

# 8

## MYTHEN ÜBER BÜRGERBETEILIGUNG UND PROJEKTKOMMUNIKATION

---

WIE AKZEPTANZPLANUNG  
INFRASTRUKTURPROJEKTE BESCHLEUNIGT



**Johansen + Kretschmer**  
Strategische Kommunikation

## **AKZEPTANZ SICHERN, PROJEKTE BESCHLEUNIGEN.**

Immer wieder begegnen uns in unserer Beratungspraxis Vorbehalte, Vorfestlegungen und dogmatische Aussagen zu den Themen Projektkommunikation und Beteiligung.

Mit dieser Publikation möchten wir Ihnen unsere Sicht auf einige dieser vermeintlichen Wahrheiten aufzeigen. Und wir möchten Ihnen unseren Ansatz der Akzeptanzplanung vorstellen. Im Gegensatz zum häufig anzutreffenden Prinzip der Planungsakzeptanz, bei dem das Ergebnis feststeht und es „nur noch“ gilt, die Betroffenen zu überzeugen, ist unser Ansatz darauf ausgerichtet, den Erfolg eines Projektes bereits während der Planung abzusichern.

Technische Planung und Akzeptanzplanung werden eng verzahnt. Dabei setzt die Akzeptanzplanung bereits frühzeitig vor Beginn der technischen Planung ein. So kann die Frage nach der Akzeptanz von Investitionsvorhaben und Infrastrukturprojekten von Anfang an integriert zur technischen Planung bearbeitet werden. Mit Hilfe überzeugender Inhalte und geplanter Kommunikation werden die Umsetzung der Projekte und ihre Genehmigung beschleunigt, Budgets und Zeitrahmen werden besser eingehalten.

Wir sind überzeugt: Wer Menschen und ihre Meinungen hinter Fachfragen und Zahlen zurückstellt, läuft Gefahr, Akzeptanzrisiken viel zu spät zu erkennen, und riskiert damit Zeitverzögerung, Zusatzkosten oder womöglich den Erfolg seines Projektes.

Akzeptanzplanung macht Vorhabenträger zu Verantwortungsträgern und beschleunigt Planung, Genehmigung und Umsetzung von Infrastrukturvorhaben und Großprojekten.



---

# #1

**„ERST MAL DIE PLANUNG RICHTIG FERTIGSTELLEN UND DANN KOMMUNIZIEREN. SONST WECKEN WIR NUR SCHLAFENDE HUNDE!“**

Egal, ob es sich bei der Investition in Infrastruktur um den Neubau oder Ausbau eines Wohngebiets, eines Industrieparks, einer Autobahn oder einer Bahntrasse handelt: Jeder Standort hat eine Vorgeschichte, und jedes Projekt hat sehr aufmerksame und wache Unterstützer und Kritiker – und das bereits lange, bevor es erstmals öffentlich gemacht wird.

Die Akzeptanzplanung setzt mit Beginn der ersten Planungsüberlegungen ein. Die fundierte Analyse von Meinungen, Einstellungen und Fragen macht Akzeptanzrisiken bereits am Anfang des Vorhabens sichtbar und damit steuerbar. So bekommen Projektleiter das Rüstzeug in die Hand, um Beteiligungsverfahren und Kommunikation genau so professionell anzugehen wie die fachliche Planung.

Sensible Themen frühzeitig identifizieren und bei der Standortsuche berücksichtigen: Vorgelagerte Akzeptanzanalysen ergänzen Standortuntersuchungen und verbessern die Grundlagen für Standortentscheidungen.



