

Pluspunkt⁺



Wir sind das Volk!



Wie Infrastrukturprojekte dank
Dialogverfahren aus der
kommunikativen Sackgasse kommen.

IFOK.

Inhalt

Summary.....	2
Wenn aus widerstreitenden Interessen Widerstand wird.....	3
Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren.....	8
Beispiele erfolgreicher Dialog- und Mediationsverfahren.....	10
Über IFOK.....	12

Summary



Nur wer miteinander redet, kann Lösungen finden

Neue Bundesstraßen, Industrieanlagen, Kraftwerke, Windräder oder Landebahnen an Flughäfen – lange Zeit standen Infrastrukturvorhaben für Prosperität, neue Arbeitsplätze und Weiterentwicklung in der Region. Es galt: Wer investiert, ist willkommen. Heute hingegen müssen Projektträger mit oft massivem Widerstand und Schwierigkeiten bei der Umsetzung rechnen.

Aus Sicht der Investoren sind die Proteste gegen geplante Projekte nur schwer verständlich. Denn sie sind sich sicher: Was ökonomisch rentabel ist, kann gesellschaftlich doch nicht umstritten sein. Ganz anders der Standpunkt der betroffenen Anlieger: Sie erleben eine tiefgreifende Veränderung ihres Umfeldes, befürchten einen Verlust an Lebens- und Wohnqualität und fühlen sich auf dem normalen Verfahrensweg nicht eingebunden.

Die unterschiedlichen Erwartungen und Haltungen von Projektträgern und Kritikern führen zuerst zu Missverständnissen, dann zur Eskalation und später oft genug vor Gericht. Selbst wenn am Ende doch gebaut werden kann, verzögert sich das Projekt erheblich und wird meist teurer als geplant. Alle Beteiligten stehen als Verlierer da: Der eine hat Zeit und Geld verloren, der andere einen Prozess. Keine Basis für eine gute Nachbarschaft. Auch die politischen Entscheidungsträger stehen oft zwischen diesen Fronten.

Der Ausweg aus dem Dilemma: ein frühzeitiger, transparenter und fairer Austausch von Informationen und Positionen. In einem moderierten Dialog lassen sich neue Wege der Zusammenarbeit zwischen den vermeintlichen Kontrahenten ausloten, sinnvolle Kompromisse finden und tragfähige Lösungen entwickeln. Als Marktführer im Bereich Beteiligung hat IFOK seit Mitte der neunziger Jahre zahlreiche solcher Beteiligungsverfahren begleitet.

Die wesentlichen Erkenntnisse und Ergebnisse aus diesen Dialogprozessen fasst der vorliegende Pluspunkt zusammen. Im Zentrum steht eine einfache Botschaft: Nur wer miteinander redet, kann Lösungen finden.



Wenn aus widerstreitenden Interessen Widerstand wird

Ob Kohlekraftwerke oder „Shopping-Malls“, ob Logistikzentren, Verkehrswege oder Anlagen für erneuerbare Energien – bei Infrastrukturprojekten gibt es immer unterschiedliche Interessen: Der eine will möglichst schnell bauen und denkt an die Kosten. Der andere sorgt sich um die Lebensqualität in seinem Wohnumfeld. Aus den persönlichen Interessen heraus wird es schnell grundsätzlich: warum diese Technik und nicht eine andere? Die politische Opposition am Ort (gleich welchen Parteibuchs) setzt das Thema auf die Agenda. Die Medien beginnen, darüber zu berichten. Schnell zeigt sich: Je mehr Menschen von Infrastrukturvorhaben unmittelbar betroffen sind, desto mehr Meinungen ergeben sich. Und je mehr Meinungen es gibt, desto brisanter wird die Gemengelage.

Eine detaillierte Analyse von Projektverläufen bei Infrastrukturvorhaben ist aufschlussreich. Denn es lassen sich die folgenden typischen Entwicklungsmuster beobachten.



Beobachtung 1: Viele Botschaften, wenig Austausch

Seit den neunziger Jahren spielt Public Relations (PR) eine wichtige Rolle in der professionellen Kommunikation von großen Investitionen. Tue Gutes und rede darüber – in aufwendig produzierten Broschüren werden die Vorteile des Projekts der Öffentlichkeit präsentiert. Der kritischen Beschäftigung mit dem Thema bietet die klassische PR keinen Raum. Die Bedenken, Sorgen und Ängste der Betroffenen finden kein Gehör. Ein Austausch von Informationen findet nicht statt.

Hinzu kommt, dass PR-Botschaften eine sehr subjektive, weil häufig einseitige Sicht der Dinge verbreiten. Das heißt: Selbst wenn die Informationen in der Sache richtig sind, so bleibt doch das grundsätzliche Misstrauen der Bevölkerung gegen PR bestehen.

