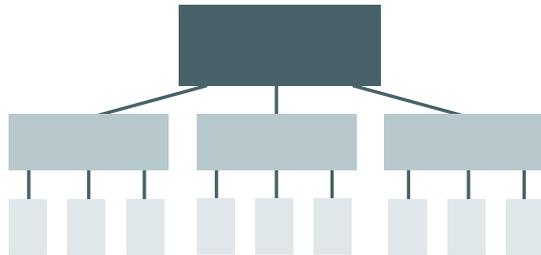


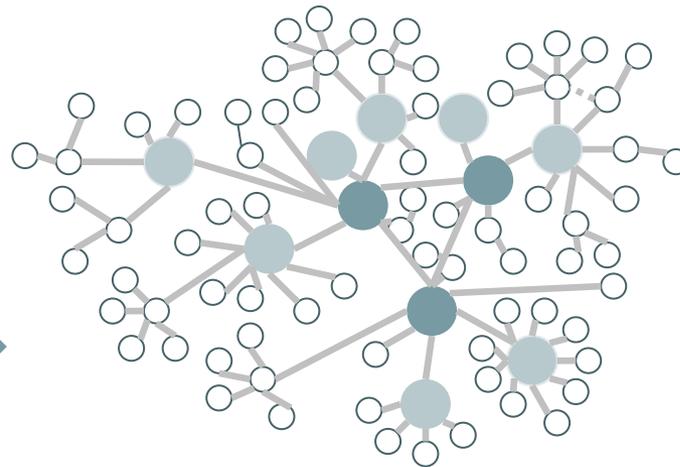
# Erfolg mit dem Bürger

- ✦ Ralf Eggert, IFOK
- ✦ Konfliktmanagement-Kongress 2013, 27. – 28. September in Hannover, Forum 1c:  
Bürgerbeteiligung bei der Planung von Infrastrukturprojekten

# Steuerung in der Netzwerkgesellschaft erfordert Umdenken!



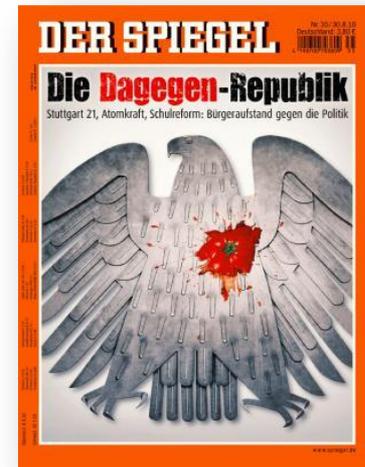
**Klassische  
Top-Down-Steuerung**



**„New Governance“**

# Das „Not in my backyard“ (NIMBY) Phänomen und seine Ursachen

1. Sie kümmern sich vorher um alle formalen Bedingungen und bauen dann (keine PR)
2. Sie sichern sich die Zustimmung der Entscheider – „wenn ich den Bürgermeister überzeugt habe, dann läuft das.“ (klassisches Lobbying)
3. Sie gehen Schritte 1 und 2, informieren dann noch die Betroffenen – „ich muss das nur gut verkaufen, dann klappt das.“ (Informations-PR)
4. Sie gehen Schritte 1 bis 3, kommen zusätzlich ins Gespräch mit den Betroffenen – „im Gespräch kann ich sie schon überzeugen.“ (Überzeugungsdialo-PR)



NIMBY

Die Beteiligung der Bürger und Stakeholder führt aus der Sackgasse, aber sie muss ernst genommen werden.

# Beobachtungen

1. Großprojekte bewegen die Menschen.

2. Großprojekte haben ein Problem – hohe Komplexität. Streitende Parteien reden gerne über völlig unterschiedliche Fakten.

3. Konflikte um Großprojekte eskalieren schnell: Die Kritiker gelten als NIMBYs, den Befürwortern wird rücksichtslose Profitgier vorgeworfen. Eine Lösung erscheint unerreichbar.

Warum ist das so?



Spiegel Online 08.09.2011

## Ablehnung oder Zustimmung ist kein Naturgesetz – das Verhalten des Projektträgers nimmt entscheidenden Einfluss

**„Wenn in meiner Umgebung ein Großprojekt wie ein Flughafen oder ein Kraftwerk gebaut werden sollte, würde ich mich dagegen engagieren.“**

- **Über 50% Zustimmung** - Die Bürger stehen Großprojekten kritisch gegenüber und sind protestbereit.

**„Wenn solche Großprojekte dem Wohle der Allgemeinheit dienen, sollte man auch bereit sein, persönliche Interessen zurückzustellen.“**

- **Rund 75% Zustimmung** - Die Bürger lehnen jedoch Großprojekte nicht grundsätzlich ab, sondern nur, wenn sie den Sinn für die Allgemeinheit nicht erkennen.

