



PROJEKT KOMMUNIKATION

DIE KOMMUNIKATION BEI BAUPROJEKTEN

VORWORT

Es gibt keine Großprojekte ohne Gegner. Aber auch bei kleineren und mittleren Projekten gibt es zunehmend Widerstand von unmittelbar Betroffenen, Nachbarn, politischen und ökologischen Gruppierungen oder der politischen Opposition. Der Ablauf ist oft derselbe: Das Projekt wird bekannt. Menschen diskutieren über Lärm, Staub und Gesundheitsgefährdung. Die Politik schaltet sich ein, die Opposition ist dagegen, eine Bürgerinitiative wird gegründet.

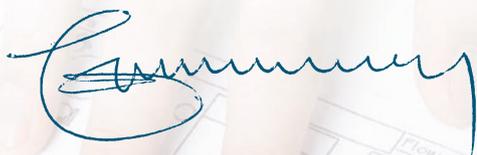
Allein, dass sich etwas ändert, ist oft Grund genug, sich zu wehren. Wer betroffen ist, will mitreden, mitentscheiden oder sich gegen ein Projekt wehren. Nicht, oder nicht früh genug, einbezogen zu werden, ist oft der Auslöser für die Ablehnung eines Projektes.

Projektwerber und beratende Experten haben heute im Vorfeld eines Projektes viele Aufgaben zu lösen. Diese Broschüre, die in Zusammenarbeit mit der Agentur P8 Hofherr erstellt wurde, soll Ihnen helfen, die Notwendigkeiten im Umgang mit den Bezugsgruppen zu erkennen, Probleme zu vermeiden und Projekte erfolgreich umzusetzen.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Projekte!
Die Bundesinnung Bau unterstützt sie dabei gerne.**



Senator h.c. KoR
Ing. Hans-Werner Frömmel



Frömmel

Senator h.c. KoR Ing. Hans-Werner Frömmel
Bundesinnungsmeister





PROJEKTANALYSE

Betroffene identifizieren

Bevor Sie mit einem Projekt starten, ist es wichtig, herauszufinden, wer von einem Projekt betroffen ist, und wer sich betroffen fühlen könnte. Die Betroffenen können in folgende Gruppen eingeteilt werden:

Unmittelbar Betroffene durch Auswirkungen auf materielle Güter und Lebensbedingungen sind Grundeigentümer, Nutzungsberechtigte und Nachbarn. Es geht darum, ob der Verlust von Eigentum mehr wiegt als eine mögliche Abgeltung. Es geht um die Verbesserung oder Verschlechterung der Lebensumwelt.

Menschen oder Gruppen, die sich mittelbar von Projekten betroffen fühlen, weil das Projekt Einfluss auf ihre Lebens- und Wirtschaftsbedingungen hat oder haben könnte. Da geht es um Erholungsraum für Einheimische und Touristen, um Arbeitsplätze und Erwerbsmöglichkeiten und um wirtschaftliche Konkurrenz. Es geht um positive, negative oder neutrale Auswirkungen.

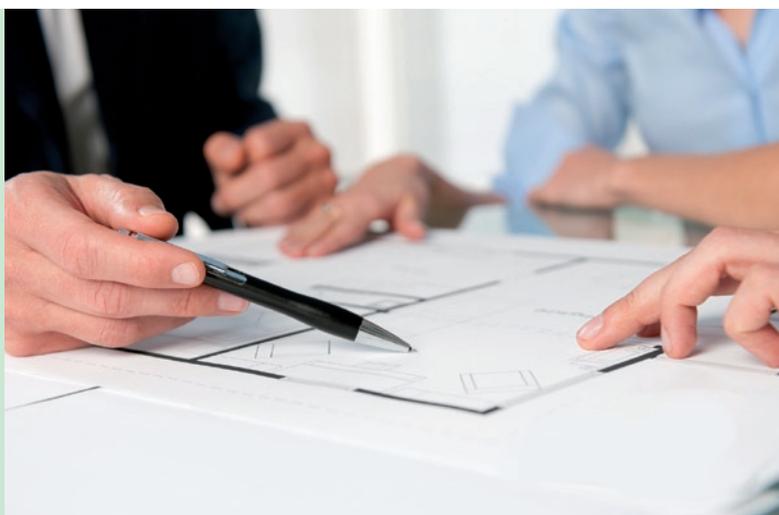
Menschen oder Gruppen, die auf Grund ihrer Einstellungen Projekte ablehnen oder befürworten. Bei den Gegnern geht es meistens um Umwelt- und Naturschutz. Oft ist auch die große Skepsis gegenüber der Wirtschaft der Grund für Ablehnung. Die Befürworter sehen in der Umsetzung von Projekten Fortschritt, Arbeitsplätze und andere Verbesserungen.

Entscheidend sind auch Politik, Verwaltung und Interessensgruppen wie freiwillige und gesetzliche Interessenvertretungen sowie NGOs.

PRAXISTIPP:

Zu Beginn eines Projektes erstellen Sie eine Liste der möglichen Betroffenen und Beteiligten und überlegen Sie sich, was aus deren Sicht für und was gegen das Projekt spricht. Denken Sie dabei nicht nur an mögliche Gegner, sondern auch an Befürworter.

Die Liste muss, soweit möglich, Namen, Anschrift, Telefonnummer und E-Mail-Adresse enthalten. Sie brauchen diese Liste dann in der Projektkommunikation.



Grundvoraussetzungen klären

An erster Stelle steht immer die Grundsatzfrage: Kann das Projekt bei Einhaltung der geltenden Gesetze überhaupt genehmigt werden und ist die technische Umsetzbarkeit möglich? Wenn nur eine dieser Fragen mit Nein zu beantworten ist, erübrigen sich weitere Planungen.

Wenn Ihr Projekt davon abhängig ist, dass Verordnungen (z.B. Flächenwidmungsplan, Naturschutzgebiete, etc.) oder gar Gesetze geändert werden müssen, ist höchste Vorsicht geboten. Sie sollten in solche Projekte nur investieren, nachdem Sie Risiko und Chancen genau abgewogen haben.

Bedenken Sie auch: Selbst wenn das Projekt rechtlich grundsätzlich zulässig ist, kann es abgelehnt werden. Das ist oft der Fall, wenn es um Maßnahmen geht, wo Natur- und Umweltschutzgesetze zur Anwendung kommen. Auch die Akzeptanz in der Bevölkerung ist oft dafür ausschlaggebend, ob ein Projekt abgelehnt oder genehmigt wird.

