



**Füller & Krüger**

Strategische Beratung

# **Eine Frage der Akzeptanz – Öffentlichkeitsarbeit bei kritischen Projekten**

---

**Chemnitz, 5. April 2016**



- 
1. Warum brauchen wir Akzeptanz? – Wachsende Ansprüche nach Information und Beteiligung
  2. Veränderungen bei den rechtlichen Rahmenbedingungen
  3. Begriffe klären: Akzeptanz und Beteiligung
  4. Interessen und Phänomene erkennen und verstehen
  5. Stellschrauben identifizieren und bearbeiten
  6. Orientierungshilfen beim Umgang mit der Öffentlichkeit
  7. Krisenkommunikation
  8. Fazit



# **1. Warum brauchen wir Akzeptanz? – Wachsende Ansprüche nach Information und Beteiligung**



Proteste gegen große und kleine Industrie-, Energie- oder Infrastrukturprojekte nehmen offenbar zu.



In welchem Umfeld bewegen sich Unternehmen und was ist daran neu?

Recht / Behörden:

Vorgaben werden immer härter, Projekte immer aufwändiger

Gesellschaft:

Unternehmerisches Denken und Handeln wird eher kritisch betrachtet

Projektumfeld:

Selbstbewusste Bürger wollen Aufklärung, Schutz und Mitsprache

Internet / Social Media:

hohes Mobilisierungspotenzial

Medienmarkt:

900 Redaktionen im Wettbewerb, „Only bad news are good news.“

Schuldzuweisungen:

Der Mensch braucht offenbar Sündenböcke

Intern = Extern:

Alle Mitarbeiter agieren als Kommunikatoren



## **2. Änderungen bei den rechtlichen Rahmenbedingungen**



## **Rechtliche Rahmenbedingungen – neue Herausforderungen**

### **Industrieemissionsrichtlinie:**

- Erhöhung der Informations-, Nachweis- und Dokumentationspflichten

### **Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren:**

- Erhöhter planerischer, juristischer und kommunikativer Aufwand

### **Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG):**

- Hinwirkenspflicht der Behörden auf Vorhabenträger für frühe Öffentlichkeitsbeteiligung, erhöhter Aufwand zu einem früheren Zeitpunkt.



## **Erweiterte Klagerechte für Umweltverbände**

### **Umwelt-Rechtsbehelfsgesetz (UmwRG), Neufassung 2013:**

- Es entfällt die Beschränkung auf Klagerechte bei „Vorschriften, die Rechte Einzelner begründen“; betrifft UVP-pflichtige Vorhaben und Genehmigungen nach BImSchG.
- Auswirkungen auf das gesamte deutsche Umweltrecht
- Damit können Umweltverbände die Einhaltung von Umweltrechtsvorschriften sowie a l l e r rein nationalen Umweltgesetze einfordern.