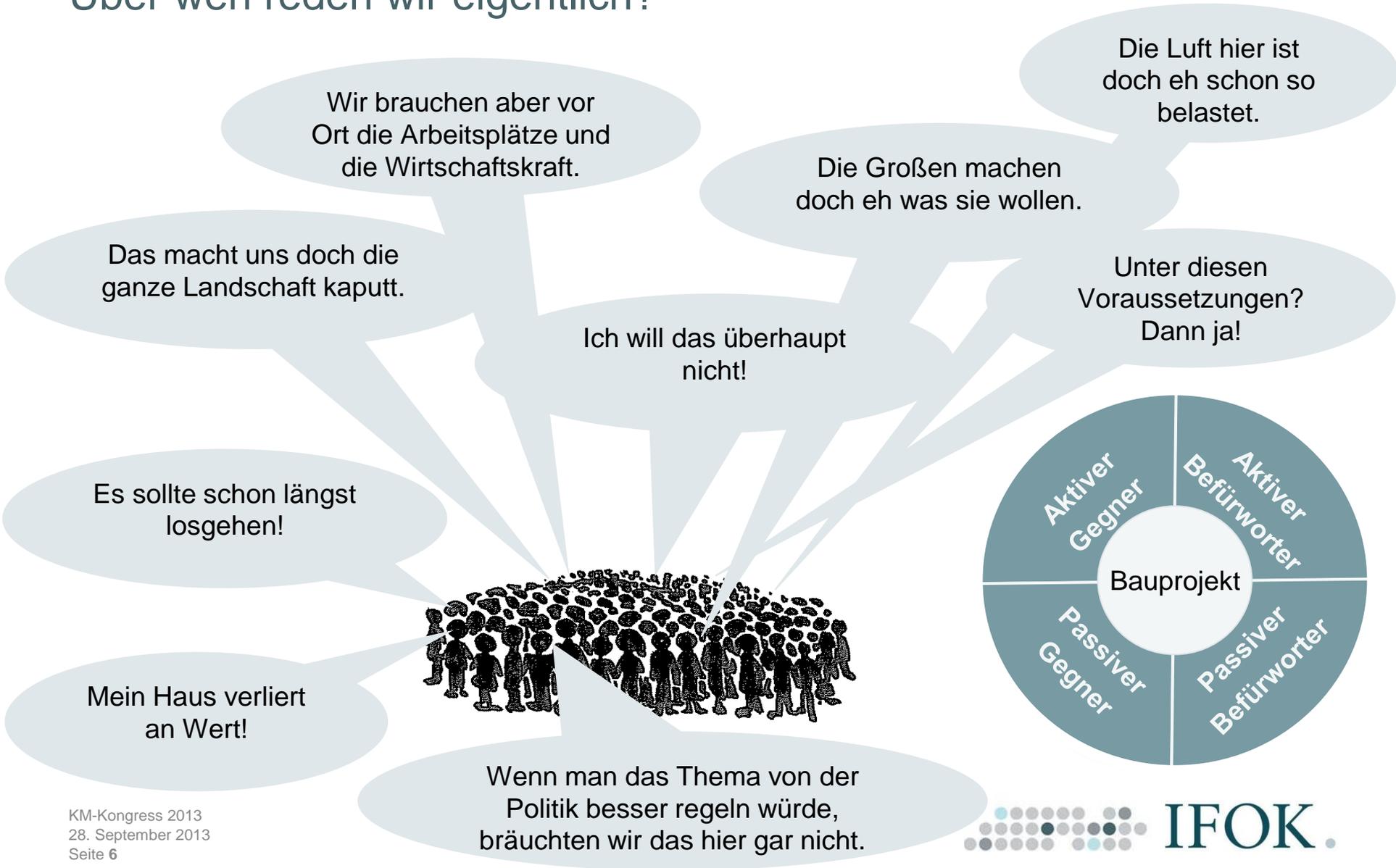
**„Es ist mir oft kaum möglich, zu beurteilen, ob solche Großprojekte sinnvoll sind oder nicht.“**

- **Rund 66% Zustimmung** - Es fällt den Bürgern schwer, zu beurteilen, welche Großprojekte sinnvoll sind – deswegen sind sie meist kritisch und engagieren sich dagegen.

