

Redemanuskript Andreas Kuhlmann, 9. Mai 2023, Veranstaltung „Governance von Energiewende und Klimaschutz: Deutschland braucht eine Deutsche Energie-Agentur“

Es gilt das gesprochene Wort

Dear Excellencies, liebe Minister, Staatssekretäre und Abgeordnete,
liebe Freundinnen und Freunde der Deutschen Energie-Agentur,
liebe Kristina, lieber Herr Wenzel, lieber Rafael Noster,

was für ein erfüllender Abend. Herzlichen Dank, dass Sie alle gekommen sind, herzlichen Dank für die Blumen, lieber Herr Habeck. Die nehme ich gerne entgegen, reiche sie aber natürlich gleich weiter an die Kolleginnen und Kollegen bei der dena, die diese genauso verdient haben. Einiges von dem, was Sie angesprochen haben, Herr Habeck, das werden wir gleich noch auf dem Panel diskutieren können. Dass Sie heute mit dabei sind, das ist ein schönes Zeichen der Anerkennung für die Arbeit der dena.

Aktueller Einschub

Vielleicht doch, bevor ich anfangen: Überall wo ich gegenwärtig hinkomme, sehe ich eine ermutigende Dynamik. Und das hat meines Erachtens drei Gründe:

1. Die wachsende Erkenntnis. Die Jungen haben Recht und die Älteren wissen das.
2. Der gottverdammte Krieg, die Energiekrise und die damit verbundene

Preisentwicklung. Preise und Märkte wirken!

3. Man muss nicht überall der gleichen Meinung sein um anzuerkennen, dass diese Dynamik zu einem großen Teil auch an dieser Bundesregierung liegt. Es gibt eine Vielzahl von Gesetzen, Gipfeln, Projekten und Initiativen. Ja, auch viel Streit. Aber ich darf Ihnen sagen, dass wir enormen Respekt vor der Arbeit der Kolleginnen und Kollegen in den Häusern, insbesondere im BMWK haben. Das ist sehr beeindruckend und man sieht es ja auch schon ein bisschen: Wir kommen voran, man spürt es schon.

Auch die vielen Reisen von Olaf Scholz, von Ihnen, Herr Habeck, Frau Baerbock und anderen, bei denen für Klimapolitik geworben wird, sind wichtig in dieser Zeit.

Und vielleicht noch: Ich habe große Sympathie, lieber Herr Habeck, für Ihr Ringen zwischen der Breite, die erforderlich ist, um Orientierung zu geben und der erforderlichen Tiefe, die es braucht, um die Dinge mit Urteilskraft anzugehen. Ich finde das gut. Beides ist wichtig. Herzlichen Dank dafür.

Aber zur Sache heute:

Wie bekommen wir das alles hin mit Energiewende und Klimaschutz? Und welche Rolle kann die dena dabei spielen?

„Organisation ist Politik, Politik ist Organisation“, das hat Franz Müntefering immer gesagt, der heute auch gerne gekommen wäre. Heute nennt man das Governance. Und das werden wir gleich im Panel diskutieren.

Ein Abend in drei Akten also. Sie, Herr Habeck, haben die Herausforderungen dargestellt. Im dritten Teil werden wir über die Governance von Energiewende und Klimaschutz und die Rolle der dena reden. Und meine Aufgabe in der Mitte ist nun, Ihnen zu vermitteln, wie sich die Arbeit der dena in den letzten acht

Jahren entwickelt hat, warum die dena heute in der Lage ist, einen großen Beitrag zum Gelingen zu leisten und was die Besonderheiten sind, die wir bieten können. Es geht um Organisation, Inhalte und um Haltung.

Wo stehen wir?

Die dena, das sind annähernd 500 Kolleginnen und Kollegen. Deutlich mehr als doppelt so viele wie vor acht Jahren. Schon ganz bald gilt bei uns die sogenannte Drittelbeteiligung. Mitarbeitende werden dann zu einem Drittel im Aufsichtsrat vertreten sein, und das freut mich sehr. Denn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es, die die Arbeit der dena vollbringen und vorantreiben.

In diesem Jahr wird der Umsatz mehr als dreimal so hoch sein wie vor 8 Jahren. Wir machen jedes Jahr Gewinn, beteiligen die Belegschaft zur Hälfte an diesem Gewinn und sind nach einem intensiven Prozess ganz offiziell ein „Great Place to Work“ geworden. Mehr als 30 unterschiedliche Nationalitäten arbeiten bei uns, wir sind auf allen Ebenen paritätisch besetzt. Ich glaube, ich kann sagen, die Kolleginnen und Kollegen arbeiten gerne bei der dena und darauf sind Frau Haverkamp und ich auch stolz.

