburg
Telefon: 040 / 2 35 19 79-0
Telefax: 040 / 2 35 19 79-67
E-Mail: info@zdk-hamburg.de
Internet: www.zdk.coop

Manche verfahrenre Konflikte bedürfen einer externen **Mediation**. Die nachfolgend aufgeführten Institutionen haben zu diesem Thema bereits Erfahrung mit der Arbeit in Genossenschaften.

Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.

Dr. Stefan Touchard, Diplom-Kaufmann |
Wirtschaftsmediator (M. M.)
Bereich Betreuung & Interessenvertretung,
Gewerbliche Genossenschaften, Gründungsberatung
Peter-Müller-Str. 26, 40468 Düsseldorf
Telefon: 0251 / 71 86-1312
Telefax: 0251 / 71 86-1399
E-Mail: stefan.touchard@rwgv.de
<http://www.rwgv.de>

ZMB Zentrum für Mediation und Beratung® eG

Greschbachstr. 3, 76229 Karlsruhe
Telefon: 0721 / 9 45 52-900
Telefax: 0721 / 9 45 52-55900
E-Mail: info@zmbeg.com

Vertreter der Bürgerenergie und BEGs haben sich zudem zu eigenen Netzwerken zusammengeschlossen. Das Netzwerk **Energiewende Jetzt e. V.** unterstützt Bürgerinnen und Bürger dabei, Verantwortung für den Klimaschutz zu übernehmen und ihre Energieversorgung selbst in die Hand zu nehmen. Es bietet u.a. die **Weiterbildung** ›Projektentwickler für Energiegenossenschaften‹ an. Das **Bündnis Bürgerenergie e. V.** fördert die Vernetzung der Akteure in den Regionen und engagiert sich öffentlich für eine Kultur der Bürgerenergie. Das **Landesnetzwerk der Bürger-Energiegenossenschaften in Hessen e. V.** ist eine vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung geför-

derte Initiative für die Vernetzung und Förderung der hessischen BEGs. In Baden-Württemberg besteht zudem der selbst organisierte **Verband der BürgerEnergiegenossenschaften in Baden-Württemberg e. V.** als Interessenvertretung der BEGs.

Netzwerk Energiewende Jetzt e.V.

Dietmar Freiherr von Blittersdorff
Kronstraße 40, 76829 Landau
Telefon: 06341 / 98 58-16
info@netzwerk-energiewende-jetzt.de
www.netzwerk-energiewende-jetzt.de

Bündnis Bürgerenergie e.V.

Dr. René Mono
Invalidenstr. 91, 10115 Berlin
Telefon: 030 / 30 88 17 89
info@buendnis-buergerenergie.de
www.buendnis-buergerenergie.de

Verband der BürgerEnergiegenossenschaften in Baden-Württemberg e.V.

Elisabeth Strobel
Auf der Bausch 12, 88489 Wain, Baden-Württemberg
Telefon: 07353 / 9 83 58 93
info@buerger-energie.de
www.buerger-energie.de

Landesnetzwerk der BürgerEnergiegenossenschaften in Hessen e.V.

Nils Rückheim
Helmholtzstraße 1, 64711 Erbach
Telefon: 06062 / 80 97-15
info@laneg-hessen.de
www.laneg-hessen.de

An der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen betreut Prof. Dr. Herbes das Projekt BENERKON.

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy
Prof. Dr. Carsten Herbes
Neckarsteige 6, 72622 Nürtingen
carsten.herbes@hfwu.de

Auch nach Abschluss des Forschungsprojekts führt die HfWU für interessierte BEGs oder andere Organisationen Workshops nach Absprache durch. Es stehen einführende zwei- bis dreistündige Workshops oder ganztägige Workshops mit Behandlung individueller Problemlagen zur Auswahl.

Interessenten melden sich bei Prof. Dr. Carsten Herbes: carsten.herbes@hfwu.de

4.3 Praktische Konflikt- handhabung – Literaturtipps

Zur weiteren Vertiefung des Themas Konflikt-handhabung und Konfliktmanagement existiert eine Reihe von **Ratgebern** mit verschiedenen Schwerpunkten. Hier können wir zwei Werke empfehlen, die ein besseres Verständnis von Konflikten und ihrer Lösung ermöglichen:

1. | **Friedrich Glasl (2011):** Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (Haupt Verlag, Freies Geistesleben)

Dieses umfangreiche Standardwerk bietet auch einen umfassenden theoretischen Teil. Hier werden die Begriffe des Konflikts in seinen verschiedenen Ausprägungen definiert und erläutert, bevor ein Verfahren zur Konflikt-diagnose dargestellt wird. Ein Schwerpunkt des Buches ist die Dynamik der Konflikteskalation, die anhand ei-

nes vom Autor entwickelten Phasenmodells anschaulich dargestellt wird. Ein Kapitel zur Strategie der Konfliktbehandlung stellt verschiedene Strategiemodelle vor, die sich an dem Phasenmodell der Konflikteskalation orientieren. **Insgesamt ein sehr empfehlenswertes Werk, das sich durch eine große Betrachtungstiefe des Themas auszeichnet.**

2. | **Jutta Kreyenberg (2005):** Handbuch Konfliktmanagement: Konflikt-diagnose, -definition und -analyse; Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile; Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen (Cornelsen Verlag)

In diesem anwendungsorientierten Werk liegt ein Schwerpunkt auf der erfolgreichen Diagnose von Konflikten. Dazu stellt die Autorin dem Leser eine übersichtliche Liste von Konfliktsymptomen vor, verbunden mit einer Zuordnung in ›heiß‹ und ›kalt‹, ›passive‹ und ›aktive‹ Konflikte. Neben einer Präsentation von möglichen positiven Effekten von Konflikten wird auch Wert auf eine Anleitung zur Vermeidung von Konflikten gelegt. Nach einer Darstellung von Konflikten in verschiedenen Kontexten (Beziehung, Arbeitsgruppen, Teams) und deren Besonderheiten folgt ein umfangreicher Teil mit Anleitungen zur erfolgreichen Konfliktbewältigung. **Ebenfalls ein sehr empfehlenswertes Buch, das die praktische Arbeit in den Vordergrund stellt und einen Schwerpunkt auf Konflikten im Arbeitsumfeld hat.**
