
WHITE PAPER

KOMMUNIKATION
BEI
GROSSPROJEKTEN

ecker & partner

Agentur für Öffentlichkeitsarbeit und Public Affairs GmbH | www.eup.at

NHP

Niederhuber & Partner

Ecker & Partner Öffentlichkeitsarbeit und Public Affairs GmbH

Goldeggasse 7 / Hoftrakt, A-1040 Wien

T: +43 (0)1 59932-0

F: +43 (0)1 59932-30

E-Mail: office@eup.at

www.eup.at

www.facebook.com/eckerrundpartner

Niederhuber & Partner Rechtsanwälte GmbH

Wollzeile 24, A-1010 Wien

T: +43 (0)1 513 21 24-0

F: +43 (0)1 513 21 24-30

E-Mail: office@nhp.eu

Wilhelm-Spazier-Straße 2a, A-5020 Salzburg

T: +43 (0)662 90 92 33

F: +43 (0)662 90 92 33-30

E-Mail: salzburg@nhp.eu

www.nhp.eu

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im gesamten Dokument das generische Maskulin verwendet. Selbstverständlich bezieht sich die hier verwendete, männliche Form immer auf beide Geschlechter.

F.d.l.v.:

Ecker & Partner Öffentlichkeitsarbeit & Public Affairs GmbH

Niederhuber & Partner Rechtsanwälte GmbH

Grafik:

Michael Merzlikar Grafik und Mediengestaltung, Wien

Copyrights Fotos:

Tony Gigov, Foto Wilke

Wien, im Juni 2014

UNWORT GROSSPROJEKT. ODER: WARUM DIESES WHITEPAPER?	S. 02
Im Umbruch: Wertewandel trifft Industrie	S. 03
Groß- und Infrastrukturprojekte	S. 04
Was, wenn nicht? Die Folgen	S. 05
Warum Widerstand? Die Gründe	S. 05
Die Kraft des Dialogs	S. 07
DIE MACHT DER MEDIEN: EMOTION ERKENNEN, NUTZEN UND LENKEN	S. 08
important: Social Media (Interview: Judith Denkmayr)	S. 10
ALLES EINE FRAGE DES ZEITPUNKTS: KOMMUNIKATION IM PROJEKTVERLAUF	S. 13
DIE HALBE MIETE: VORBEREITUNG	S. 16
Das perfekte Team. Und wer wann spricht.	S. 17
Das Gegenüber: Die Stakeholder	S. 19
Meinungserhebung und Stimmungsbarometer	S. 23
Technische Projektinformationen, Visualisierungen und UVP	S. 23
Was wäre, wenn: Krisenszenarien	S. 24
RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE GENEHMIGUNG VON GROSSPROJEKTEN	S. 25
Ablauf eines Genehmigungsverfahrens	S. 26
UVP - Was steckt dahinter? (Interview: Mag. Martin Niederhuber)	S. 29
ZIELE, THEMEN, KERNBOTSCHAFTEN	S. 32
MASSNAHMEN IM PROJEKTVERLAUF	S. 35
Öffentlichkeit strukturiert beteiligen	S. 36
Genehmigungsverfahren unterstützen	S. 36
Bauphase begleiten	S. 37
Dokumentation und Abschlussevent	S. 38
DO'S & DON'TS	S. 39

**UNWORT GROSSPROJEKT.
ODER:
WARUM DIESES WHITEPAPER?**

Der saubere Strom.

Die neue Vierersesselbahn im Skigebiet.

Der Eisen- oder Autobahntunnel.

... Wirtschaftszweige und Infrastrukturprojekte, von denen Herr und Frau Österreicher profitieren und die es zu fördern und auszubauen gilt – darin ist sich das Gros der Bevölkerung einig.

Solange es nicht vor der eigenen Haustür passiert. Denn: Vor allem Infrastrukturprojekte aus den Bereichen Verkehr und Energie stoßen immer wieder auf Widerstand. Egal ob die Errichtung von Wasserkraftwerken und Windparks, der Ausbau von Autobahnen und Eisenbahnstrecken, Überlandleitungen oder neue Skilifte – die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Großprojekte, die sich womöglich umfassend auf Lebens- und Umgebungssituation der Bevölkerung auswirken, rufen lokale Bürgerinitiativen auf den Plan, unterstützt von Umwelt- und Naturschutzverbänden. Nicht selten werden solche Konflikte auch politisch instrumentalisiert, insbesondere zu Wahlzeiten. Oft eskaliert die Auseinandersetzung, ein sachlicher Austausch findet dann kaum noch statt.

Wie derartige Eskalationen und verfahrenere Fronten bereits im Vorfeld durch umfassende und vor allem frühzeitige und strategisch geplante Kommunikation vermieden werden können – das stellt dieses Whitepaper praxisnah dar.

IM UMBRUCH: WERTEWANDEL TRIFFT INDUSTRIE

Ja, (fast) jeder will „sauberen Strom“.

Aber wer will schon ein Kraftwerk in der Nachbarschaft?

Am Beispiel Energie festgemacht, sieht sich die gesamte (westliche) Industrie mit dieser Situation konfrontiert. Die „Ökologisierung“ des Lebensgefühls, mitsamt wachsender Vorbehalte Konzernen gegenüber, prägt den gesellschaftlichen Wandel auch in Österreich.

OTTO TRENDSTUDIEN 2009 BIS 2013 — DAS VERTRAUEN SCHWINDET:

Nur jeder Dritte vertraut den Informationen der Unternehmen, 91 Prozent der Verbraucher stufen hingegen NGOs und unabhängige Testinstitutionen als vertrauenswürdig ein.

Der Vergleich über die Jahre zeigt, dass die Erwartungen an NGOs und Medien seit 2009 gestiegen sind. Die Erwartungen an die Politik sind hingegen gesunken.

Über die Hälfte der Befragten empfindet die Macht der Konsumenten gegenüber den Unternehmen als deutlich größer als in der Vergangenheit.

Dieses Phänomen der Ökologisierung bzw. des LOHAS (Ernst & Young: Lifestyle of Health and Sustainability) und die abnehmende Glaubwürdigkeit von Konzernen zugunsten von NGOs und Bürgergruppen schwächt die Industrie in der öffentlichen Wahrnehmung und drängt sie zunehmend in ein negatives Rollenbild des „Naturzerstörers“.

Zusätzlich hat man es mit einer „medialen Wahrnehmungsstörung“ zu tun. Die auf den ersten Blick klare Rollenverteilung „David gegen Goliath“ mit der Industrie in der Rolle des biblischen Riesen verhält sich bei genauerem Hinsehen genau umgekehrt, denn: Verändertes Medienverhalten lässt internationale Vernetzungen zu, wie sie vormals noch undenkbar waren. Mit den „neuen Medien“ ergeben sich Organisations- und Vernetzungsmöglichkeiten auch für Laien (z.B. von Bürgerinitiativen und NGOs), die in der Form bislang nur Kommunikations- bzw. Organisationsprofis vorbehalten waren. Damit kommt den vermeintlich unterlegenen Projektgegnern mediale Macht zu, die jene des Projektwerbers klar übersteigt.

Social Web-Plattformen wie Facebook oder Twitter ermöglichen Information und Aktivierung von ganzen Netzwerken in Echtzeit, hierarchische Grenzen oder Zutrittsbeschränkungen sind quasi nicht vorhanden und auch der Anspruch auf fachliche Richtigkeit sowie Nachvollziehbarkeit der Informationen und Meinungen ist nicht immer gegeben. Ein Klick genügt und schon ist man offiziell Gegner oder Befürworter.

GROSS- UND INFRASTRUKTURPROJEKTE

Das Streben nach zunehmender Ökologisierung gekoppelt mit einer niedrigen Bereitschaft, dafür Veränderungen im ureigensten Umfeld in Kauf zu nehmen, gefährdet oft bereits im Vorfeld die Planung und Umsetzung von Infrastrukturprojekten und industriellen Großinvestitionen.

Das hat freilich massive Auswirkungen und Folgen: Denn mit der Planung und Durchführung von Großprojekten wird in vielerlei Hinsicht ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor und nicht zuletzt eine maßgebliche Investition in zukünftige infrastrukturelle Entwicklung geschaffen.

Kommt es aber zu einer öffentlichen Auseinandersetzung, stehen nicht nur das Projekt selbst, die Projektwerber und Expertise der involvierten Fachleute (u. a. der Ingenieure) im Kreuzfeuer. Die Kritik bezieht sich auch auf Entscheidungen der Legislative, der Genehmigungsbehörden und gelegentlich auch auf die Gerichte.

WAS, WENN NICHT? DIE FOLGEN.