Immer wenn es um die Abwägung öffentlicher Interessen geht, ist größte Vorsicht geboten, vor allem wenn Ihr Projekt „nur“ im privaten Interesse liegt.

PRAXISTIPP:

Nur wenn Sie eine realistische Chance sehen, sollten Sie Projekte, die von politischen Entscheidungen abhängig sind, weiter betreiben. Berücksichtigen Sie konkret, welche Konsequenzen mit einem Scheitern verbunden sind und überlegen Sie sich, ob Sie den Schaden daraus tragen können und wollen.

Bedenken Sie auch den Imageschaden, den nicht umgesetzte Projekte für ein Unternehmen verursachen können.

Eine juristische Beratung ist bei solchen Fällen dringend anzuraten.

Machen Sie mit Personen, die das politische Umfeld kennen, eine SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken).





Erfolgsaussichten abschätzen

Wenn Recht und Technik grundsätzlich passen, geht es um die Akzeptanz bei den relevanten Bezugsgruppen. Im Mittelpunkt stehen die Fragen: Wird ein Projekt von der Bevölkerung, von Nachbarn und Anrainern akzeptiert? Wie müsste das Projekt aussehen, um die Akzeptanz zu erhalten?

Um die Erfolgsaussichten eines Projektes zu überprüfen, sind viele Aspekte im Vorfeld zu bewerten, wie beispielsweise:

- Welche Auswirkungen hat ein Projekt? Sind diese Auswirkungen positiv oder negativ?
- Gibt es eine Vorgeschichte zum Projekt? Ist bereits ein Projektwerber daran gescheitert und warum?
- Wie haben Anrainer und Nachbarn bei ähnlichen Projekten bisher reagiert?
- Wo liegen die Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Bezugsgruppen?
- Wie können durch ein Projekt Vorteile für alle Beteiligten geschaffen werden?
- Welche Projektbestandteile sind Fixpunkte in der Planung? Worüber kann diskutiert werden?
- Wie hat sich die Politik in solchen und ähnlichen Fällen bisher verhalten? Welche Position ist von den regionalen und überregionalen Stellen zu erwarten?

Durch die Beantwortung dieser Fragen bzw. das Sammeln der notwendigen Informationen lassen sich die Problemfelder bzw. Erfolgsaussichten eines Projektes vorab gut einschätzen.

PRAXISTIPP:

Fragen Sie mehrere Menschen, denen Sie vertrauen können, was sie vom Projekt halten. So bekommen Sie eine Vorstellung vom Meinungsklima. Und fragen Sie sich selbst: Was würde ich über das Projekt denken? Welche Schwierigkeiten würde ich sehen, wenn ich nicht Projektwerber wäre? Wie würde ich mir den Umgang mit meinen Sorgen und Ängsten vorstellen? Welche Information würde ich mir über das Projekt in meinem näheren Umfeld wünschen?

Wenn Sie diese Fragen offen und ehrlich für sich beantwortet haben, kennen Sie die Knackpunkte vieler Projekte. Setzen Sie genau bei diesen Knackpunkten im Rahmen der Projektentwicklung und bei der Kommunikation an.



DIE PROJEKTKOMMUNIKATION

Grundlagen

Projektkommunikation umfasst alle kommunikativen Maßnahmen im Rahmen der Planung, Vorbereitung und Umsetzung von Bau- und Infrastrukturprojekten. Die Projektkommunikation ist nie Selbstzweck, sie dient immer der Umsetzung und dem erfolgreichen Verlauf eines Projektes. Die wesentlichen Ziele dabei sind:

- Das Verständnis für die Notwendigkeit des Projektes zu schaffen und Widerstände abzubauen
- Ängste und Befürchtungen abzubauen und Missverständnisse auszuräumen
- Das gute Image des Bauherrn zu erhalten und zu verbessern

Bei größeren Projekten ist eine strukturierte Projektkommunikation eine absolute Notwendigkeit. Wenn Ihnen vorgeworfen werden kann, dass Sie versuchen, ein Projekt einfach durchzuziehen, ohne mit den Betroffenen zu sprechen, dann haben Sie einen schlechten Start.

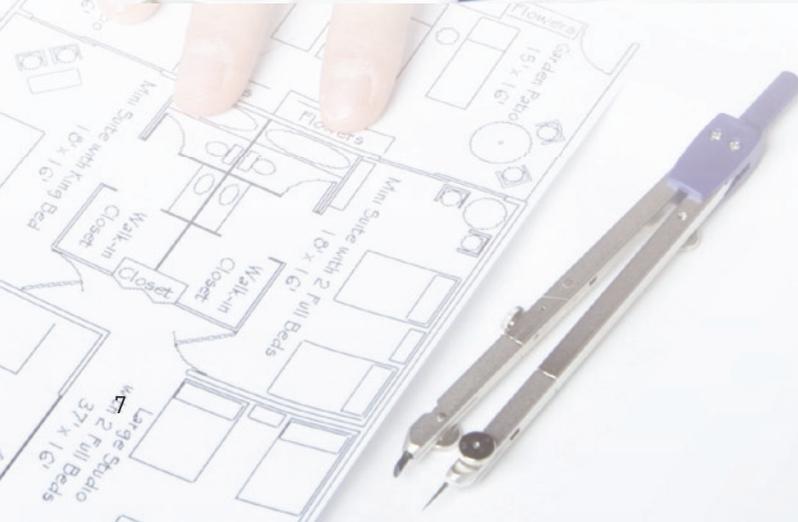
„Reden ist Silber und Schweigen ist Gold“, gilt hier nicht. Im Gegenteil: Wer nicht offen und offensiv kommuniziert, hat etwas zu verbergen. Wer keine Antworten liefert, ist unglaubwürdig. Wer nicht auf die Ängste und Befürchtungen von Betroffenen eingeht, ist arrogant.



PRAXISTIPP:

Oft tappen Projektwerber in die „Nichtkommunikationsfalle“, weil sie nicht informieren. Das nutzen Gegner, Kritiker und Opposition beinhaltet aus. Informieren Sie deshalb rechtzeitig und dokumentieren Sie Ihre Maßnahmen, um dem Vorwurf mangelnder Kommunikation zuvor zu kommen.

