

Segeln gegen den Wind



Erfahrungen bei der Deeskalation von Protesten
gegen Investitionen

Vorwort

Dr. Ulrich Müller
Präsident IHK Ostbrandenburg



Wirtschaft und wirtschaftlicher Fortschritt sind der Garant für Wohlstand und die Entwicklung einer Region. Brandenburg hat eine vielfältige wirtschaftliche Tradition und ist im Begriff, auch auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien an Stärke und Leistungskraft zu gewinnen.

In den wirtschaftlichen Zentren aber auch in den Weiten des Landes stoßen industrielle Projekte, Infrastrukturvorhaben oder andere Investitionen nicht nur auf Zustimmung. Interessen von Anwohnern, Bürgerinitiativen oder anderer Organisationen stehen häufig den Vorhaben entgegen.

Rechtlich betrachtet ist das Genehmigungsverfahren jener Prozess, in dem alle Einwände vorgebracht und abgewogen werden. Mit der Genehmigung sollte der Investor die (Rechts-) Sicherheit haben, seine Investition reibungslos umsetzen zu können.

Doch die Praxis sieht häufig anders aus: Vor, während und nach dem Verfahren werden Interessen und Protest auf verschiedenste Art artikuliert. Unternehmer, Verwaltung und Politik sind darauf nur unzureichend vorbereitet, zumal auch die Medien sehr schnell diese Themen aufgreifen.

Konsens für komplexe Probleme ist das Ziel!

Zum Umgang mit der Broschüre

Auf den nachfolgenden Seiten haben wir mit Infokästen gearbeitet. Ergänzende Erläuterungen sind grün gekennzeichnet, Beispiele sind in den blauen Kästen und die roten Felder beinhalten Tipps für Vorhabenträger.



Inhalt

1. Einleitung	5
2. Genehmigungsverfahren und Akzeptanz von Vorhaben	7
3. Ursachen und Entstehung von Bürgerprotesten	9
4. Risiken für die Projektumsetzung	12
5. Empfehlungen für Vorhabenträger	16
6. Fazit	21



© IHK Ostbrandenburg

1. Einleitung

Heftige Proteste gegen Investitionsvorhaben sind in Deutschland kein Phänomen der Gegenwart. Bereits in den 60er und 70er Jahren gab es ernste Auseinandersetzungen, beispielsweise bei der Errichtung kerntechnischer Anlagen.

Neu ist jedoch, dass inzwischen fast jedes Vorhaben jeder Größe im Fokus einer kritischen Öffentlichkeit stehen kann. Das gilt für große Infrastrukturprojekte wie Bahnhöfe, Stromtrassen, Flughäfen, das gilt für Industrieprojekte wie Abfallbeseitigungsanlagen, Milchviehanlagen, Fleischverarbeitungsfabriken ebenso wie für Vorhaben mittelständischer Unternehmen. Selbst „grüne“ Projekte wie Windparks, Solaranlagen, Biomasse-Kraftwerke, Wasserkraftwerke sind von den Protesten nicht ausgenommen. Auch der Wohnungsbau, das Errichten von Schulen oder Kitas, selbst die Installation von Ampeln, Parkzonen, Radwegen oder das Pflanzen von Straßenbäumen rufen heutzutage Bürgerinitiativen auf den Plan, die solche Vorhaben verhindern wollen.

Der zunehmende Protest gegen Investitionsvorhaben hat die Politik nachhaltig verunsichert. Nicht zuletzt

deshalb, weil sogar Landesregierungen über Großvorhaben „stolpern“ können wie das Beispiel Stuttgart 21 zeigt. Die daraus resultierende Handlungsunsicherheit der Politik ist zu einem ernststen Hindernis für Investitionsvorhaben geworden.

Eine professionelle Protestszene hat sich etabliert, die neben dem ehrenwerten Einsatz für Umweltaspekte auch Vorteile wie Mitgliedergewinnung und Auftragsgenerierung erwarten. Nicht zuletzt bedienen sich Investoren und Investitionsgegner spezialisierter Anwälte, die Klagen durch alle Instanzen führen.

Bei Investitionsvorhaben sind stets berechnete Interessen Dritter berührt. Sei es durch Eingriffe in die Umwelt, durch Emissionen, Beeinträchtigungen durch die Bauphase oder durch erhöhtes Verkehrsaufkommen. Es ist daher die Aufgabe des Vorhabenträgers und der Genehmigungsbehörden, diese Interessengegensätze zu erfassen, Lösungsmöglichkeiten auszuloten und im Dialog mit den Betroffenen objektive Informationen über das Vorhaben, seinen Nutzen und seine Folgen zu vermitteln.

Die Genehmigungsbehörden, die auf der Basis geltenden Rechts im Genehmigungsprozess Abwägungen zu treffen haben, stehen unter starkem Druck von Öffentlichkeit und Politik. Oftmals personell und fachlich an der Leistungsgrenze müssen die Behörden Entscheidungen treffen und vertreten, die ihnen Kritik und Protest von allen Seiten einbringen.

Vor diesem Hintergrund ist jeder Investor gut beraten, seinem Projekt und dessen Präsentation in der Öffentlichkeit schon in der Vorbereitungsphase besonderes Augenmerk zu schenken. Dazu wird durch gesetzliche Regelungen zunehmend gefordert, eine frühzeitige Information und Bürgerbeteiligung sicher zu stellen.

Beispiel: Bei den Genehmigungsverfahren für die geplante Transrapid-Trasse zwischen Hamburg und Berlin begegneten die Projektverantwortlichen den Widerstandsgruppen mit viel Unverständnis. Die Transrapid-Ingenieure waren überrascht, dass ihrem genialen und technisch so überlegenen Vorhaben mit Misstrauen, Protest und Ängsten begegnet wurde.

Diese Broschüre vermittelt Erfahrungen aus der Praxis und gibt Empfehlungen, wie Investitionen erfolgreich durchgeführt werden.



© IHK Ostbrandenburg



© Fotolia/Photo-K

2. Genehmigungsverfahren und Akzeptanz von Vorhaben

Jeder Vorhabenträger ist gut beraten, sich auf Widerstand gegen sein Projekt einzustellen. In einem dicht besiedelten Raum wie Deutschland ist es kaum möglich, Vorhaben zu realisieren, ohne Interessengensätze oder Konflikte mit Nachbarn zu schaffen. Aus diesem Grunde sind viele Vorhaben genehmigungspflichtig und müssen vor der Realisierung ein Genehmigungsverfahren durchlaufen.