VON MISSTRAUEN GEPRÄGT: VERTRAUEN AUF DEM TIEFSTAND

Laut einer aktuellen Forsa-Umfrage sind mehr als 80% der Deutschen der Ansicht, dass „auf die Interessen des Volkes keine Rücksicht genommen wird“. Das Vertrauen in die öffentlichen Entscheidungsträger liegt in etwa auf dem Niveau von „Fremden, denen man das erste Mal begegnet“. Kritisch wird auch die Glaubwürdigkeit der Wirtschaft beurteilt: Nur jeder dritte Deutsche traut der Wirtschaft, bei den Parteien liegt der Wert gar unter 20%, noch niedriger werden Werbeagenturen bewertet. Hoch hingegen ist das Vertrauen in die Ärzte: Ihnen sprechen vier von fünf Befragten großes Vertrauen aus.

Dieses Misstrauen hat viele Gründe. Einer davon ist eine Kommunikation, die nur über eigene Positionen informiert. Ein anderer ist der Mangel an Interaktion mit Betroffenen. Wessen Aussage werden die Bürger also im Konfliktfall eher vertrauen: dem Unternehmen und seiner Werbe-/PR-Abteilung? Oder den kritischen Ärzten in der Nachbarschaft?

Diese „Botschaften-PR“ führt also – selbst wenn sie gut gemacht und gemeint ist – häufig in eine kommunikative Sackgasse. Sie manifestiert kontroverse Positionen und beschleunigt die Polarisierung, statt Ausgleich oder Konsens zu stiften. Die Folge: Bevor das erste Wort gesprochen wird, sind die Meinungen schon verhärtet. Gegnerschaften werden angekündigt und können ohne Gesichtsverlust kaum noch aufgehoben werden. Der Streit wird grundsätzlich.

FAZIT

Botschaften sind wichtig. Viel wichtiger sind aber der unmittelbare Informationsaustausch und das Verstehen der Meinung des anderen. Nur wer sich kennt, kann einander vertrauen und nach gemeinsam tragfähigen Lösungen suchen. Miteinander statt übereinander reden!



Beobachtung 2: Der unverstandene Investor

Wer in ein Infrastrukturprojekt investiert, will kein finanzielles Vanbanquespiel riskieren – egal, ob es sich bei dem Projektträger um die öffentliche Hand, einen Konzern oder ein mittelständisches Unternehmen handelt. Es geht um zentrale, häufig existenzielle Themen: das Einlösen eines Wahlkampfversprechens, die bevorstehenden Kommunalwahlen, Termindruck wegen des Ablaufs von Förderfristen, den Erhalt der unternehmerischen Handlungsfähigkeit, um die Einhaltung von Lieferverträgen oder die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

In dieser Situation verlassen sich Investoren meist auf den formalen Verfahrensweg. Dieser basiert auf Gesetzen und Verordnungen, sieht feste Abläufe vor und ist scheinbar verlässlich bei der Planung von Zeitkorridoren. Der Einfluss der Öffentlichkeit ist durch Offenlegung, Ein- und Widerspruch, Anhörungen und andere Instrumente klar geregelt. Warum also mit Kritikern reden, wenn diese sich im Genehmigungsverfahren äußern können?

Doch während die Projektträger noch darauf bauen, dass strittige Themen im Rahmen des Genehmigungsverfahrens ordnungsgemäß und abschließend behandelt werden, nimmt der Protest an Schärfe zu und macht auch vor persönlichen Anfeindungen nicht Halt. In der öffentlichen Wahrnehmung sieht sich der Investor rasch in die Rolle des „Goliath“ gedrängt, während die Bürgerinnen und Bürger als „David“ Sympathiepunkte sammeln. Die Presse berichtet ausführlich über den scheinbar ungleichen Disput. Sachliche Argumentation und konsequentes Handeln – sonst gepriesene Unternehmereigenschaften – führen hier nicht weiter.

DIE EIGENDYNAMIK DER ESKALATION

Versetzen Sie sich in die Rolle eines mittelständischen Unternehmers. Sie wollen ein großes Werk mit Bahnanschluss bauen. Grüne Technik ist geplant. Ihre Sondierungsgespräche sind gut gelaufen, Parteien und Verwaltung haben begeistert auf Ihre Pläne reagiert – immerhin winken zusätzliche Steuereinnahmen und neue Arbeitsplätze. Sie haben die ersten Hürden im Genehmigungsverfahren genommen und Fördermittel der EU und des Landes beantragt. Die Vorstellung des Vorhabens in der lokalen Presse ist ein Lobgesang auf Ihren Unternehmergeist. Zwar gibt es auch einige kritische Leserbriefe, doch Ihr Projektteam versichert Ihnen, das sei völlig normal. Inzwischen haben die Banken die Finanzierung Ihres Projekts zwar bewilligt, allerdings waren die Auflagen deutlich höher als erwartet. Und allein die Planungs- und Informationskosten belaufen sich mittlerweile auf einen siebenstelligen Betrag. Es wird Zeit, dass der Bau endlich beginnt.