Bereiten Sie die Projektkommunikation durch ein Argumentarium, eine Sammlung von Fragen und Antworten, vor und lassen Sie dieses kritisch von Personen Ihres Vertrauens überprüfen.





Die Zielgruppen

Nach der Analyse können Sie damit beginnen, die Projektkommunikation vorzubereiten. In der Projektkommunikation denken wir in Zielgruppen. Die Zielgruppen der Projektkommunikation sind in der Regel:

Interne Zielgruppen:

Eigentümer, Mitarbeiter, Projektgruppe, Partnerunternehmen, Auftragnehmer

Betroffene und Beteiligte:

- Grundeigentümer, Nutzungsberechtigte, Nachbarn
- Anrainer, ortsansässige Bevölkerung, Einzugsgebiet für Erholung
- Gesetzliche Interessenvertretungen (Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer, Landwirtschaftskammer, etc.)
- Interessensgruppen (Alpenverein, WWF, Naturfreunde, Greenpeace, etc.)
- Politik (Bürgermeister, Gemeinderat, politische Parteien, Landtag, Landesregierung, Bund)
- Befürworter und Unterstützer (Politik, Wirtschaft, Vertragspartner, Freunde)
- Gegner (Bürgerinitiativen, politische Gruppierungen, Einzelpersonen)
- Opinion Leader (Meinungsbildner, „graue Eminenzen“)

Medien:

Regionalmedien, überregionale Medien, Fachmedien

PRAXISTIPP:

Machen Sie eine Liste aller möglichen Zielgruppen und halten Sie sich dabei an die oben getroffene Gruppierung. Am besten verwenden Sie ein Dateiformat (z.B. Excel), in dem laufend Veränderungen möglich sind. Einzelne Zielgruppen (z. B. Gegner) zeigen sich erst im Laufe der Entwicklungen.

In weiterer Folge wird aus dieser Liste ein Kommunikationsplan entwickelt. Ein Muster finden Sie unter www.bau.or.at



Die Kommunikationsmaßnahmen

Die Möglichkeiten der Kommunikation sind vielfältig. Entscheidend ist, für die jeweilige Zielgruppe die richtige Kommunikationsform zu finden. In der Regel funktioniert die Kommunikation mit der folgenden Zuteilung am besten:

Grundeigentümer, Berechtigte, Nachbarn und Anrainer, Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung



Gespräche und Verhandlungen, schriftliche Detailinformation

Beteiligte und Öffentlichkeit



Persönliche Information, Sprechtag, Informationsmesse, Podiumsdiskussion und schriftliche Projektinformationen wie Newsletter, Informationsbroschüren, Visualisierungen, Information an der Baustelle, etc.

Medien



Presseausendungen, Mediengespräche, Interview

Alle Zielgruppen



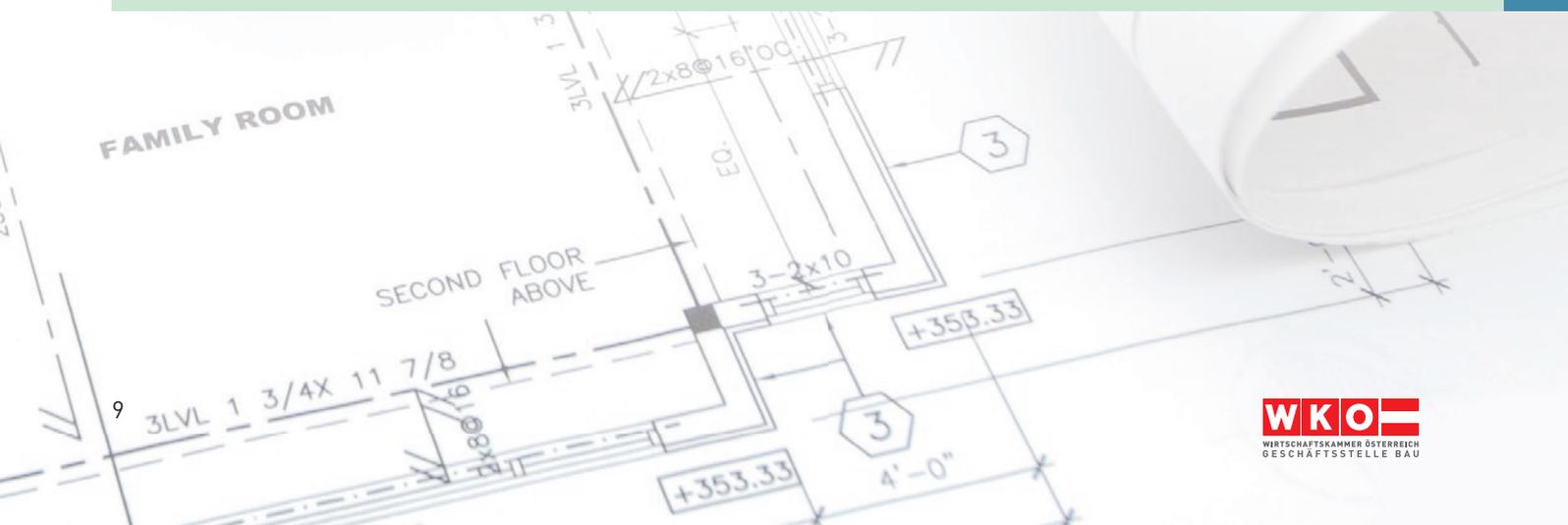
Projekthomepage, Facebook, E-Mail-Newsletter, Projektvideo, Webcams, Baublog, etc.

PRAXISTIPP:

Die Kommunikationsmaßnahmen sind immer auf den Umfang und die möglichen Auswirkungen eines Projektes anzupassen. Ein Wohnbauprojekt ist keine Müllverbrennungsanlage und es gibt im Normalfall keine Bürgerbeteiligung. Eine unangemessen aufwändige Projektkommunikation würde Kritiker unter Umständen sogar auf den Plan rufen.

Es ist auch wichtig, dass Ihr Unternehmen in der Projektkommunikation authentisch bleibt. Von einem Konzern wird eine andere Kommunikation erwartet, als von einem mittelständischen Bauunternehmen.