Der Ursprung der heutigen Genehmigungsverfahren in Deutschland liegt in der Gewerbeordnung des Norddeutschen Bundes von 1869. Mit der zunehmenden Industrialisierung in Deutschland häuften sich die Konflikte zwischen Investoren und den Nachbarn von Industrieprojekten. Die Gewerbeordnung ging davon aus, dass das Betreiben von Gewerbe grundsätzlich erwünscht ist. Die Behörden hatten zu prüfen, „ob die Anlage erhebliche Gefahren, Nachteile oder Belästigungen für das Publikum herbeiführen könne“.
(§ 18 Gewerbeordnung des Norddeutschen Bundes vom 21.06.1869)

In Genehmigungsverfahren geht es primär um die Prüfung der Auswirkungen von Anlagen auf die Nach-

barschaft (Menschen, Tiere und Pflanzen, Gewässer etc.). Außerdem werden Risiken betrachtet, die vom Bau und Betrieb einer Anlage ausgehen. Dabei sollen die berechtigten Interessen und Sorgen der Nachbarn von Vorhaben erfasst und gegebenenfalls in den Planungen des Vorhabenträgers berücksichtigt werden. Die Behörden haben die unterschiedlichen Interessen abzuwägen. Am Ende steht eine Entscheidung, die eine möglichst geringe Beeinträchtigung der Nachbarschaft durch ein Vorhaben beinhaltet. Sind Beeinträchtigungen unvermeidlich, werden Ausgleichs- oder Ersatzmaßnahmen behördlich angeordnet. Diese sollen sicherstellen, dass keine unzumutbaren Belastungen der Nachbarschaft auftreten.

Durch die zunehmende Stärkung der Beteiligungsrechte stellen Genehmigungsverfahren für Investoren eine erhebliche Hürde dar.

In den letzten Jahren ist der Ruf nach mehr Akzeptanz insbesondere dann laut geworden, wenn es um Vorhaben ging, die von einer kritischen Öffentlichkeit begleitet oder massiv abgelehnt wurden. Zahlreiche Medien-, Kommunikations- und Werbeexperten wurden beauftragt, Akzeptanz für umstrittene Projekte zu schaffen – häufig mit geringem Erfolg.

Der Begriff Akzeptanz ist hergeleitet aus dem lateinischen *accipere*, was Annehmen, im Sinne einer inneren Überzeugung etwas positiv bewerten, bedeutet. Akzeptanz schaffen, heißt also, eine positive Einstellung bei Projektbetroffenen zu erzeugen.

Gegner eines Vorhabens haben eine negative Einstellung zum Projekt. Akzeptanz schaffen hieße, diese Einstellung zu ändern und den Vorhabengegner zu bewegen, seine ursprüngliche Zielstellung aufzugeben.

Die Versuche, durch Kommunikation die öffentliche Meinung zum Vorhaben positiv zu beeinflussen, treffen auf stabile Überzeugungen von Vorhabensgegnern. Diese Überzeugungen führen dazu, dass Informationen, die den eigenen Gedanken zuwider laufen, ignoriert werden. Dagegen werden Informationen, die den eigenen Überzeugungen entsprechen, aktiv gesucht und bevorzugt wahrgenommen.

Statt Akzeptanz anzustreben, erweist es sich in der Praxis häufig als sinnvoll, die Betroffenen umfassend über das Vorhaben aufzuklären. Den Betroffenen sind unverfälschte Informationen zum Vorhaben, seinem Nutzen, seinen Auswirkungen und ihren Mitwirkungsrechten zu geben. Das kann dazu führen, dass der aktive Protest aufgegeben wird und es zu einer passiven Duldung des Vorhabens kommt.

Neben den unmittelbar Betroffenen, die in ihren berechtigten Interessen zu berücksichtigen sind, gibt es auch andere Gruppen, die in Genehmigungsverfahren aktiv mitwirken und durchaus eigene Interes-

sen haben, die einem Investitionsvorhaben entgegenstehen:

- Erfahrungsgemäß spielt in Genehmigungsverfahren besonders die professionelle Einwenderszene eine entscheidende Rolle. Dazu gehören insbesondere die Umweltverbände. Diese Verbände haben als Träger öffentlicher Belange die Möglichkeit, Erörterungstermine mit Öffentlichkeitsbeteiligung für eigene Ziele in Anspruch zu nehmen.
- Ähnliches gilt für spezialisierte Juristen und Gutachter, die Genehmigungsverfahren zur Gewinnung von Mandaten und Aufträgen für nachfolgende Verfahren nutzen. Die Betroffenheit der Bürger dient in diesem Rahmen zuweilen als Vehikel zur Durchsetzung von Eigeninteressen – Mitgliederwerbung, Sponsoring, Mandate, Nachfolgaufträge und öffentliche Profilierung.
- Für die Medien sind die Auseinandersetzungen um Investitionsprojekte attraktiv geworden. Kritische mediale Begleitung gehört inzwischen zum Alltag bei kommunalen, Landes- und Bundesprojekten. Dabei bleibt es oft nicht bei einer sachlichen und ausgewogenen Berichterstattung. Stattdessen können bestehende Interessengegensätze durch einseitige Betrachtung verschärft werden, was nicht immer, aber meist zu Lasten des Investors geht.
- Oft sehen auch Politiker in der öffentlichen Positionierung gegen Investitionsvorhaben eine Chance, sich zu profilieren.

Vor diesem Hintergrund ist von den genannten Gruppen Akzeptanz für ein Vorhaben nicht zu erwarten.

© Fotolia/Thomas Otto





© Getty Images/iStockphoto/jcomp

3. Ursachen und Entstehung von Bürgerprotesten

Entstehen von Bürgerinitiativen und Protestgruppen

Die Realisierung eines Investitionsvorhabens ist stets mit der Änderung von äußeren Lebensbedingungen von Menschen verbunden. Es werden Flächen in Anspruch genommen, es kommt zu Emissionen von Geräuschen oder Schadstoffen, zu erhöhter Verkehrsbelastung etc.. Dies wird von Betroffenen als Verlust wahrgenommen – Verlust von Lebensqualität, Verlust von Eigentum oder Nutzungseinschränkungen. Es ist eine menschliche Eigenschaft, im Falle einer erlebten Bedrohung von außen, die Sicherheit einer Gruppe zur Verteidigung des Bestehenden zu suchen. Der Zusammenschluss zu Bürgerinitiativen oder Protestgruppen ist folglich eine logische Konsequenz bei fast jedem Vorhaben und sollte von Anfang an bedacht werden.

Ziel des Zusammenschlusses in Gruppen ist es, im Falle einer äußeren Bedrohung, den Selbstwert zu stärken und Handlungssicherheit durch Vorhersehbarkeit, Durchschaubarkeit und Beeinflussbarkeit zurück zu gewinnen.

Nicht zuletzt haben sich in den vergangenen Jahrzehnten Bürgervereinigungen und Bürgerinitiativen

als legitime Instanzen zur Wahrung oder Durchsetzung von Interessen und zum Schutz von Bewahrenswertem in unserer Demokratie bewährt.

Sie sind oftmals zu einem wichtigen Regulativ zu staatlichen oder privaten Fehlplanungen geworden und können mit kreativen Ideen einen Planungsprozess qualifizieren.