Auf einmal ist da ein Flugblatt einer Ihnen gänzlich unbekanntes Bürgerinitiative. Was darin steht – geschrieben von Menschen, die Sie nicht kennen – empfinden Sie als ehrenrührig: Dass Ihre Angaben nicht stimmen. Dass Sie etwas völlig anderes planen. Dass Sie die Umwelt belasten. Dass Sie nicht willkommen sind. Sie verwehren sich in einem Interview mit der lokalen Presse gegen die Unterstellungen. Sie senden noch mal die Botschaften aus der Unternehmenspräsentation. Sie bestätigen die Richtigkeit Ihrer Aussagen. Sie aktivieren Ihre politischen Kontakte. Sie gehen zur Gegendarstellung über. Sie wehren sich... und schaffen damit endgültig einen Graben zwischen Ihnen und den Kritikern, die jetzt zu erklärten Gegnern werden. Die Eskalation hat begonnen.

FAZIT

Je früher der Investor den Dialog mit potentiellen Kritikern sucht, desto eher können Missverständnisse vermieden und eine Eskalation verhindert werden. Probleme lassen sich nur gemeinsam lösen. Am Dialog führt kein Weg vorbei: Daher sollte er so früh wie möglich beginnen.



Beobachtung 3: Wer betroffen ist, hat Recht

Infrastrukturprojekte werben oft mit ihren Vorteilen für die Allgemeinheit: bessere Verkehrswege, neue Arbeitsplätze, Steuereinnahmen für die Gemeinde oder die Aufwertung des Standortes. Doch was für die Summe aller gut sein kann, entspricht nicht immer den Interessen des Einzelnen.

Entscheidend ist an dieser Stelle die Erkenntnis, dass die Betroffenen mit ihrem Standpunkt zunächst einmal tatsächlich (und oft nicht nur „subjektiv“) Recht haben: Ihr Umfeld verändert sich wirklich.

WENN SICH DIE PERSPEKTIVE ÄNDERT...

Stellen Sie sich vor, Sie haben sich ein Haus im Grünen gekauft. Ihr Weg zur Arbeit ist jetzt zwar etwas länger als früher, doch dafür genießen Sie abends auf der Terrasse gemeinsam mit Ihrer Familie die Ruhe. Regelmäßig spielen Ihre Kinder auf der angrenzenden Wiese. Eines Tages hören Sie von dem geplanten Bau eines hochmodernen Kraftwerks mit neuester Filtertechnik. Sie sind begeistert. Schließlich arbeiten Sie bei einem Zuliefererbetrieb und wissen: Die Technik ist wirklich eine Verbesserung. Doch dann realisieren Sie, wo das Kraftwerk gebaut werden soll – nämlich auf dem angrenzenden Grundstück. Auf dem heute noch Ihre Kinder spielen. Schlagartig ändert sich Ihre Perspektive...

Investoren neigen dazu, die Argumente ihrer Kritiker ausschließlich in „richtig“ oder „falsch“ zu kategorisieren. Doch diese Kategorien eignen sich nicht für Menschen, die durch ein Projekt persönliche Nachteile erleiden.

Wer in einer solchen Situation eine konstruktive Lösung anstrebt, darf nicht darauf pochen, partout Recht zu haben.

Wichtig ist vielmehr, zunächst herauszufinden, warum jemand gegen ein Projekt ist. Was will er erreichen. Und vor allem: Wie ist er betroffen?

FAZIT

Betroffenheit ist keine Frage von „richtig“ oder „falsch“. Insofern ist Kritik immer „berechtigt“. Breite gesellschaftliche Akzeptanz für ein Großprojekt kann nur dann entstehen, wenn persönliche Betroffenheit als legitimes Anliegen akzeptiert und berücksichtigt wird.

Dann folgt das gemeinsame verbindliche Festlegen der Fakten, das so genannte Joint Fact Finding, bevor es schließlich um die Frage geht: Wo ist eine Annäherung oder Einigung möglich? Um dies herauszufinden, bedarf es des Dialogs.