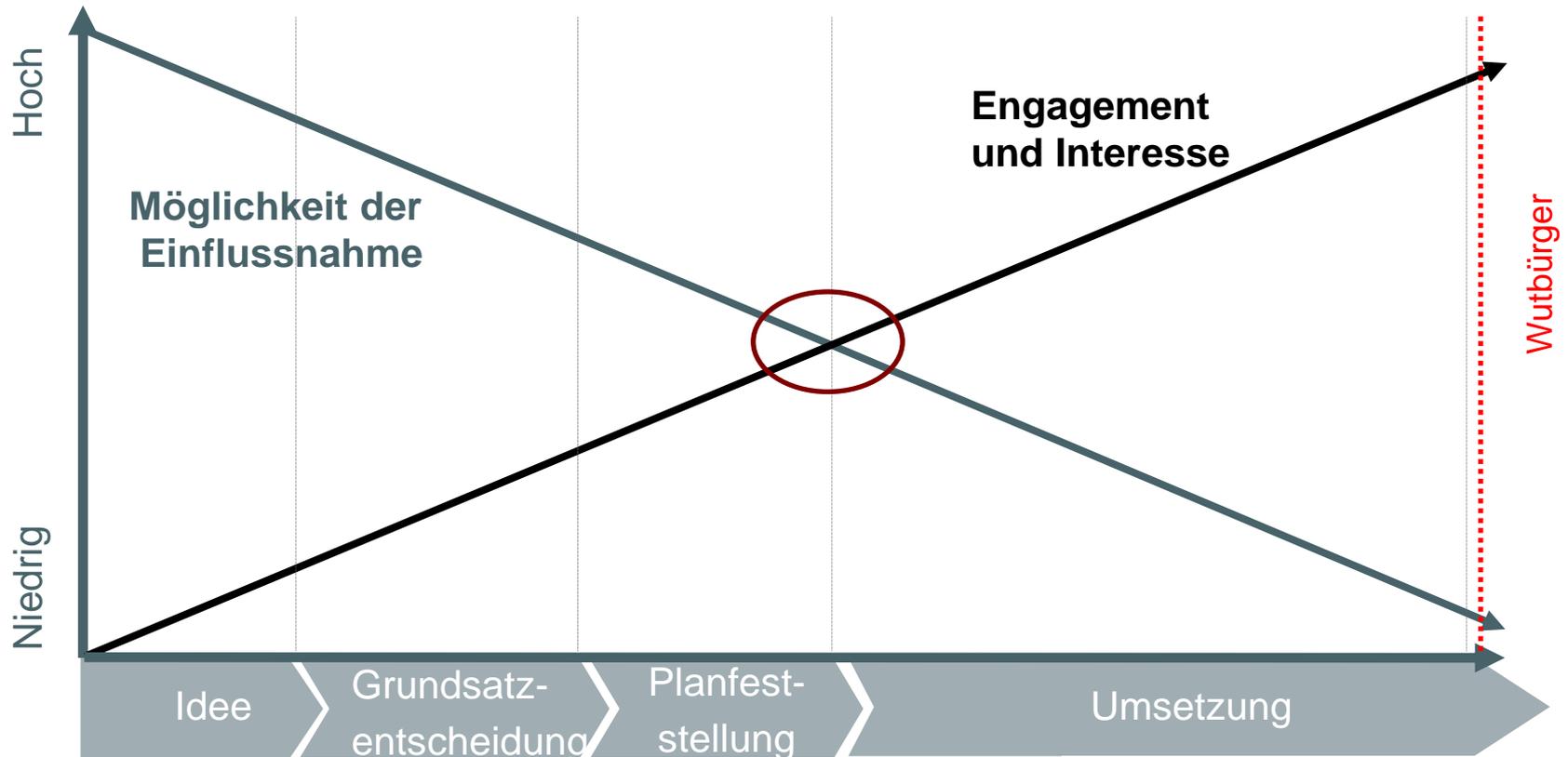
Bundesweite repräsentative Umfrage KAS / Bürgergesellschaft (Februar 2011)

**Eine rechtmäßige Genehmigung reicht zum Bau eines Großprojektes nicht aus.**

# Über wen reden wir eigentlich?



# Das Partizipationsparadox



Nur wer frühzeitiges und aktives Stakeholdermanagement betreibt, verhindert die Transformation zum „Wutbürger“

# Zuletzt durch Bürgerprotest gestoppte Projekte

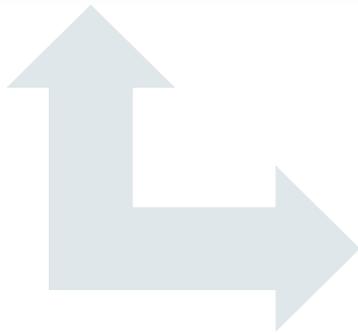
- ✚ Urananreicherungsanlage (Juli 2013)
- ✚ Paraxylo-Chemiefabrik (November 2012)
- ✚ Erdölraffinerie (Oktober 2012)
- ✚ 100km lange Abwasserpipeline (Juli 2012)
- ✚ Kupferfabrik (Juli 2012)
- ✚ Schließung und Verlegung eines Paraxylo-Chemiewerkes (August 2008)