Zu bedenken ist immer, welche Zielgruppe erreicht werden muss. Junge Menschen erreichen Sie mit großer Wahrscheinlichkeit über das Internet. Ältere Menschen bevorzugen persönliche Gespräche und schriftliche Information. Nicht jeder liest Zeitung. Wenn Sie die Adressaten kennen, ist der persönliche Brief nach wie vor ein sehr gutes Kommunikationsmittel.





Der Kommunikationsplan

Aus der Liste der Zielgruppen entsteht der Projekt-Kommunikationsplan. Dafür sind folgende Arbeitsschritte notwendig:

Aufsetzen der Projektorganisation: Wer ist für die operative Umsetzung und wer für die Kommunikation zuständig? Brauchen wir für die Kommunikation externe Hilfe oder können wir die Maßnahmen selbst umsetzen?

Gliederung des Projektes in verschiedene Phasen. Projekte durchlaufen meist folgende Phasen:

- Planungsphase: Technische Planung, Kommunikationsplanung
- Vorbereitungsphase: Gespräche mit Grundeigentümern, Behörden, politischen Entscheidungsträgern
- Genehmigungsphase: Verfahren nach Bauordnung, Naturschutzgesetz, Wasserrecht
- Bauphase: Spatenstich, Firstfeier (Gleichenfeier), Inbetriebnahme
- Betriebsphase: Probetrieb, laufender Betrieb

Erstellen des Projekt-Kommunikationsplanes

PRAXISTIPP:

Erweitern Sie ihre Tabelle mit den Zielgruppen um die einzelnen Projektphasen und ordnen Sie jeder Zielgruppe für jede Phase die richtige Kommunikationsmaßnahme zu. Bezziffern Sie alle Maßnahmen auch kostenmäßig. Holen Sie entsprechende Angebote (Druckerei, PR-Agentur, Grafik, Online, etc.) ein.

Siehe dazu das Muster auf www.bau.or.at.



TIPPS FÜR DIE PROJEKTKOMMUNIKATION

Der richtige Zeitpunkt

Bei größeren Projekten stellt sich immer die Frage, wann die Beteiligten und die Öffentlichkeit informiert werden sollen. Ganz zu Beginn gibt es kaum Planungsunterlagen, die gezeigt werden können. Der Spekulation sind dann Tür und Tor geöffnet. Die Gegner werden alarmiert und oft genug wird bereits Angst verbreitet, bevor Details bekannt sind.

Zu früh mit einer Planung an die Öffentlichkeit zu gehen, kann also problematisch sein. Das ist nur zu empfehlen, wenn sich Projekte nicht geheim halten lassen und deshalb die Offensive gewählt werden muss.

Es kann aber auch zu spät an die Öffentlichkeit gegangen werden. Wenn alle Details geplant sind und kein Spielraum mehr besteht, fühlen sich die Beteiligten übergangen und werden oft aggressiv.

PRAXISTIPP:

Ideal ist es, an die Öffentlichkeit zu gehen, wenn die Grundzüge eines Projektes stehen, aber immer noch Spielraum für Planungsänderungen besteht. Zu diesem Zeitpunkt kann in den Dialog mit den Bezugsgruppen eingetreten werden.

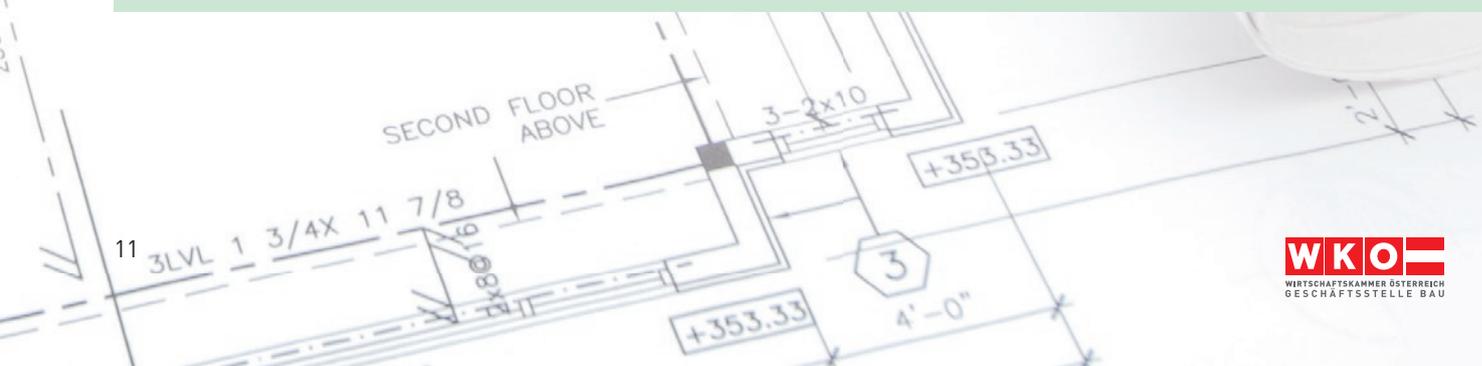
Umgang mit Grundeigentümern

Erfolgskritisch sind die Eigentümer von Grundstücken, die für die Umsetzung des Projektes notwendig sind. Es kann auch sein, dass ein Grundstück mit einem Recht belastet ist (Gehrecht, Fahrrecht, Weiderecht, etc.), auf das der Berechtigte bei der Umsetzung verzichten muss.

PRAXISTIPP:

Bei Projekten mit einem oder wenigen betroffenen Grundeigentümern muss immer zuerst mit den Grundeigentümern gesprochen werden. Kein Grundeigentümer akzeptiert es, wenn auf seinem Grund ohne seine Zustimmung geplant wird. Nur bei Großprojekten mit vielen Beteiligten kann es notwendig werden, das Projekt zu präsentieren, bevor die Grundeigentümer verständigt sind. Das kann etwa sein, um Gegnern oder Medien, die vom Projekt erfahren haben, zuvor zu kommen.