**KEINE MACHBARKEITSSTUDIE UND VORPLANUNG OHNE AKZEPTANZANALYSE**

---



## #2

„DIE KOSTEN FÜR DIE PROJEKT-KOMMUNIKATION SIND VIEL ZU HOCH. DAS KÖNNEN WIR UNS NICHT LEISTEN!“

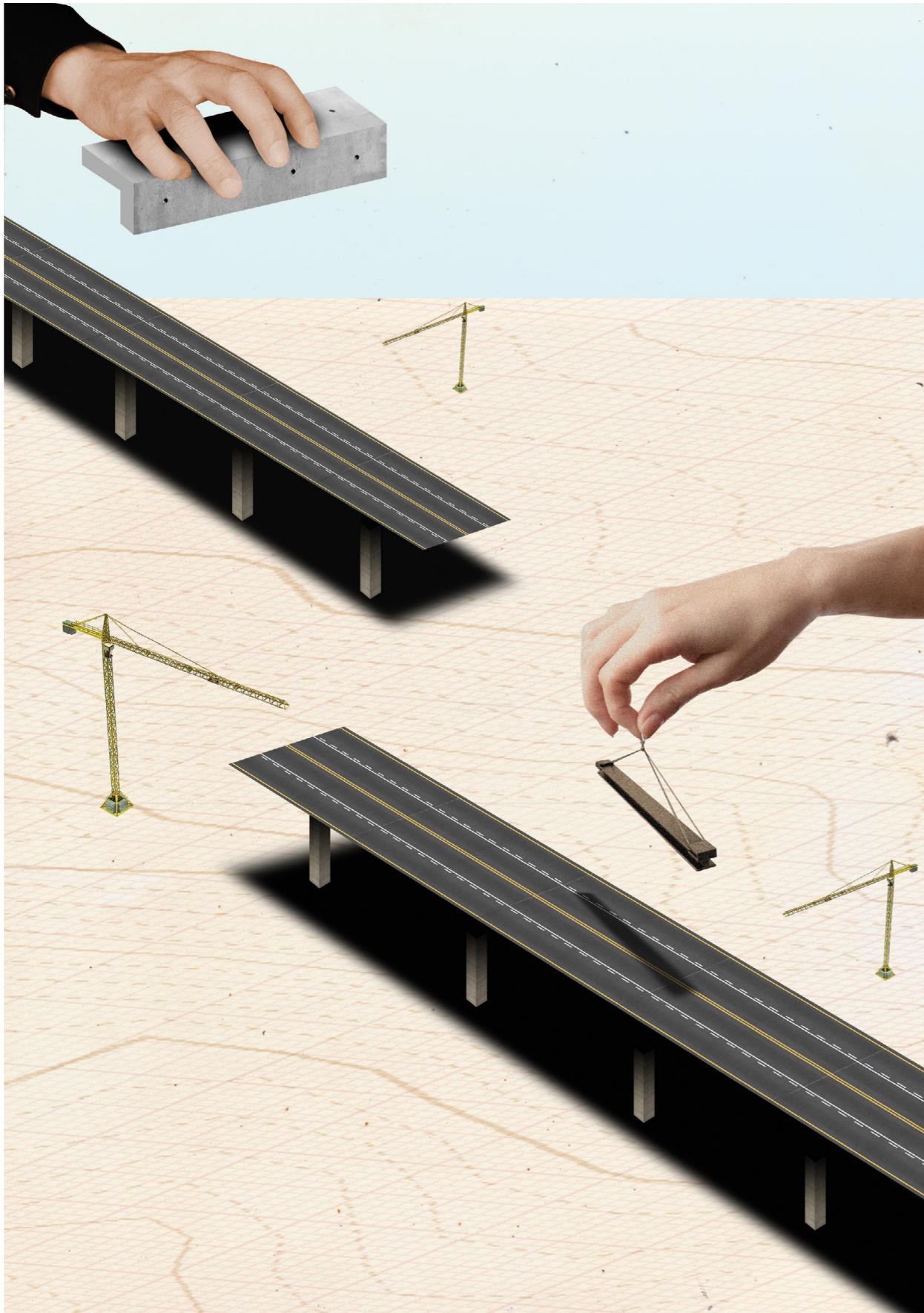
Kommunikation, die dazu beiträgt, ein Projekt erfolgreich umzusetzen, ist eine Investition, die sich auszahlt. Das gilt gleichermaßen für Großprojekte wie für Projekte mit geringerer Investitionssumme. Gerade bei diesen Vorhaben kann sich die Investitionssumme aufgrund fehlender Akzeptanz vervielfachen.

Die Rechnung ist einfach: Entscheidet sich der Vorhabenträger frühzeitig für Investitionen in Akzeptanz oder will er das Risiko höherer Kosten bei verpasster Zustimmung tragen? Diese entstehen, wenn im Nachhinein für ein Projekt geworben werden muss, das auf Widerstand stößt. Wenn massenhaft Einwendungen bearbeitet oder Unterlagen mehrfach angepasst werden müssen, wenn Anwohner protestieren, die Presse kritisch berichtet, die Politik öffentlich Forderungen stellt, alle Ad-hoc-Stellungnahmen erwarten und interne Krisensitzungen das Tagesgeschäft dominieren.