# Neue Infrastruktur führt immer zu Kritik, ... ... die Frage ist, wie man damit umgeht.



Spiegel Online 08.09.2011

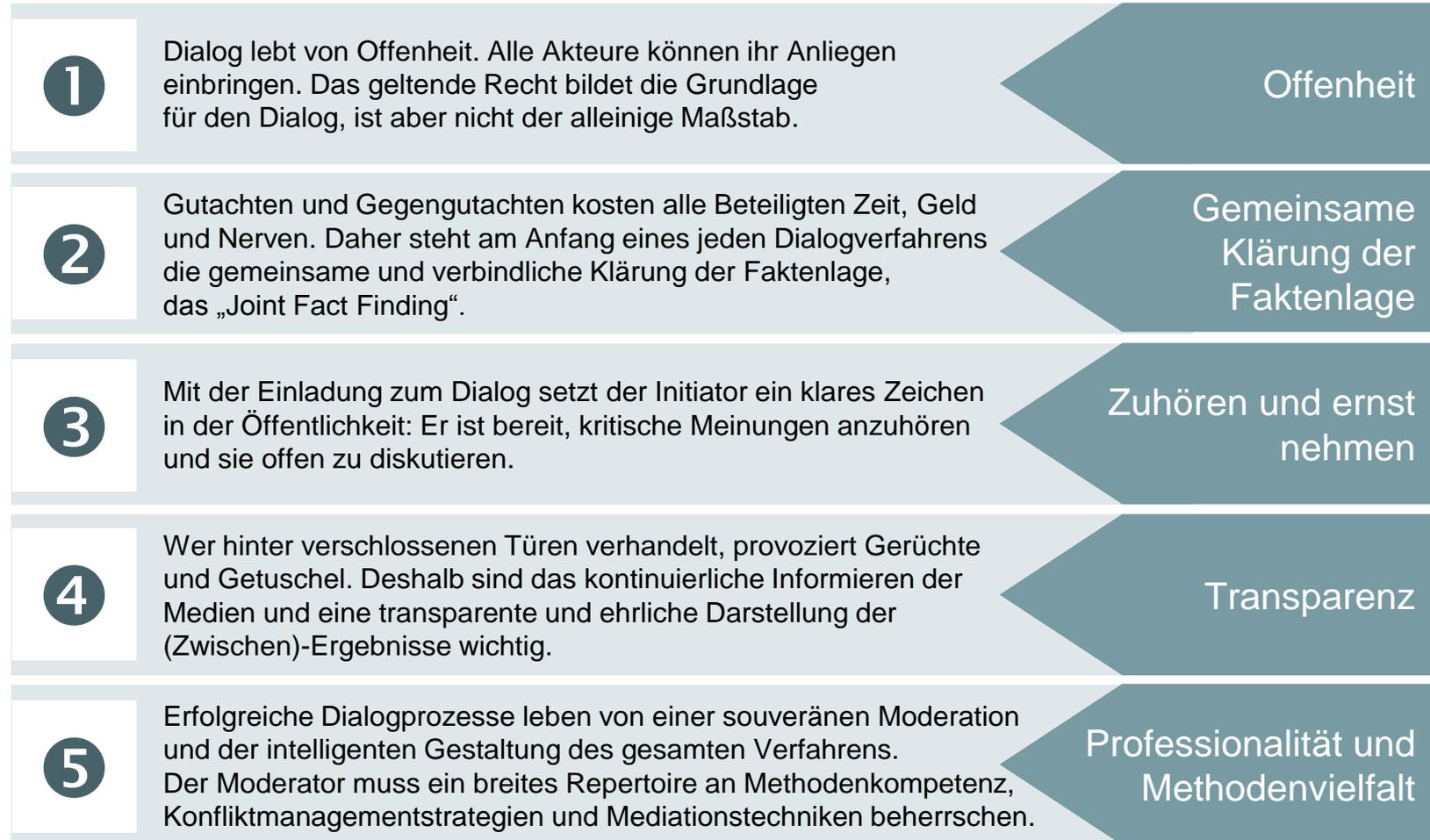




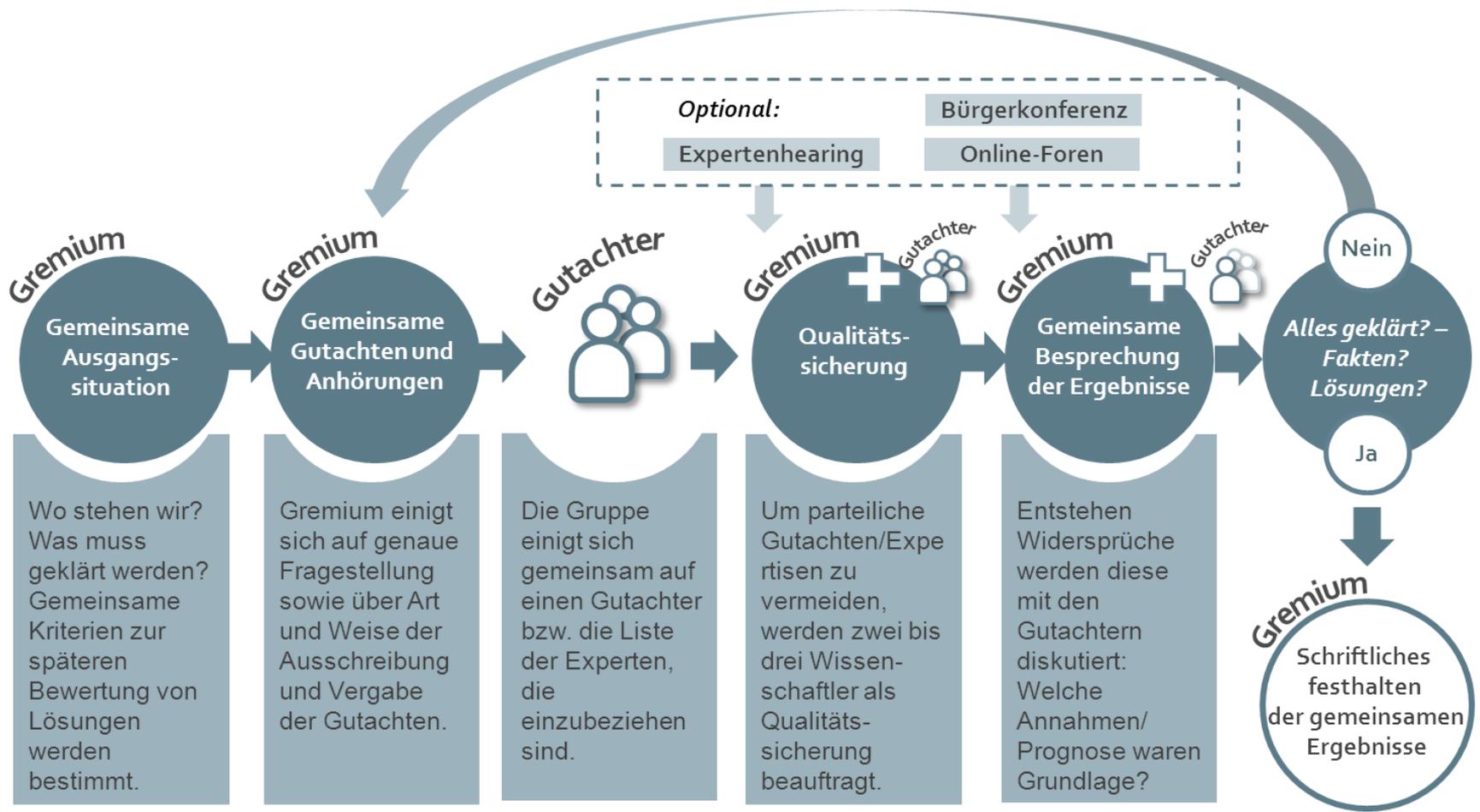
## In der Umsetzung werden die Fehler gemacht