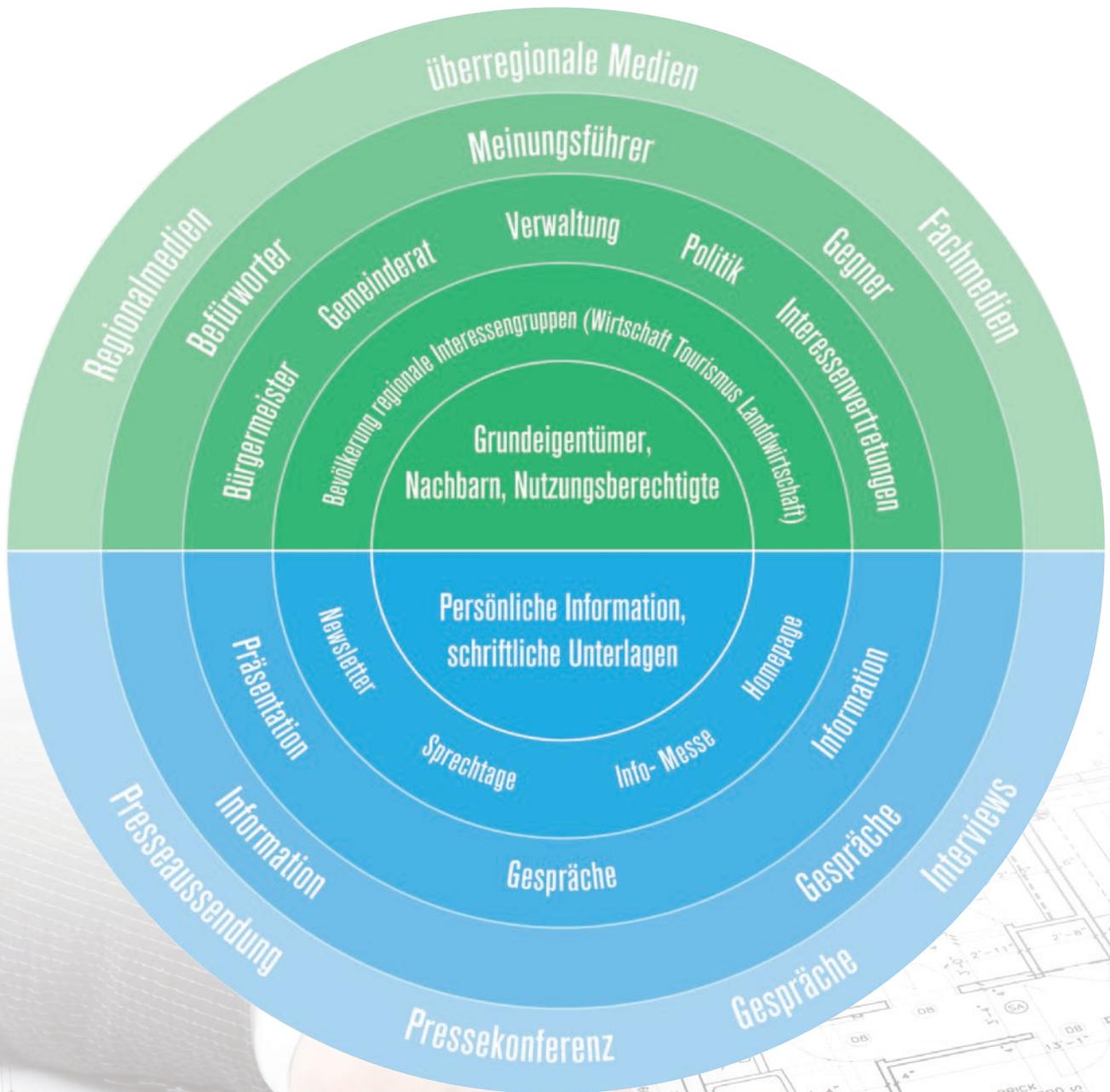
Wenn es um die Höhe von Entschädigungen geht, ist es ratsam, Sachverständige oder entsprechende Interessenvertretungen einzubeziehen. Ganz wichtig: Behandeln Sie alle Grundeigentümer gleich!





Bezugsgruppen – Kommunikationsmaßnahmen

BEZUGSGRUPPEN



KOMMUNIKATIONSMASSNAHMEN

Mit den Richtigen sprechen

In der Projektkommunikation verschwinden Hierarchien. Wenden Sie sich deshalb immer an jene Personen, die für das Projekt von größter Bedeutung sind. Am wichtigsten sind die, von denen Sie etwas benötigen. Bei diesen muss die kommunikative Arbeit beginnen.

Von zentraler Bedeutung ist es, „niemanden“ zu vergessen. Um zu wissen, wer wirklich von Bedeutung für ein Projekt ist, ist die Auflistung der Betroffenen und der Zielgruppen eine unverzichtbare Vorarbeit. Es stellt sich aber nicht nur die Frage, wer wichtig für die Realisierung eines Projektes ist, sondern auch, welche Ziele und Wünsche diese Personen und Organisationen verfolgen, welche Gruppen sie vertreten bzw. welche Vorgeschichte sie haben.

PRAXISTIPP:

Sehr oft sprechen Projektwerber zuerst mit der politischen Ebene. Die zuständigen Referenten in den Gemeindeämtern, Bezirkshauptmannschaften und Landesregierungen werden übergangen. Oft ist es besser, zuerst mit den Behördenverantwortlichen zu sprechen und mit der Politik erst dann, wenn die Entscheidung dort fallen muss. Niemand lässt sich gerne übergangen.

Kommunizieren Sie von innen nach außen, beginnend mit Ihren Mitarbeitern, den Betroffenen, Ihren Vertragspartnern, über die Politik bis hin zu den Medien. Wichtige Beteiligte dürfen nicht aus den Medien erfahren, was in ihrem Umfeld passiert.





Das persönliche Gespräch

„Warum haben Sie mir das nicht gleich gesagt?“ „Du hättest mich doch anrufen können!“ Solche Fragen und Aussagen zeigen: Im persönlichen Gespräch lassen sich Ideen, Wünsche und Anliegen besser erklären. Die Glaubwürdigkeit ist größer.

Das Projekt ist Ihr Hauptanliegen, nicht das Ihrer zukünftigen Nachbarn oder der verantwortlichen Behörde. Und weil dies so ist, werden Details, vor allem aber positive Argumente, die für das Projekt sprechen, schnell vergessen. Darum nehmen Sie sich die Zeit und wiederholen Sie diese, so oft Sie können.

Betroffenheit und Ängste führen zu Emotionen, die Gift für eine sachliche Diskussion sind. Es ist die Aufgabe des Projektwerbers, in der Kommunikation darauf zu achten, dass die Gespräche sachlich bleiben.