### **3. Begriffe klären: Akzeptanz und Beteiligung**



## Was meinen wir, wenn wir über Akzeptanz reden?

Accipere (lat.) = gutheißen, zustimmen

= billigen

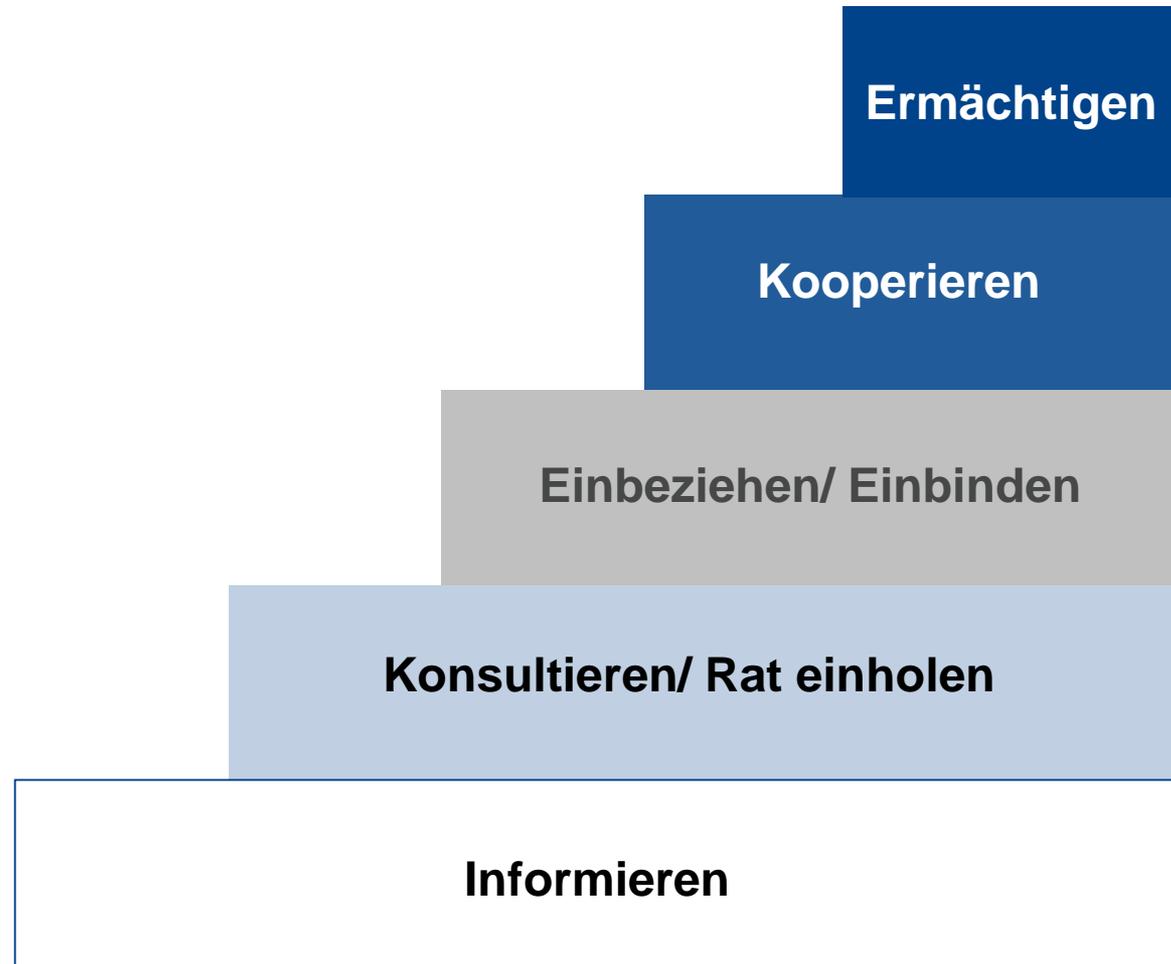
= hinnehmen

Allgemeines Verständnis: akzeptieren = im Großen und Ganzen zustimmen.

Breite Akzeptanz für ein umstrittenes Projekt ohne vermittelbaren Nutzen für den Einzelnen ist kein realistisches Ziel. Besser wäre: Duldung oder Toleranz.



## Beteiligung – was soll das heißen und was ist das Ziel?





## **4. Akteure, Interessen und Phänomene erkennen und verstehen**



„Muss es unbedingt hier sein?  
Wenn wir nichts davon haben,  
kann ich meine Leute nicht dafür  
gewinnen.“



**Bürgermeister**



„Ich will ein zügiges und rechtssicheres Verfahren gewährleisten. Aber ich bin überlastet.“



**Behördenmitarbeiter**



„Ich habe Angst vor Ruhestörung,  
Gesundheitsgefährdung und  
Wertverlust. Ich will das nicht. Und  
ich will auch keinen Kompromiss!“