Beobachtung 4: Die Macht der schnellen Kanäle

Seit den Protestbewegungen der sechziger und siebziger Jahre beschäftigen sich immer mehr Menschen kritisch mit den Veränderungen ihres Lebensumfelds. Themen wie Flughafenausbau und Kernkraftwerke besaßen das Mobilisierungspotential, viele tausend Menschen auf die Straße zu bringen. Heute geht es nicht mehr nur um Großprojekte. Heute kann schon der Bau eines Gleisanschlusses oder einer Lagerhalle die Öffentlichkeit mobilisieren.

Neben veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist dabei vor allem das Internet ein wesentlicher und vielfach unterschätzter Faktor. Wenige Euro reichen aus, um eine Website zu erstellen, in einem Blog für die eigene Meinung zu werben und per E-Mail potentielle Unterstützer anzusprechen.

Mehr noch: Durch die „social media“-Kanäle von Facebook oder Twitter fließen Informationen heute immer zahlreicher und immer schneller. Nie war es leichter, mit geringem Aufwand viele Menschen zu erreichen.

Damit ist das Internet – zumal in Form des interaktiven „Web 2.0“ – zum dominierenden Meinungsmultiplikatoren geworden. Und es ist auf dem besten Weg, im lokalen Umfeld den klassischen Journalismus als massenwirksames Medium abzuhängen: Noch bevor die Druckerschwärze trocken ist, werden Zeitungsartikel bereits kommentiert, kritisiert oder verrissen. Nirgendwo lassen sich Netzwerke leichter aufbauen als im Internet. Schon ein einfacher Link oder ein Banner genügt, und Kritiker unterschiedlichster Herkunft bilden eine ad-hoc-Community.

WIDERSTAND IST MACHBAR, HERR NACHBAR!

Der Protest beginnt oft in kleineren Interessensgemeinschaften. Man führt in der Nachbarschaft Gespräche, der Unmut steigt. Erste Gerüchte heizen die Diskussion an. Auf Nachfragen bei Politikern oder dem Unternehmen erhält man entweder gar keine Antwort oder hochglänzende PR-Broschüren: Bis zum ersten Treffen mit Gleichgesinnten ist es dann nicht mehr lange hin – die Geburtsstunde der Bürgerinitiative. Schnell ist ein Flyer zusammengestellt und in der Nachbarschaft verteilt. Bei der nächsten Sitzung der Bürgerinitiative reichen die Stühle schon nicht mehr. Lokale Größen aus der Politik gesellen sich hinzu. Die Akteure professionalisieren sich. Die Medien berichten. Erste gemeinsame Blogs entstehen, oder man unterstützt vorhandene Plattformen (z.B. www.biest-hd.de, www.greenaction.de oder www.ig-meistersiedlungdatteln.de). Der Widerstand nimmt seinen Lauf. Durch Partnerseiten und Aktionsblogs wird eine Öffentlichkeit über die Stadtgrenzen hinaus erzeugt (z.B. www.campact.de oder www.kritische-initiative.de). Die Vernetzung mit größeren Plattformen wie www.die-klima-allianz.de oder auch www.bund.net ermutigt die Protestbewegung.

Projektinvestoren tun sich mit der schönen, neuen Welt des Web 2.0 häufig schwer: Ihnen fehlt das journalistische Korrektiv des Redakteurs, der für Ausgewogenheit sorgt und Quellen prüft. Sie fürchten die Macht unkontrollierter und ungesicherter Kommunikationswege. Der Umgang mit dem scheinbar unberechenbaren und regellosen Medium Internet stellt sie vor Rätsel.

FAZIT

Mittendrin statt nur dabei – so lautet das Gebot in Zeiten des Internet. Die Meinungsbildung über soziale Netzwerke ist längst Realität. Wer im „World-WideWeb“ Präsenz zeigt, nutzt die Chance, im Dialog Vertrauen und Reputation aufzubauen.