Versteht es der Vorhabenträger nicht, diese Gruppen sinnvoll in die Informations- und Planungsprozesse einzubinden, kann ihm die Eigendynamik dieser Gruppen im Genehmigungsprozess schwer zu schaffen machen.

Beispiel: Bürgerversammlungen bieten die beste Möglichkeit zur Gründung und Erweiterung von Protestgruppen. So sah sich der Bayerische Stromnetzbetreiber Amprion Anfang des Jahres 2014 bei einer Informationsveranstaltung mit 2000 Betroffenen in der Nürnberger Meistersingerhalle nicht nur dem geballten Protest gegenüber, sondern schuf mit dieser Großveranstaltung auch ein Podium zur Vernetzung der Widerstandsgruppen.



In Bürgerversammlungen können irrationale Ängste geschürt werden, die später schwer aus der Welt zu schaffen sind.

Der einzelne Betroffene kommt vielleicht mit einem kleinen eigenen Vorbehalt gegen das Vorhaben zur Einwohnerversammlung, der im Einzelgespräch möglicherweise rasch geklärt werden könnte.

In der Einwohnerversammlung erfährt er, welche Ängste und Befürchtungen andere haben und welche „katastrophalen Auswirkungen“ das Projekt darüber hinaus haben könnte. Aus dieser Verunsicherung heraus schließt er sich möglicherweise einer Protestgruppe an.

Das Sankt-Florians-Prinzip (NIMBY)

Ein Kernpunkt des Widerstands gegen Investitionsvorhaben ist oftmals das Sankt Florians Prinzip oder Neudeutsch das NIMBY-Phänomen. So sind zum Beispiel die meisten Bewohner Deutschlands nicht gegen die Erzeugung und Nutzung von Windenergie. Aber die notwendigen Windkraftanlagen und Stromleitungen sollten keinesfalls in Sichtweite der Bewohner gebaut werden.

Sankt-Florians-Prinzip = Heiliger Sankt Florian/
verschon mein Haus/zünd' and're an!

NIMBY steht für Not In My BackYard (etwa: nicht
in meinem Garten)

Das Handeln nach dem NIMBY-Prinzip kann aus Sicht der Betroffenen durchaus als legitimes Engagement für den Schutz der eigenen Lebensumwelt und Gesundheit verstanden werden.

Was sind Faktoren, die NIMBY verstärken?

Situative Faktoren

Je geringer die wahrgenommenen Kosten und das subjektive Risiko von Widerstand sind, desto stärker wirkt NIMBY. Die Abgabe einer Unterschrift z.B. kostet den Einzelnen nichts. Hier liegt ein erhebliches Risiko zur Verstärkung des Widerstands, wenn immer öfter Projekte durch Volksbefragungen entschieden werden.

Müssen Betroffene aber den Rechtsweg einschlagen, um sich gegen eine Enteignung durch Grundabtretung zu wehren, sind die Kosten des Widerstands oft erheblich höher und werden viel eher gescheut.

Beispiele: Die Bebauung des Tempelhofer Feldes mit Wohnungen wurde in Berlin durch Volksentscheid gestoppt. Die Teilnahme am Volksentscheid bedeutete für den Einzelnen kein finanzielles Risiko.

Grundabtretung im Bergrecht hingegen, bei der die Betroffenen das Risiko einer drastisch reduzierten Entschädigungszahlung eingehen, führt häufig dazu, dass dieses Risiko gescheut wird.

Je größer die physische Nähe (sichtbar, hörbar etc.) eines Vorhabens für Betroffene ist, desto größer ist der Widerstand. Ebenso steigt der Widerstand mit der zeitlichen Nähe der Realisierung des Vorhabens.

Beispiele: Das atomare Endlager Gorleben löst in Ostbrandenburg kaum Befürchtungen und Protest aus, die ursprünglich geplante CO₂-Verpressung führte hingegen zu massiven Protesten.

Bei der Errichtung von Windkraftanlagen werden zunehmend größere Abstände zur Wohnbebauung gefordert und realisiert, um die Proteste zu befrieden.

Mit der Verschiebung des Eröffnungstermins für den Hauptstadtflughafen BER auf unbestimmte Zeit ist der Widerstand in den Umlandgemeinden nahezu zusammengebrochen.

Personelle Faktoren

Je mehr Erfolg handelnde Personen des Protestes empfinden, desto hartnäckiger halten sie am Widerstand fest.

Menschen mit hohem Durchsetzungsvermögen und hoher Aktivität neigen verstärkt zu Widerstand. Die Initiatoren von Protestbewegungen und Bürgerinitiativen sind oft Menschen, die auch im Beruf durchsetzungsstark sind oder waren (z.B. Führungskräfte, Lehrer, Politiker etc.).

Beispiel: Der Bürgermeister einer Umsiedlungs-gemeinde hatte es durch seine Aktivität vermocht, dass Rundfunk, Fernsehen und überregionale Presse über den Widerstand gegen die Umsiedlung berichteten. Ihm gelang es, Abgeordnete des Landtages Brandenburg und des Bundestages, Minister und den Ministerpräsidenten des Landes zu Wohnerversammlungen zu holen. Dies hat seine Selbstwirksamkeit und damit den Widerstand erheblich verstärkt.



© IHK Ostbrandenburg/Norma Groß



© Getty Images/Ingram Publishing

4. Risiken für die Projektumsetzung

Antragsteller müssen vor allem die für das Projekt wirklich wichtigen Aspekte erkennen und im Auge behalten. Viele der Begleiterscheinungen eines Vorhabens sind entweder durch den Vorhabenträger nicht beeinflussbar oder für den Erfolg des Projektes von untergeordneter Bedeutung.

Fehler im Genehmigungsverfahren

Die Antragsunterlagen sind heute eines der wichtigsten Kommunikationsmittel des Vorhabenträgers. Sie dienen nicht nur der Genehmigungsbehörde zur Entscheidung über den Antrag. Betroffene Bürger und Träger öffentlicher Belange sollen durch den Antrag darüber informiert werden, in welchen Dingen sie durch das Vorhaben berührt sind. Außerdem werden die Antragsunterlagen oft von versierten Einwendern, professionellen Vorhabengegnern und deren spezialisierten Verfahrensanwälten aufmerksam gelesen, um Material für Widersprüche, Einwendungen und Proteste zu erlangen. Die Qualitätssicherung der Antragsunterlagen ist daher ein wesentlicher Beitrag des Antragstellers zur Deeskalation von Genehmigungsverfahren.

Professionelle Unterstützung suchen

Bedienen Sie sich zur Erstellung von Unterlagen und Durchführung des Genehmigungsverfahrens der Unterstützung fachkundiger Planungsbüros. Der Genehmigungslotse Ihrer IHK hilft Ihnen bei der Kontaktaufnahme.