**Kritischer Bürger**





## **Typische Phänomene bei konfliktreichen Projekten:**

- Partizipationsparadox
- Nimby
- Akzeptanzfalle
- Dynamik von Widerstandsgruppen
- Medienberichterstattung vs. Bevölkerungsumfrage



## **5. Was können Sie tun? Stellschrauben identifizieren und bearbeiten.**



## **Interne Vorbereitung:**

- Projektmanagement vorbereiten und ggf. für die Arbeit in der Öffentlichkeit schulen
- Lage sauber analysieren (Konfliktfeldanalyse). Handlungsfelder ableiten
- Kommunikationskonzept für den gesamten Projektverlauf entwickeln
- Projekt visualisieren und Auswirkungen klar benennen
- Argumentations- und Kommunikationsgerüst entwickeln

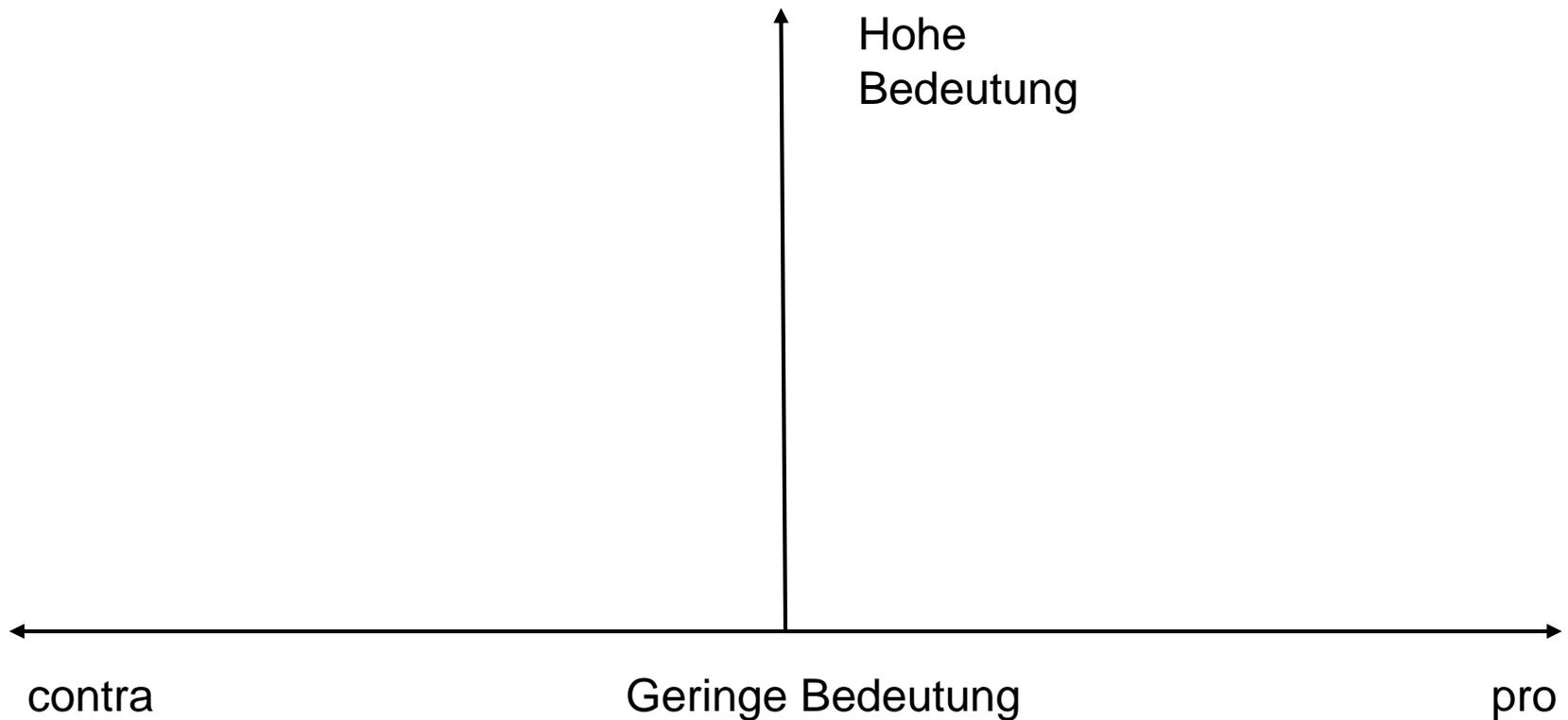


## Externe Kommunikation

- **Akteure finden, die in besonderer Weise eingebunden und informiert werden müssen (Akteurs- und Themenmapping).**
- Frühzeitig nach möglichen „Moderatoren“ suchen.
- Externe Kommunikation auf die „schweigende Mehrheit“ fokussieren.
- Möglichkeiten der frühen öff. Beteiligung prüfen und kommunizieren.
- Vor Ort mit niedrighschwelligem Angeboten informieren.
- Qualität der Informationsmaterialien und Antragsunterlagen sichern (alles wird öffentlich)
- Medien frühzeitig und gezielt einbinden (Ziel: Glaubwürdigkeit, Vertrauen).



**Akteure identifizieren, die in besonderer Weise eingebunden und informiert werden müssen.**







## Externe Kommunikation

- Akteure finden, die in besonderer Weise eingebunden und informiert werden müssen (Akteurs- und Themenmapping).
- **Frühzeitig nach möglichen „Vermittlern“ suchen.**
- Externe Kommunikation auf die „schweigende Mehrheit“ fokussieren.
- Möglichkeiten der frühen öff. Beteiligung prüfen und kommunizieren.