- ‡ Beobachtung I: Der Dialog wird zum falschen Zeitpunkt gestartet
- ‡ Beobachtung II: Der Dialog wird schlecht angekündigt und begonnen
- ‡ Beobachtung III: Der Dialog bekommt eine unzureichende Begleitkommunikation
- ‡ Beobachtung IV: Die Zusammensetzung der Teilnehmer ist ungenügend
- ‡ Beobachtung V: Zielsetzung und Ablauf des Dialoges sind unklar
- ‡ Beobachtung VI: Die Fakten werden ungenügend geklärt
- ‡ Beobachtung VII: Die Emotionen des Konfliktes werden unterschätzt
- ‡ Beobachtung VIII: Der Dialog hat intern keinen Rückhalt
- ‡ Beobachtung IX: Für den Dialog stehen zu wenig Ressourcen bereit

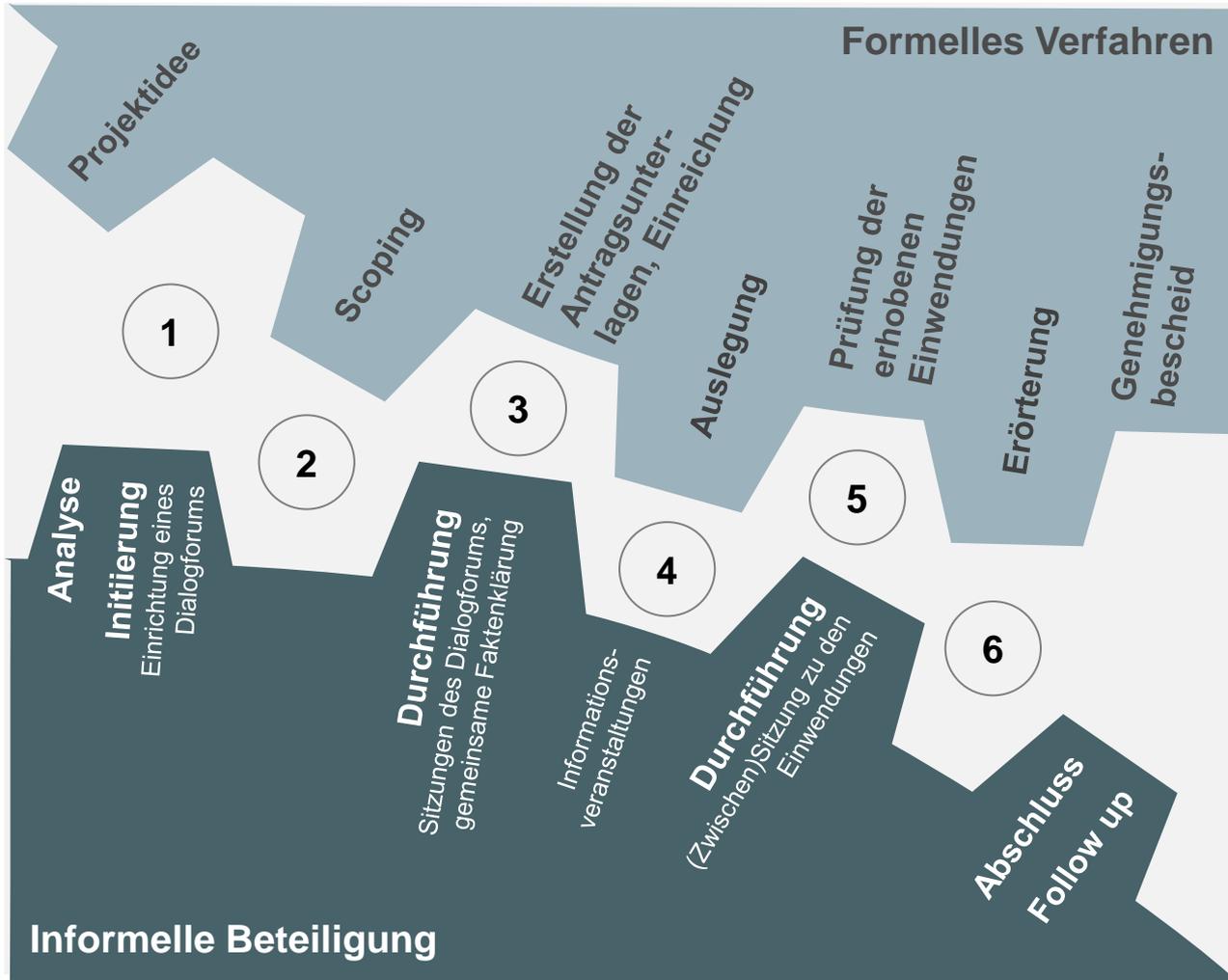
# Fünf Bausteine für einen erfolgreichen Dialog