1. Gesellschaftliche Folgen.

Notwendige Infrastruktur wird nicht oder mit massiver Verzögerung oder Einschränkungen realisiert. Das hat negative Folgen für den Wirtschaftsstandort.

Denn auch sauberer Strom muss erst einmal produziert werden.

2. Folgen für die Projektbetreiber.

Die Auseinandersetzungen schaden dem Ruf des Unternehmens. Ein beschädigtes Image kann weitreichende Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und damit auf die Zukunft eines Unternehmens haben.

Stichwort: Arbeitsplätze.

3. Folgen für Projekte.

Die Realisierung einzelner Projekte verzögert sich, die Kosten steigen. Infrastrukturprojekte werden schon in der Startphase konfliktär wahrgenommen.

Was lange dauert und viel kostet, ist nicht gut und nichts wert.

WARUM WIDERSTAND? DIE GRÜNDE.

Um die „richtigen“ kommunikativen Maßnahmen treffen zu können und die notwendigen Botschaften festzulegen, muss man vor allem eines: die Gründe kennen, warum es zum Widerstand kommt.

1. Projektbezogene Gründe.

Einzelne Aspekte des Projekts stoßen auf Kritik: Ökologische Auswirkungen sind subjektiv nicht vertretbar, die Projektkosten sind zu hoch oder der Nutzen wird in Frage gestellt. Oft wird auch zu hohe Risikobereitschaft konstatiert.



2. „Verborgene Gründe“.

Vordergründig werden einzelne Projektaspekte kritisiert, die Wurzeln des Protestes liegen aber ganz woanders. Häufig werden Großprojekte als „Eingriff in die kulturelle Identität“ einer Region oder einer Gemeinschaft empfunden. Explizit werden diese Gründe jedoch selten geäußert, da sie vermeintlich nicht an „handfesten“ Aspekten festzumachen sind.

3. Vertrauensverlust in Politik und Wirtschaft.

Protest wird durch allgemein mangelndes Vertrauen in „die Politik“ und „die

Wirtschaft“ verschärft. Diese negative Grundstimmung überträgt sich dann auf die von ihnen betriebenen Projekte.

4. Art und Tonalität der Kommunikation, Verfahrensintransparenz.

Vielfach ist Form und Tonalität der Kommunikation der „Mächtigen“ mit den Bürgern Ziel der Kritik. „Von oben herab“ oder „ignorant“ sind dabei nicht selten gehörte Beschreibungen.

5. Und der womöglich wichtigste Grund: Das NIMBY-Phänomen:

HEILIGER SANKT FLORIAN / VERSCHON' MEIN HAUS / ZÜND' AND'RE AN!

Beim „Not in my backyard-Effekt (NIMBY)“ handelt es sich um das durchaus menschliche, bekannte Phänomen der Maximierung bzw. Aufrechterhaltung des eigenen – und zwar ausschließlich des eigenen – Nutzens, auch auf Kosten der Allgemeinheit. Dieser Protest ist sehr emotional, persönlich, oftmals irrational und gleichzeitig am stärksten motiviert. Daher bleibt er oft auch nach objektiv hinreichenden Ausgleichsmaßnahmen (z. B. Schallschutz, finanzielle Kompensation etc.) bestehen.

Die logische Schlussfolgerung: Meinungen, Ängste, Bedenken und Widerstände der betroffenen Bevölkerung müssen erkannt, auf- und angenommen werden. Es muss zeitgerecht und proaktiv informiert werden. DIALOG lautet das Stichwort. Und zwar auf „Augenhöhe“.

DIE KRAFT DES DIALOGS¹



In der Kommunikationstheorie spricht man von der sogenannten „dialog-orientierten Projektkommunikation“: Strategisch richtig und zielgerichtet eingesetzt, kann sie maßgeblich zum positiven Verlauf eines Großprojekts beitragen.

Die wichtigsten Grundregeln auf einen Blick:

- **Frühzeitig und dauerhaft kommunizieren!**
... nicht nur bis zur Einreichung bzw. Genehmigung, sondern bis zur Einweihungsfeier.
- **Proaktiv kommunizieren!**
... Grundsatz: ehrlich, offen und transparent.
- **Den Dialog suchen!**
... und zwar nach dem Prinzip: Zuerst zuhören, dann erklären. Respekt und Wertschätzung sind das Gebot der Stunde im Umgang mit der betroffenen Bevölkerung.
- **Vorgehensweisen immer wieder erklären!**
... und begründen – während des gesamten Projekts.
- **Alternativen aufzeigen!**
... und erläutern, warum welche Alternativen gewählt bzw. verworfen wurden.
- **Komplexität minimieren!**
... technische, wirtschaftliche und rechtliche Fachsprache muss übersetzt werden, Botschaften müssen klar und einfach sein.
- **Emotionen aufnehmen und kommunikativ kanalisieren!**
... Herz und Verstand zählen weit mehr als Fakten und Analysen. Gesichter und Geschichten lassen das Projekt „menschlicher“ erscheinen.
- **Botschaften visualisieren!**
... alt, aber gut: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“.
- **Kommunikationsinstrumente aufeinander abstimmen!**
... klassische Pressearbeit in Kombination mit Web 2.0 ...

¹ Vgl. Frank Brettschneider, „Großprojekte zwischen Protest und Akzeptanz: Legitimation durch Kommunikation“, in: F. Brettschneider und W. Schuster (Hrsg.): Stuttgart 21- Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 319-328.

DIE MACHT DER MEDIEN: EMOTION ERKENNEN, NUTZEN UND LENKEN

Neben einer „Stimmungs-Abfrage“ bei den emotional besonders involvierten Stakeholdern wie Einwohnern bzw. Anrainern steht am Beginn der Kommunikationsarbeit unbedingt eine gründliche Medien-Recherche: Welche (Regional-)Medien berichten wie zu Projekten in der Region? Handelt es sich um „professionelle“ Journalisten und Presse? Welche „Hobby-Schreiber“ nehmen sich welcher Themen an?

Denn in welchem Format auch immer, die Macht der „vierten Gewalt“ von Anfang an richtig ein- und abschätzen zu können, Emotionalisierungs- und Kampagnen-Versuche sofort zu durchschauen und mögliche Spins für sein Projekt nützen zu können, ist für eine professionelle Kommunikation nach außen und innen unabdingbar.

Vor allem Massenmedien haben nicht nur Informationsfunktion. Sie haben soziale, politische sowie ökonomische Aufgaben und vermitteln nicht nur Information, sondern machen Meinung. So erfüllen die Medien auch das Bedürfnis nach persönlicher Identität und weisen den Nutzern den Weg zu vermeintlich sozial und gesellschaftlich relevanten Themen, liefern Gesprächsstoff – und „kurbeln“ mitunter gerne in eine Richtung.

Trifft bei einem Großprojekt Massenmedium auf Regionalausgabe, kann es schnell zu einer Kampagnisierung kommen – die Stimme wird für die Kleinen, „Wehrlosen“ erhoben, eine Art „Anti-Goliath“- bzw. „Schönheit der Natur erhalten“- Stimmungsmache. Dies kann im ersten Schritt Skepsis, in weiterer Folge aber zur Pro Natur- bzw. Tierschutz/Anrainer-Kampagnisierung inklusive hartnäckigem „Aufdeckertum“ von etwaigen Missständen führen.

Mitunter schießt das „mediale Getöse“ übers Ziel hinaus und es kommt innerhalb eines Mediums zu zwei verschiedenen politischen Positionen in den jeweiligen Regional-Ausgaben: So sprach sich die Kronen Zeitung Niederösterreich GEGEN den Semmering-Tunnel aus, während sich die Steirerkrone auf die Seite der BEFÜRWORDER schlug.

WAS ALSO TUN, BEVOR ES MEDIAL „BRENNT“?

- Relevante (Regional-) Medien von Anfang an ausfindig machen und beobachten
- Transparente Kommunikation mit laufenden Update-Meldungen
- Einladung an ausgewählte Journalisten zu Vor-Ort-Besuchen
- Angebot zu Interviews mit Projekt-Betreibern (u.U. auch gemeinsam mit „Gegnern“)
 - So wird „Mauscheleien“ und Gerüchten effizient und sachlich begegnet und ein guter Kontakt mit relevanten Medien-Vertretern aufgebaut.
 - Wenn von Beginn an ein patenter Gesprächspartner mit relevanten und nachvollziehbaren Informationen zur Verfügung steht, schafft das Vertrauen und die Hemmschwelle zu tendenziöser Berichterstattung wird höher.



Foto: Tony Gigov

IMPORTANT: SOCIAL MEDIA

INTERVIEW

MAG. JUDITH DENKMAYR

Geschäftsführerin DIGITAL AFFAIRS GmbH

Frau Denkmayr, was sind die Anfängerfehler, die Projektentwickler bei der Kommunikation in Social Media machen?