Akzeptanz nach der Genehmigung sichern: Proteste zum Baubeginn zeigen, dass nicht ausreichend über die Auswirkungen informiert wurde. Akzeptanzplanung sichert die Umsetzung des Projektes und entlastet die Vorhabenträger.



**FRÜHZEITIGE KOMMUNIKATION IST INVESTITION IN AKZEPTANZ**



---

# #3

## „FÜR EINZELNE FRAGEN UND TEILASPEKTE SIND WIR GAR NICHT ZUSTÄNDIG!“

Kein Projekt steht für sich allein. Betroffen sind Unternehmen, Städte, Gemeinden, Landkreise oder ganze Regionen. Verschiedene Vorhabenträger arbeiten an unterschiedlichen Projekten, die sich räumlich und zeitlich überschneiden. Damit ergeben sich automatisch Projektthemen, die kein Projektverantwortlicher allein entscheidet.

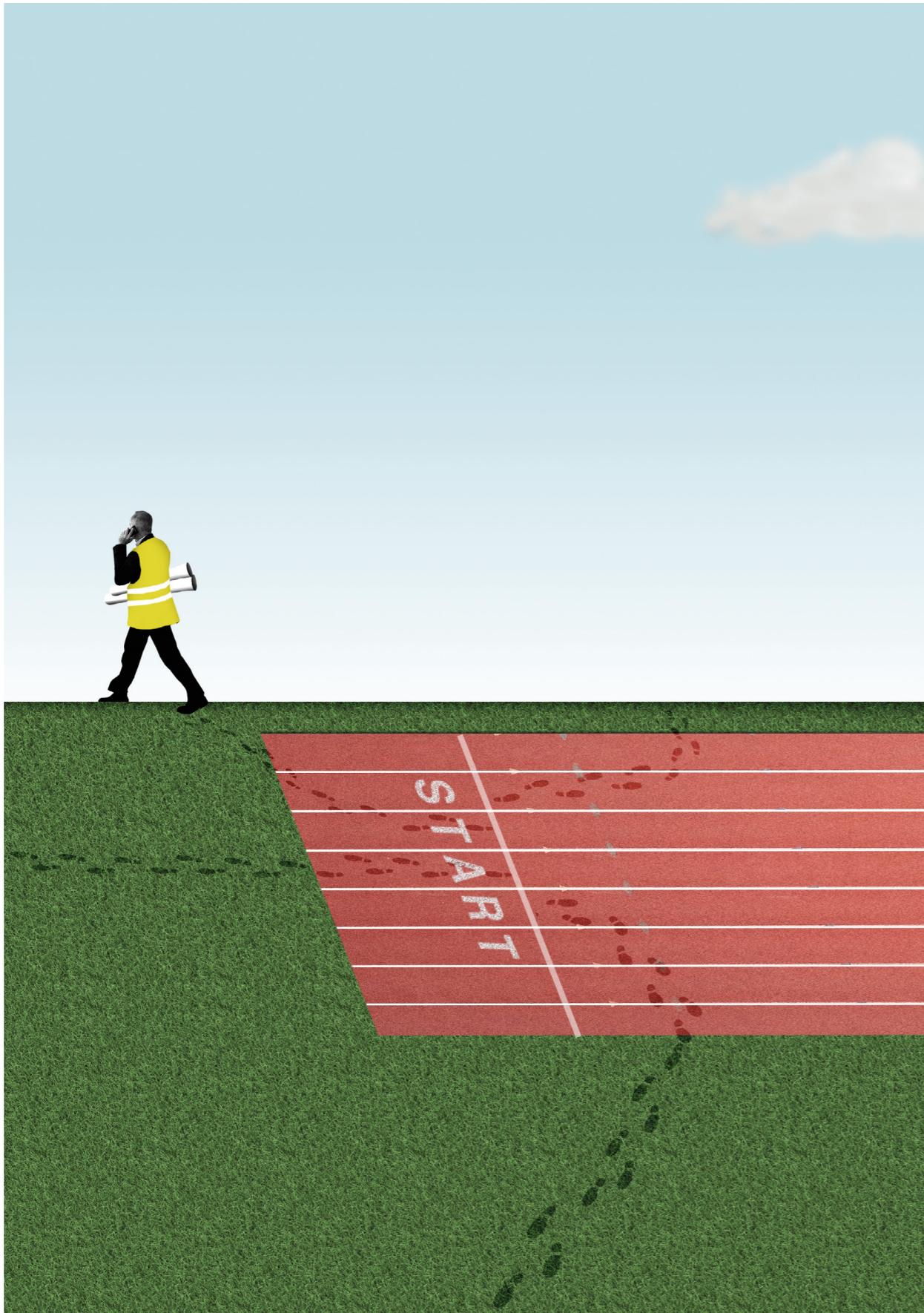
Der Vorwurf, den man allerorten hört: „Das ist ja gar nicht koordiniert.“ Dieser Vorwurf nimmt auf Zuständigkeiten keine Rücksicht. Für die Bürger geht es vielmehr um Lebenszusammenhänge. Ihnen zu vermitteln, wo die Verantwortlichkeiten für ein Projekt liegen, ist zwar wichtig. Es reicht aber nicht aus. Projektverantwortliche, die nicht nur ihre Interessen organisieren, sondern aktiv den Austausch mit den Beteiligten anderer Projekte suchen und Koordination bewirken, sorgen dafür, dass die linke Hand weiß, was die rechte Hand tut.