Zur Qualitätssicherung der Anträge gehören:

- ernsthafte Prüfung und Berücksichtigung der berechtigten Einwände gegen das Vorhaben
- Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten für berechnete Anliegen
- Berücksichtigung aller gesetzlich geforderten Untersuchungen
- konsistente Datenbasis in allen Teilen der Unterlagen
- verständliche Erläuterung von Fachbegriffen (Glossar)
- übersichtliches und verständliches Kartenmaterial
- Vermeiden von provozierenden Begriffen
- Überprüfen der Aussagen externer Gutachter des Antragstellers zur Vermeidung missverständlicher

Aussagen und nicht zielführender Stellungnahmen („Schlechtachten“), die von Einwendern gegen den Antragsteller ins Feld geführt werden könnten

- allgemeinverständliche Kurzfassung des Antrags

Durch mangelhafte Vorbereitung auf Öffentlichkeitstermine, die vom Gesetzgeber vorgesehen sind (z.B. Erörterungstermine), sind manche Vorhaben in schweres Fahrwasser geraten oder gescheitert.

Zur qualifizierten Vorbereitung auf Erörterungstermine gehören u.a.:

- Erarbeiten von Argumentationen zu den wichtigsten Einwänden
- Vertraut machen mit den Aussagen der Antragsunterlagen (da die Planungen inzwischen oft fortgesetzt wurden, wissen die Teilnehmer der Erörterung oft nicht mehr, was im Antrag steht)
- Bewusstmachen von möglichen inhaltlichen Schwachstellen des eigenen Antrags und Erarbeitung von Entgegnungen im Falle von gezielten Einwendungen zu möglichen Schwachstellen
- Festlegen der Organisationsstruktur der Erörterungsmannschaft (wer redet wann wozu, wer hält sich zurück, wer erteilt Gutachten und Fachabteilungen das Wort, wer leitet die Mannschaft etc.)
- Inhaltliche Schulung der Erörterungsmannschaft
- Festlegen von Verhaltensstandards in der Erörterung
- Schulung zu deeskalierenden Gesprächstechniken bei Angriffen
- Schulung zu hilfreichen rhetorischen Entgegnungen zu den Einwendungen
- Analyse von zu erwartenden Aktivitäten der Vorhabensgegner und Planung von Maßnahmen zur technischen Sicherstellung, Sicherheit und Deeskalation der Veranstaltung (erforderliche technische Ausstattung, Zutrittskontrolle, Raumkonzept, Fluchtmöglichkeiten bei Eskalationen, Sicherheitsdienst etc.)

Jede Handlungsunsicherheit des Vorhabenträgers wird von Gegnern als Erfolg der eigenen Aktivitäten gewertet. Das stärkt das Gefühl der Selbstwirksamkeit und führt zu vermehrten Anstrengungen zur Verhinderung des Vorhabens. Insbesondere das Anhalten des Genehmigungs- oder Umsetzungsprozesses, das Aussetzen oder Verschieben geplanter Maßnahmen (z.B. um in Diskussionsprozessen eventuell doch noch eine Einigung mit den Vorhabensgegnern zu erreichen) oder das Kursändern des Antragstellers sind für externe Beobachter Aspekte von Handlungsunsicherheit.

Kurs halten

Es ist wichtig, das Vorhaben ständig weiter voran zu bringen, die Planungen fortzusetzen oder die Realisierung weiter zu treiben, auch gegen Widerstand.

Als Entgegenkommen gedachter Verzicht auf Rechtsmittel beim Durchsetzen eigener Interessen wird von den Vorhabensgegnern eher als Schwäche des Vorhabenträgers wahrgenommen.

Beispiel: Als Entgegenkommen bei der Erkundung zur geplanten CO₂-Verpressung in Ostbrandenburg verzichtete der Vorhabenträger freiwillig auf die gesetzlich verbürgten Betretensrechte von Grundstücken. Damit wird in der aufgeheizten Situation das einzige wirkliche Druckmittel aus der Hand gegeben. Jeder kann sehen, wer die Grundstücksbesitzer sind, die einer Erkundung auf ihrem Grundstück zugestimmt haben. Keiner kann sich dem sozialen Druck mit dem Argument entziehen, er sei durch eine gesetzliche Anordnung zur Duldung der Erkundung gezwungen worden.

Gut gemeint aber schlecht gemacht

Zuweilen meinen Vorhabenträger, je mehr öffentliche Informationsveranstaltungen sie durchführen, desto größer müsse die Akzeptanz für ihr Vorhaben werden. Oftmals ist das Gegenteil der Fall. Manche Investoren müssen erleben, dass mit jeder Informationsveranstaltung der Widerstand wächst.

Beispiel: Bei der Wiederinbetriebnahme der Halleischen Bahn in Berlin eilte das Projektteam von einer Informationsveranstaltung zur nächsten. Gewissenhaft erarbeiteten die Projektingenieure Antworten auf die zahlreichen Fragen der Besucher der Informationsveranstaltungen. Unter den regelmäßigen Besuchern waren Kritiker, die selbst über hohen Sachverstand verfügten und die die Zeit zwischen den Informationsveranstaltungen intensiv nutzten, um neue kritische Fragen zu stellen. Eingedenk dieser Erfahrungen beendete die Projektgesellschaft die Informationsreihe, um sich gezielt auf den Erörterungstermin vorzubereiten, der mit Erfolg gemeistert wurde.

In anderen Fällen vermutet der Antragsteller, dass er nur deswegen die Gegner seines Projektes nicht überzeugen konnte, weil ihm die besten Argumente noch nicht eingefallen sind. Aus unterschiedlichen Gründen interessieren sich die Einwender oftmals überhaupt nicht für sachliche Argumente. Sie sind nicht durch noch so plausible logische Argumentationen und Nutzensdarstellungen zu überzeugen. Wenn die Vorstellung aufgegeben wird, Projektgegner überzeugen zu können, kann sich der Vorhabenträger den wirklich wichtigen Zielgruppen seiner Informationspolitik widmen: den tatsächlich in ihren Interessen beeinträchtigten Bürgern, der Genehmigungsbehörde und den politischen Entscheidungsinstanzen.

Bürgerbüro einrichten

Um das Informationsbedürfnis der betroffenen Bürger zu decken, um rasch und effizient auf Fragen der Bürger reagieren zu können, sollte eine Stelle eingerichtet werden, die für alle betroffenen Bürger zu definierten Zeiten zugänglich ist.

Immer wieder werden Informationsveranstaltungen oder Mediationen mit der Erwartung durchgeführt, dass sich die Emotionen der betroffenen Menschen dadurch besänftigen lassen. Der klassische Wutbürger wird sich jedoch von Versuchen, ihn mit sachlicher Argumentation von seiner emotionalen Ablehnung eines Vorhabens nicht abbringen lassen.