- Vor Ort mit niedrighschwelligem Angeboten informieren.
- Qualität der Informationsmaterialien und Antragsunterlagen sichern (alles wird öffentlich!).
- Medien frühzeitig und gezielt einbinden (Ziel: Glaubwürdigkeit, Vertrauen).



**Was auch immer Sie tun – Sie brauchen „Vermittler“ bzw. Projektverantwortliche, die als Vermittler taugen.**

- Vermittler zwischen Unternehmen und Behörde
- Vermittler zwischen Unternehmen und (Kommunal-)Politik
- Vermittler zwischen Projekt und betroffenen Bürgern
- Vermittler zwischen Projekt und Medien



## Externe Kommunikation

- Akteure finden, die in besonderer Weise eingebunden und informiert werden müssen (Akteurs- und Themenmapping).
- Frühzeitig nach möglichen „Vermittlern“ suchen.
- **Externe Kommunikation auf die Unterstützer und die „schweigende Mehrheit“ fokussieren.**
- Möglichkeiten der frühen öff. Beteiligung prüfen und kommunizieren.
- Vor Ort mit niedrigschwelligen Angeboten informieren.
- Qualität der Informationsmaterialien und Antragsunterlagen sichern (alles wird öffentlich!).
- Medien frühzeitig und gezielt einbinden (Ziel: Glaubwürdigkeit, Vertrauen).



## **Externe Kommunikation auf die Unterstützer und die „schweigende Mehrheit“ fokussieren.**

- Reale Betroffenheiten kann man reduzieren, aber nicht komplett aus der Welt schaffen – hier geht es allenfalls um „Ausgleich“
- Die härtesten Kritiker werden Sie nicht gewinnen
- Die Unterstützer müssen Sie frühzeitig einbinden, weil Sie sie an vielen Stellen brauchen.
- Die „schweigende Mehrheit“ kann man am ehesten mit transparenter Kommunikation und guten Argumenten gewinnen.
- Sowohl die Politik als auch die Medien werden berücksichtigen, wie die (vermeintliche) Mehrheit zum Projekt steht.