# „Sukzessive schärfer stellen“ – kontinuierliche Formulierung von Lösungen durch Joint Fact-Finding



# Formelle und informelle Beteiligungsverfahren verzahnen



# IFOK. Vielfalt an erprobten Dialoginstrumenten



**Vorbereitung:** Bürgerbefragung, Hintergrundpapiere  
Interner Handlungsplan, Monitoring, Projektbroschüre  
Projektdokumentation

**Informieren:** Auftaktveranstaltung, Ortsbegehung, Bilaterale  
Gespräche, Bürgersprechstunde, Bürgertelefon, Open Data,  
Fachvortrag, Flyer, Informationstour/-veranstaltung, Bauschild,  
Infostelen, Interaktive Visualisierungen, Journalistische,  
Hintergrundgespräche

**Beteiligen:** Internetseite, Anwohnerkonferenz, Akteurs-/  
Themenspezifische Veranstaltungen, Bürgerbüro/-veranstaltung,  
Fokusgruppe, Open Space, Runder Tisch/Projektbeirat, Sounding  
Board, Szenarioentwicklung, Veranstaltungen, World Café

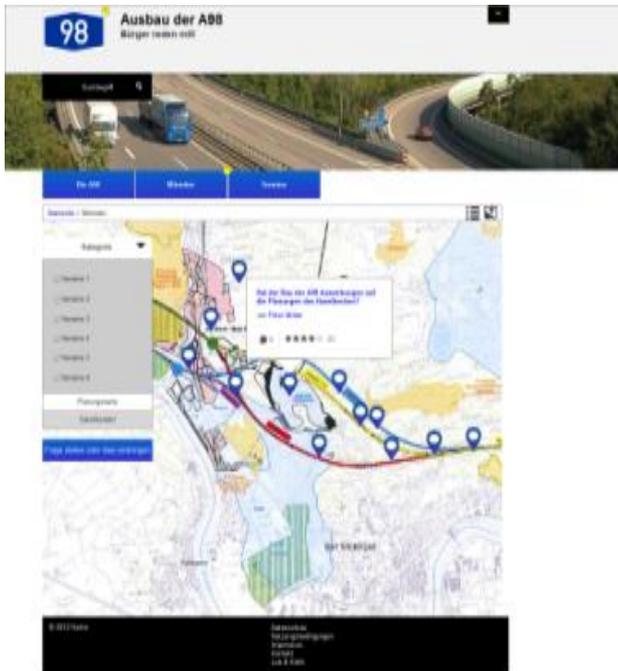
**Mitgestalten:** Bürgerwerkstatt inkl. Bürgerreport,  
Nachbarschaftsforum, Mediation, Online-Planungsbeteiligung,  
Zukunftswerkstatt



# Offline- und Online-Beteiligung - zwei Seiten einer Medaille

## Beteiligung von Menschen über Online-Formate folgt eigenen Regeln

- ❖ Beteiligung von mehr Menschen möglich, keine Restriktionen durch Raumgrößen und ähnliches
- ❖ Onlinebasierte Beteiligungsprozesse sind unabhängig von Raum und Zeitpunkt, der Zugriff auf die Website ist von überall aus möglich
- ❖ Aber: Online-Beteiligung erreicht nicht die inhaltliche Tiefe, die Bürgerbeteiligung vor Ort bieten kann
- ❖ Online-Instrumente erlauben eine große Flexibilität und brauchen gerade deshalb eine präzise Planung.



## Online-basierte Beteiligungsverfahren spielen ihre Stärken in niedrighschwelligen Aufgaben aus

- ❖ Meinungs- und Stimmungsbilder einholen oder Mängel melden ("Mich stört an der geplanten Trassenführung vor allem....")
- ❖ Ideen zusammentragen ("Meine Idee für eine neues Stadtbad...")
- ❖ Abstimmen ("Bester Vorschlag nach Meinung der Nutzer ist ....")

## Der Königsweg

- ❖ On- und offline-basierte Instrumente miteinander kombinieren, um das beste aus beiden Welten zu nutzen

# Beteiligung auf den verschiedenen Politikebenen

## National

- Bürgerdialog Energietechnologien für die Zukunft
- Technik-Dialog für die Bundesnetzagentur



## Bundesland

- Energieforum Hessen
- Geschäftsstelle NRW
- Nachhaltigkeitsstrategie Baden Württemberg und Hessen
- Niedersächsische Regierungskommission Klimaschutz



## Regional

- Regionales Dialogforum Frankfurt
- Energiecluster Nürnberg
- Energiekonzept für die Metropolregion Rhein-Neckar



## Lokal

- Dialogforen
- Bürgerveranstaltungen
- 100%-Kommunen



# Praxisbeispiele



# Tunneldialog Schwäbisch Gmünd

## Hintergrund

- ❖ Anwohner und Institutionen im Umkreis kämpften mehrere Jahre für den Einbau eines Tunnelfilters in den Abluftkamin eines Bundesstraßentunnels.

## Prozess

- ❖ IFOK konzipierte und moderierte ein Joint Fact Finding Verfahren zur Emissionsbelastung durch die Abluftanlage und den Nutzen eines Tunnelfilters.
- ❖ Vier Monate lang erörterten Vertreter von Bürgerinitiativen, Vertreter von Unternehmen, Kommune und Politik an einem Runden Tisch gemeinsam mit Wissenschaftlern die gesundheitlichen und ökologischen Risiken der Tunnelabluft.
- ❖ Die Diskussionsergebnisse wurden in separaten Bürgerveranstaltungen in die breite Öffentlichkeit getragen öffentlich.