Es gibt Fälle, in denen die Bürgerbeteiligung so verstanden wird, dass die Einwender Verfahrensalternativen vorschlagen, die vom Vorhabenträger berücksichtigt werden sollten. Das führt jedoch meist auch nicht zu weniger Widerstand.

Beispiel: In der Diskussion um die Errichtung einer Abfallverbrennungsanlage in Berlin brachten Einwender immer wieder das Thermoselect-Verfahren als ökologisch sinnvollere Alternative zu einer klassischen Abfallverbrennung in die Diskussion. Als sich der Vorhabenträger darauf einließ und Überlegungen zur Errichtung einer Thermoselect-Anlage anstellte, attackierten dieselben Einwender plötzlich die Thermoselect-Technologie.

Politisches Umfeld

Politiker lassen sich besonders in Wahlkampfzeiten in ihrem Handeln zuweilen vom vermuteten Mehr-

heitswillen der Bevölkerung leiten. Der mutmaßliche Mehrheitswillen wird aus den Stimmen und Protesten der Vorhabengegner abgeleitet. Dabei kann es sich bei der angenommenen Mehrheit durchaus um eine wortstarke Minderheit handeln. Vorhabenträger sollten darauf dringen, dass über ihr Vorhaben nicht nach dem mutmaßlichen Willen der angenommenen Mehrheit, sondern auf der Basis der gesetzlichen Grundlagen abgewogen und entschieden wird.

Beispiele: Der Volksentscheid zum Projekt Stuttgart 21 erbrachte entgegen der Erwartungen der Projektgegner eine Mehrheit für das ambitionierte Bahnprojekt.

Bei einer Umsiedlung wurde von den Vertretern eines Ortes der Eindruck vermittelt, dass die Bevölkerung mehrheitlich gegen den frühzeitigen Beginn der Vorbereitungen für eine mögliche Umsiedlung sei. Eine Befragung aller Betroffenen erbrachte eine ca. 60prozentige Mehrheit für die frühzeitige Vorbereitung.

Anders als in der Wirtschaft bleiben politische Fehlentscheidungen auf planerischem und wirtschaftlichem Gebiet für politische Entscheider oft folgenlos. Die Lasten der politischen Fehlentscheidungen werden dann der Gesellschaft oder beteiligten Unternehmen aufgebürdet.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass es für den Vorhabenträger entscheidend ist, die politisch Verantwortlichen auf allen Ebenen von seinem Projekt zu überzeugen. Dies sollte ein wesentlicher Fokus der Öffentlichkeitsarbeit sein, um Handlungsunsicherheit bei Politik und Behörden abzubauen.

Beispiel: Mit der Entscheidung, den Hauptstadtflughafen BER in Schönefeld zu errichten, hat die Politik dem Steuerzahler hohe zusätzliche dreistellige Euro-Millionenbeträge für den Grunderwerb und den erforderlichen Schallschutz zugewiesen. Das Organisationschaos um die Eröffnung des BER, das die Politik maßgeblich mit zu verantworten hat, kostete den Steuerzahler mehrere Milliarden Euro. Die beteiligten Unternehmen, die mit Läden, Parkplätzen, Zulieferdiensten etc. fest geplant und in Ausstattung, Technik, Waren und Mitarbeiter investiert hatten, wurden Opfer der Fehlentscheidungen.

Mediationen

Handlungsunsicherheit in der Politik führt oftmals zu Überlegungen, andere als die gesetzlich vorgeschriebenen Beteiligungsmechanismen betroffener Bürgerinnen und Bürger zu nutzen, um aufgebrochene Konflikte zu befrieden oder Lösungen für Interessensgegensätze zu finden. Planungsworkshops, moderierte Diskussionsrunden, Schlichtungsverfahren, Foren oder Mediation werden mit dem Ziel angeregt, eine gütliche Einigung der Konfliktparteien herbeizuführen. Diese Beteiligungsverfahren laufen oft parallel zum eigentlichen Genehmigungsverfahren.

Wägt man die Chancen und die Risiken von Mediationsverfahren gegeneinander ab, so kann es durchaus fraglich sein, ob sich der Aufwand für ein derartiges Verfahren lohnt.

Die Chancen eines Mediationsverfahrens bestehen in folgendem:

1. Informationsaustausch zwischen den Konfliktparteien, Kennenlernen der Interessenlage und der Argumentation der anderen Seite,
2. Entwickeln von Verständnis und einer Streitkultur für die unmittelbar Beteiligten,
3. Abbau von Vorurteilen,
4. Berücksichtigung von Hinweisen Betroffener für die Vorhabensplanung.

Die Risiken von Mediationsverfahren bestehen in folgendem:

1. Meist können nicht alle Betroffenen am Mediationsverfahren teilnehmen. Betroffene Bürger werden daher zu bestimmten Organisationsformen gezwungen, um am Mediationsverfahren mitwir-

ken zu können. Diese Organisationen sind nicht demokratisch legitimiert, stellen aber ein geeignetes Forum der Einwenderschulung dar.

2. Rechtlich besteht kaum eine Möglichkeit, die Ergebnisse des Mediationsverfahrens für das weitere Verfahren festzuschreiben – die Ergebnisse sind nicht für alle Betroffenen bindend. Mit Einwendungen und Klagen ist trotz Mediation zu rechnen. Verständlicherweise fühlen sich die Verhandlungspartner, die an einer gütlichen Einigung interessiert waren, getäuscht.
3. Wichtige Entscheidungen (z. B. Standortfragen) werden von Personen (z. B. Politiker) getroffen, die am Mediationsverfahren nicht teilnehmen. In diese Entscheidungsvorbereitung und in die Entscheidung sind die Betroffenen auch durch die Mediation nicht eingebunden.

Beispiele großer Schlichtungsverfahren verdeutlichen die Problematik:

- während des Mediationsverfahrens um den Berliner Flughafen stiegen die Vorhabengegner wie die beteiligten Umweltverbände aus der Mediation aus, weil sie diese für eine Beschwichtigungsveranstaltung hielten
- die Proteste nahmen nach der Mediation um den Bau einer neuen Startbahn in Frankfurt/Main zu
- am Morgen nach der Verkündung der medial intensiv begleiteten Schlichtung um Stuttgart 21 durch Heiner Geißler standen die Vorhabengegner wieder im Schlosspark von Stuttgart und protestierten.