**WIE KANN ICH SICHERSTELLEN, DASS MEIN PROJEKT SCHEITERT? – EIN RATGEBER FÜR DEN UNBELEHRBAREN MANAGER**

1. Laden Sie die Projektgegner zu einem „Hintergrundgespräch“ ein und überschütten Sie sie mit so vielen Informationen wie möglich.
2. Seien Sie standfest: Beharren Sie auf Ihren Positionen. Es gibt nur eine richtige Haltung, nämlich Ihre. Betonen Sie, dass Sie ausschließlich im Interesse der Allgemeinheit und des Gemeinwohls handeln.
3. Vermeiden Sie bei den Treffen Dialog und Transparenz. Teilen Sie die Debatte in viele kleine Foren auf und verlangen Sie von allen Beteiligten strengste Diskretion, damit niemand weiß, worüber die anderen sprechen.
4. Verzichten Sie auf neutrale Experten und bestellen Sie stattdessen Gefälligkeitsgutachten. So riskieren Sie keine unliebsamen Überraschungen.
5. Verzichten Sie bei allen Gesprächen konsequent auf einen professionellen Moderator oder Mediator. Moderieren Sie selbst, damit Sie häufiger und länger zu Wort kommen als die anderen.
6. Verschweigen Sie unangenehme Dinge. Bestreiten Sie, was immer Ihnen entgegengehalten wird. Schieben Sie im Zweifelsfall die Schuld auf die Presse.
7. Drücken Sie sich in allem möglichst kompliziert aus: Machen Sie lange Sätze, verwenden Sie so viele Fremdwörter wie möglich. Damit verleihen Sie sich den Nimbus des Experten.
8. Machen Sie deutlich, dass Sie Ihr Vorhaben schon lange vorab vertraulich mit den zuständigen Politikern und Beamten besprochen haben und mit ihnen freundschaftliche Kontakte pflegen. Vergessen Sie nicht zu betonen, dass Sie kein böser Kapitalist, sondern ein guter Kumpel sind.
9. Machen Sie Zusagen, auch wenn Sie nicht im Traum daran denken, sie später einzuhalten. Sorgen Sie sich nicht um die Resonanz in den Medien – das „versendet“ sich.





Beobachtung 5: Der scheinbare Schutz durch die Bürokratie

„All business is local“ – dieser Leitsatz aus dem Marketing gilt auch für Infrastrukturprojekte. Immer gibt es Menschen in der Nachbarschaft, die durch das Vorhaben unmittelbar betroffen und nicht bereit sind, diese Veränderung unwidersprochen hinzunehmen.

Noch nie wurden Investitionen an ihrem geplanten Standort so grundsätzlich diskutiert wie heute. Auch diejenigen, die ansonsten mit Politik kaum etwas am Hut haben, wollen sich in die Diskussion mit einbringen. Die entscheidende Frage lautet: Wo können die betroffenen Bürgerinnen und Bürger ihre Anliegen und Einwände vortragen? Bei welcher staatlichen Stelle finden sie Gehör?

Behördliche Genehmigungsverfahren sehen zwar öffentliche Anhörungen und Erörterungstermine vor. Doch in der Praxis erstarrt das Prüfungsverfahren häufig in einem formalen Korsett aus Paragraphenschlingen und Juristendeutsch. Für den einzelnen Betroffenen ist es kompliziert, sich zu äußern. Akteneinsicht, Ortstermine und komplexe Sach- und Gutachterttexte schrecken ab und bauen hohe Hürden auf. Es gibt keine Transparenz, was mit den Beiträgen geschieht. So bleibt unklar, ob und was der Einzelne erreichen kann.

Wenn die Beteiligung der Öffentlichkeit zum bürokratischen Akt degradiert wird, sucht sich der bürgerliche Unmut andere Wege: Bürgerinitiativen, Informationsveranstaltungen und Protest. Die Meinungsfindung der Öffentlichkeit findet außerhalb der administrativen Verfahren statt. Protest ist längst nicht mehr nur die Sache von „Aktivisten“, sondern ein Phänomen der gesellschaftlichen Mitte.

Das bekommt auch die Politik zu spüren. Denn die Bürger besitzen ein ultimatives Sanktionsinstrument – ihre Wählerstimme. Ein Blick auf die Wahlergebnisse bei Kommunalwahlen im Umfeld größerer Infrastrukturprojekte zeigt, dass nicht mehr allein die Parteizugehörigkeit eines Kandidaten über Wohl oder Wehe beim Urnengang entscheidet. Ausschlaggebend für das Kreuz hinter dem Namen ist vielmehr die Einstellung des Kandidaten – für oder wider das geplante Vorhaben. Bei vergangenen Wahlen kam es daher immer wieder zu erdrutschartigen Verschiebungen in den lokalen Parlamenten. In Folge dessen wurde so manches Großprojekt trotz bereits erteilter

Genehmigung wieder auf Eis gelegt, so mancher Ratsbeschluss entgegen aller Gepflogenheiten wieder geändert. Heute gilt: Selbst eine formale Genehmigung bedeutet noch lange nicht, dass ein Projekt auch realisiert wird.

Immer mehr Lokalpolitiker fordern daher den Einsatz von Bürgerbeteiligung und -dialog schon während des Genehmigungsverfahrens. Sie wissen: Nur auf der Basis breiter gesellschaftlicher Akzeptanz lassen sich in ihrem Wahlkreis Infrastrukturprojekte umsetzen. Investoren hingegen müssen bereit sein, den scheinbaren Schutz bürokratischer Genehmigungsverfahren zu verlassen. Sie müssen akzeptieren, dass Verständnis und Akzeptanz für die Realisierung ihres Vorhabens wichtiger sind als formale Verfahrenssicherheit.