Wie wir zusammenarbeiten

Denn wie wir zusammenarbeiten, bestimmt zu einem großen Teil wie erfolgreich wir sind. Wie schnell wir zum Gelingen beitragen können, wie offen wir sind für neue Fragestellungen und wie professionell bei der Umsetzung.

Gerade jüngst haben wir uns in einem umfangreichen internen Strategieprozess noch einmal neu aufgestellt, weil wir robust und flexibel auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet sein wollten. Dass das so

reibungslos geklappt hat liegt eben auch daran, dass wir als Team gut kooperieren.

Wir haben uns bei der dena im Laufe der Zeit über die verschiedenen Projekte, die wir durchgeführt haben, ein enormes Kompetenz-Netzwerk erarbeitet: in alle denkbaren Akteursbereiche von Energiewende und Klimaschutz hinein. Im Bund und bei den Ländern. In der Zivilgesellschaft, der Politik, der Wissenschaft. Im Inland und im Ausland, bei der EU. Vor allem auch bei den unterschiedlichsten Akteuren in allen wichtigen Sektoren der Wirtschaft.

Die Vielfältigkeit unserer Perspektiven

Diese Vielfältigkeit der Perspektiven, gepaart mit der Kompetenz und der außergewöhnlichen Motivation der Mitarbeitenden ist die Grundlage unserer Arbeit.

Konkret formuliert: Wir kennen uns aus im Heizungskeller und auch bei den Prozessketten der Wirtschaft, der Produktion und den verfügbaren Technologien. Wir haben eine Ahnung von dem Neuen, das heute noch nicht in den Zeitungen steht. Wir haben ein Gespür für die Dynamik von materiellen und immateriellen Beständen. Wir wissen um die Zeit, die etwas braucht oder eben auch nicht, wenn der Moment günstig ist und die Vorbereitung darauf professionell. Für alles das ist es erforderlich, die ganzheitlichen Herausforderungen von Energiewende und Klimaschutz zu durchleuchten. Uns geht es dabei um die angewandte Perspektive mit Blick auf die Ziele und immer geht es uns dabei um das Gelingen.

Unsere Projekte, Instrumente und Methoden

Ausgehend von dieser angewandten Expertise haben wir über die Jahre mit unserem Netzwerk, unserer Organisationskompetenz neue Konzepte und Instrumente entwickelt, uns immer wieder gezielt verstärkt.

Studien, vor allem Multi-Stakeholder-Projekte, der Aufbau von Geschäftsstellen oder ganz neuer Service- und Kompetenzzentren, wie etwa in Halle das Kompetenzzentrum kommunale Wärmewende sowie letzte Woche erst das Kompetenzzentrum Energieeffizienz durch Digitalisierung.

Ein anderer Bereich ist die Durchführung, Beratung und Verbesserung von Förderprogrammen, konkrete Vorschläge für gesetzliche Regelungen, die Begleitung der Umsetzung und auch die Moderation bei schwierigen Fragen, die einer Lösung bedürfen. Wir strukturieren Prozesse, erarbeiten Roadmaps, haben das System als Ganzes im Blick. Immer wieder auch machen wir konkrete Vorschläge, wie etwas auf den Weg gebracht oder umgesetzt werden kann.

Wir diskutieren diese Dinge auch untereinander sehr intensiv. Gerne auch kontrovers. Denn das gehört eben auch dazu, wenn man nach belastbaren Lösungen sucht. Und dabei lernt man auch – ich musste es manchmal auch lernen: Es sind nicht immer die, die etwas am meisten wollen, die am Ende auch die besten Lösungen haben.

Wir helfen auch bei internationalen Projekten. Den Energiepartnerschaften zum Beispiel, wir koordinieren dort den Austausch von Expertise zwischen den Ländern und bringen unsere Expertise dabei ein. It's really wonderful to see so many representatives from all the embassies here today.

Heute unterstützen wir die Bundesregierung, vor allem das BMWK, in einer Vielzahl von Projekten und Aufgaben für gelingenden Klimaschutz und ich glaube, dass diese Zusammenarbeit noch viel intensiver werden kann.

Zur Arbeit der dena

Bei aller organisatorischen Kompetenz: Wir sind vor allem inhaltlich getrieben. Die Kolleginnen und Kollegen haben ein außergewöhnlich hohes Maß an intrinsischer Motivation. Wir sind frei von eigenen unternehmerischen Interessen, können die Interessen der Anderen aber gut einordnen.