© Fotolia/m.schuckart

5. Empfehlungen für Vorhabenträger

Lagebeurteilung

Vor Beginn der Projektplanungen ist es sinnvoll, eine Lagebeurteilung durchzuführen. Dabei kann die Beantwortung folgender Fragen sinnvoll sein:

- Welche Konflikte können sich aus der Realisierung des Vorhabens ergeben (Konfliktfeldanalyse)? Auch weniger naheliegende Konflikte bedenken (z.B. umstrittene Gewinnungs- oder fragwürdige Produktionsmethoden der für das Projekt benötigten Rohstoffe und Materialien, Image der am Projekt beteiligten Unternehmen).
- Wer sind Nutznießer und Befürworter des Vorhabens (Akteursanalyse)? Besonders bedeutsam ist es, frühzeitig zu sondieren, wer dem Vorhaben freundlich gegenüber steht. Dabei können Argumente wie Arbeitsplätze, Steuerzahlungen oder Sponsoring in der Region wichtig sein.
- Wer sind mögliche Betroffene und Kritiker? Welche berechtigten Interessen haben diese und gegen welche Interessen könnte das Vorhaben verstoßen?
- Welche Vorerfahrungen gibt es in der Region/Gemeinde mit ähnlichen Vorhaben?
- Welche Vorerfahrungen gibt es im eigenen Unternehmen mit vergleichbaren Projekten?

- Wer wird sich gegen das Vorhaben positionieren und mit welchen Motiven oder eigenen Marktinteressen geschieht das (Einwenderrecherche)?

Individuelle Ansprache

Für die Betroffenen ist es wichtig, dass deren Handlungssicherheit gestärkt wird. Dies sollte nicht durch Dritte mit deren Argumenten, sondern durch den Vorhabenträger

geschehen. Dazu müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Vorhersehbarkeit: Informieren über die zeitlichen Abläufe des weiteren Geschehens. Was sind die Planungs-, Genehmigungs- und Realisierungsschritte? Wann wird was wo geschehen?
- Durchschaubarkeit: Was ist geplant? Wie funktioniert das Vorhaben technisch? Welche Auswirkungen sind durch das Vorhaben zu erwarten? Wer ist Vorhabenträger?
- Beeinflussbarkeit: Wie kann der einzelne Betroffene Einfluss auf die Planung nehmen? Wie sieht das Beteiligungsverfahren aus? Was muss ein Betroffener tun, um im Abwägungsprozess mit seinen Anliegen Gehör zu finden? Welche Maßnahmen zur Information der Betroffenen sind geplant?

Es ist empfehlenswert, diese Informationen möglichst in Einzelkontakten bei Gesprächen in den Haushalten zu geben. Das ist zwar zeitlich aufwendig, führt aber zu erheblich weniger Irritationen, als die Informationsweitergabe in großen öffentlichen Einwohnerversammlungen. Gute Erfahrungen wurden mit schriftlichen, gut verständlichen Informationen des Vorhabenträgers an alle Haushalte gemacht. Zu speziellen Problemkreisen sollten Materialien erarbeitet und Diskussionsforen mit Experten organisiert werden.

Um hinreichend genaue Informationen zum Vorhaben geben zu können, ist es erforderlich, einen internen Planungsstand für das Projekt zu haben, der verbindliche Aussagen zu Realisierbarkeit und Projektauswirkungen zulässt. Mit diesem Stand muss der Vorhabenträger in der Lage sein, die positiven Auswirkungen wie auch negativen Folgen zu beschreiben.

Beispiel: Ein mittelständischer Vorhabenträger hat in Sachsen sämtliche Standortalternativen für eine Abfallverbrennungsanlage ohne vorherige Prüfung der Standorte auf Eignung in die öffentliche Diskussion gebracht. An allen diskutierten Standorten bildeten sich Protestgruppen, die sich zusammenschlossen. Wäre der Vorhabenträger mit seinen Planungen erst an die Öffentlichkeit gegangen, nachdem durch interne Bewertungen nur noch zwei Standorte für sein Projekt aussichtsreich erschienen, hätte er den Widerstand gegen sein Vorhaben erheblich reduzieren können.

Die Mobilisierung der Nutznießer und Förderer des Vorhabens ist ein weiterer wichtiger Schritt zur Reduzierung des Widerstandes. Es ist für verunsicherte Betroffene ungemein hilfreich, wenn sie erkennen, dass es nicht nur Gegner, sondern auch Befürworter eines Projektes in ihrem Umfeld gibt. Wenn die Befürworter Personen mit hohem sozialem Ansehen sind (Bürgermeister, Stadtverordnete, Gemeinderäte, Feuerwehrleiter, Oppositionsführer etc.), wird die Orientierung an dieser Gruppe leichter fallen.

Der Öffentlichkeit die Kosten des Scheiterns des Vorhabens bewusst zu machen, ist ein weiterer Weg zur Verringerung des Widerstandes. Dabei konzentriert man sich auf die Frage, was geschieht, wenn das Projekt scheitert.

Die Verhinderung der Ansiedlung eines Unternehmens hat oft weiterreichende Folgen und Kosten:

Arbeitsplätze können nicht entstehen, Steuereinnahmen fallen weg, Orte oder ganze Regionen können überaltern oder veröden, die Kosten zur Erhaltung der vorhandenen Infrastruktur steigen etc..

Beispiel: Bei dem Widerstand gegen die Trasse einer Umfahrungsstraße um einen verkehrsmäßig stark belasteten Ort konnte die Zustimmung zum Vorhaben erreicht werden, als die Alternative (Verzicht auf den Bau der Umfahrungsstraße mit den entsprechenden Folgen wie der dauerhaften Lärm- und Abgasbelastung eines Großteils der Bevölkerung) klar kommuniziert wurde.

In einem anderen Fall war die Schließung einer Produktionsstätte mit dem Verlust von Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen die Alternative zur bekämpften Erweiterung der Produktionsanlage. Auch hier waren die Folgen des Widerstands schließlich das entscheidende Argument für das Aufgeben des Protestes und zur Duldung des beantragten Vorhabens.

Die finanzielle Beteiligung Betroffener am Erfolg des Vorhabens ist eine weitere Möglichkeit, den Widerstand zu verringern.

Beispiele: Der anhaltende und zähe Widerstand eines der Hauptakteure gegen Windkraftanlagen in der Uckermark konnte durch die Beteiligung an den Erlösen aus dem Stromverkauf der auf seinem Grund errichteten Windkraftanlagen beendet werden.

Die Einrichtung von Fonds für Randbetroffene (nicht unmittelbar von einer Umsiedlung betroffene Bürger) an Tagebauen in der Lausitz ist ein weiteres Beispiel für monetäre Beteiligung von Betroffenen.

Zugehen auf Bürgerinitiativen und Protestgruppen

Wie bereits beschrieben, ist die Gruppenbildung angesichts von Bedrohungserleben ein menschliches Verhalten.

Für den Vorhabenträger ist es wichtig anzuerkennen, dass es berechtigte Vorbehalte gegen sein Projekt gibt, die aus der unterschiedlichen Interessenlage resultieren.

Zur Deeskalation möglicher Proteste ist es daher besser, die Berechtigung der Proteste anzuerkennen und damit konstruktiv umzugehen, statt Feindbilder zu pflegen.

