

Der Think Tank »DialogGesellschaft«

Erfolgsmodelle für Beteiligung und Dialog

Good-Practice-Austausch

Titel: „Gewinnung und Aktivierung von Befürwortern“

Veranstaltungsort: Schankhalle Pfefferberg | Schönhauser Allee 176 | 10119 Berlin

Veranstaltungsdatum: 21. März 2017, 17:00 Uhr-19:00 Uhr

»Ich bin glücklich. Ich sage nichts« Oder: Protest ist immer lauter als Fürsprache

Am 21. März 2017 veranstaltete der Think Tank »DialogGesellschaft« erstmals einen Good-Practice-Austausch unter dem Thema »Gewinnung und Aktivierung von Befürwortern«. Mit dieser Auftaktveranstaltung wurde eine Veranstaltungsreihe der DialogGesellschaft eröffnet, in der praxisnahe Erfahrungen und Erfolgsbeispiele rund um die Themen Akzeptanzmanagement und frühe Öffentlichkeitsbeteiligung mit 50 Gästen ausgetauscht wurden. Die Veranstaltung wurde von Vertretern unterschiedlicher Branchen besucht und zeigte die hohe Relevanz, die das Thema Fürsprecheraktivierung für Vorhabenträger hat. Im branchenübergreifenden Diskurs wurde festgestellt, dass die Herausforderungen für Projektverantwortliche zumeist ähnlich sind. Daher profitieren Vorhabenträger auch von den Erfahrungen, die nicht aus dem eigenen Branchenumfeld stammen. Anhand von Good Practices wurden Lösungsansätze und Erfolgsprinzipien abgeleitet, die allgemeingültig sind und branchenunabhängig wertvolle Hinweise und Anregungen liefern.



Unterschiedliche Projekte + ähnliche Herausforderungen = ein branchenübergreifender Diskurs

Heiko Kretschmer, Vorstandsmitglied der DialogGesellschaft, stellte eingangs die Hintergründe und Ziele des ersten Think Tanks für Dialog und Beteiligung aus Sicht der Vorhabenträger vor. Die DialogGesellschaft zielt darauf ab, eine branchenübergreifende Plattform für eine professionelle Beteiligungs- und Dialogpraxis bereitzustellen. Die Impulse und Erkenntnisse dieses Good-Practice-Austauschs werden in die weitere Auseinandersetzung des Vereins einfließen und im Ergebnis Erfolgsfaktoren für die Gewinnung und Aktivierung von Fürsprechern identifizieren.

Mit einem Impulsvortrag erläuterte **Ulrich Lissek**, Head of Communications and Team der Nord Stream 2 AG, warum im Rahmen einer frühen Öffentlichkeitsbeteiligung die Einbindung von Fürsprechern so zentral für den weiteren Projekterfolg ist und wie die Öffentlichkeit durch Kommunikation frühzeitig eingebunden werden kann. Ein Schema F gibt es dabei nicht, aber bereits umfassende Erfahrungswerte verschiedener Projektverantwortlicher.

Daran anknüpfend wurden im Rahmen einer Podiumsdebatte verschiedene Good Practices vorgestellt und mit den Anwesenden diskutiert. Der branchenübergreifende Ansatz der DialogGesellschaft spiegelte sich auch in der Besetzung des Podiums wider mit Branchenvertretern aus Energie, Infrastruktur und Wohnungswirtschaft.

Ingo Malter, Geschäftsführer der STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH, erläuterte aus Sicht der Wohnungswirtschaft die erfolgreiche Akzeptanzsicherung für ein neues Berliner Quartier mit 900 Wohnungen. **Ulrich Lissek** zeigte am Beispiel des Baus der Ostsee-Pipeline auf, wie Transparenz und ein intensiver Dialog mittels eines Issue Management-Systems bei großen Infrastrukturprojekten gelingen kann. Wie aus Gegnern Partner werden, schilderte **Olivier Feix**, Leiter Naturschutz/Genehmigungen der 50Hertz Transmission GmbH, anschaulich anhand der Projektkommunikation für den Bau einer Freileitung in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg. **Klaus Lintemeier**, Consulting Partner bei Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH, identifizierte abschließend Erfolgsfaktoren für die Aktivierung und Einbindung von Fürsprechern am Beispiel des Infrastrukturprojekts »Hauptbahnhof Wien« der ÖBB Infrastruktur AG. Die von **Dieter Schweer**, dem Vorsitzenden des Expertenrats der DialogGesellschaft, moderierte Diskussion zeigte auf, dass die Gäste interessante Insights und Impulse aus verschiedenen Branchen und somit unterschiedliche Perspektiven gewinnen konnten. Die Beiträge der Podiumsteilnehmer stehen unter diesem [Link](#) zum Download zur Verfügung.

Warum brauchen Vorhabenträger Fürsprecher für ihre Projekte?

Grundsätzlich richten Vorhabenträger die folgenden zentralen Erwartungshaltungen an Fürsprecher: Befürworter sollen das Projekt mit Reputation ausstatten, ihr Einfluss soll dem Projekt zugutekommen und sie sollen Wissen zum Vorhaben an Dritte weitervermitteln. Fürsprecher werden dazu angehalten, öffentlich aufzutreten und ihre Meinung kundzutun. Dadurch kann verhindert werden, dass sich Kritiker eines Vorhabens ohne Gegenrede positionieren können.