## Externe Kommunikation

- Akteure finden, die in besonderer Weise eingebunden und informiert werden müssen (Akteurs- und Themenmapping).
- Frühzeitig nach möglichen „Vermittlern“ suchen.
- Externe Kommunikation auf die Unterstützer und die „schweigende Mehrheit“ fokussieren.
- **Möglichkeiten der frühen öff. Beteiligung prüfen und kommunizieren.**
- Vor Ort mit niedrighschwelligem Angeboten informieren.
- Qualität der Informationsmaterialien und Antragsunterlagen sichern (alles wird öffentlich!).
- Medien frühzeitig und gezielt einbinden (Ziel: Glaubwürdigkeit, Vertrauen).



## Beteiligungstufen und –formate

- Schlichtungsverfahren
- Mediation
- Beirat

**Ermächtigen**

- Bildungskonferenz
- Open-Space-Konferenz
- Bürgerforum
- Regionalforum
- Zukunftswerkstatt
- Runder Tisch
- Expertenforum
- World Café

**Kooperieren**

**Einbeziehen/ Einbinden**

**Konsultieren/ Rat einholen**

- Informationsveranstaltung,
- Fragestunde, Infomarkt,
- Vortrag vor Gremien

**Informieren**



## Das Bild in der Öffentlichkeit





## Externe Kommunikation

- Akteure finden, die in besonderer Weise eingebunden und informiert werden müssen (Akteurs- und Themenmapping).
- Frühzeitig nach möglichen „Vermittlern“ suchen.
- Externe Kommunikation auf die Unterstützer und die „schweigende Mehrheit“ fokussieren.
- Möglichkeiten der frühen öff. Beteiligung prüfen und kommunizieren.
- **Vor Ort mit niedrighschwelligen Angeboten informieren.**
- **Qualität der Informationsmaterialien und Antragsunterlagen sichern (alles wird öffentlich!).**
- Medien frühzeitig und gezielt einbinden (Ziel: Glaubwürdigkeit, Vertrauen).



## **Vor Ort mit niedrigrschwelligem Angeboten informieren:**

- Informationen müssen leicht verständlich sein und möglich wenig Interpretationsspielraum lassen.
- Informationen müssen zu den Bürgern, nicht umgekehrt.
- Projekt visualisieren (Modelle), um Ängste abzubauen.
- Auswirkungen des Projekts müssen in den Informationsunterlagen sachlich erklärt werden.
- (Missverständliche) Fachbegriffe vermeiden.
- Bei Präsentationen / Informationsveranstaltungen lokale Akteure / Agenturen einbinden.



## Externe Kommunikation

- Akteure finden, die in besonderer Weise eingebunden und informiert werden müssen (Akteurs- und Themenmapping).
- Frühzeitig nach möglichen „Vermittlern“ suchen.
- Externe Kommunikation auf die Unterstützer und die „schweigende Mehrheit“ fokussieren.
- Möglichkeiten der frühen öff. Beteiligung prüfen und kommunizieren.
- Vor Ort mit niedrigschwelligen Angeboten informieren.
- Qualität der Informationsmaterialien und Antragsunterlagen sichern (alles wird öffentlich!).
- **Medien frühzeitig und gezielt einbinden.**