Es sind wohl dieselben Fehler, die in der Kommunikation von solchen Projekten überhaupt gemacht werden: Es gibt zu wenig Personalressourcen, die Kommunikation beginnt zu spät bzw. erst, wenn bereits Gegenstimmen auftauchen und sich die Gegenseite zu formieren und organisieren beginnt.

Dass Social Media aufgrund ihrer Reichweite relevant sind, haben wir bereits weiter oben gelesen. Doch was ist der konkrete Nutzen für den Projektträger?

Bei richtiger Anwendung ist der Nutzen für Projektwerber sehr vielseitig: Es beginnt damit, dass Social Media Plattformen jedem erlauben, dort eigene Kanäle anzulegen – grundsätzlich kostenlos. Somit verfüge ich als Projektträger über Kanäle, in denen ich meine Inhalte, meine Sicht der Dinge per se kostenlos an meine Zielgruppe weitergeben kann, was Transparenz gewährleistet und eine sehr gute Präventionsmaßnahmen für Krisen und Konflikte ist. Außerdem spart sich der Projektträger zum Beispiel Druck- und Mediakosten. Wenn ich die Zielgruppe dann noch geografisch/demografisch (die sogenannten "Wutbürger" sind meist 46+ Jahre alt) genau ausmache, kann ich auch Streuverluste reduzieren – im Gegensatz zu Printanzeigen.

Social Media wurden zB. im Zusammenhang mit Stuttgart21 oft auch als Instrument der Wutbürger bezeichnet...

Social Media werden gern als "Klagemauer" und virtuelle Stammtischdiskussion gesehen. Und natürlich, die Niederschwelligkeit der Plattformen führt zu einer hohen Anzahl an Initiativen, oft ohne Zielsetzung oder echtem Anliegen. Die meisten sind nicht resonanzfähig, kommen nie über ein kleines, persönliches Netzwerk hinaus oder werden nachhaltig betrieben. Bei baulichen Großprojekten ist aber schon aufgrund der Dauer der Projekte eine gewisse zeitliche Nachhaltigkeit gegeben. Kombiniert mit einem gewissen Leidensdruck, der auch als NIMBY ("Not in my backyard")-Phänomen bekannt ist, stehen die Chancen für solche privaten Initiativen bzw. Plattformen grundsätzlich nicht schlecht.

Bei Stuttgart21 oder auch anderen Grassroots-Bewegungen ist der subjektive Leidensdruck der Gegner ebenfalls sehr nachhaltig gewesen, hat früh in der Projektphase begonnen, wurde immer wieder ignoriert. Was hätte man besser machen können?

Hier wurde verabsäumt, die Social Media Kanäle zu monitoren und auszuwerten, denn im Social Web fanden Kommunikation und Koordination der Bahnhofsgegner, aber auch der Bahnhofsbefürworter, statt. Man wurde nicht nur über den nächsten Zug via Social Media informiert, sondern konnte sich auch sehr detailliert mit den Protestierenden, ihren Ängsten und Befürchtungen, ihren Bedürfnissen und ihren Argumenten auseinandersetzen. Social Media hätte also hier nicht nur zum Issue-Management bzw. als Krisenkommunikationskanal, sondern auch zur Meinungsforschung und Situations-Erhebung eingesetzt werden können.

Bei Großprojekten wie Stuttgart21 war anschließend vom „Beteiligungsparadoxon“ die Rede: Am Beginn des Projekts war die Möglichkeiten für Bürger zur Beteiligung und Gestaltung noch groß, aber das Interesse daran gering. Mit sinkenden Einflussmöglichkeiten wuchsen dann das Interesse und auch die Empörung. Können Social Media hier helfen?

Bei der Kommunikation mit Bürgern sind in jeder Phase Transparenz und Partizipationsmöglichkeiten sehr wichtig. Social Media eignen sich sehr gut, Prozesse sichtbar zu machen, den Verlauf von Entscheidungen transparent zu kommunizieren, aber auch, um z.B. Technik oder Personen weniger abstrakt wirken zu lassen, was meist zu einer positiveren Bewertung des gesamten Projekts führt. Darüber hinaus bieten Social Media die Möglichkeit für Dialog und Diskussionen zwischen Bürgern und Projektträger – und das auf einer nachhaltigen Basis.

Was sind nun Ihre Empfehlungen für ein Social Media Setup zu einem Großprojekt?

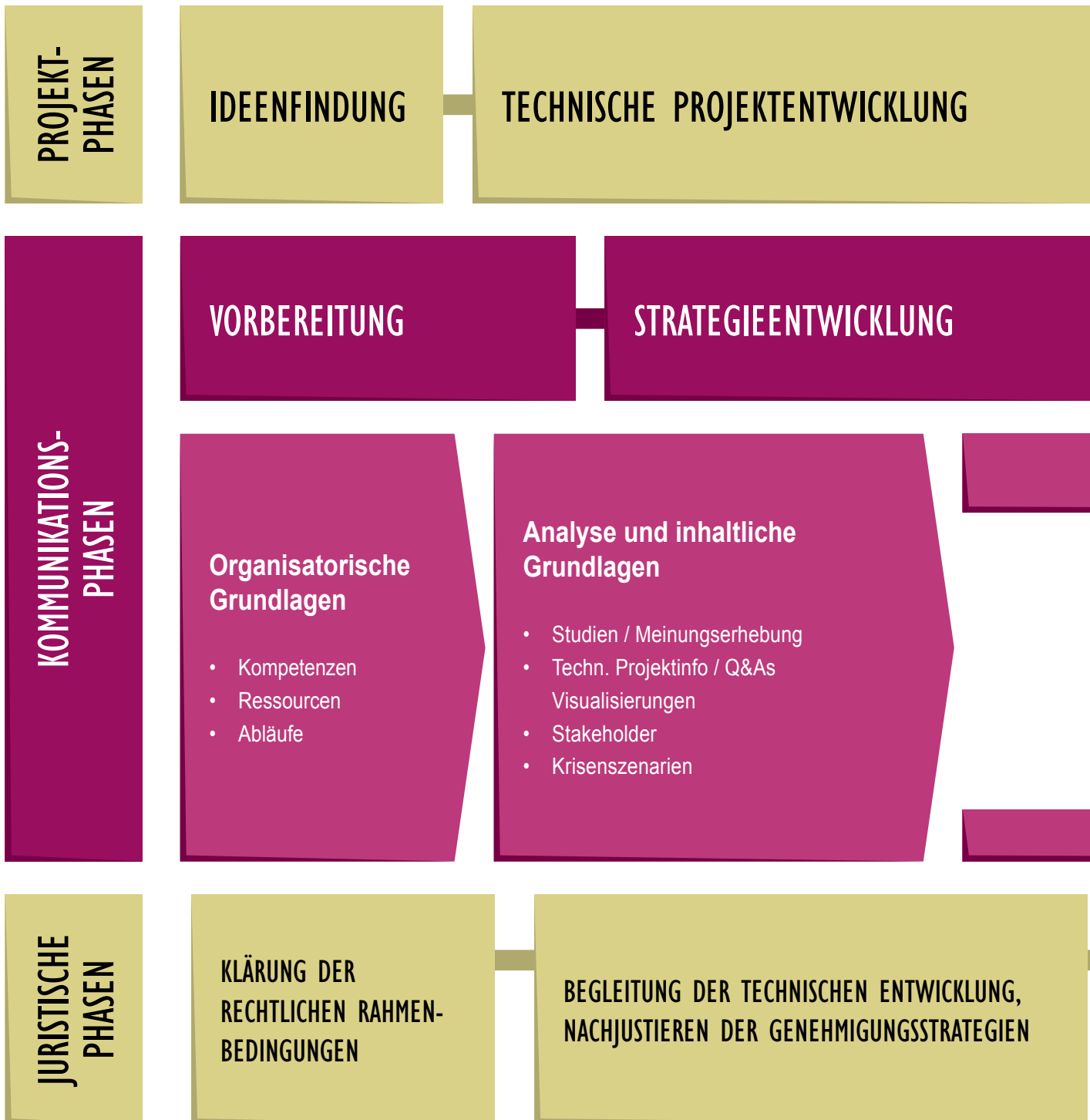
Am Beginn steht immer ein initiales Web Monitoring, um zu sehen, ob zu einem Projekt schon jemand Stellung bezieht und auf welchen Kanälen. Dann gilt es, ein regelmäßiges Monitoring aufzusetzen, zum Issue Management und zur Beobachtung der Meinungsbildung im Web.