Beispiel: Den Protesten bei der Erörterung zum atomaren Zwischenlager Nord konnte die Spitze dadurch genommen werden, dass den frierenden und durchnässten Einwendern Gummistiefel, warme Decken, Kaffee und Tee angeboten wurde. Die Betroffenen hatten dadurch das Gefühl, nicht mit einem Feind, sondern mit einem respektvollen Gegner zu verhandeln.

Die Einbindung der Gruppensprecher in den Planungs- und Genehmigungsprozess und die Übertragung von kleinen Aufgaben an diese kann ebenfalls deeskalierend wirken. Ratsam ist auf jeden Fall, den Kontakt zu den Gruppensprechern zu pflegen.

Beispiel: Bei der Einführung der Wertstoffsammlung in Berlin (Grüner Punkt) hatte sich eine sehr aktive Gruppe um den Vertreter einer Umweltorganisation gesammelt, der das System mit vielfältigen Mitteln bekämpfte. Es gelang, den Gruppensprecher in Untersuchungen zur Wirksamkeit des Sammelsystems Grüner Punkt einzubinden, was zu einer anderen Sicht auf das Sammelsystem führte.

Zuweilen ist es auch angebracht, die Motive des Protestes zu hinterfragen. Manchmal stecken hinter den scheinbaren Bürgerprotesten auch durchaus wirtschaftliche Interessen von Konkurrenten.

Beispiel: Beim Raumordnungsverfahren für die Errichtung einer Produktionsstätte einer Münchner Brauerei traten die Einwender plötzlich mit sehr professionellen Argumentationsunterlagen und Hochglanzbroschüren gegen das Vorhaben auf. Die Recherchen ergaben, dass ein Elektronikkonzern die beantragten Flächen gleichfalls für die Errichtung einer Produktionsstätte in Planung hatte.

Gleich welche Proteste auftreten ist es wichtig, das Vorhaben beständig und konsequent voranzutreiben. Jeder Stillstand (Projektpause, Denkpause, Baustopp,

freiwilliger Verzicht auf Rechtsmittel etc.) wird von den Projektgegnern als unmittelbarer Erfolg ihres Handelns gesehen und erhöht den Eindruck der Selbstwirksamkeit.

Beispiel: Ein Hauseigentümer in Berlin Friedrichshain verzichtet zunächst auf die gerichtlich gestattete Räumung seines Hauses, weil sich ein knappes Dutzend protestierender Bürger der Räumung widersetzen. Die Verhandlungen über eine freiwillige Räumung scheiterten. Bei dem Versuch, die Räumung später schließlich doch polizeilich durchzusetzen, haben sich ca. 60 gewaltbereite Gegner im Haus verschanzt und leisten erheblichen Widerstand.

Kommunikation mit betroffenen Bürgern

Für die Vermittlung von Informationen ist es sinnvoll, unterschiedliche Kanäle zu nutzen. Die Auswahl der genutzten Medien sollte vor allem unter dem Gesichtspunkt einer unverfälschten Informationsweitergabe über das Projekt erfolgen.

Betroffene direkt informieren

Es ist ratsam, Betroffene immer „aus erster Hand“ zu informieren. Die Bürger dürfen nicht aus den Medien erfahren, was in ihrem Umfeld passiert.

Die Einrichtung von Projekt-Zeitungen oder Rundschreiben an alle Haushalte hat sich dabei bewährt. So kann sachlich und direkt über das Vorhaben und über den Projektstand berichtet werden. Dadurch wird die Handlungssicherheit der Betroffenen erhöht, in dem die Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit des Vorhabens sichergestellt wird.

Bürgerversammlungen werden nicht von allen Betroffenen besucht und nicht alle nutzen das Internet zur Information. Außerdem wird Gehörtes bei Informationsveranstaltungen oft nicht verstanden oder missverstanden.

Daher sind gedruckte verbindliche und vor allem verständliche Informationen, die an alle betroffenen Haushalte verteilt werden, bei der Deeskalation von Konflikten und der Verhinderung von Gerüchten besonders hilfreich.

Beispiel: Bei allen Umsiedlungen im Lausitzer Revier werden seit vielen Jahren Zeitschriften genutzt, die jedem Haushalt in den Umsiedlungsgemeinden kostenlos etwa einmal vierteljährlich zur Verfügung gestellt werden.

Ausgangspunkt für diese Praxis war die Umsiedlung in Horno, bei der ein Weg gefunden werden musste, direkt mit den Bürgern in Kontakt zu kommen. Alle vorherigen Versuche, Informationen über die gewählten Vertreter des Ortes zu vermitteln, waren fehlgeschlagen. Mit den Informationsblättern, die damals an alle Haushalte verteilt wurden, war es erstmals möglich, den Bürgern Ängste zu nehmen und sie auf mit der großzügigen Entschädigungspraxis bekannt zu machen.



© IFA Ostbrandenburg/B. Seibold

Kommunikation mit Behörden

Behörden gelangen mit komplexen Anträgen oft personell und inhaltlich an die Grenzen ihrer Kapazitäten. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, einen engen Kontakt zu den zuständigen Behörden zu halten, um zu unterstützen. Eine wertschätzende Kommunikation auf der Sachbearbeiterebene hat sich dabei stets als zielführend erwiesen. Außerdem ist es sinnvoll, die verfahrensführende Behörde bei der Abstimmung mit weiteren beteiligten Behörden auch argumentativ zu unterstützen.

Viele Widerstände und Missverständnisse lassen sich abbauen, indem vorab nach möglichen Bedenken aus den Behörden und Trägern öffentlicher Belange gegenüber dem Vorhaben gefragt wird. Dazu sollten auch die Scoping-Termine intensiv genutzt werden.

Beim Scoping-Termin werden Untersuchungsraum und Untersuchungstiefe der Umweltverträglichkeitsprüfung zwischen Genehmigungsbehörde, Trägern öffentlicher Belange und dem Vorhabenträger festgelegt.

Um Verfahrensverzögerungen zu vermeiden, ist es ratsam, einen regelmäßigen Austausch über den Verfahrensstand und die anliegenden Verfahrensschritte mit der Genehmigungsbehörde zu pflegen.

Beispiel: Nach der Einreichung der Verfahrensunterlagen bei der zuständigen Genehmigungsbehörde hat ein Berliner Antragsteller geduldig auf eine Reaktion der Behörde gewartet. Schließlich musste er die Bearbeitung seines Antrags nach über einem Jahr Verzögerung gerichtlich erzwingen.

Mit einer allgemeinverständlichen Antragsunterlage erleichtert der Antragsteller den Behörden und Trägern öffentlicher Belange das Verständnis und die Bearbeitung des Antrags. Gerade Träger öffentlicher Belange wie Bürgermeister, Gemeinderäte oder Interessenverbände sind oftmals keine Fachleute. Ihnen sollte daher eine verständliche Projektdokumentation zur Verfügung gestellt werden, die das Ausmaß des Vorhabens klar erkennen lässt.