FAZIT

Was formal rechtens ist, ist für den Einzelnen noch lange nicht richtig. Klassische Genehmigungsverfahren für Infrastrukturprojekte reichen nicht aus, um die Öffentlichkeit mit einzubinden. Von den Investoren und der Politik gefordert sind stattdessen Beteiligung und Dialog.



Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren

Moderne Beteiligungs- und Dialogverfahren funktionieren nach demselben Prinzip: Sie führen alle Konfliktparteien – die Bürger, die Unternehmen, die Politik, die Bürgerinitiativen und die Wissenschaftler – zusammen und schaffen damit eine Plattform für den direkten Austausch. Ein neutraler Moderator leitet die Treffen, trifft jedoch keine inhaltlichen Entscheidungen. Im direkten Gespräch aller Betroffenen miteinander statt übereinander wird sichtbar, welche Themen, Sorgen und Bedenken die Menschen im Umfeld eines Infrastrukturprojekts beschäftigen.

Aus der Erfahrung zahlreicher Beteiligungsverfahren hat IFOK eine Reihe von Erfolgsfaktoren identifiziert. Das sind die wichtigsten:



1. Offenheit – um gemeinsame Lernprozesse zu ermöglichen

Dialog lebt von Offenheit. Alle Akteure können ihr Anliegen einbringen. Das geltende Recht bildet die Grundlage für den Dialog, ist aber nicht der alleinige Maßstab. Unumgänglich ist es, von Anfang an klarzumachen, wo man in der Entscheidungsphase steht. Dabei gilt: Je weniger bereits entschieden ist, umso besser. Denn Dialog braucht Spielraum.

2. Gemeinsame Klärung der Faktenlage – um zu wissen, was wirklich strittig ist

Gutachten und Gegengutachten kosten alle Beteiligten Zeit, Geld und Nerven. Daher steht am Anfang eines jeden Dialogverfahrens die gemeinsame und verbindliche Klärung der Faktenlage, das „Joint Fact Finding“. Dies geschieht zumeist in Form eines Gutachtens. Alle Beteiligten einigen sich über die Fragestellungen des Gutachtens sowie über die Art und Weise der Ausschreibung und der Vergabe – und sie benennen einen zweiten Gutachter zur Qualitätssicherung.

Das „Joint Fact Finding“ kann eine starke Emotionalisierung der Debatte verhindern. Das Gutachten schafft eine von allen akzeptierte Faktenbasis. Häufig überraschend: Die Beschreibung der Fakten ist unstrittig. Konflikte entstehen erst bei deren Bewertung.

3. Zuhören und ernst nehmen – um neue Lösungen zu finden

Mit der Einladung zum Dialog setzt der Initiator ein klares Zeichen in der Öffentlichkeit: Er ist bereit, kritische Meinungen anzuhören und sie offen zu diskutieren. Das schafft Glaubwürdigkeit, während des Dialogverfahrens und auch danach. „Man hört mir zu und nimmt mich ernst“ – diese Botschaft nehmen alle Beteiligten aus dem Dialog mit.

4. Transparenz – statt Geheimniskrämerei

Geheimniskrämerei ist der Tod von Dialogverfahren. Wer hinter verschlossenen Türen verhandelt, provoziert Gerüchte und Getuschel. Deshalb sind das kontinuierliche Informieren der Medien und eine transparente und ehrliche Darstellung der (Zwischen)-Ergebnisse wichtig. Die Akteure der Dialog- und Mediationsverfahren berichten über ihre Arbeit in Gesprächen, auf Veranstaltungen und in Newslettern. Die Öffentlichkeit muss wissen, worüber diskutiert wird und wer mit wem redet.

5. Professionalität und Methodenvielfalt – Dialog führen will gelernt sein

Ob Mediation, Bürgerkonferenz, Expertengespräch, Dialogforum oder Zukunftswerkstatt – es gibt eine Fülle an möglichen Beteiligungsverfahren und Veranstaltungsformaten. Erfolgreiche Dialogprozesse leben von einer souveränen Moderation und der intelligenten Gestaltung des gesamten Verfahrens. Der Moderator muss ein breites Repertoire an Methodenkompetenz, Konfliktmanagementstrategien und Mediationstechniken beherrschen. Außerdem gefordert: konzeptionelle Stärke, Kreativität und vor allem Erfahrung, um für jeden Dialog die passenden Instrumente zu finden und sie auf die konkrete Situation zuzuschneiden.