Ebenfalls wichtig: Owned Media Kanäle aufbauen – in der Frühphase sind Kanäle zu schaffen, damit die eigenen Seiten und Profile Hauptanlaufstelle für Fragen und Beschwerden aller Art sind. Im Web lassen sich auch Influencer identifizieren, die man in den Diskurs oder auch Kommunikationsprozess miteinbeziehen kann und denen man regelmäßig Informationen, Unterlagen, Gespräche anbieten kann.

Aber neben dem Issue Management und Dialog muss auch Content geboten werden. Daher ist es wichtig, von Beginn an ausreichend Kapazitäten für proaktives Agenda Setting und 1:1 Dialog einzuplanen.

**ALLES EINE FRAGE
DES ZEITPUNKTS:
KOMMUNIKATION IM
PROJEKTVERLAUF**

Die Praxis zeigt, dass zeitgerechter Kommunikation viel zu oft wenig Bedeutung geschenkt wird. Im Extremfall kann derartige „Nicht-Kommunikation“ die Proteste gegen Großprojekte sogar noch begünstigen.



Erst, wenn es wirklich zu einer handfesten Krise kommt und die Fronten schon verhärtet sind, gelangt man zur Einsicht, dass es „vielleicht doch klüger gewesen wäre, die Bevölkerung (Anrainer, Interessensgruppen, etc.) früher ins Boot zu holen“.

GENEHMIGUNG

REALISIERUNG

UMSETZUNG UND KONTINUIERLICHE BEGLEITUNG

Öffentlichkeit strukturiert einbinden

Genehmigungsverfahren unterstützen

Bauphase begleiten

Dokumentation,
Abschlussevent

laufende Statusmeldungen

ANTRAG-
STELLUNG

PRÜFUNG DURCH
BEHÖRDE,
VERHANDLUNG

BEWILLIGUNGS-
BESCHEID

EVTL.
ÄNDERUNGS-
GENEHMIGUNGS-
VERFAHREN

ABNAHME,
KOLLAUDIERUNG

ÖFFENTLICHE AUFLAGE

DIE HALBE MIETE: VORBEREITUNG

In dieser Vorbereitungs-Phase werden die organisatorischen Grundlagen für die Projektkommunikation geschaffen. Je genauer Akteure, Speaker, Verantwortungen und Abläufe geklärt werden, desto erfolgversprechender sind der Projektstart und der weitere Verlauf. Am Beginn steht eine gründliche Status-quo Analyse: Stakeholder, Zielmedien, Meinungen/Studien, Stimmungen und Themen werden analysiert, geclustert und während des gesamten Projekts beobachtet bzw. re-evaluiert.

DAS PERFEKTE TEAM – UND WER WANN SPRICHT.



Kommunikation ist „Chefsache“ und sollte von Anfang als fixer Bestandteil des Projekts in der Führungsebene verankert sein. Es hilft nichts, wenn der Kommunikationsverantwortliche am Tag vor der Erlassung eines Genehmigungsbescheids informiert wird – à la „jetzt brauchen wir schnell eine Presseaussendung“.

Außerdem ist eine Grundsatzentscheidung zu treffen:

Bedient man die notwendigen Ressourcen aus den eigenen Reihen oder holt man sich externe Kommunikations-Unterstützung an Board?

Mögliche Team-Mitglieder bzw. Sprecher

Es gibt kein Standardrezept. Die goldene Regel jedoch lautet immer: Auf Augenhöhe kommunizieren, verständlich sprechen – daher entscheiden Situation bzw. Gegenüber über die Wahl des bzw. der Sprecher(s).

Vorstandsmitglied/CEO

Vorteil

Kommunikation ist auf erster Ebene angesiedelt, ist „Chefsache“ und wird ernst genommen. Mit oberster politischer bzw. administrativer Ebene z.B. wird immer auf Vorstands-Ebene kommuniziert – oftmals auch auf emotionaler Ebene, Stichwort „Prestige-Projekt“.

Nachteil

Könnte unglaubwürdig wirken, ist nie neutral, versteht u.U. die Sorgen der Menschen nicht. Ist aufgrund anderer Verpflichtungen nicht immer greifbar.

Techniker, Jurist, Umweltexperte

Vorteil

Verfügt über fundierte Expertise in seinem Bereich. Hat eine hohe Glaubwürdigkeit, da hohes Identifikationspotenzial und Fachwissen. Kommt gut an als zusätzlicher Sprecher z.B. bei Bürgerversammlungen.

Nachteil

Alleingestellt kein geeigneter Kommunikator aufgrund fehlender kommunikativer Professionalität und zu hohem „Technisierungs-Grad“. Ein Medien-Training im Vorfeld kann hier mögliche Lücken schließen und Sicherheit sowie Kompetenz vermitteln bzw. stärken.

Pressesprecher/ Kommunikationsexperte

Vorteil

Hat Expertise im Umgang mit Medien, internen und externen Kommunikationsabläufen, ist involviert, wirkt aber dennoch neutral.

Nachteil

Kann als „Externer“ unglaubwürdig wirken, verfügt meist über kein detailliertes (technisches, juristisches) Expertenwissen, sollte sich je nach Anlass vom CEO oder Experten als Back-Up unterstützen lassen.

Abläufe

Neben der Klärung des Aufbaus und der Rollen- bzw. Kompetenz-Zuteilung ist auch die Ablauforganisation festzulegen:

Wie laufen in welchen Situationen die Kommunikationswege?

Wie lauten die möglichen Eskalationsstufen und wer spricht dann?

(Skala 1-5; Stufe 1: fast spannungsfreie und sachgerechte Kommunikation – Stufe 5: emotional, Fronten verhärtet, starkes „Wir-Gefühl“ bei den Gegnern)

Wer berichtet wem?

Wer trifft die Letzt-Entscheidung?

NICHT VERGESSEN: INTERNE KOMMUNIKATION KOORDINIEREN!

Nachdem bei Großprojekten immer mehrere Ebenen eines Projektwerbers involviert sind, ist es über die Maßen wichtig, dass das gesamte Team, also der gesamte Projektwerber, mitsamt allen von ihm beauftragten externen Experten, hinter dem Projekt steht.

UND:

Vor allem im **Krisenfall** gelten besondere Regeln, Zuständigkeiten und Abläufe. Dafür braucht es ein eigenes Krisenhandbuch, das im Projektverlauf auch laufend aktualisiert werden muss.

DAS GEGENÜBER: DIE STAKEHOLDER

Kaum andere Vorhaben involvieren so unterschiedliche Interessens- und Anspruchsgruppen wie Großprojekte. Wichtig ist, die jeweiligen Standpunkte, Bedürfnisse, Bedenken und Ängste zu kennen, um darauf angemessen reagieren zu können.

Meinungsmacher/ Opinion Leader gibt es sowohl bei den Befürwortern als auch – meist viel häufiger – unter den Gegnern. Sie müssen gezielt angesprochen werden, um ihnen durch sachliche, transparente Kommunikation auf Augenhöhe und durch Aufzeigen des Projektnutzens den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Befürworter und Unterstützer – je früher man sie kennt und ins Boot holt, desto besser. Sie brauchen eine eigene Plattform und direkte, proaktive Ansprache.

Nicht alle **Gegner** kann man zu Befürwortern machen. Aber es sollte gleich hinterfragt werden: Handelt es sich um eine grundsätzliche Opposition? Um Lust an Provokation, das Testen der Ernsthaftigkeit der Projektpromotoren oder doch ein konkretes, begründetes Anliegen?

OBERSTES GEBOT: DIE UNENTSCHLOSSENEN – DIE SCHWEIGENDE MASSE – NICHT AUSSER ACHT LASSEN!

Je früher zielgruppenrelevantes Kommunizieren auf Augenhöhe stattfindet, desto weniger klare Gegner treten auf den Plan, können sich formieren und die Unentschlossenen auf ihre Seite ziehen. Neben den Gegnern sind Unentschlossenen natürlich auch „leichte Beute“ für Medien, die gegen das Projekt kampagnisieren.

Die Standpunkte und Meinungen der Stakeholder können sich im Laufe des Projektes ändern. Sie müssen durchgehend beobachtet und die Kommunikation ggf. entsprechend angepasst werden. Kooperation und Hilfestellung für komplexe Verfahren sind unabdingbar für das Gelingen eines Großprojekts. Heikle Themen müssen erkannt und „abgefangen“ werden, bevor sie ein Thema in der Öffentlichkeit werden.

STAKEHOLDER-ÜBERSICHT

Juristen

... unabdingbar im eigenen „Team“, aber auch von externer/unabhängiger Seite essenziell (UVP, div. Gutachten etc.).

Experten

... stehen für externe Sichtweise, Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit – und sind somit als fixer Bestandteil der Kommunikation unabdingbar. Als Meinungsführer bzw. Opponenten sollte man sie immer im Blickfeld haben und u.U. von Anfang an „vier Augen Gespräche“ einplanen.