Umgang mit den Medien

Die regionalen Medien sind die meist genutzten Informationsträger für die betroffene Bevölkerung, noch vor Informationsveranstaltungen des Vorhabenträgers. Investoren, die an einer ausgewogenen Berichterstattung über ihr Projekt interessiert sind, sollten daher von sich aus aktiv den Kontakt zu den Medien suchen.

Journalisten haben oft wenig Zeit für ausführliche Recherchen zu aktuellen Themen. Andererseits sind sie an exklusiven Informationen interessiert, die sie

ihren Lesern zur Verfügung stellen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Journalisten in der Regel keine Fachleute mit ausgeprägtem Sachverstand für die Belange des Projekts eines Vorhabenträgers sind.

Daher ist zunächst eine Medienrecherche ratsam, bei der es darauf ankommt, die Journalisten zu identifizieren, die sich mit Wirtschafts- und Umweltthemen oder speziellen regionalen Belangen beschäftigen.



Diese Journalisten aus erster Hand mit sachlichen Informationen zu versorgen, ist nicht allein mit dem Versenden von Pressemitteilungen zu bewerkstelligen. Es hat sich bewährt, den persönlichen Kontakt zu den relevanten Medienvertretern zu suchen und sie in Hintergrundgesprächen ausführlich über das Vorhaben, den Stand der Realisierung und über Argumente zur Entkräftung von Ängsten und Befürchtungen zu informieren.

Informationshoheit wahren

Es ist empfehlenswert, die Medien durch den Vorhabenträger über das Projekt zu informieren. Es sollte vermieden werden, dass wichtige Projektdetails von Bürgerinitiativen oder Behörden an die Medien gelangen.

Insbesondere dann, wenn öffentlich Kritik an einem Vorhaben aufkommt, ist ein enger persönlicher Kontakt zu den wichtigsten regionalen Medien hilfreich. Gleichzeitig muss im gesamten Projektzeitraum eine gründliche regelmäßige Medienbeobachtung auch der überregionalen Medien durch den Vorhabenträger erfolgen. Damit erhält der Vorhabenträger rechtzeitig Informationen über die Meinungsentwicklung von Medien und Gesellschaft bezüglich seines Vorhabens und kann diese in seine Deeskalationsstrategie einbeziehen.

Mittelständischen Vorhabenträgern ohne eigene Presseabteilung kann nach den vorliegenden Erfahrungen empfohlen werden, für die Medienarbeit Experten mit Zugang zu gut etablierten Mediennetzen zu suchen.

Dabei stehen Ihnen die Kommunikationsexperten Ihrer IHK (z.B. Arbeitskreis Medien und Kommunikation der IHK Ostbrandenburg) gerne mit Rat und Tat zur Seite.



6. Fazit

Planen Unternehmer neue Projekte, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie nicht nur Befürwortern gegenüberstehen. Unterschiedlichste Interessen prallen gerade bei industriellen oder infrastrukturellen Großvorhaben aufeinander.

Gewissenhafte Planung, kluge und transparente Informationspolitik und offene Kommunikation mit den Betroffenen sind die Schlüssel für das Gelingen eines Projektes. Einwände, Kritik oder auch Protest gegen das Vorhaben müssen nicht immer als Verhinderungspolitik aufgefasst werden. Sie sind häufig das Korrektiv, das zu Alternativen führen kann und letztlich den Erfolg der Maßnahme sichert.

Die Auseinandersetzung mit Vertretern von Verwaltung, Politik und Medien ist für Unternehmer nicht

das tägliche Brot. Deshalb ist es wichtig zu wissen, welche unterschiedlichen Ziele verfolgt werden bzw. welche Interessen hinter den Handelnden stehen. Intelligente Kommunikationsstrategien helfen, Missverständnissen vorzubeugen und falsche Informationen aus der Welt zu schaffen.

Jeden zu überzeugen wird jedoch nicht gelingen. Deshalb ist auch Konsequenz gefordert. Ist die Genehmigung erteilt, sind alle Einwände berücksichtigt und ist die Balance zwischen wirtschaftlichen, sozialen und umweltpolitischen Interessen hergestellt, steht den Investitionen nichts mehr im Weg.

Gerade kleine und mittelständige Unternehmen sind in diesen komplizierten und komplexen Verfahren und Vorgängen auf externe Hilfe angewiesen.

Der Autor



Diplom-Psychologe Dr. Michael Kossakowski,
Geschäftsführer der Intelligenz System Transfer GmbH in Köpenick

Persönliche Daten

- geb. 18.03.1957, Leipzig
- 1979-1984 Studium der Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin
- 1984 - 1988 Assistent am Fachbereich Psychologie der Humboldt-Universität, Promotion Dr. rer. nat.
- 1988 - 1991 Wissenschaftlicher Experte am Zentralen Forschungsinstitut des Verkehrswesens
- seit 1991 freiberuflich im Netzwerk Intelligenz System Transfer tätig

Berufliche Erfahrungsschwerpunkte

1. Deeskalation von Vorhaben in der Öffentlichkeit (Genehmigungsverfahren für Investoren oder Behörden in den Bereichen Industrie, Verkehrsinfrastruktur, Bergbau, Energieversorgung u.a.), sozialwissenschaftliche Begleitung von Projekten mit hoher Umwelt-Relevanz (Umsiedlungen, Verkehrsprojekte u.ä.), Befragung von Betroffenen, Stuserhebungen zur sozialen und wirtschaftlichen Lage Betroffener, Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit der Vorhabens-träger auf die Bedürfnisse und Forderungen der Zielgruppen
2. Organisationsentwicklung sowie Strategie- und Positionierungsberatung von Führungskräften Ebene 0 im Unternehmen und in der Öffentlichkeit in den Branchen Ver- und Entsorgung, Banken, Versicherungen, Produzierendes Gewerbe, Dienstleistung
3. Personalauswahl / -aufbau /-beurteilung und -führung, Nachfolgerauswahl in den Branchen Dienstleistung, Ver- und Entsorgung, Infrastruktur, Handel, Banken, Versicherung, Produzierendes Gewerbe, Verwaltung

Impressum:

Herausgeber:

© Industrie- und Handelskammer Ostbrandenburg
Puschkinstraße 12 b
15236 Frankfurt (Oder)
Tel.: 0335 5621-0
Fax: 0335 5621-1196
info@ihk-ostbrandenburg.de
www.ihk-ostbrandenburg.de

in Zusammenarbeit mit

Industrie- und Handelskammer Cottbus
Goethestraße 1
03046 Cottbus
Telefon: 0355 365-0
Telefax: 0355 365-266
ihkecb@cottbus.ihk.de
www.cottbus.ihk.de



Layout und Satz:

Jana Gerlach
Tel.: 0335 5621-1033
gerlach@ihk-ostbrandenburg.de

Fotos:

IHK Ostbrandenburg, Getty Images/iStockphoto, Fotolia

2. Auflage
Stand: April 2016