

## Der Think Tank »DialogGesellschaft«

Erfolgsmodelle für Beteiligung und Dialog

### Diskussionsveranstaltung

**Titel:** „Vorhabenträger und NGOs: Unüberbrückbare Differenzen oder konstruktives Spannungsfeld?“

**Veranstaltungsort:** Quadriga Forum | Werderscher Markt 13/15 | 10117 Berlin

**Veranstaltungsdatum:** 09. Juni 2016, 16:00 Uhr – 19:00 Uhr

Anfang Juni führte die DialogGesellschaft eine Diskussionsveranstaltung zum Verhältnis von Vorhabenträgern und NGOs durch. Mit den anwesenden Gästen diskutierten

- + Jörg Sommer, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Umweltstiftung
- + Thorsten Müller, Vorstandsvorsitzender der Stiftung Umweltenergierecht
- + Dr. Fabian Söseman, Bereichsleiter Energieversorgung bei GP JOULE

### Vorhabenträger und NGOs: Unüberbrückbare Differenzen oder konstruktives Spannungsfeld?

Sowohl Vorhabenträger als auch NGOs erkennen immer häufiger die Notwendigkeit und die Vorteile von Dialog und Beteiligung. Akteure, die sich ehemals misstrauisch gegenüberstanden, nähern sich langsam einander an.

Spätestens seit den Protesten um Stuttgart 21 sind sich Vorhabenträger der immensen zusätzlichen Kosten und des außerordentlichen Zeitaufwands bewusst, mit denen Projekte zu kämpfen haben, die auf massive Widerstände von NGOs und Bevölkerung treffen.

Auf der anderen Seite fällt es der Umweltbewegung zunehmend schwer Aufmerksamkeit zu erzeugen. Die großen Schlachten sind geschlagen und Erfolge wie Atomausstieg und Energiewende konnten realisiert werden. Umwelt- und Klimapolitik sind als zentrale Policy-Felder fest etabliert. Zukünftige Herausforderungen wie die erfolgreiche Umsetzung der Energiewende lassen sich nur noch in Kooperation mit Vorhabenträgern realisieren. Um unter den veränderten Bedingungen weiterhin ihre Daseinsberechtigung zu demonstrieren, befinden sich viele NGOs in einem Umwälzungsprozess und stellen sich strategisch neu auf.

### NGOs zwischen partizipativen Lösungsansätzen und Fundamentalopposition

Grundsätzlich können sich NGOs in ihrer Ausrichtung unterscheiden und verschiedene strategische Ansätze verfolgen. Die jeweilige Ausrichtung ist der entscheidende Faktor für den Umgang einer NGO mit formellen und informellen Verfahren sowie Beteiligungsangeboten. Für Vorhabenträger bedeutet dies, jene NGOs zu identifizieren, die bereit sind, sich einem konstruktiven Dialog zu öffnen. Es ist daher essenziell, die Perspektiven, Agenden und Handlungsansätze der für ein Projekt relevanten NGOs zu kennen.

#### *1. NGOs, die durch Polarisierung und über Mobilisierung Stärke erlangen*

NGOs, die zur Erreichung ihrer Ziele auf Mobilisierung durch Polarisierung setzen, begeben sich häufig in die Fundamentalopposition. Sie haben kein Interesse an einem gemeinsamen Austausch zur Verbesserung von Projekten, da ihre strategische Ausrichtung mit dieser Option konfligiert.

#### **So gehen diese NGOs vor:**

Sie versuchen einen Diskurs zu polarisieren, um darüber Aufmerksamkeit und Spendenmittel zu generieren. Eine konstruktive Beteiligung wird dann als taktische Option ausgeschlossen und eine konfrontative Vorgehensweise gewählt. Gruppen, die sich für die Fundamentalopposition entschieden haben, nutzen auch Formen

der juristischen Auseinandersetzung zur Mobilisierung oder zur Verzögerung bzw. sogar der vollkommenen Verhinderung von Bauvorhaben. Das kann sich darin äußern, dass rechtliche Schritte angedroht werden, um sich anschließend das Stillhalten in Form von Zugeständnissen „bezahlen zu lassen“. Der Wegfall der Präklusion im letzten Jahr kann hier tatsächlich auch dazu führen, dass NGOs zu einem späten Zeitpunkt im gerichtlichen Verfahren als taktische Maßnahme den Weg einer Klage wählen.