Einzelprojekte als Teil eines Gesamtvorhabens darstellen: Die Zusammenarbeit mehrerer Vorhabenträger mit beispielsweise den Industrie- und Handelskammern verbessert den Informationsfluss und erhöht die Akzeptanz.



**KOORDINATION IST WESENTLICH FÜR DIE AKZEPTANZBILDUNG**

---



---

# #4

## „GUTE BETEILIGUNG MUSS ERGEBNISOFFEN SEIN!“

Wer würde in ein Taxi einsteigen und keine Zieladresse nennen? Was im täglichen Leben nicht funktioniert, gilt auch für Projekte. Ergebnisoffenheit bei Investitionsvorhaben suggeriert Ziellosigkeit und macht Beteiligung zum Selbstzweck.

Akzeptanzrisiken entstehen nicht dadurch, dass man den Bürgern gegenüber eindeutig kommuniziert. Sie entstehen da, wo die Regeln nicht klar sind, unterschiedliche Erwartungen aufeinandertreffen und man letztlich aneinander vorbeiredet. Das schafft Frust und Ablehnung.

Keine Frage: Wo es Handlungsspielräume gibt, können beispielsweise Trassenvarianten, Gestaltungsalternativen oder Ausgleichsmaßnahmen offen diskutiert werden. Aber technische, rechtliche oder finanzielle Eckpfeiler, die nicht zu ändern sind, werden bei der Akzeptanzplanung berücksichtigt. Kommunikation und Beteiligung können so organisiert werden, dass nicht das „Ob“, sondern das „Wie“ im Mittelpunkt der Kommunikation steht.

Transparenz bei Trassenvarianten, Lärmschutz und Bauleistungen, Konsequenz bei der Notwendigkeit der Projektumsetzung: So kann bei Infrastrukturprojekten der Planfeststellungsbeschluss binnen eines Jahres übergeben werden.



**ZIELGERICHTETE BETEILIGUNG  
ERHÖHT AKZEPTANZ**

---



---

# #5

## „DAS VORHABEN IST WICHTIG FÜR DIE WIRTSCHAFT!“

Wirtschaftliche Argumente überzeugen niemanden, der durch ein Projekt seinen Nachtschlaf, seine Wohnqualität, seine Atemluft, die Trinkwassergüte oder Natur und Landschaft in seiner Umgebung gefährdet sieht. Im Gegenteil: Abstrakte Argumente schaffen Distanz und bringen Betroffene auf die Palme.

Eine Planung, die allein auf wirtschaftlichen Begründungen beruht, ist nur für die Investoren bedeutsam. Projektkommunikation braucht eine eigene Geschichte, die den Nutzen eines Projektes für die Menschen vor Ort greifbar und erlebbar macht. Dabei geht es nicht ums Schönreden, sondern darum, auf die positiven Seiten eines Projektes genauso konkret einzugehen wie auf die Auswirkungen eines Vorhabens vor Ort. Dies beugt negativen Interpretationen vor. Die Position der Vorhabenträger wird so gestärkt.

Die Interessen und Fragen der Anwohnerinnen und Anwohner, Unternehmen und Verkehrsteilnehmer berücksichtigen: Struktur und Inhalte der Kommunikationsformate spezifisch gestalten.