Energiewende und Klimaschutz verändern sich kontinuierlich. Immer wieder kommen neue Lösungsoptionen hinzu. Neue Technologien, neue Situationen und Rahmenbedingungen und damit auch neue Herausforderungen und neue Chancen. Bei der dena haben wir uns immer wieder mit dieser faszinierenden Veränderungsdynamik auseinandergesetzt.

Es ist ein ganzer Reigen von Studienprojekten, die wir gemacht haben. Am bekanntesten sind sicher die dena-Leitstudien. Daher exemplarisch ein paar Sätze dazu.

Die erste **dena-Leitstudie Integrierte Energiewende** hatten wir nach 18 Monaten Arbeit zusammen mit über 60 Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft im Frühjahr 2018 vorgestellt. Den Begriff Integrierte Energiewende, den gab es damals noch gar nicht. Wir haben darin erstmals eine wirklich sektorübergreifende Betrachtung vorgenommen, weil wir eben durch unsere Arbeit in all den Bereichen genau diese Zusammenhänge gesehen haben. Das war ein hochspannender Prozess und die Ergebnisse waren es auch. Damals schon fanden wir heraus, dass es ohne große Mengen an Wasserstoff und Elektrolysekapazitäten wohl nicht gehen wird.

Das klang da noch für viele fremd. Einige haben doch sehr kritisch auf unsere Ergebnisse geschaut. Heute gibt es in über 50 Ländern der Welt ambitionierte Wasserstoffstrategien, besonders aber in Deutschland und der EU.

Integrierte Energiewende, das haben wir dort herausgearbeitet, erfordert auch eine integrierte Infrastrukturplanung. Deshalb ist aus der ersten Leitstudie als Konsequenz **die dena-Netzstudie** erfolgt, mit der wir im Auftrag des BMWi und erneut mit vielen Stakeholdern ein Konzept erarbeitet haben, wie man das organisieren kann. Den sogenannten Systementwicklungsplan. Heute dürfen wir die wesentlichen Ergebnisse dieses Projekts an der Seite des BMWK im Rahmen der **Systementwicklungsstrategie** in die Umsetzung bringen. Das ist ein sehr wichtiges Projekt, denn wir brauchen bei aller Dynamik auch mehr Ordnung und Struktur bei Energiewende und Klimaschutz. Das ist am Ende die Grundlage für unternehmerisches Wirken und für funktionsfähige Märkte.

Und mit der zweiten **dena-Leitstudie Aufbruch Klimaneutralität** haben wir die erste mit einem noch breiteren Stakeholderkreis stark überarbeitet. Am Ende der Studie haben wir 84 Aufgaben beschrieben, die jede für sich umsetzbar sind. Allerdings, das konnte man da auch gut erkennen, ist die konzertierte gleichzeitige Umsetzung all dieser Aufgaben eine immens anspruchsvolle Anforderung an professionelles Management. **Politik ist Organisation. Organisation ist Politik.**

Wir haben bei den Leitstudien und auch anderen Projekten die Wirtschaft einbezogen, und die Ökonomen. Manche haben das kritisiert. Aber, meine Damen und Herren, wie wollen wir das Ganze denn zum Gelingen bringen, wenn wir nicht auf die Kraft und Kreativität von Unternehmen und Märkte setzen?

Der inhaltliche Diskurs

Und natürlich gehen wir dann mit solchen Projekten in den Diskurs, stellen unsere Ergebnisse und Analysen zur Diskussion. Und natürlich hat man in diesem Diskurs dann auch mal Ärger. Und natürlich hat man dann auch nicht immer Recht. Ärgerlich.

Aber die Debatte darüber ist uns wichtig. Deswegen spreche ich auch gerne von der konstruktiv-kritischen Rolle der dena. Konstruktiv, weil wir an der Seite der Bundesregierung zum Gelingen beitragen wollen. Das ist unsere erste Aufgabe. Aber eben auch mal kritisch, wenn wir der Meinung sind, dass etwas nicht ausreichend beachtet ist.

Bestätigung für diesen Blick auf die zukünftigen Möglichkeiten und Potenziale, die sich aus der Veränderungsdynamik von Energiewende und Klimaschutz ergeben, bekommen wir vor allem im intensiven Austausch mit all den Start-ups und deren Umfeld. Diesen Austausch haben wir 2015 auf Pappkartons angefangen und später dann zu einer globalen Plattform für Innovationen ausgebaut. Erst ohne politische Unterstützung heute dagegen mit der vollen Unterstützung des BMWK.