Wichtig dabei:

- Sagen Sie die Wahrheit, auch wenn diese zu ablehnenden Reaktionen und Diskussionen führen kann. Am Ende wird Offenheit anerkannt und Unehrlichkeit bestraft.
- Informieren Sie immer zuerst. Wer selbst informiert, kann Themen und Botschaften definieren. Wer nicht aktiv ist, muss reagieren, dementieren und richtig stellen. Diese Position ist immer unangenehm.
- Sorgen Sie für einen transparenten und offenen Dialog. Die eigenen Empfindungen und Ängste ausdrücken zu dürfen, ist für viele der erste Schritt zu einem besseren Projektverständnis.

PRAXISTIPP:

Nutzen Sie die Möglichkeit direkter Kommunikation und sprechen Sie mit Ihren Bezugsgruppen so oft wie möglich persönlich.

Der Aufbau eines vertrauensvollen Gesprächsklimas, das Überzeugen mit Tatsachen und das Einhalten von Versprechen sind dabei wesentlich.



Der Umgang mit Initiativen

Bürgerinitiativen sind sehr ernst zu nehmen. Grundsätzlich empfiehlt sich eine offene Kommunikation mit Bürgerinitiativen. Das Problem dabei: Bürgerinitiativen ist fast alles erlaubt. Sie können auch untergriffig sein. Wenn aber Sie sich wehren, setzen Sie sich dem Vorwurf aus, dass Sie gegen einfache Bürger vorgehen und diese mundtot machen wollen.

Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang mit den Bürgern sind wichtig. Dabei darf man aber auch nicht zu empfindlich sein. Objektiv falsche Aussagen von Bürgerinitiativen oder einzelnen Aktivisten können aber selbstverständlich sachlich korrigiert werden. Am besten wirkt offene und umfassende Information, damit sich alle Beteiligten ein Bild machen können.

PRAXISTIPP:

Wichtig ist, mit Formulierungen und der Weitergabe von Dokumenten sehr vorsichtig umzugehen. Sehr oft werden Aussagen missinterpretiert oder Unterlagen nur zum Teil veröffentlicht und tragen so zu einer schlechten Stimmung bei.

Sie kennen das biblische Bild „David gegen Goliath“. Auf der einen Seite steht der mächtige, einflussreiche Projektwerber, auf der anderen Seite kämpft eine kleine Gruppe zum Wohle der Allgemeinheit gegen den übermächtigen Gegner.

Dieses Bild hat sich ins Gegenteil verkehrt: Die Davids sind die Helden unserer Zeit. Sie genießen in der öffentlichen und medialen Wahrnehmung oft mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung als der Projektwerber. Moderne Kommunikationstools wie Internet und Social Media verschaffen Gegnern umfassend Gehör.

PRAXISTIPP:

Bereiten Sie sich als Projektwerber auf die Stärken der „Davids“ vor. Es ist wichtig, Ihr Gegenüber möglichst gut zu kennen. Informieren Sie sich über die Interessenslage, den beruflichen Hintergrund und mögliche bisherige Aktivitäten.

Überlassen Sie dem Gegner und Initiativen nicht mehr Informationen als anderen Bezugsgruppen. Ihre internen Unterlagen wie beispielsweise Kalkulationen, etc. gehen auch einen Gegner nichts an.

Stellen Sie vor allem sicher, dass die eigenen Argumente nicht nur die besseren sondern auch die verständlicheren sind.



Die Nachbarn

Die Nähe zu Bau- bzw. Infrastrukturprojekten ist selbstverständlich der größte Auslöser von Konflikten. Projekte greifen hier oft, zumindest subjektiv, in die Lebenswelt der Menschen ein.

Binden Sie Nachbarn, Anrainer, etc. aktiv in einen persönlichen Dialog ein. Das bedeutet, dieser Personengruppe das Vorhaben persönlich vorzustellen. Wichtig ist, kritische Punkte offen anzusprechen, vorab Lösungen anzubieten oder zu vereinbaren, gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

PRAXISTIPP:

Überlegen Sie sich in der Vorbereitung, welche Auswirkungen (Lärm, Staub, Geruch, Erholung, Aussicht) das Projekt haben kann und die Antworten auf diese Fragen der Anrainer und Betroffenen dazu.

Bieten Sie vor allem aktiv Maßnahmen für die Verhinderung von Beeinträchtigungen und einen Ausgleich für unvermeidbare Nachteile an. Diese Maßnahmen sollten nicht ad hoc erfolgen, sondern bereits im Vorfeld gut vorbereitet sein.

Auswirkungen auf andere Wirtschaftsbereiche

Tourismus, Landwirtschaft, Gewerbe, Handel und andere Branchen haben Interessen, die von Ihrem Projekt betroffen sein könnten. Denken Sie darüber nach, welche Branche wie betroffen sein könnte. Wenn sich die Möglichkeit ergibt, mit betroffenen Wirtschaftsbereichen zu kooperieren, dann sollten Sie überlegen, das aktiv anzubieten. Wenn es Nachteile geben könnte, überlegen Sie sich Ausgleichsmaßnahmen. Wenn es Synergien geben kann, bieten Sie diese aktiv an. Damit wurden schon viele Projekte gerettet.

PRAXISTIPP:

Die verschiedenen Wirtschaftsbereiche sind oft einflussreich und haben gesetzliche (Kammern) und freiwillige Interessenvertretungen. Überlegen Sie, mit wem Sie vor Ort, regional oder überregional das Projekt besprechen müssen, damit Sie nicht überraschend mit einer Interessenvertretung oder einer Gruppe von Menschen mit gleichen Interessen konfrontiert werden.

Wenn es um die Höhe von Entschädigungen geht, ist es ratsam, Sachverständige oder entsprechende Interessenvertretungen einzubeziehen. Ganz wichtig: Behandeln Sie alle Grundeigentümer gleich!



Natur, Umwelt und Nachhaltigkeit

Nicht nur die Behörden stellen die Fragen nach der Natur- und Umweltverträglichkeit von Projekten. Die meisten Bürgerinitiativen begründen ihr Eintreten gegen ein Projekt mit der Verantwortung für die Umwelt und die kommenden Generationen.

Nachhaltigkeit hat eine wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimension. Viele Projekte werden heute als „nicht nachhaltig“ von Teilen der Öffentlichkeit abgelehnt.