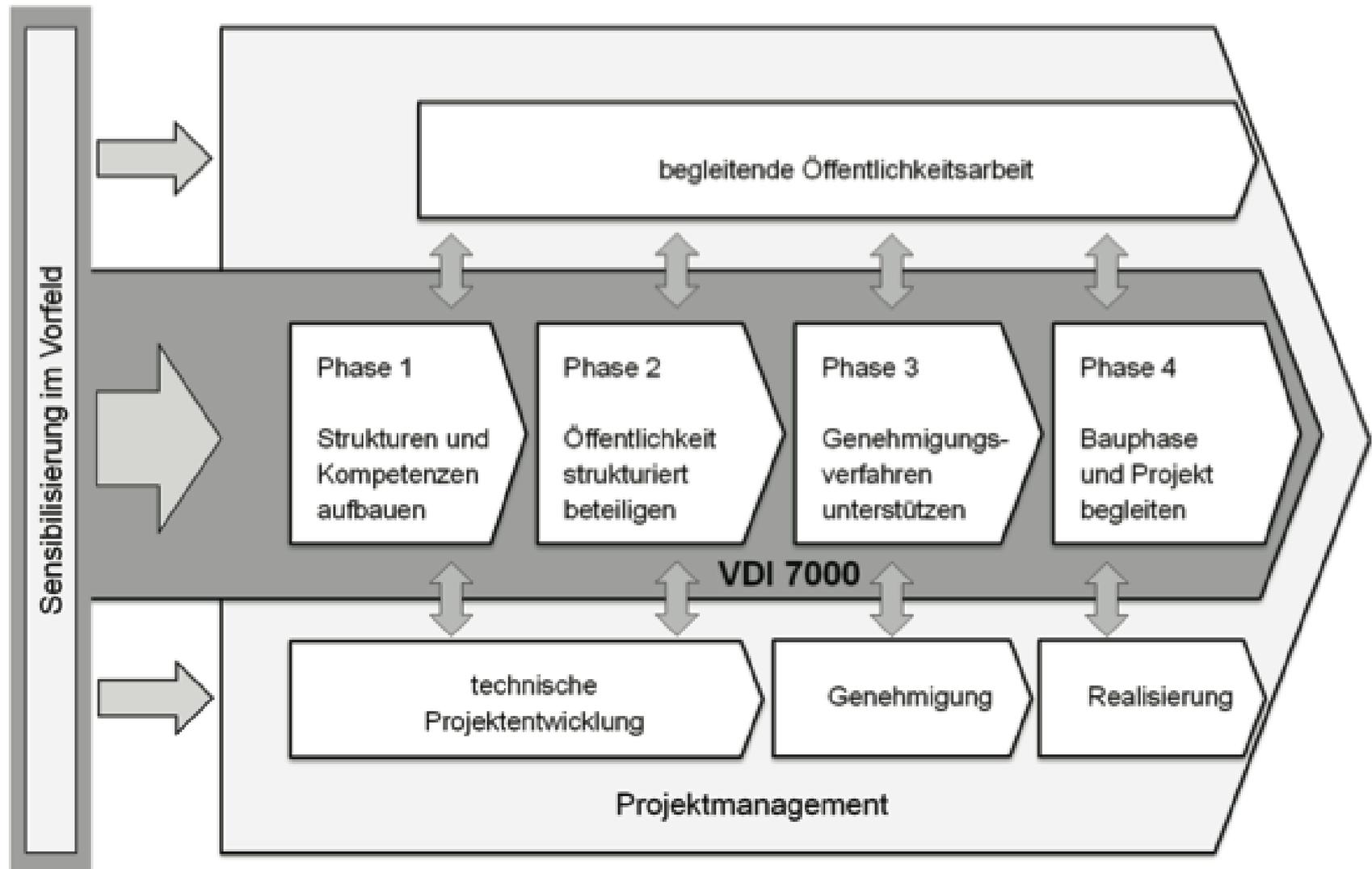


## **Medien frühzeitig und gezielt einbinden:**

- Aktiv auf Journalisten zugehen (Hintergrundgespräch, Pressegespräch)
- Story zum Projekt entwickeln
- Fakten vermitteln
- Lokale Ingenieurbüros in die Kommunikation einbinden
- Über alle Schritte im Projekt informieren
- Exklusivität zulassen (Interviews mit einzelnen Medien)
- Im Krisenfall schnell und mit harten Fakten reagieren



## 6. Weitere Orientierungshilfen für den Umgang mit der Öffentlichkeit





## IHK-Leitfaden: Segeln gegen den Wind

Der von der IHK Dresden und der IHK Chemnitz gemeinsam herausgegebene Leitfaden "Segeln gegen den Wind" gibt Empfehlungen, wie Unternehmen ihr Genehmigungsverfahren so planen, dass die zu erwartenden Widerstände beherrschbar sind.