Der Ort, an dem wir uns heute versammelt haben, belegt das. Hier, im Future Energy Lab, geht es vor allem um digitale Technologien und deren Beitrag, aber eben auch um Start-ups und deren Ökosysteme. Deswegen freue ich mich, dass wir heute hier sind. Auch wenn es leider sehr voll ist, aber nun ja, ich hoffe hier auf Ihr Verständnis!

Haltung

Und dann ist da noch die Sache mit der Haltung.

Muss ein Unternehmen wie die dena eine eigene Haltung haben? Reicht es nicht, wenn sie professionell abarbeitet, was die Bundesregierung ihr an Aufträgen gibt?

Nun, was uns wichtig ist, haben Sie schon herausgehört: das Miteinander der Menschen, gute Organisation, Dynamik und Expertise. Die verschiedenen Perspektiven, ein Gespür für Zeit und gute Analyse, Kreativität und Innovation, aber auch das Wissen um das eigene Unwissen. Alles das führt dann zur ewiglichen Suche nach dem richtigen Gleichgewicht zwischen Ordnungsrecht und Marktwirtschaft.

Zu dieser Haltung gehört auch das Bewusstsein dafür, dass Deutschland eine globale Verantwortung hat, und dass hier manche zu wenig betrachtete Frage mehr Aufmerksamkeit verdient als diejenige, ob die Wärmepumpe in Wanne-Eickel-Nord nun im Jahr 2024 oder erst 2025 eingebaut wird.

Haltung, das bezieht sich auf die grundlegenden Einstellungen zu bestimmten Themen oder Werten. Und auch auf die Art und Weise, wie wir diese in unsere Projekte einbringen. Ohne eine eigene Haltung zu den Dingen würde die dena zu einem Fähnchen im Wind. Sie würde ihre Glaubwürdigkeit und bald danach ihre Expertise und ihre Mitarbeitenden verlieren. Damit aber wäre niemanden geholfen.

Abschließende Gedanken

Energiewende und Klimaschutz sind komplex, sie reichen weit in die Zukunft hinein, sie sind voller Dynamik, lernende Projekte eben. Es lohnt sich, über die

richtigen Wege zu streiten, immer wieder neu anzusetzen und sich zu überprüfen, ohne dabei an Geschwindigkeit zu verlieren.

Energiewende und Klimaschutz, das sind vor allem auch eine Vielzahl von einzelnen Schritten. Es gibt sie nicht, die *eine* große Transformation. Den *einen* Moment, in dem nun alles losgeht. Sie bestehen vielmehr aus vielen Transformationen. Das eine baut auf dem anderen auf. Greta Thunberg stand auf den Schultern von vielen anderen, als sie vor einigen Jahren mit ihrem Papp-Plakat vor dem schwedischen Reichstag begonnen hat.

Die jetzige Regierung in Berlin baut auf, auf dem, was in den Jahren zuvor passiert ist. Im Guten wie im Schlechten. Wir haben aufgebaut auf dem, was mein Vorgänger Stephan Kohler aufgebaut hat und mein Nachfolger wird wiederum auf alledem aufbauen können, was ich Ihnen heute berichtet habe. Und das alles ist gut so. Ich finde das ermutigend.

Manchmal ist es merkwürdig, worüber wir alles streiten, im Diskurs über Energiewende und Klimaschutz. Und manchmal auch vor allem wie wir streiten. Vertrauen schafft das nicht. Aber ohne ausreichend Vertrauen werden wir nicht schnell genug vorankommen.

Mich treibt das um. Als Physiker und Hobby-Ökonom suche ich nach realistischen Pfaden. Als Mensch auf diesem Planeten mache ich mir große Sorgen und fürchte, dass wir die planetaren Grenzen sprengen werden.

Es ist dieses Dilemma zwischen realistischen Pfaden und vermeintlich unrealistischen Zielen, mit dem wir einen Umgang finden müssen.

Als kleiner Ruhrpott-Romantiker, der ich nun auch bin, suche ich mir gerne Texte oder Lieder, an denen ich mich orientieren kann. Eines ist von Rio Reiser, allerdings insbesondere die Live-Version vom Konzert in der Berliner Seelenbinder-Halle in Ostberlin. Kurz vor der Wende, vor einem frenetischen

Publikum. „Der Traum ist aus“, heißt es da. „Aber ich werde alles geben, dass er Wirklichkeit wird.“ Ein paar Monate später ist die Mauer gefallen.