Bei Großprojekten ist im UVP-Gesetz genau geregelt, was alles zu überprüfen und nachzuweisen ist. In solchen Fällen brauchen Sie Sachverständige, die für Sie die entsprechenden Gutachten erstellen.

Bei kleineren Projekten sind die Einreichunterlagen durch Sie vorzubereiten. Im Vorfeld ist jedenfalls zu klären, ob ein Projekt ein Schutzgebiet betrifft, ob geschützte Standorte (z.B. Feuchtgebiete, Uferbereiche...) betroffen sind oder ob geschützte Tiere und/oder Pflanzen betroffen sein könnten. Im Zweifelsfall lassen Sie diese Fragen von Experten klären.

PRAXISTIPP:

Überlegen Sie sich auch Fragen zur Nachhaltigkeit, damit Sie in Diskussionen dazu gewappnet sind. Hier sind Fragen der Energiebilanz, der langfristigen Wirkungen von Investitionen und möglicher sozialer Auswirkungen von besonderer Bedeutung. Machen Sie die Argumente der Gegner zu den Ihren (z.B. Weil die CO₂-Reduktion so wichtig ist, müssen erneuerbare Energieträger forciert werden).

Thema Sicherheit

Die Sicherheit von Anlagen ist ein willkommener Angriffspunkt. Mit Angst lässt sich am besten Stimmung gegen ein Projekt machen. Deshalb ist es von hoher Bedeutung, alle Sicherheitsaspekte eines Projektes gut aufzubereiten. Im Nachhinein Gutachten einholen zu müssen oder Fragen zur Sicherheit nicht beantworten zu können, macht ein schlechtes Bild.

PRAXISTIPP:

Kommunizieren Sie Sicherheitsfragen nach den Regeln der Risikokommunikation. Erklären Sie, was alles getan wird, damit die Sicherheit gewährleistet wird. Bieten Sie unabhängige Experten zur Überprüfung ihrer Maßnahmen an. Bei der Sicherheit gibt es keinen Spielraum. Beantworten Sie alle Fragen umfassend. Die statistische (Un-) Wahrscheinlichkeit, dass etwas (nicht) passiert, beruhigt die Menschen nicht. Bei Projekten, die potentiell gefährlich sein können, sollten Sie sich professionell beraten lassen.



Die Freizeitgesellschaft

Freizeitnutzer haben meistens kein verbrieftes Recht, eine Landschaft, einen Fluss oder ein Gelände zu nutzen. Sie nehmen aber oft für sich in Anspruch, ein moralisches Recht auf Unveränderbarkeit ihrer lieb gewordenen Freizeitemgebung zu haben. Mit den alpinen Vereinen, Sportverbänden und oft auch in der Politik haben Erholungssuchende, Sportler, Jäger, Fischer und andere Gruppen starke Unterstützer.

PRAXISTIPP:

Überlegen Sie, welche Freizeitnutzer von einem Projekt betroffen sein können. Gibt es direkt Betroffene, etwa der Jagdberechtigte, nehmen Sie mit diesem Kontakt auf und besprechen Sie Ausgleichsmaßnahmen. Gibt es eine Interessenvertretung, die für eine Gruppe spricht, sollte bei großen Projekten oder gravierenden Auswirkungen das Gespräch mit diesen Gruppen gesucht werden.

Wirtschaftliche Auswirkungen

Langfristig positive wirtschaftliche Effekte eines Projektes sind in der Diskussion immer gute Argumente, die auch negative Auswirkungen ausgleichen können. Wichtig ist, dass diese Effekte vor allem regional Wirkung haben und beispielsweise vor Ort neue Arbeitsplätze geschaffen werden bzw. Kommunalsteuer anfällt. Auch die Umsetzung mit heimischen Unternehmen wird meist äußerst positiv bewertet.

PRAXISTIPP:

Bereiten Sie die wichtigsten Argumente, die aus wirtschaftlicher Sicht für das Projekt sprechen, vor. Arbeitsplätze, Aufträge an die regionale Wirtschaft, Belebung des Tourismus, des Gewerbes und anderer Bereiche sind gute Argumente für ein Projekt. Wenn es möglich ist, beziffern Sie diese positiven Auswirkungen mit konkreten Zahlen, damit erhöhen Sie Ihre Glaubwürdigkeit. Die Annahmen müssen aber realistisch sein. Daran werden Sie in Zukunft gemessen.



Die Information der Medien

Presseausendungen eignen sich für einfachere Inhalte mit geringem Erklärungsbedarf. Wichtig sind eine klare, einfache Sprache, die Beantwortung der wichtigsten Fragen (Wer, Wie, Wo, Was, Wann, Warum) und vor allem gute Bilder.

Die Pressekonferenz ist dann angebracht, wenn ein Sachverhalt umfassend zu erklären ist, wenn es bereits Diskussionen und Behauptungen zum Projekt gibt und sie dazu informieren wollen. Die Pressekonferenz ist gut vorzubereiten, der Ablauf ist genau festzulegen. Dabei ist zu beachten, dass nicht zu viele Personen am Podium sitzen und der offizielle Gesprächsteil nicht zu lange dauert.

Das Hintergrundgespräch ist ein Gespräch mit ausgewählten Journalisten, bei denen das Thema intensiv besprochen werden kann.

PRAXISTIPP:

Bei der Medienarbeit sollten Sie sich jedenfalls, entweder von eigenen Fachleuten oder einer PR-Agentur, beraten lassen. Fehler im Umgang mit der Presse sind unbedingt zu vermeiden. Wenn Sie im Umgang mit Medien unsicher sind, ist ein Medientraining, das von spezialisierten Agenturen angeboten wird, sehr hilfreich.

Online und Social Media

Stellen Sie auf Ihrer Homepage die Basisinformationen und aktuelle Entwicklungen des Projektes zur Verfügung. Die Homepage ist das erste Informationsinstrument für Bürger, Beteiligte, Politik, Medien und andere Interessierte. Die Homepage ist eine wichtige Visitenkarte. Punkten Sie dort mit gut aufbereiteter und zeitgemäßer Information.