Beispiele erfolgreicher Dialog- und Mediationsverfahren

Beispiele aus der IFOK-Praxis belegen, wie und dass Dialogverfahren funktionieren.



Beispiel 1:

Das Dialogverfahren zum Ausbau des Frankfurter Flughafens

Die Erweiterung des Frankfurter Flughafens ist eines der größten Infrastrukturprojekte Europas – und eines der umstrittensten. Das bislang größte europäische Dialogverfahren begann im Jahr 1998 mit einer zweijährigen Flughafen-Mediation. Es wurde mit dem Regionalen Dialogforum bis 2008 fortgeführt und in den dauerhaften Nachbarschaftsdialog „Forum Flughafen und Region“ überführt. Auf Initiative der Hessischen Landesregierung wurden mehr als zwei Millionen Bürgerinnen und Bürger sowie die relevanten regionalen Akteure in die Entscheidungsfindung eingebunden.

Eine gemeinsame Faktenklärung schaffte die transparente Entscheidungsgrundlage für das „Mediationspaket“, das den Ausbau, aber zugleich ein Nachtflugverbot und ein Anti-Lärm-Pakt vorsah. In dem gemeinsamen Dialog, der das Genehmigungsverfahren begleitete, gelang es, neue Lärmschutzkonzepte zu entwickeln und in die Debatte einzuführen.

Mehr unter www.forum-flughafen-region.de



Beispiel 2:

Stakeholder-Dialoge an E.ON-Kraftwerksstandorten

Die E.ON Kraftwerke GmbH begleitet geplante Neubauten von Kraftwerken in ganz Europa mit „Kraftwerksforen“ an den jeweiligen Standorten: An diesen „Runden Tischen“ sitzen Interessenvertreter aus Politik, Verwaltung, Umweltverbänden, Bürgerinitiativen, der Wirtschaft, Gewerkschaften und der Kirche mit Vertretern der E.ON-Standorte zusammen. In regelmäßigem Turnus finden Sitzungen statt, in denen alle Themen rund um die Neubauprojekte diskutiert werden. Ziel ist es, eine Verständigung über die Fakten zu erreichen und in Konfliktfällen nach gemeinsamen, tragfähigen Lösungen zu suchen.

So war es möglich, beim Thema „Einhausung der Kohle“ eine auch von der Mehrheit der Kritiker akzeptierte Lösung zu finden. Die transparente Diskussion über die Schadstoffbelastung an einem Standort führte zu einer Erweiterung des Messstellennetzes für das Umweltmonitoring und zu konkreten Zusagen für eine zusätzliche Reduzierung der Emissionen.

Mehr unter www.kraftwerksforum-datteln.de, www.kraftwerksforum-staudinger.de oder www.kraftwerksforum-stade.de.



Beispiel 3:

Dialog zur „Stadtbahn Nord“ Mannheim

Im Dezember 2009 beschloss der Gemeinderat der Stadt Mannheim einstimmig den Bau der Stadtbahn Nord als letzter noch fehlender Erschließungsachse im Schienennetz des öffentlichen Nahverkehrs. Wie schon in der Vergangenheit formierte sich auch diesmal Widerstand gegen das Vorhaben. Die geplante Trasse sollte eine Strecke von ungefähr 7,5 Kilometer Länge haben. Im direkten Gebiet sind mehr als 32.000 Menschen von dem Vorhaben betroffen. Ein Dialogverfahren, angeregt durch die Stadtverwaltung, ermöglichte es, die Bürgerinnen und Bürger an der Ausgestaltung der geplanten Stadtbahn Nord zu beteiligen. Mitte Oktober 2010 gab der Gemeinderat der Stadt Mannheim grünes Licht für ein neues, modifiziertes Streckennetz. Die Geschichte der Stadtbahn Nord zeigt, was ein professionell umgesetzter Bürgerdialog leisten kann.

Mehr unter www.stadtbahn-mannheim-nord.de

 **Beispiel 4:**
European Citizens' Consultations (ECC)

Bei den European Citizens' Consultations ging es um europaweite Bürgerdialoge zur wirtschaftlichen und sozialen Zukunft der Europäischen Union. Mehr als 10.000 Bürgerinnen und Bürger in sämtlichen 27 Mitgliedstaaten der EU beteiligten sich an der Debatte und entwickelten in nationalen und europaweiten Veranstaltungen sowie über das Internet ihre eigene Agenda. Die wurde in einer Abschlussveranstaltung dem Präsidenten der Europäischen Kommission, José Manuel Barroso, sowie den EU-Parlamentariern übergeben. Für die am Dialog beteiligten Bürgervertreter und Parlamentarier war der Austausch ein Lernprozess, der das gegenseitige Verständnis förderte und neues Wissen generierte. Für die Politiker gab es einige Überraschungen, wie stark der Rückhalt für ein gemeinsames Europa tatsächlich ist und welche Themen für die Bürger Priorität besitzen. Mehr unter www.european-citizens-consultations.eu