Und genauso richte ich mich an den Berechnungen auf, die jedes Jahr aufs Neue prognostizieren, wo wir denn landen, wenn die immer neuen Ziele und Versprechen der jeweiligen Länder umgesetzt werden. Was man da sieht: Die Richtung stimmt. Noch nicht die Geschwindigkeit, aber die Richtung doch. Es ist noch möglich, das Schlimmste abzuwenden.

Danke

Erlauben Sie mir bitte noch den Versuch, ein wenig Danke zu sagen.

Ich habe in den vergangenen 8 Jahren eine Vielzahl wunderbarer Menschen kennenlernen und mit ihnen zusammenarbeiten dürfen. Vor allem in der dena. Aber auch außerhalb. Ein großes Geschenk, dass mir die Zeit bei der dena gemacht hat.

Danke möchte ich in jedem Fall den verschiedenen Aufsichtsratsvorsitzenden der dena sagen.

Du, liebe Iris Gleicke, hast uns in der schwierigen Anfangsphase gut begleitet. Dass wir damals zusammen die neuen zusätzlichen Aufsichtsratsmitglieder ausgesucht haben, das war ein Zeichen des Vertrauens und von wegweisender Bedeutung für die dena. Denn von Ewald Woste, Tanja Gönner und Helmut Schönenberger, der immer noch mit dabei ist, haben wir wichtige Impulse bekommen.

Du, lieber Thomas Bareiß, hast uns - trotz aller bisweilen auch unterschiedlichen Auffassung zu den einzelnen Themen - immer den Freiraum gegeben, den wir für unsere konstruktiv-kritische Arbeit brauchten. Und uns dabei sogar ermutigt, uns noch stärker zu Wort zu melden.

Und Sie, lieber Herr Wenzel, haben sich mit besonderer Akribie in die Potenziale und Projekte der dena eingearbeitet. Sie haben die dena wirklich verstanden und ich bin froh, dass Sie an der Spitze des Aufsichtsrats stehen. Die dena ist bei Ihnen in guten Händen. Auch wenn es mal kompliziert wird.

dena-Chef, das ist ein super Job. Aber es war auch nicht immer nur einfach. Immer wieder landeten Themen auch am Küchentisch. Und ohne Dich, Susanne, und unsere Tochter Helene, die gerade in Neuseeland ist, wäre meine Zeit bei der dena wohl kürzer gewesen, als sie es nun geworden ist.

Es ist aussichtslos, hier nun einzelnen Personen noch einmal Danke zu sagen. Es sind einfach zu viele. Und ich weiß ja: Denjenigen, die mir wichtig waren, ist es gar nicht wichtig, hier genannt zu werden.

Sorry, lieber Malte, eine Ausnahme doch. Du, lieber Prof. Dr. em Malte Faber, bist der Älteste von allen und darfst diesen Dank stellvertretend für alle anderen annehmen. Für die vielen bisweilen auch anstrengenden Gespräche und vor allem für die von Dir begründete Heidelberger Schule für ökologische Ökonomie mit der Du mein Wirken und damit auch die Arbeit der dena doch ganz erheblich mitgeprägt hast. Vielen Dank dafür.

Bei Dir, liebe Kristina Haverkamp, und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der dena darf ich mich am 6. Juli auf dem Sommerfest bedanken, da freue ich mich besonders drauf. Ohne euch liebe Kolleginnen und Kollegen bei der dena ist alles nichts. Ihr seid einfach super!

Und Danke natürlich auch an Sie alle hier. Die dena, das sind auch Sie, die heute mit dabei sind und uns bei den verschiedensten Projekten begleiten. Bleiben Sie bitte mit dabei. Ihre Expertise wird gebraucht.

Ich werde nun immer wieder gefragt, was ich in Zukunft machen werde. Heute aber soll es um die dena gehen. Ich kann wohl sagen, dass ich den Themen

erhalten bleibe, und dass ich dankbar bin für all die spannenden Angebote, die ich bekommen habe. Ich habe mich bereits entschieden und darf sagen, dass ich mich auf die neue Aufgabe schon riesig freue. Ich brenne natürlich noch für all unsere Themen.

Und eben deshalb vielleicht zum Schluss ein kleiner Gruß. Für alle, die heute digital dabei sind. Und – verzeihen Sie, ich muss es einfach loswerden - auch für alle die, die in dem wilden Diskurs manchmal unter die Räder geraten:

„Keep your candles burning“. Ihr werdet gebraucht.

Und für uns alle, egal, ob Regierung oder Opposition, ob Wirtschaft, Wissenschaft oder Zivilgesellschaft:

„Stay hungry“.

Nehmt das Leben wie es ist. Aber lasst es nicht so!

Vielen Dank