Social Media (Facebook, Twitter, YouTube, etc.) sind die Medien der Stunde. Wenn Sie selbst dort vertreten sind, können Sie auch diese Kanäle nutzen. Bei kontroversiellen Projekten ist damit zu rechnen, dass Gegner selbst eine Homepage einrichten und auch Social Media für die Kommunikation nutzen. Kommunizieren Sie also selbst auch aktiv im Netz, beobachten Sie was andere machen, damit Sie rechtzeitig und richtig reagieren können.

PRAXISTIPP:

Richten Sie auf Google sogenannte Google Alerts ein. Sie werden dann per E-Mail verständigt, wenn im Internet Inhalte mit den eingegebenen Suchworten veröffentlicht werden.

Ähnliche Instrumente gibt es auch für die Sozialen Netzwerke, etwa unter www.socialmention.com, nutzen Sie die Erfahrungen Ihrer jungen Mitarbeiter in diesem Bereich!



Informationsveranstaltungen

Öffentliche Informationsveranstaltungen mit Podiumsdiskussion werden gerade von Projektgegnern und der politischen Opposition bei umstrittenen Projekten nahezu immer gefordert. Sie versprechen sich davon Öffentlichkeit für ihre Positionen. Medien besuchen solche Veranstaltungen sehr gerne.

PRAXISTIPP:

Öffentliche Veranstaltungen sollten erst gemacht werden, wenn das Projekt weitgehend durchgeplant ist. Ist ein Projekt noch nicht fertig, wird Ihnen immer vorgeworfen, Sie würden nicht alles sagen. Bereiten Sie sich gut auf solche Veranstaltungen vor. Verlangen Sie einen neutralen und erfahrenen Moderator und eine ausgeglichene Besetzung des Podiums. Sorgen Sie dafür, dass auch Befürworter an der Veranstaltung teilnehmen. Machen Sie solche Veranstaltungen nicht im Gasthaus sondern an dafür geeigneten Orten wie Gemeindesälen und Schulen. Lehnen Sie die Teilnahme ab, wenn nur Einseitigkeit zu erwarten ist. Die Gründe für eine Ablehnung sind aber öffentlich gut darzulegen.

Offene Informationsmessen mit gut aufbereiteter Information (Schautafeln, Videos, Plänen, etc.) und Fachleuten als Ansprechpartner über mehrere Stunden oder einen ganzen Tag haben den Vorteil, dass Sie mit den Menschen ins Gespräch kommen und ein angenehmerer Meinungs austausch möglich ist.

PRAXISTIPP:

Auch Informationsmessen sind professionell zu planen. Wichtig sind die Anwesenheit von gut vorbereiteten Experten, eine geschickte Raumaufteilung mit optischer, räumlicher Trennung der einzelnen Bereiche und die Möglichkeit zu Gesprächen in Kleingruppen. Eine bescheidene Bewirtung sollte auch nicht fehlen.

Sprechtage, zu denen sich die Interessierten anmelden können, haben den Vorteil, dass Sie die persönlichen Interessen erfahren. Diese Sprechstage sollten in einem kleinen Rahmen in den Räumlichkeiten des Unternehmens oder an einem neutralen Ort (z. B. Gemeindeamt) stattfinden.

PRAXISTIPP:

Vergeben Sie für diese Sprechstage Termine, damit nicht alle gleichzeitig kommen und Sie zu wenig Platz haben, oder daraus eine Publikumsveranstaltung wird, bei der sich wieder nur die Gegner profilieren. Sie sind der Einladende und Sie bestimmen die Regeln, die bereits in der Einladung bekannt gegeben werden.



Das Genehmigungsverfahren

Bei der Genehmigung von Projekten ist die politische Ebene vom Behördenverfahren zu unterscheiden. Wenn es um Verordnungen und Gesetze geht, dann sind Gemeinderat, Landesregierung oder der Landtag zuständig. Es besteht kein Anspruch auf eine Entscheidung und schon gar nicht in eine bestimmte Richtung. So ist es auch bei Förderungen, auf die es in fast allen Fällen keinen Anspruch gibt. Ein solcher Fall ist auch die Flächenwidmung. Hier entscheidet der Gemeinderat und es gibt kaum ein Rechtsmittel gegen solche Entscheidungen.

Die Verwaltungsbehörden wie Baubehörde, Bezirkshauptmannschaften, Amt der Landesregierung und Ministerien entscheiden auf der Grundlage von Gesetzen. Erfüllt ein Projekt die gesetzlichen Voraussetzungen, kann auch mit einer Genehmigung gerechnet werden. Aber Vorsicht: Oft geht es um eine Interessenabwägung, etwa zwischen Wirtschaft und Naturschutz, da bleibt im Rahmen des Gesetzes oft ein großer Spielraum für die Behörden. Fachliche Fragen entscheiden oft Sachverständige, an die sich die Behörde in ihrer Entscheidung fast immer hält.

PRAXISTIPP:

Verhandlungen sind meistens öffentlich und werden von Personen mit Parteistellung und Gegnern oft als letzte Möglichkeit gesehen, öffentlich gegen das Projekt aufzutreten. Wenn andere polemisieren, bleiben Sie sachlich und lassen Sie die Argumente für sich sprechen. Bleiben Sie gegenüber Behördenvertretern immer förmlich, auch wenn Sie diese aus vielen Verfahren schon lange kennen. Lassen Sie sich bei komplizierteren Verfahren juristisch beraten.





Die Phasen der Projektkommunikation

Phase	Wichtige Bezugspersonen	Maßnahmen, Ziele
Planung	Mitarbeiter Planungsbüros	interne Information Geheimhaltung
Vorbereitung	Grundeigentümer Bevölkerung Interessensgruppen	Information Einbindung Überzeugung
Genehmigung	Behörden Öffentlichkeit Verfahrensparteien	Information Transparenz, Offenheit gute Stimmung
Bauphase	Anrainer Nutzungsberechtigte Nutzer (Erholung, Sport,...)	laufende Information Einbindung (Feiern...), Ausgleichsmaßnahmen, Verständnis
Betrieb	Mitarbeiter, Kunden Stakeholder	Information Positives Image



Impressum

Herausgeber

Geschäftsstelle Bau,
Schaumburgergasse 20, 1040 Wien
Tel. 01/718 37 37-0
office@bau.or.at
www.bau.or.at

Konzeption und Text

In Zusammenarbeit mit P8 Hofherr; Innsbruck, Salzburg, Wien

Grafik und Produktion

Werbeagentur JT | www.wa-jt.at