**AKZEPTANZPLANUNG LIEFERT ARGUMENTE, DIE GEHÖR FINDEN**

---



---

# #6

## „WIR MÜSSEN VOR ALLEM DIE KRITIKER VON UNSEREM PROJEKT ÜBERZEUGEN!“

Im Umfeld von Projekten gibt es immer eine Vielfalt von Interessen. Die Erfahrung zeigt: Kritik wird laut geäußert, auch wenn sie in der Minderheit ist. Zustimmung ergeht sich in Schweigen. Die breite Mehrheit steht einem Vorhaben in der Regel neutral gegenüber. Wer seine ganze Kommunikation darauf ausrichtet, nur die Kritiker für sich zu gewinnen, der kämpft am Ende gegen Windmühlen.

Die Akzeptanzplanung stellt diejenigen in den Mittelpunkt, die von einem Projekt tatsächlich betroffen sind. Sie zielt darauf ab, Zustimmung sichtbar zu machen und Unterstützung zu organisieren. Die Umsetzungschancen für ein Projekt werden erhöht. Die Diskussionskultur wird verbessert.

„Ich bin glücklich, ich frage nichts.“ Für den Anwohner, der sich so in einer Informationsveranstaltung äußert, ist kein Punkt offengeblieben. Die Projektkommunikation hat ihr Ziel erreicht.



**AKZEPTANZPLANUNG AKTIVIERT FÜRSPRECHER**

---



---

#7

## „WIR BRAUCHEN UNBEDINGT EINE UNABHÄNGIGE MODERATION!“

Moderation kann in verfahrenen Situationen sinnvoll sein. Sie ist in der Kommunikation und Beteiligung aber nicht die erste Wahl. Bei Projekten geht es um Inhalte, bei einer Planung geht es um Prozesse. Wer in einem Beteiligungsverfahren den Teilnehmern die Inhalte und der Moderation die Prozesse überlässt, schwächt die eigene Position und steht nur noch als Zuschauer an der Seitenlinie.

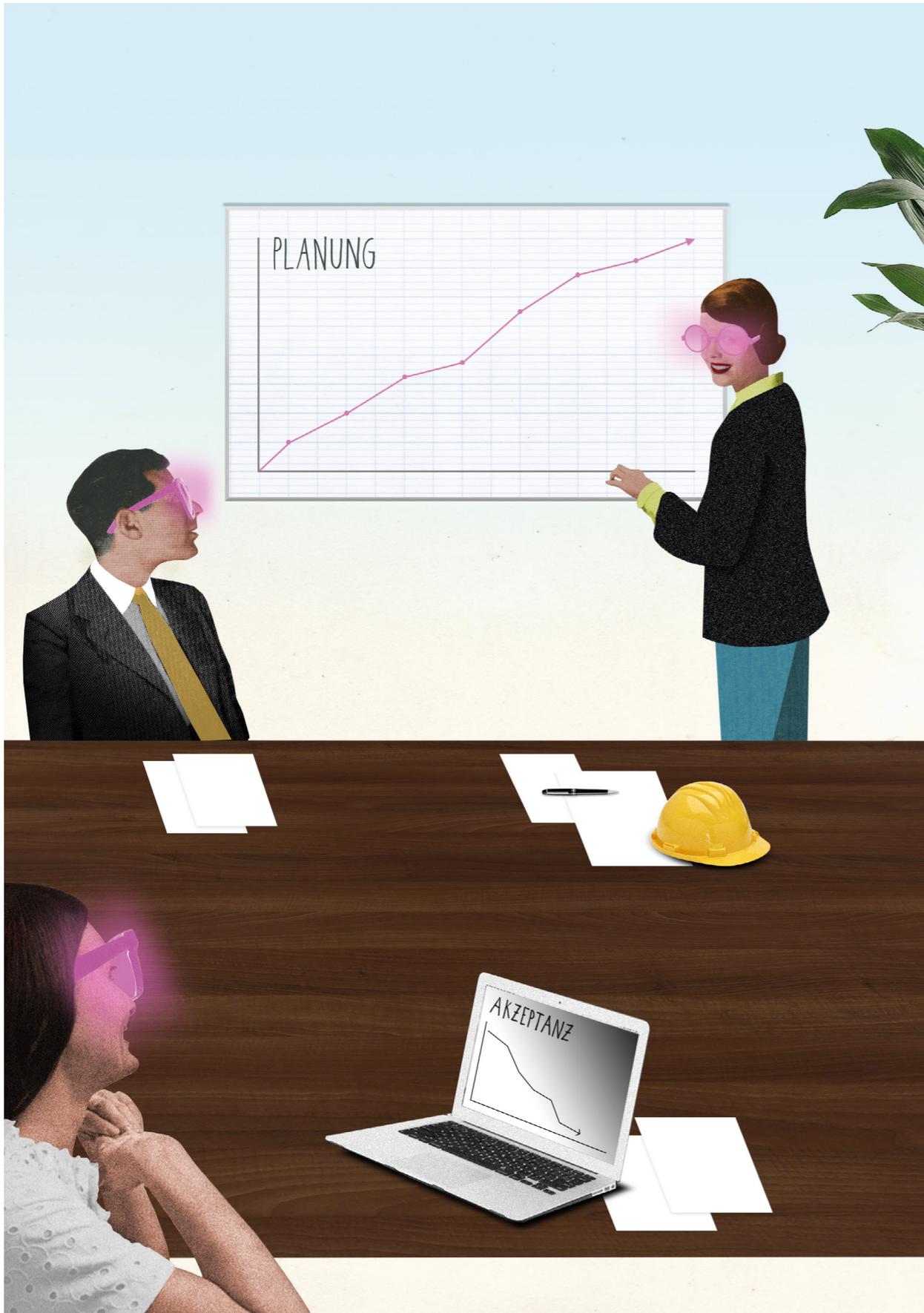
Akzeptanzplanung setzt externe Moderation als Ausnahme, nicht als Regel ein. Die Kommunikation wird von Anfang an als Prozess gestaltet, der vom Projektverantwortlichen gesteuert wird. Eine eingängige Projektstory und konkrete Nutzenargumente sind probate Mittel, um sicher und souverän mit den Bürgern in den Dialog zu treten.