Grundeigentümer und Anrainer

... eine der wichtigsten und zugleich unberechenbarsten Gruppen – Stichworte „schweigende Masse“ und „NIMBY“.

Politische Entscheidungsträger, anrainende Gemeinden

... verfolgen immer Spezial-Interessen, je regionaler, desto wichtiger für Anrainer. Regional- und Lokalpolitiker stehen im direkten Kontakt zur Bevölkerung. Sie sehen sich aktuellen Entwicklungen in den Gemeinden oder Regionalmedien ausgesetzt. Ohne eine positive Einstellung der politischen Entscheidungsträger der Region ist langfristig kein Geschäft zu machen.

Behörden (Genehmigungsbehörden, mitwirkende Behörden, Aufsichtsbehörden, Amtssachverständige)

... eine enge Kommunikation durch alle Phasen eines Projekts ist unabdingbar.

Bürgerinitiativen

... formieren sich schnell, sind quasi von Anfang an da – haben das Potenzial zu starker Kampagnisierung und Mobilisierung.

Umweltanwaltschaften

... sind in allen Bundesländern für die Wahrnehmung der Allgemeininteressen am Natur- und Umweltschutz eingerichtet. Frühzeitige Einbindung und aktive Kommunikation mit Umweltanwaltschaften sind essentiell, um eine objektive Wahrnehmung dieser Allgemeininteressen überhaupt erst zu ermöglichen.

Interessensvertretungen und Vereine

... (z.B. Jäger, Fischer, Sportler, Ornithologen, Kleingarten-Betreiber, Autofahrer, uvm.) spielen vor allem im ländlichen Bereich eine wichtige Rolle. Hier werden Kontakte geknüpft, Allianzen gebildet, Meinungen ausgetauscht und vielfach auch gemacht.

Wasserwirtschaftliche Planungsorgane

... sollen für geordnete Verhältnisse bei die Gewässer betreffenden Projekten (z.B. Wasserkraftwerken) sorgen. Hier gilt das gleiche wie hinsichtlich der Umweltschutzbehörden.

Planer, Techniker

... von Anfang an gut im Umgang mit Anrainern, NGOs und Medien gebrieft, sind sie wichtige Kommunikatoren und Projektbotschafter.

Non Governmental Organisations (NGOs)

... sind professionell, schnell und kräftig im Agieren und Kommunizieren, besetzen emotionale Themen und unterstützen Bürgerinitiativen und Interessensvertretungen. Sie schaffen in der Öffentlichkeit Bewusstsein für gesellschaftliche Themen und rufen zum Handeln auf.

Mitarbeiter

... sind das Gesicht des Unternehmens nach außen und sollten, auch wenn sie nicht unmittelbaren Kontakt mit den Stakeholder-Gruppen haben, vorab gebrieft und laufend informiert werden.

Mitbewerb

... ein Überblick aller „Player“ macht auf jeden Fall Sinn, um auf mögliche Interventionen gefasst zu sein.

Investoren

... müssen laufend und transparent auf Vorstandsebene informiert werden – vor allem im Krisen-Fall.

(Bau-) Unternehmen

... Grundregel: alle Beteiligten sitzen in einem Boot, alle sprechen mit einer Sprache (interne „Wordings“). Oft sind ausführende Unternehmen bzw. die Arbeiter vor Ort die prominentesten bzw. am leichtesten (an-) greifbarsten „Sündenböcke“.

Medien (print, online, Nachrichtendienste, Radio/TV)

... müssen von Anfang an gezielt nach Kanälen bzw. Erscheinungsgebiet/Regionalität angesprochen werden. Bei Ignoranz herrscht Kampagnisierungs-Gefahr. Sie informieren die „breite Öffentlichkeit“, die über die meisten Zielgruppen hinausgeht, und sind wichtige Meinungsmacher.

- **Regionauten / „Hobby-Journalisten“** – ein eigenes Kapitel. Journalistische Neutralität fehlt oft gänzlich. Sie müssen so rasch wie möglich identifiziert werden und dürfen keinesfalls ignoriert bzw. „als unbedeutend“ abgetan werden.
- **Social Media/ Online-Community (Blogger, Facebook etc.)...** reagieren schnell, verfügt über starkes Vernetzungs- und Kampagnisierungs-Potenzial

MEINUNGSERHEBUNG UND STIMMUNGSBAROMETER

Die Stimmung, der Emotionalisierungsgrad und die allgemeine Einstellung müssen bekannt sein, um die Strategie fokussiert anlegen zu können. Über seriöse und unabhängige Meinungsumfragen lässt sich ein gutes „Rüstzeug“ für die Kommunikation und somit die Basis für gezielte Medienarbeit schaffen. Zusätzlich kann die Legitimation und Polemik zukünftiger „lauter“ Gegner hinterfragt und ggf. auch widerlegt werden. Und: Es werden Sensibilisierung und Kommunikations-Interesse bei den befragten Stakeholdern geweckt, das Gefühl „von Anfang an eingebunden zu sein“, ist da.

TECHNISCHE PROJEKTINFORMATIONEN, VISUALISIERUNGEN UND UVP

Bereits in der Vorbereitung zu bedenken: Technische Begriffe, Projektinformationen und Planungsfortschritte müssen breitenverständlich und erfassbar gemacht werden. Je einfacher und plakativer erklärt, desto besser. Natürlich kann man nicht aus allen Beteiligten Experten machen, das ist auch nicht das Ziel. Anschauliche Architekturmodelle, Projektinformationen in Bild und Bewegtbild, leicht verständliche Grafiken und Pläne, Filme bzw. Besichtigungen von existierenden Anlagen, die man bereits von Beginn an bei der Hand hat, erweisen sich oftmals als unbezahlbar für die weitere Kommunikation.

WAS WÄRE, WENN: KRISENSZENARIEN



Mögliche Krisenszenarien müssen im Vorfeld identifiziert und das Handling so gut wie möglich durchdacht und vorbereitet werden. Ein wichtiges Instrument zur (Früh-) Erkennung und Steuerung von Krisen ist das kontinuierliche Monitoring der Medienberichterstattung sowie der neuen Informationskanäle, die durch soziale Netzwerke entstanden sind.

DIE HÄUFIGSTEN KRISENSZENARIEN SIND:

- Massive Kampagnisierung durch Medien bzw. NGOs
 - „Umschwenker“ seitens vormaliger politischer Unterstützung
 - Shitstorm im Social Media Bereich
 - Gegen-Studien bzw. Dokumente, die „Negativ-Aspekte“ des Bauprojekts belegen (Wasserqualität, Mietpreise, etc.)
 - UVP-Verfahren geht schief, wird nicht genehmigt
 - Mängel beim Bau
 - „Vogel-Strauß-Taktik“ seitens der Behörden: nicht nachvollziehbare Verzögerung, willkürlicher Vollzug, schikanöse Verfahrensführung etc.
 - Schwere Verletzung oder Todesfall (im Management, auf der Baustelle, etc.)
 - Baufirma/Investor geht in Konkurs
-

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE GENEHMIGUNG VON GROSSPROJEKTEN

Auch was die juristische Seite bzgl. Genehmigung von Großprojekten betrifft, gilt als oberstes Gebot, die Öffentlichkeit entsprechend einzubinden. Und zwar RECHTLICH verpflichtend und an mehreren Stellen des Verfahrens – jedenfalls bei UVP-Projekten, aber auch bei anderen Anlagengenehmigungsverfahren wie beispielsweise solchen nach dem Abfallwirtschaftsgesetz. Diese Einbindung erfolgt in Form von Information über das Genehmigungsverfahren und das zu genehmigende Projekt, darüber hinaus aber auch unter gleichzeitiger Gewährung von Stellungnahme- und Einspruchsrechten.

ABLAUF EINES GENEHMIGUNGSVERFAHRENS

Antrag:

Zu Beginn eines Genehmigungsverfahrens steht immer ein entsprechender **Antrag an die Behörde**. Diesem Antrag sind in der Regel umfassende Arbeiten bei der technischen Entwicklung des Projektes vorangegangen, sind einem Genehmigungsantrag doch umfangreiche technische Beschreibungen, Pläne, Gutachten zu den Auswirkungen der zur Genehmigung beantragten Anlage auf Mensch und Umwelt, Messungen, Berechnungen usw. anzuschließen. Durch diese Unterlagen ist die Behörde im Lauf des Verfahrens erst in der Lage, durch ihre Amtssachverständigen zu beurteilen, ob das beantragte Vorhaben überhaupt genehmigungsfähig ist. Ist ein bestimmtes Projekt genehmigungsfähig, dann hat der Antragssteller auch einen Rechtsanspruch darauf, dass ihm die Bewilligung erteilt wird.