## Ergebnis

- ❖ Runder Tisch erarbeitet Empfehlungen für saubere Luft: kein Einbau eines Tunnelfilters sondern stattdessen Luftreinhaltemaßnahmen mit besseren Kosten-Nutzen Werten.
- ❖ Alle Dokumente des Runden Tisches sind öffentlich und auf [www.tunneldialog.de](http://www.tunneldialog.de) einsehbar.

# Stadtbahn Mannheim

## Hintergrund

- ❑ Widerstand in Teilen der Bevölkerung gegen die geplante Erweiterung des Stadtbahnnetzes.
- ❑ Befürchtung: verengte Straßen, fehlende Parkmöglichkeiten, Sicherheitsgefährdung.

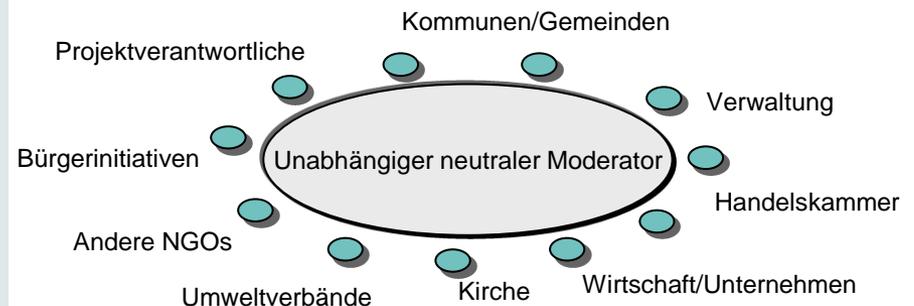
## Prozess

- ❑ Dialogforum mit 30 Vertretern relevanter Interessengruppen.
- ❑ Ortstermine zur Besichtigung der geplanten Streckenführung.
- ❑ Mehrere öffentliche Bürgerdialog-Veranstaltungen mit großer Resonanz.
- ❑ Forumssitzungen und Arbeitsgruppentreffen über sechs Monate beginnend im Februar 2010.
- ❑ Beschluss d. Gemeinderats über die veränderte Streckenführung im Oktober 2010.



## Ergebnis

- ❑ Bau mit veränderter Streckenführung basierend auf den Ergebnissen des Forums. Gemeinderatsbeschluss folgt den Empfehlungen des Forums.
- ❑ Differenzierung der medialen und politischen Debatte.
- ❑ Hohe Zufriedenheit mit der Prozessgestaltung.



# Öffentliche Meinungsforen zur Erweiterung des Betriebsstandortes Hansgrohe in Elgersweier

## Hintergrund

- ❖ Die geplante Erweiterung des Gewerbegebiets Elgersweier und die mögliche Bebauung eines ökologisch hochwertigen Grüngürtels sorgten bei vielen Anwohnern von Elgersweier für Unzufriedenheit.
- ❖ Um das Entscheidungsverfahren zur Erweiterung möglichst transparent zu gestalten und den Anwohnern eine Möglichkeit zu bieten, sich zu informieren und ihre Belange zu äußern, richtete die Stadt Offenburg zwei öffentliche Meinungsforen ein.
- ❖ IFOK wurde mit der Konzipierung, Durchführung und Dokumentation von den beiden Meinungsforen beauftragt.



Fotos: Roland Schmellenkamp und Natalia Butz

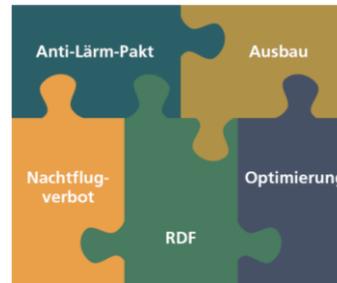
## Ergebnis

- ❖ Obwohl in den Meinungsforen der Kompromissvorschlag von Hansgrohe von der Bürgerinitiative nicht angenommen wurde, lobten alle Beteiligten den Prozess und den Umgang miteinander.
- ❖ Die Bürger/Innen wurden umfassend informiert und hatten die Chance, die Perspektive von der Firma Hansgrohe besser zu verstehen.
- ❖ Die Belange der Bürger/Innen kamen zur Sprache, Missverständnisse wurden ausgeräumt und das gegenseitige Vertrauen aller Parteien gesteigert.
- ❖ Die detailliert dokumentierten Meinungsforen lieferten eine optimale Grundlage für die Entscheidung, die Anfang 2013 vom Gemeinderat getroffen wird.

# Regionales Dialogforum Flughafen Frankfurt

## Hintergrund

- ❑ Erfahrungen aus dem Bau der Startbahn West als einer der größten öffentlichen Konflikte der Bundesrepublik, großer Vertrauensverlust in der Bevölkerung
- ❑ Mediative Lösungssuche und Umsetzung der Beschlüsse aus dem Mediationsverfahren zur Erweiterung des Frankfurter Flughafens



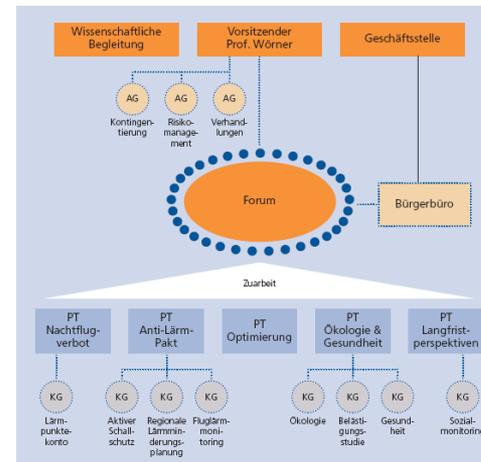
## Ergebnis

- ❑ Respekt- und vertrauensvoller Dialog
- ❑ Reduzierte Risiken
- ❑ Konkreter Anti-Lärm-Pakt, der in politische Entscheidung Eingang findet