**So können Vorhabenträger damit umgehen:**

Ein solches Vorgehen lässt sich nicht durch Dialog, sondern nur durch fachlich vorbereitete rechtliche Absicherung verhindern. Die Ansprache solcher Gruppen ist dennoch notwendig, wenn ein möglichst breiter Dialog zur Akzeptanzschaffung geführt werden soll. Hier werden zwar keine planungsrelevanten Hinweise generiert. Vorhabenträger können so aber ihre Bereitschaft demonstrieren, auch mit den Kritikern eines Projekts ins Gespräch zu kommen. So gewinnen die Projekte insbesondere an Legitimität.

Ein Beteiligungsprozess lässt sich nur dann gestalten, wenn die grundsätzliche Haltung des „dagegen Seins“ von einer NGO abgelegt wurde. Die Chancen dafür steigen, da NGOs vermehrt versuchen ein Projekt zu verbessern, indem sie sich in der Auseinandersetzung um konstruktive Ergebnisse einbringen.

*2. NGOs mit einem idealistischen Interesse an der kooperativen Verbesserung von Projekten*

Viele NGOs haben einen konkreten Gestaltungswillen und zeigen ein ernsthaftes Interesse daran, sich konstruktiv in Debatten um Themen einzubringen, denen sie grundsätzlich kritisch gegenüber stehen.

**So gehen diese NGOs vor:**

Ihre taktischen Möglichkeiten sind vielfältig. Von der Kooperation mit Vorhabenträgern bis zur juristischen Auseinandersetzung greifen sie auf verschiedene taktische Optionen zurück, um ihre Ziele zu erreichen. Die Klage ist dabei aber stets nur die letzte Instanz, die vor allem dann ins Spiel gebracht wird, wenn NGOs konsequent das Gefühl haben, mit ihren Anliegen nicht gehört zu werden. Sie gehen aber nicht automatisch auf Konfrontationskurs mit Vorhabenträgern. Grundsätzlich ziehen sie die Partizipation der Konfrontation vor. Dennoch stellt es für NGOs und ihre Mitglieder einen großen Umwälzungsprozess dar, eine reine Oppositionshaltung aufzugeben. NGOs müssen ihren Mitgliedern nach einem Beteiligungsprozess deutlich machen können, dass das Projekt durch ihr Mitwirken besser geworden ist. Haben sie den Eindruck, dass ihre konstruktive Beteiligung nicht auf ihre spezifischen Ziele einzahlt, werden auch kooperative NGOs konfrontativere Mittel einsetzen, um ihre Interessen durchzusetzen.

**So können Vorhabenträger damit umgehen:**

Es lohnt sich, diese Akteure möglichst früh anzusprechen und in einen konstruktiven Dialog einzubinden. Dabei muss ihnen verdeutlicht werden, dass es auch für ihre Ziele sinnvoller ist zusammen zu arbeiten, als den Konflikt zu suchen. Der Austausch sollte professionalisiert und durch Inhalte vertieft werden. So können nicht nur Auseinandersetzungen verhindert, sondern auch planungsrelevante Hinweise generiert und ein langfristiges Beziehungsnetzwerk aufgebaut werden, das die Grundlage für eine stabile Zusammenarbeit von Vorhabenträgern und NGOs darstellt.

Durch die Umdenkprozesse auf Seiten der NGOs und der Unternehmen scheint der Zeitpunkt ideal um eine neue Beteiligungskultur zu etablieren. Durch einen konstruktiven Austausch und nachhaltige Beziehungen lassen sich im besten Fall Lösungen finden und Ergebnisse erzielen, die für beide Seiten eine qualitative Verbesserung darstellen.

## Strategische Ableitungen für Vorhabenträger

Die Kooperationsbereitschaft auf Seiten der NGOs müssen von Unternehmen aktiv gefördert und als Chance begriffen werden. Auch aus einer unternehmerischen Perspektive heraus lassen sich Beteiligungsprozesse mit NGOs für qualitativ bessere Ergebnisse nutzen – sowohl im Bereich Akzeptanz und Legitimation, als auch daran anschließend bei Zeit und Kosten für ein Bauvorhaben.