Prüfung:

Unmittelbar nach Antragsstellung werden daher die **Antragsunterlagen auf ihre Vollständigkeit hin geprüft**. Ist der Antrag vollständig, wird er der inhaltlichen Prüfung auf Genehmigungsfähigkeit unterzogen, ist er nicht vollständig, kann der Antragsteller in aller Regel „nachbessern“.

Öffentlichkeit einbinden

Insbesondere im UVP-Genehmigungsverfahren wird vor der inhaltlichen Behandlung des Antrages durch die Behörde und ihre Amtssachverständigen die sogenannte „**betroffene Öffentlichkeit**“ informiert:

- Antrag und ausgewählte Antragsunterlagen werden öffentlich zur Einsicht aufgelegt.
- In Zeitungen und im Internet werden sogenannte „**Edikte**“ geschaltet, die auf die aufgelegten Unterlagen und die Einsichtnahmemöglichkeit durch jedermann aufmerksam machen.

Solange die Antragsunterlagen aufliegen, hat die betroffene Öffentlichkeit – also jedermann – auch das Recht, **Stellungnahmen oder Einwendungen** abzugeben. In dieser Phase des Verfahrens besteht auch die Möglichkeit, dass sich **Bürgerinitiativen** kons-

tituieren und **NGOs** ihre Teilnahme an dem UVP-Genehmigungsverfahren rechtsgültig bekannt geben können. Neben Bürgerinitiativen und NGOs sind freilich sämtliche betroffene **Grundeigentümer oder Nachbarn, die Landesumweltanwälte, Gemeinden sowie teilweise weitere behördliche Organe** wie beispielsweise das in jedem Bundesland existierende wasserwirtschaftliche Planungsorgan ebenfalls berechtigt, Stellungnahmen und Einwendungen abzugeben und in weiterer Folge auch als Parteien am Verfahren teilzunehmen. Nach der öffentlichen Auflage des Antrages und der Antragsunterlagen und nach Einlangen der Stellungnahmen und Einwendungen erfolgt die inhaltliche Prüfung des beantragten Projektes unter Berücksichtigung dieser Stellungnahmen und Einwendungen durch die Behörde und deren Amtssachverständige.

Zwei Szenarien:

Ergibt diese Prüfung, dass das beantragte Vorhaben bei umfassender Berücksichtigung aller seiner Auswirkungen auf den Menschen und die Umwelt und weiterer sogenannter Schutzgüter als nicht umweltverträglich einzustufen ist, folgt in einem nächsten Schritt die **Abweisung des Genehmigungsantrages** durch die Behörde.

Ergibt die inhaltliche Prüfung jedoch, dass das zur Genehmigung beantragte Vorhaben **grundsätzlich umweltverträglich** ist, dann wird das sogenannte **Umweltverträglichkeitsgutachten** (also jenes Dokument, in dem die Begründung für die Umweltverträglichkeit enthalten ist) wiederum **der betroffenen Öffentlichkeit** zugänglich gemacht. Es erfolgt neuerlich eine Auflage unter entsprechenden Hinweisen in Zeitungen und dem Internet.



Öffentliche mündliche Verhandlung

Der nächste Schritt ist in aller Regel die **öffentliche mündliche Verhandlung**, zu der die Parteien des Verfahrens üblicherweise auch durch **Ediktuskundmachung in Tageszeitungen und im Internet** geladen werden. Im Rahmen der öffentlichen mündlichen Verhandlung wird dann das zur Genehmigung beantragte Projekt sämtlichen Verfahrensparteien vorgestellt. Die Amtssachverständigen erörtern ihre Gutachten und warum sie zu dem Schluss gekommen sind, dass das Vorhaben grundsätzlich umweltverträglich ist, die Parteien des Verfahrens haben umfassend die Möglichkeit, Fragen an die Behörde und ihre Amtssachverständigen (auch an den Antragssteller) zu richten und ihre Rechte entsprechend wahrzunehmen.

Bewilligungsbescheid

Den Abschluss des Verfahrens vor den Verwaltungsbehörden bildet der **Bewilligungsbescheid**. Bewilligungsbescheide bei Großprojekten sind oftmals sehr umfangreich, wird doch damit nicht nur die Bewilligung zur Errichtung und zum Betrieb des beantragten Vorhabens erteilt, sondern in aller Regel auch ein umfassender Auflagenkatalog vorgeschrieben, den der Antragssteller bei Errichtung und Betrieb seiner Anlage einhalten muss. In einem

UVP-Verfahren wird auch der Bewilligungsbescheid noch einmal öffentlich aufgelegt, in anderen Bewilligungsverfahren wird er üblicherweise „nur“ den Parteien des Verfahrens zugestellt.

Rechtsmittelfrist, Möglichkeit zur Beschwerde

Mit der öffentlichen Auflage oder der Zustellung des Bewilligungsbescheides beginnt dann eine üblicherweise vier Wochen dauernde **Rechtsmittelfrist**. Innerhalb dieser haben sämtliche Parteien des Verfahrens die Möglichkeit, ein entsprechendes Rechtsmittel einzulegen. Handelt es sich um ein UVP-Verfahren, kann eine **Beschwerde an das Bundesverwaltungsgericht** eingebracht werden. Ist das bewilligte Vorhaben nach anderen Gesetzen als nach dem UVP-G bewilligt worden, ist in aller Regel eine **Beschwerde an das jeweilige Landesverwaltungsgericht** einzubringen. Auch dem Antragssteller kommt ein Beschwerderecht zu. Er kann sich sowohl gegen einen Bewilligungsbescheid (wenn er beispielsweise mit einzelnen Auflagen nicht einverstanden ist) als auch gegen eine Abweisung seines Bewilligungsantrages zur Wehr setzen.

Nach einem Verfahren vor dem Bundes- oder einem der Landesverwaltungsgerichte besteht für die verbliebenen Verfahrensparteien darüber hinaus noch die Möglichkeit, eine **Revision an den Verwaltungsgerichtshof** oder eine **Beschwerde an den Verfassungsgerichtshof** zu richten, den beiden hier in Frage kommenden Höchstgerichten in Österreich.

Wie die kurze Skizzierung des üblichen Verfahrensablaufes bei der Genehmigung von Großprojekten zeigt, ist **an mehreren Stellen des Verfahrens verpflichtend vorgesehen, die Öffentlichkeit entsprechend einzubinden**. Diese Einbindung erfolgt jedenfalls in Form von Information über das Genehmigungsverfahren und das zu genehmigende Projekt, darüber hinaus aber auch unter gleichzeitiger Gewährung von Rechten insbesondere Stellungnahme- und Einspruchsrechte. Neben der juristisch beachtlichen Tatsache, dass die Öffentlichkeit eingebunden sein muss (sonst riskiert die Behörde einen Verfahrensfehler, der zur Aufhebung der Bewilligung führen könnte), ist aber mindestens genauso wesentlich, wie die Information und die Einbindung der Öffentlichkeit erfolgt, da dies insbesondere bei Großprojekten in aller Regel mit dem Erfolg im Genehmigungsverfahren (aus Sicht des Antragsstellers) in einem unmittelbaren Zusammenhang steht.

Foto: Foto Wilke



UVP - WAS STECKT DAHINTER?

INTERVIEW

MAG. MARTIN NIEDERHUBER

NHP Rechtsanwälte in Wien

Sehr geehrter Herr Mag. Niederhuber, im Zuge der Planung von Großprojekten wird bereits im Vorfeld immer wieder über die Umweltverträglichkeitsprüfung, kurz UVP, gesprochen und diskutiert. Worum genau handelt es sich dabei und warum ist diese UVP so entscheidend?

Die UVP ist ein behördliches Genehmigungsverfahren, bei dem nach strengsten inhaltlichen Standards, gleichzeitig aber auch unter bestmöglicher Einbindung der betroffenen Öffentlichkeit, geprüft wird, ob ein Projekt genehmigt werden soll und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen so eine Bewilligung erteilt werden soll.

Und was macht die UVP so besonders?

Es gibt in Österreich, aber auch EU-weit, kein anderes Genehmigungsverfahren, bei dem die betroffenen Bürger, aber auch interessierte Umweltorganisationen, mehr Mitsprache- und Informationsrechte hätten.

Apropos Mitsprache und Information. Wie sehen Sie – als Vertreter der rein rechtlichen Seite – die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Planung und Vorbereitung eines Großprojekts?

Der umfassenden und vor allem frühzeitigen Kommunikation im Rahmen eines Großprojekts kommt immense Bedeutung zu – ich möchte fast sagen, sie kann sogar über Erfolg oder Scheitern mitentscheiden. Abgesehen vom rechtlichen und technischen Rahmen muss so ein Projekt auch gesellschaftliche und soziale Vorgaben erfüllen und letztlich: akzeptiert werden. Akzeptanz kann man aber nur erreichen, wenn man so früh wie möglich transparent informiert und sich auf den Dialog mit den direkt Betroffenen einlässt.