Der Projektleiter moderiert, die Fachplaner erläutern das Vorhaben: Gut geschult gelingt es den Experten, ihre Inhalte und Themen nach außen zu vertreten und mit fachlicher und kommunikativer Kompetenz zu überzeugen.



**INHALTLICHE SUBSTANZ FÜHRT ZU AKZEPTANZ**

---



---

# #8

## „UNSER PROJEKT IST DOCH TOTAL UNKRITISCH!“

Das haben die Verantwortlichen bekannter und weniger bekannter Projekte, die verzögert wurden oder letztlich ganz gescheitert sind, vermutlich auch gedacht. Aber hinterher ist man bekanntlich immer schlauer!

In den frühen Tagen eines Projektes konzentriert man sich naturgemäß auf die Zielerreichung. Mitunter werden dabei Risiken bewusst oder unbewusst ausgeblendet und der Fokus liegt allein auf den positiven Aspekten. Akzeptanzplanung sichert den klaren Blick auf das Projekt – aus der fachfremden Perspektive der Anwohnerinnen und Anwohner und anderer Interessengruppen. Dieser frühe Perspektivwechsel erfordert Mut, aber er sorgt dafür, dass Umsetzungsrisiken frühzeitig sichtbar werden. Erst dadurch ist ein aktives Management der Risiken möglich. Ebenso können die Methoden und Instrumente der Akzeptanzplanung in laufenden Projekten dazu beitragen, bereits bestehende Konflikte aufzulösen und so die Umsetzungschancen zu steigern.

Akzeptanzplanung ist effektiv und effizient: Sie sorgt dafür, dass genau so viel kommuniziert wird, wie nötig ist, und genau die Aspekte behandelt werden, die relevant sind, um den Erfolg der Planung und Umsetzung zu unterstützen – nicht mehr und nicht weniger.



**AKZEPTANZPLANUNG ERGÄNZT DIE TECHNISCHE PLANUNG UM DIE PERSPEKTIVE DER BETROFFENEN**

---

## WIR BIETEN FÜR DIE VON UNS ENTWICKELTE METHODE DER AKZEPTANZPLANUNG DIESE LEISTUNGSMODULE AN.

### ANALYSEN

---

Wir erstellen Akteurs- und Themenanalysen und bestimmen erfolgskritische Maßnahmen für Kommunikation und Beteiligung.