Folgende Prinzipien und Grundsätze stützen Planungs- und Umsetzungsprozesse von Vorhabenträgern:

- + **Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung:** Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung kann Klagen oder andere konfrontative Maßnahmen, die als letztes Mittel zur Verhinderung eines Projekts dienen, nicht grundsätzlich verhindern. Durch Dialog und Beteiligung können sie aber reduziert werden. Das gilt sowohl für die NGOs, mit denen ein konstruktiver und vertiefender Dialog geführt werden soll, als auch für jene, die im Rahmen einer möglichst breiten, akzeptanzgenerierenden Ansprache aktiviert werden.
- + **Änderung der Unternehmenskultur:** Hinweise von NGOs, mit denen ein fachlicher Dialog geführt wird, müssen als etwas Konstruktives aufgefasst werden, das den Planungsprozess qualitativ verbessern kann. Eine entsprechende Berücksichtigung schafft darüber hinaus weitere Legitimität.
- + **Erwartungsmanagement:** Bevor es um ein konkretes Vorhaben geht, sollte man mit den NGOs zunächst in einen Dialog über Möglichkeiten der Beteiligung treten. Der Austausch sollte in einem ersten Schritt auf der grundsätzlichen Ebene stattfinden, um dann bei konkreten Projekten darauf aufbauen zu können. So lassen sich auch die strategischen Ausrichtungen der verschiedenen NGOs identifizieren und Beteiligungsaussichten überprüfen.
- + **Beteiligungsparadoxon verhindern:** Vorhabenträger müssen intensiv für Partizipationsangebote werben, um das Beteiligungsparadoxon zu umgehen und dabei zu verhindern, dass sich viele Akteure erst zu einem späten Zeitpunkt in der Umsetzung des Projekts einbringen, wenn die Möglichkeiten für Beteiligung nur noch gering sind. Dies gilt sowohl für einen Dialog, der in die Tiefe geht, als auch einen Dialog, der möglichst breit geführt wird.
- + **Bündnisse und Kooperationen initiieren:** Trotz eines Umdenkens bei vielen NGOs müssen diese von Vorhabenträgern für ein Projekt gewonnen werden. Vorhabenträger sollten aktiv auf jene Akteure zugehen, mit denen ein konstruktiver Austausch möglich ist.
- + **Beteiligung in Planung integrieren:** Für Vorhabenträger lohnt es sich, dialogbereite NGOs zu identifizieren, um von ihrer Expertise zu profitieren und auch mögliche umweltrechtliche Probleme frühzeitig zu erkennen. Beteiligungen und Dialogprozesse werden somit zu wesentlichen Elementen im Prozess- und Risikomanagement bei der Planung und Durchführung von Projekten.
- + **Brücken bauen:** NGOs, die ein Projekt verbessern wollen und sich daher in der Auseinandersetzung um konstruktive Ergebnisse einbringen möchten, muss ein Dialog angeboten werden, der den Diskurs fachlich vertieft. So können planungsrelevante Hinweise gewonnen und die inhaltliche Expertise von NGOs genutzt werden.

- + **Echte Beteiligung:** Mit NGOs, die ein ernsthaftes Interesse an der Verbesserung eines Projekts haben, reicht reines Kommunizieren nicht aus. Hier muss es um tatsächliche Beteiligung gehen. Gelingt es Vorhabenträgern, mit NGOs vertrauensvolle Beziehungen zu etablieren und ein gutes Erwartungsmanagement zu betreiben, können die eigentlichen Beteiligungsverfahren sogar beschleunigt werden.
- + **Alle ansprechen:** Ein Dialogprozess, der Akzeptanz für ein konkretes Vorhaben generieren will, muss die gesamte Bandbreite der NGOs ansprechen und einbeziehen. Explizit gehören dazu auch jene NGOs, die sich grundsätzlich gegen ein Projekt stellen. Hier ist die Breite des Dialogs entscheidend und nicht seine inhaltliche Tiefe.

**Think Tank DialogGesellschaft e.V.**  
Berliner Freiheit 2 | Beisheim Center  
D-10785 Berlin  
T +49 (0) 30 520 00 57-0  
F +49 (0) 30 520 00 57-77  
[www.dialoggesellschaft.de](http://www.dialoggesellschaft.de)