Welche Möglichkeiten der Kommunikation, Information und Einbindung bietet die UVP konkret?



Die Parteien eines UVP-Verfahrens können im Verfahren jederzeit Stellung beziehen, die Behörde hat auf diese Stellungnahmen auch einzugehen und sie zu berücksichtigen. Es kann jederzeit Akteneinsicht genommen werden, die Parteien können sich das Projekt anschauen, an der mündlichen Verhandlung teilnehmen und letztlich können sie auch gegen eine Genehmigung der Behörde Berufung einlegen, was im Endeffekt eine Prüfung der Genehmigung durch das Bundesverwaltungsgericht in Wien erforderlich macht. Zusätzlich können die Ergebnisse der Vorbereitung zur UVP – verständlich aufbereitet und präsentiert – auch in der Kommunikation aktiv genutzt und eingebracht werden. Ich denke hier beispielsweise an Gutachten durch verschiedene Experten und Ökologen oder die verständlich und nachvollziehbar aufbereitete Visualisierung eines zukünftigen Landschaftsbilds.

Wie objektiv ist dieses Verfahren?

Es handelt sich bei der UVP um ein objektives Genehmigungsverfahren, das höchsten Standards genügt. Neben der Behörde sind nicht selten bis zu 30 unabhängige, weisungsungebundene Sachverständige damit betraut, das Projekt hinsichtlich seiner Auswirkungen zu beurteilen. Die Öffentlichkeit hat durchgängig die Möglichkeit, sich einzubringen. Damit soll eine faire, umweltverträgliche und im Idealfall auch sozial verträgliche Entscheidung gewährleistet werden.

Kritisch gefragt: Soziale Verträglichkeit bei Großprojekten – gibt es das?

Ganz sicher. Eben dafür sind Umweltverträglichkeitsprüfung, eine ordentliche Projektplanung und vor allem die Kommunikation unerlässlich: Es geht um das Aufzeigen der Alternativen: Was passiert, wenn das Projekt gebaut wird, was, wenn nicht? Es geht aber auch

darum, Emotionen, Befürchtungen und Ängste frühzeitig zu erfassen und aufzunehmen, diese zu berücksichtigen und – wenn möglich – durch Fakten, Information und aktiven Dialog zu entkräften.

Welche Beispiele fallen Ihnen zum Stichwort „Umweltverträglichkeitsprüfung“ ein?

Für das Pumpspeicher-Kraftwerk „Hintermur“ wurde eine UVP-Genehmigung unter Einbeziehung der Gemeinde und der betroffenen Öffentlichkeit in einer Rekordzeit von knapp sechs Monaten erteilt. Der Formel 1-Motorsportring in Spielberg ist hingegen ein Projekt, das im ersten Anlauf gescheitert ist, weil der Unabhängige Umweltsenat in Wien festgestellt hat, dass erhebliche nachteilige Auswirkungen auf Mensch und Umwelt gegeben sind. Das Projekt wurde dann re-dimensioniert und ist anschließend im zweiten Anlauf genehmigt worden, weil dann eben bei dieser zweiten, kleineren Projektausführung sämtliche Nachteile für Mensch und Umwelt ausgeschlossen werden konnten.

ZIELE, THEMEN, KERNBOTSCHAFTEN

Basierend auf den ersten Ergebnissen der organisatorischen und inhaltlichen Vorbereitungen erfolgt die strategische Planung der Projektkommunikation.

Zieldefinition

Wie bei jeder kommunikations-strategischen Auseinandersetzung mit einem Thema steht am Anfang die Frage: Welche Ziele im Rahmen des Projekts will ich mit Kommunikation erreichen?

Vorrangig wird es in der Kommunikation von Großprojekten um folgende Ziele gehen:

- Sensibilisierung für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Projekts
- Schaffung von weitgehender Akzeptanz für das Projekt
- Erlangung und Beibehaltung der Informationshoheit auf sachlicher Ebene
- Reibungslose Planung, Umsetzung und Betrieb des Projekts
- Projektumsetzung ohne Imageverlust für das Unternehmen

Themenmanagement

Als nächstes stellt sich die Frage: Welche Themen im Projekt beschäftigen welche Stakeholdergruppen?

Das sogenannte Project Framing hilft bei der Beantwortung dieser Frage. Project Framing ist eine Methode zur umfassenden Projektplanung auf übergeordneter Ebene. Ziel ist es, immer ein aktuelles, bereichsübergreifendes Gesamtbild

- des Projektstatus und der nächsten Schritte,
- der allgemeinen Projektziele,
- der Teilbereichsziele,
- der Value Drivers,
- möglicher Chancen, Risiken und Projektgrenzen

zu haben. Außerdem zeigt Project Framing mögliche Alternativen und deren Effekte auf die Projekt- und Unternehmensziele auf.

Basierend auf diesen Erkenntnissen lassen sich die Kommunikationsthemen im Zeitverlauf des Projekts ableiten und in eine sogenannte THEMENLANDKARTE einarbeiten:

In der Themenlandkarte werden die Themen den jeweiligen Kommunikationsgruppen zugeordnet und hinsichtlich Relevanz und Einstellung (positiv/negativ) bewertet.

Kernbotschaften

Ausgehend von der Themenlandkarte geht es nun darum, die Kernbotschaften zu formulieren.

Ein wichtiger Aspekt dabei: den Anspruchsgruppen die Ziele deutlich zu machen, die mit dem Infrastrukturprojekt erreicht werden sollen.

ACHTUNG!

Angesichts des oftmals hochemotionalen Involvements der einzelnen Zielgruppen kommt den rein betriebswirtschaftlichen Zielen eine Nebenrolle zu. Wichtig ist vielmehr der gesellschaftliche Nutzen des Projektes (ökonomisch, ökologisch, soziokulturell).

Dies ist vor allem notwendig, um dem NIMBY-Effekt begegnen zu können:

- Was bringt ein zusätzliches Kraftwerk für die energie-technische Unabhängigkeit einer Region/eines Landes/eines Staates? Was bringt eine Tunnelröhre für die allgemeine Mobilität und Lebensqualität?
Die zugehörige Botschaft: „**Das ist der Beitrag, den jeder einzelne von euch für die Wohlfahrt der Bevölkerung leistet.**“
 - Was tun die Projektwerber konkret, um die möglichen negativen Auswirkungen so gering wie möglich zu halten?
Die zugehörige Botschaft: „**Wir denken an euch und eure Zukunft.**“
 - Welchen BELEGBAREN Nutzen hat ein Projekt für die unmittelbar Betroffenen?
Die zugehörige Botschaft: „**Ihr alle habt ganz unmittelbar etwas davon.**“
-

MASSNAHMEN IM PROJEKTVERLAUF

ÖFFENTLICHKEIT STRUKTURIERT BETEILIGEN²

Stakeholder suchen zunächst den Dialog, um Bedenken und Interessen darzulegen. Das sollte keinesfalls von vornherein als „störend“ oder „lästig“ abgetan werden. Im Gegenteil: Wenn man den Ball so früh wie möglich aufgreift und transparent, verständlich sowie auf Augenhöhe kommuniziert, hat man einen besseren Start und schafft die Basis für weitere konstruktive Gespräche.

Es wird von einem gelungenen Projektstart abhängen, ob das Ergebnis von möglichst vielen Menschen als fair akzeptiert wird.

Genehmigt heißt nicht gebaut: Selbst wenn die befassen Gerichte im Rahmen von Genehmigungsverfahren eindeutige Entscheidungen getroffen haben, muss neben diese „Legitimation durch Verfahren“ die „Legitimation durch Kommunikation“ treten.

Das proaktive Kommunizieren mit allen relevanten Anspruchsgruppen endet nicht mit dem Genehmigungsbescheid.

GENEHMIGUNGSVERFAHREN UNTERSTÜTZEN

In dieser Phase müssen die Unterlagen für die Genehmigungsbehörden in erster Linie rechtssicher sein – aber gleichzeitig auch verständlich. Immer wichtig, aber in dieser Phase das berühmte „Um- und Auf“:

Die Fachsprache für die öffentliche Diskussion in eine verständliche Sprache übersetzen. Sonst kommt es zu Missverständnissen und Unverständnis.

Ingenieure und Techniker für das Auftreten vor Behörden und in Verhandlungen schulen.

Immer wieder auf Augenhöhe kommunizieren. Diese „kommunikative Bringschuld“ gilt nicht nur für den Projektwerber, sondern auch für Politik und Verwaltung. Der Grundsatz „Man kann nie genug – auf Augenhöhe – kommunizieren“ gilt hier mehr denn je.