# Regionales Dialogforum Flughafen Frankfurt

## Prozess

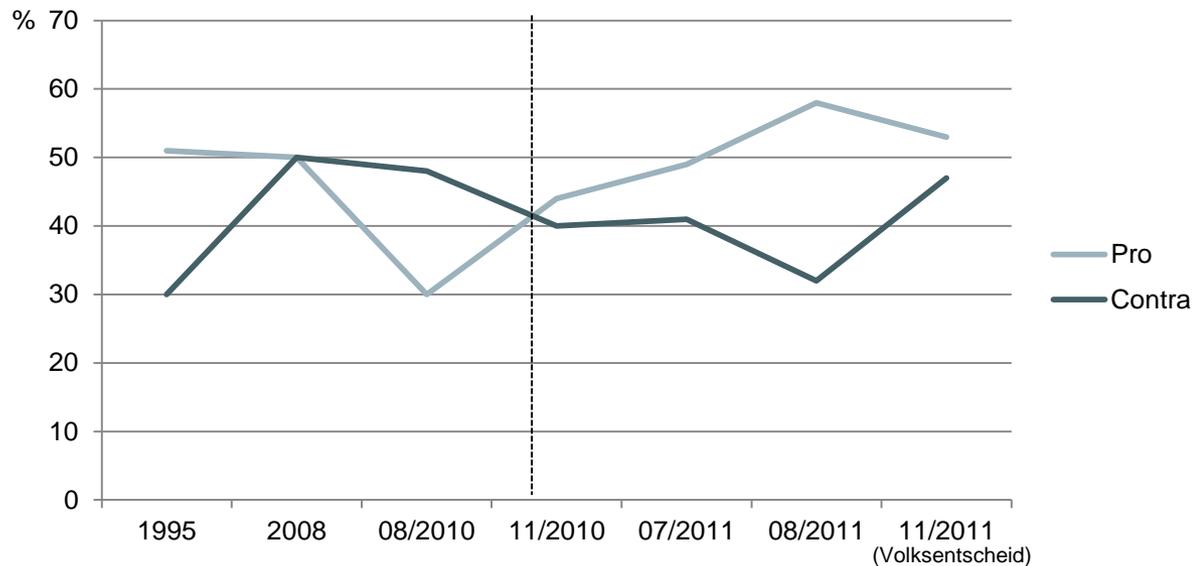
- ❑ Von 2000 bis 2009 waren mehr als 2 Mio. Personen eingebunden
- ❑ Regionales Konfliktmanagement in Konkretisierung und Umsetzung des Ergebnisses der Frankfurter Flughafenmediation von 2000
- ❑ Forum mit 33 Parteien, 6 Treffen oder Klausuren / Jahr, 5 Projektteams (5 Treffen pro Jahr), 6 Kleingruppen (Treffen bei Bedarf) mit ca. 150 weiteren Mitgliedern, Bürgerbüro, Bürgernetzwerk, Homepage



# Wir Bürger sind Sachargumenten viel zugänglicher als wir denken

## Zustimmungswerte zu Stuttgart 21 im Zeitverlauf

„Sach- und Fachschlichtung“



Datenpunkte beruhend auf Befragungen in der Region Stuttgart (Stadt Stuttgart, StN, Forschungsgruppe Wahlen, Inst. f. Marktforschung, TNS Infratest, Infratest dimap, Volksentscheid Ergebnisse Stadt Stuttgart)

# IFOK. Marktführer für Beteiligung



- ❖ Wir setzen bei Veränderungsprozessen auf **Kommunikation und Beteiligung**. IFOK-Allianzen binden die Köpfe und Institutionen ein, die innovative, nachhaltige und akzeptierte Lösungen ermöglichen.
  
- ❖ Unser Wettbewerbsvorteil:
  - Wir kombinieren **Experten- mit Kommunikationskompetenz**.
  - Unsere Methoden: Dialog, Kooperation, Mediation und Moderation – auch im virtuellen Raum
  - Wir schaffen für anstehende Veränderungen einen vertrauensvollen Rahmen.
  - Wir setzen seit mehr als 15 Jahren erfolgreich um, was aktuell gefordert wird: tragfähige Lösungen durch Beteiligung.
  
- ❖ Wir realisieren damit für unsere Kunden in der modernen Netzwerkgesellschaft Kooperationsgewinne.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Ralf Eggert | Mitglied der Geschäftsleitung

IFOK GmbH  
Berliner Ring 89  
64625 Bensheim

Telefon: +49.6251.8416-78

Fax: +49.6251.8416-16

E-Mail: [ralf.eggert@ifok.de](mailto:ralf.eggert@ifok.de)

[www.ifok.de](http://www.ifok.de)



© 2013, IFOK GmbH

IFOK behält sich alle Urheber-, Marken-, Leistungsschutz- sowie sonstigen Rechte an den Inhalten der Präsentation vor. Ohne schriftliche Einwilligung durch IFOK dürfen diese Inhalte oder Teile davon weder bearbeitet oder verwertet noch Dritten zugänglich gemacht werden.