Vorhabenträger treffen häufig auf Widerstand, der sich aus einer Interessenkoalition mit unterschiedlichen Motivlagen speist:

- Ideologischer Widerstand; hier befinden sich die Inhalte der Kritiker weder auf der Projekt- noch auf der Prozessebene, sondern auf der Identitätsebene. Unterschiedliche Weltanschauungen und normative Urteile stehen im Vordergrund.
- Generelle Veränderungsresistenz, insb. von saturierten Stakeholdern

- Individuelle Interessen
- NIMBY-Mentalität (Not In My Back Yard bzw. Nicht in meinem Hinterhof).

Damit in der Öffentlichkeit nicht nur Gegner, sondern auch Unterstützer von Projekten wahrgenommen werden, ist es erfolgsversprechend, Stakeholder als Fürsprecher zu identifizieren und diese für öffentliche Auftritte zu mobilisieren.

Wen können Vorhabenträger als Fürsprecher gewinnen?

Protest mobilisiert zumeist besser und ist lauter als Fürsprache. Befürworter drängen sich nicht auf, sondern müssen von Vorhabenträgern zunächst erkannt werden. Dazu ist eine umfassende Stakeholder-Analyse erforderlich, die die unterschiedlichen Anspruchsgruppen identifiziert. Anschließend gilt es nachzuvollziehen, welche Stakeholder von dem jeweiligen Projekt profitieren werden.

Prinzipiell lassen sich Fürsprecher in zwei Gruppen unterscheiden: Es kommen zum einen Akteure in Frage, die aufgrund kommerzieller Interessen als Fürsprecher auftreten. Vorhabenträger können diese (kritischen) Stakeholder taktisch einbinden über Sponsoring, das Inauftraggeben von Studien oder auch über das Schaffen von Funktionen innerhalb eines Projekts. Daneben gibt es potenzielle Fürsprecher, die keine kommerziellen Interessen verfolgen. Hierunter fallen insbesondere Akteure aus Politik und Medien.

Es kann aber auch zu – auf den ersten Blick – ungewöhnlichen Allianzen kommen, bei denen Gegner zu Partnern werden. Diese Bündnisse erzeugen positive Aufmerksamkeit und zumeist weitreichendere Effekte der Akzeptanzschaffung wie das Beispiel einer Kooperation von Netzbetreibern und Natur- und Umweltschutzverbänden zeigt. Voraussetzung dafür ist es, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, Ziele transparent zu kommunizieren und gemeinsame Interessen zu identifizieren. Auf dieser Grundlage können nachhaltige Partnerschaften entstehen.

Wie können Vorhabenträger Fürsprecher aktivieren?

Mehrfach wurde in der Diskussion betont, dass die Aktivierung von Fürsprechern ein projektbegleitender Prozess ist, den es nicht zum Nulltarif gibt. Adäquate Ressourcen müssen vom Vorhabenträger dafür eingeplant und bereitgestellt werden, um die Öffentlichkeit bei Groß- bzw. Infrastrukturprojekten frühzeitig einzubinden und die Vermittlung des Projekts nicht auf die Durchführung von Marketingmaßnahmen zu beschränken.

Fürsprecher lassen sich grundsätzlich direkt über Kontaktmanagement oder indirekt (beispielsweise über Medienarbeit) aktivieren. Grundvoraussetzung ist dabei eine in sich schlüssige Programmatik (mit Storyline) zum Vorhaben, auf die sich Fürsprecher beziehen können. Vorhabenträger sollten ihre Fürsprecher mit relevanten und vermittelbaren Inhalten ausstatten und damit sprechfähig machen. Die Interessen der Fürsprecher müssen durch den Vorhabenträger erkannt und Anreize geliefert werden. Fürsprecher sind nur dann zu aktivieren, wenn sie von einem Mehrwert profitieren. Beispielsweise können Vorhabenträger Fürsprecher durch den Zugang zu privilegierten Informationen dazu befähigen, sich besser zu positionieren und an Einfluss zu gewinnen.

Einig waren sich die Diskutanten darüber, dass in der Kommunikation – mit Fürsprechern, Projektgegnern und der breiten Öffentlichkeit – immer zu betonen ist, dass das eigentliche Projekt nicht verhandelbar ist. Im Rahmen der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung kann die Frage nach der Art und Weise einer Projektumsetzung zur Diskussion gestellt werden, nicht aber die Frage nach dem „Ob“.

Der angeregte Austausch wurde beim anschließenden Get-Together intensiv fortgeführt. Die DialogGesellschaft blickt somit auf einen erfolgreichen Auftakt ihrer neuen Good-Practice-Reihe zurück.



Sofern Sie Interesse an unseren Aktivitäten haben, kontaktieren Sie uns!

Bitte senden Sie eine E-Mail an info@dialoggesellschaft.de oder werden Sie Mitglied in unserer XING-Gruppe.

Wir freuen uns auf Sie!

Kontakt

Think Tank DialogGesellschaft e.V.

Kathrin Senner

Referentin des Vorstands

Berliner Freiheit 2

D -10785 Berlin

T +49 (0) 30 520 00 57-37

F +49 (0) 30 520 00 57-77

k.senner@dialoggesellschaft.de

www.dialoggesellschaft.de