² Vgl. Frank Brettschneider, „Großprojekte zwischen Protest und Akzeptanz: Legitimation durch Kommunikation“, in: F. Brettschneider und W. Schuster (Hrsg.): Stuttgart 21- Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 319-328.

BAUPHASE BEGLEITEN

Das Projekt nimmt Gestalt an, damit könnten auch neue Vorbehalte bzw. Irritationen entstehen. Daher wieder: Verständlich kommunizieren, mit Bildern arbeiten, Pläne verdichtet visualisieren, den Dialog suchen.

Fokus auf technischen Fragen und die regionale Wertschöpfung

- Welche Ingenieurs- und Bauleistungen müssen erbracht werden?
- Wie erfolgt die Auswahl unter den Anbietern?
- Können Unternehmen aus der Region berücksichtigt werden?
- Was bedeutet dies für den Arbeitsmarkt?
- Und wie profitiert die Wirtschaftsregion von dem Projekt?

Für Beschwerden oder Nachfragen von Seiten der Anwohner sollte spätestens jetzt ein **Ombudsmann** installiert werden.



Auf Emotionalität setzen und Geschichten erzählen:

Maßnahmen wie Baustellen-Besichtigungen (auch für die Presse), Tage der offenen Tür, Kultur-Events an und in der Baustelle, Veranstaltungen für Kinder (z. B. Schulführungen) usw. bringen die Baustelle den Menschen näher. Sie haben das Gefühl, beim „Wachsen und Entstehen“ live dabei zu sein und die Milestones wie z.B. die erste Ziegelsteinlegung, Tunnel-Durchbruch etc. mitzufeiern.

Anschauliche Information vor Ort:

Einrichtung eines Informations- und Besucherzentrums. Web-Cams übertragen Live-Bilder von der Baustelle, einzelne Mitarbeiter erzählen „ihre Geschichte“ zum Projekt, Videosimulationen zeigen die Zukunft, Schautafeln zeigen plakativ den Nutzen des Projekts.

DOKUMENTATION UND ABSCHLUSSEVENT

Nach erfolgreichem Abschluss des Events und laufender Dokumentation gegenüber der Öffentlichkeit steht in dieser finalen Phase die Eröffnungsfeier für das Projekt im Mittelpunkt.

Dabei werden

- die Achievements wie Bau- und Ingenieurleistungen,
- die regionale Wertschöpfung (Lieferanten, Arbeitsplätze etc.) und der
- Beitrag der Bevölkerung zur gesamtgesellschaftlichen Weiterentwicklung

in unmittelbaren Zusammenhang gestellt und kommuniziert.

Darüber hinaus hilft die Darstellung der „Erfolgsgeschichte“ der Planungs- und Bauphasen und nicht zuletzt des fertigen Baus, den guten Ruf des ausführenden Unternehmens bzw. aller involvierten Firmen zu festigen.

DER „GUTE RUF“ IST AUSGANGSPUNKT UND BEDINGUNG FÜR DAS NÄCHSTE GROSSPROJEKT.

DO'S & DON'TS

DO'S



- Frühzeitige Einbindung der Kommunikation in die Projekt-Gesamtplanung ist essentiell.
 - Organisatorische wie inhaltliche Vorbereitung, Stimmungsabfragen und das Identifizieren der möglichen Gegenüber bilden die Basis zielgerichteter, wirksamer Projektkommunikation.
 - Kommunikation ist per se Chefsache. Je höher Projektkommunikation in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto wertschätzender wird sie in der internen wie externen Wahrnehmung. Jederzeit möglich – und sinnvoll – ist die Entsendung von nominierten Projektexterten.
 - Die Tonalität der Kommunikation gilt es nach den Leitlinien „klar, einfach, verständlich, wertschätzend und respektvoll“ zu gestalten.
 - Dem NIMBY-Effekt und allen damit verbundenen möglichen Auswirkungen ist besonderes Augenmerk zu schenken. Großprojekte wirken sich oft auf die ureigensten Lebensbereiche vieler Stakeholdergruppen aus und führen zu einem hohen Grad an Emotionalität in der Kommunikation – diese Emotionalität von Anfang an zu verstehen und zu lenken entscheidet mitunter über Erfolg oder Scheitern.
 - Direkte und persönliche Kommunikation wirkt. Oft bringt ein direktes Gespräch mit einem vermeintlichen Projektgegner mehr als kostenintensive Infokampagnen.
 - Medien sehen sich oft als „Fürsprecher der Armen und Unterdrückten“ – eine umfassende Medienbeobachtung im Vorfeld und gezieltes Informieren auf Fakten- und Sachbasis kann groß angelegtes Kampagnisieren verhindern.
 - Kommunikative Maßnahmen und Botschaften müssen für alle Interessierten gleichermaßen zugänglich sein. Jeglicher Vorwurf der bewussten Informationszurückhaltung kann so entkräftet werden.
 - Visualisierungen und Bilder sind essentiell – sie in den richtigen Kanälen einzusetzen fast noch wichtiger: Neue Medien und Web 2.0 bieten dazu eine optimale Plattform.
 - In Gesprächsrunden oder auf Diskussionsplattformen müssen sowohl Befürworter als auch Kritiker eines Projektes gleichberechtigt vertreten sein – einseitige Polarisierung ist kontraproduktiv und schadet in der öffentlichen Wahrnehmung.
-

- Am Ende muss nicht allumfassende Einigkeit stehen, aber es muss glaubhaft erkennbar sein, dass alle Einwände gehört wurden, und dass man sich sachgerecht und konstruktiv mit ihnen auseinandergesetzt hat.

DON'TS



- Ein zu frühes, „zufälliges“ Bekanntwerden eines Großprojektes ist unbedingt zu vermeiden – so entsteht schnell der Eindruck der „Mauschelei“ und des „Überfahrens“ der betroffenen Bevölkerung.
- Information und Kommunikation darf nicht erst mit der Einreichung zur Umweltverträglichkeitsprüfung beginnen – dann ist es bereits zu spät.
- Uneinigkeit macht angreifbar. Unterschiedliche Aussagen und Botschaften durch verschiedene Absender beim Projektwerber müssen vermieden werden.
- Technischer und juristischer Fachjargon gehört in Gutachten. Für das Gros der Stakeholder bedarf es einer verständlichen Übersetzung.
- Kommunikation darf nicht „zufällig“ und unabgestimmt passieren. Themenmanagement und gezielte Information ist so nicht möglich.
- „Scheibchenweise“ Kommunikation macht unglaubwürdig. Proaktive, verständliche Information schafft Vertrauen.
- Technische Details sind weniger wichtig als die gesamtgesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen und entwicklungsrelevanten Auswirkungen des Projekts.
- Niemals das Gegenüber unterschätzen. Vor allem kleine, unprofessionell anmutende Gruppen und Vereine sind oftmals bestens vernetzt, fungieren als Meinungsmacher und Sprachrohr an die Medien.
- Vorsicht – und vor allem Vorbereitung – ist die Mutter der Porzellanbox. Ohne Strategie, Planung, Wordings und Zuständigkeiten im Krisenfall geht es meistens schief.

GRUNDREGELN DER DIALOG-ORIENTIERTEN PROJEKTKOMMUNIKATION



- Der Projektwerber muss frühzeitig und dauerhaft kommunizieren – nicht nur bis zur Planfeststellung, sondern bis zur Einweihungsfeier.
- Der Projektträger muss proaktiv kommunizieren – ehrlich, offen und transparent.
- Der Projektträger muss den Dialog suchen.
Dazu gehört zunächst das Zuhören – und dann das Erklären. Einwänden, Vorschlägen und Sorgen von Bürgern ist mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen.
- Der Projektträger muss sein Vorgehen immer wieder erklären – in jeder Phase des Projektes. Dazu gehört auch die Diskussion von Alternativen und das Erläutern, warum welche Alternativen verworfen wurden.
- Infrastrukturprojekte sind komplex – in technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht. Projektträger müssen daher ihre Botschaften klar und verständlich formulieren. Fachsprache muss übersetzt werden.
- Die Botschaften sollten sich nicht nur auf harte Fakten beziehen, sondern Herz und Verstand ansprechen. Dazu zählt auch das Erzählen interessanter Geschichten rund um das Projekt.
- Die Botschaften müssen visualisiert werden: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“.
- Die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente müssen aufeinander abgestimmt sein. Neben der klassischen Pressearbeit sind die Sozialen Netzwerke des Web 2.0 zu nutzen. Vor allem aber gilt: Wichtiger als alles andere ist das direkte persönliche Gespräch mit den Anspruchsgruppen (Anrainer, Initiativen, Mitarbeiter, Politik und Verwaltung, Journalisten).