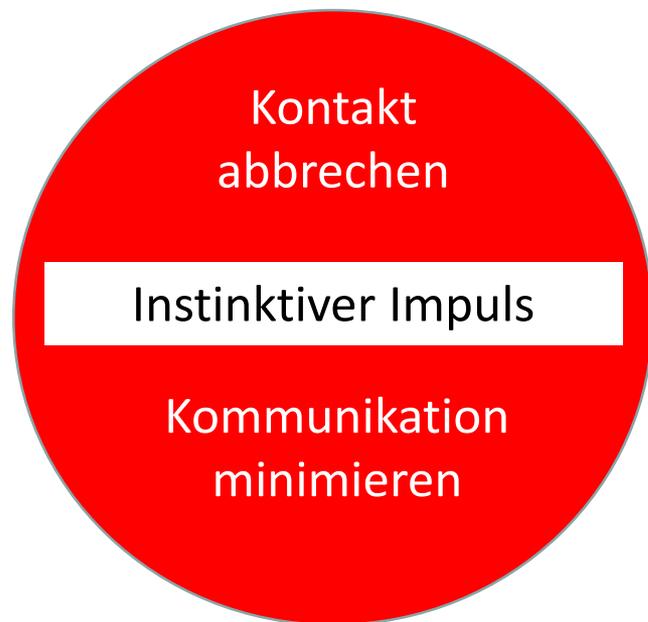
## 7. Was tun im Krisenfall?





Erledigt sich  
das Thema  
von selbst?

## In der Krise richtig reagieren





## Krisenstab

### Wer gehört zum Krisenstab?

1. Leiter Krisenstab: Geschäftsführer  
**besser: Stellvertreter**
2. **Pressesprecher**
3. **Sekretariat**
4. „verfügbarer“ Mitarbeiter aus dem Pressestab  
oder Referent der Geschäftsführung
5. Juristen frühzeitig einbeziehen



## **Checkliste: Was vor der Krise sichergestellt werden muss**

- Gibt es einen Krisenstab, einen Krisenraum, eine Meldekette?
- Habe ich die relevanten Kontaktdaten (eingespeichert)?
- Maulkorb: Gibt es eine vorformulierte Mitteilung an die Mitarbeiter?
- Gibt es Wordings für spezielle Themen? Habe ich sie parat?
- Welches Medium ist am besten geeignet, um meine Darstellung der Situation einem breiten Publikum nahezubringen? Ist ggf. eine Darksite fürs Internet vorbereitet? Können Sie diese Darksite selbst aktivieren?
- Existiert ein interner Verteiler mit Personen, die aufgrund besonderer Stakeholder-Kontakte einbezogen werden müssen?
- Sind im Presseverteiler auch relevante Pressestellen (Ministerien, Landkreise, Stadtverwaltung etc.).



## 8. Fazit



Eine vorausschauende und systematische Auseinandersetzung mit potenziellen Konflikten ist unumgänglich.

Professionelle Kommunikation kann ein Schlüssel sein.

Öffentlichkeitsbeteiligung kann Konflikte eingrenzen.

Die Kammern spielen in schwierigen Verständigungsprozessen eine wichtige Rolle

- als Türöffner
- als Berater, Genehmigungslotse
- als Interessenvertreter der Mitgliedsbetriebe vor Ort
- als Sprachrohr in Richtung Politik



---

# Viel Erfolg!



**Füller & Krüger**

Strategische Beratung

Kontakt:

Füller & Krüger  
Inh. Ralf Krüger  
Heinrichstraße 12  
01097 Dresden

Tel.: 0351 27 49 92 40  
Mail: [rk@fueller-krueger.de](mailto:rk@fueller-krueger.de)  
[www.fueller-krueger.de](http://www.fueller-krueger.de)