- › Stakeholderanalyse (Stakeholder-Map, Interessenlandkarte)
- › Themenanalyse (Themen-Topografie)
- › Kommunikative Folgeabschätzungen zur Vermeidung von Krisen
- › Gutachten zu Akzeptanzrisiken
- › Bestimmung der Akzeptanzklasse von Projekten im Rahmen von Machbarkeitsstudien
- › Interviews und Fokusgruppen
- › Medienresonanzanalysen
- › Interne Analysen der Kommunikationsprozesse

### INHALTE UND PLANUNG

---

Wir legen die Inhalte der Projektkommunikation fest und planen den Gesamtprozess der Kommunikation.

- › Kernstory und Nutzenargumentarium
- › Fragen-Antworten-Katalog
- › Basispräsentation für öffentliche Auftritte
- › Masterplanung und Meilensteinplanung für Kommunikation und Beteiligung
- › Ausarbeitung von Richtlinien
- › Coaching für Projektleiter, Experten, Geschäftsführung
- › Medientraining

### INFORMATIONSFORMATE

---

Wir gestalten die Informationsformate in Wort und Bild und legen Wert auf eine verständliche Darstellung und Formulierung der Inhalte.

- › Bürger- und Anwohnerinformationen
- › Projektwebsites
- › Baustellenkommunikation
- › Themenwerkstatt im Rahmen von Genehmigungsverfahren
- › Aktive Medienarbeit: Redaktionsbesuche, Hintergrundgespräche, Pressemitteilungen, digitale Formate und Social Media
- › Redaktionelle Zusammenarbeit mit Partnern wie Industrie- und Handelskammern
- › Projektbroschüren
- › Projektnewsletter für Meinungsführer

### BETEILIGUNGSFORMATE

---

Wir konzipieren die Dialog- und Beteiligungsformate mit Blick auf die Erwartungen der Betroffenen und unterstützen bei der Umsetzung.

- › Inhaltliche Unterstützung für Erörterungstermine
- › Onlinepartizipation
- › Projektwebsites als Beteiligungsportal
- › Konzeption, Moderation und Auswertung von Onlinedebatten durch das Dialogtool unseres Partners Debatoo
- › Zielgenauer, direkter Austausch mit der lokalen Bevölkerung durch Tür-zu-Tür-Kampagnen gemeinsam mit unserem Partner Liegey Muller Pons
- › Ausarbeitung von Leitbildern für die Bürgerbeteiligung
- › Moderation und Dokumentation von Beteiligungsformaten, z. B. runder Tisch, Projektbeirat

---

# AKZEPTANZPLANUNG AUS EINER HAND.

Das Erfolgsmodell der Akzeptanzplanung wurde von Johanssen + Kretschmer aus der projektbegleitenden Kommunikation bei Investitions- und Infrastrukturprojekten heraus entwickelt. Vorhaben aus den Bereichen Energie, Verkehr und Bauen stellen nach wie vor wesentliche Einsatzbereiche der Akzeptanzplanung dar. Die Grundsätze der Akzeptanzplanung lassen sich auch auf weitere externe wie interne Projekttypen übertragen und erfolgreich anwenden.



- 1. Keine Machbarkeitsstudie und Vorplanung ohne Akzeptanzanalyse**
- 2. Frühzeitige Kommunikation ist Investition in Akzeptanz**
- 3. Wahrgenommene Koordination ist wesentlich für die Akzeptanzbildung**
- 4. Zielgerichtete Beteiligung erhöht Akzeptanz**
- 5. Akzeptanzplanung liefert Argumente, die Gehör finden**
- 6. Akzeptanzplanung aktiviert Fürsprecher**
- 7. Inhaltliche Substanz führt zu Akzeptanz**
- 8. Akzeptanzplanung ergänzt die technische Planung um die Perspektive der Betroffenen**

#### Konzept und Text

Vera Grote, Heiko Kretschmer, Klaus Lintemeier, Diana Runge  
Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH

#### Layout

V-Formation | Agentur für Visuelle Kommunikation GmbH

#### Illustration

Tilman Faelkner

---

---

### **Kontakt**

Johanssen + Kretschmer  
Strategische Kommunikation GmbH  
[www.jk-kom.de](http://www.jk-kom.de)

### **Büro Berlin**

Wilhelmstraße 118  
D-10963 Berlin  
T: +49 30 520 00 57 0

### **Büro Frankfurt am Main**

Junghofstraße 16  
D-60311 Frankfurt  
T: +49 69 87 001 28 28

### **Büro Hamburg**

Stadthausbrücke 8  
D-20355 Hamburg  
T: +49 40 226 33 11 55