**NEUGIERIG
GEWORDEN?**

**Wir von IFOK glauben an die Macht
des Wortes und an die Weisheit der Vielen.
Wir sind davon überzeugt: Öffentliche
Konflikte lassen sich am Besten dadurch be-
wältigen, dass alle Beteiligten in einen Dialog
eingebunden werden – vorurteilsfrei, voraus-
setzungslos und verbindlich moderiert.**

**Wir sind gespannt auf Ihr Feedback, Ihre
Meinungen und Ihre Ideen. Treten Sie
mit uns in den Dialog – wir freuen
uns darauf!**



Über IFOK

IFOK ist eine der führenden deutschen Kommunikationsberatungen mit rund 100 Beraterinnen und Beratern in Bensheim, Berlin, München, Düsseldorf, Brüssel sowie Boston (USA). IFOK unterstützt seit 1995 Kunden aus dem öffentlichen Sektor, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft dabei, Veränderungsprozesse durch Kommunikation zu gestalten. Dazu bietet IFOK Analysen, strategische Beratung,

Kontakt

IFOK GmbH
 Berliner Ring 89
 64625 Bensheim
 Tel.: +49.62 51.84 16-0
 Fax: +49.62 51.84 16-16
 info@ifok.de
 www.ifok.de

Öffentlichkeitsarbeit und die unterschiedlichsten Dialog- und Kommunikationsprozesse aus einer Hand. Der Ansatz: Fachexpertise und Methodenkompetenz für Dialog, Kooperation und Mediation wird mit den professionellen Standards einer internationalen Strategieberatung kombiniert. IFOK-Berater zeigen Wege auf, sich zu orientieren, Akzeptanz zu finden und Veränderungsprozesse zu steuern.



Dr. Hans-Peter Meister

Geschäftsführender Gesellschafter IFOK GmbH, Sprecher der Geschäftsführung

Dr. Hans-Peter Meister ist Gründer und Inhaber der IFOK GmbH. Vor dem Aufbau von IFOK war der promovierte Biologe Leiter der Umfeldkommunikation bei BASF in Ludwigshafen, davor Pressesprecher des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Hans-Peter Meister ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen im Bereich Beteiligung, New Governance und Mediation. Sein zentrales Buch „Beteiligung – ein Programm für Regierung, Wirtschaft und Gesellschaft“ ist 2007 erschienen. Meister lehrt politische Kommunikation an der Georgetown University in Washington.

hans-peter.meister@ifok.de – Tel.: +49.62 51.84 16-11

Ralf Eggert

Geschäftsfeldleiter Energie

Ralf Eggert studierte Geografie, Biologie und Umweltrecht in Heidelberg. Nach seinem Aufbaustudium als Public-Relations-Berater spezialisierte er sich auf Stakeholderdialoge und politische Mediation. Seine Beratungserfahrungen umfassen strategische und prozessorientierte Beratung im Stakeholdermanagement, Moderation von Verständigungsprozessen und Mediation zu den Themen Energie, Mobilität und Nachhaltigkeit. Als Mitglied der Working Group Airport Noise berät er die Europäische Kommission zu Fragen der Stakeholderbeteiligung. Zu seinen Kunden zählen unter anderem Fraport AG, E.ON AG, Metropolregion Rhein-Neckar, Celanese AG und das Land Hessen.

ralf.eggert@ifok.de – Tel.: +49.62 51.84 16-78



Andreas Ingerfeld

Bereichsleiter Public Relations, Mitglied der Geschäftsleitung

Andreas Ingerfeld ist Spezialist für Krisenkommunikation, Post-Merger-Kommunikation und Change Communication. Er war in leitenden Kommunikationsfunktionen für internationale Fortune 500 Unternehmen (u.a. Finanzdienstleistungssektor und Distribution) tätig. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung und Umsetzung langfristig wirkender Kommunikationsstrategien zur Gewinnung von Zielgruppen sowie die Positionierung komplexer Themen. Vor seinem Eintritt bei IFOK leitete Andreas Ingerfeld acht Jahre lang die Unternehmens- und Marktkommunikation der marktführenden deutschen Riskmanagementberatung.

andreas.ingerfeld@ifok.de – Tel.: +49.62 51.84 16-31

