

# Akzeptanz für Erneuerbare Energien

**Akzeptanz  
planen,  
Beteiligung  
gestalten,  
Legitimität  
gewinnen**

## **Akzeptanz für Erneuerbare Energien**

## **Akzeptanz für Erneuerbare Energien**

Akzeptanz planen,  
Beteiligung gestalten,  
Legitimität gewinnen

© 2012 100 prozent erneuerbar stiftung

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand

100 prozent erneuerbar stiftung

Albrechtstr. 22

10117 Berlin

[www.100-prozent-erneuerbar.de](http://www.100-prozent-erneuerbar.de)

Telefon: +49 (0) 30 240 876 090

Telefax: +49 (0) 30 240 876 099

Herausgeber: 100 prozent erneuerbar stiftung

Redaktion: Stefan Haug, René Mono

Gestaltung: Anne Dück

ISBN: 978-3-8482-1688-8

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.d-nb.de](http://dnb.d-nb.de) abrufbar.

# Vorwort

Akzeptanz und Beteiligung: Zwei Seiten einer Medaille

Akzeptanz ist ein gänzlich untechnischer, vielmehr soziopolitischer Ausdruck. Er ist vielen Akteuren im Bereich der Planung erneuerbarer Energien-Techniken ein Begriff – häufig aber auch nicht mehr. Deshalb will dieser Leitfaden erklären, wer wann mit welcher Methode informiert, befragt und in Entscheidungen einbezogen werden sollte. Dies ist Bedingung, um die Akzeptanz für das eigene Vorgehen und für die daraus resultierenden technischen Bauwerke zu schaffen, zu festigen und vielleicht sogar um lokale Unterstützung bei der Umsetzung der Projekte zu erhalten.

Akzeptanz ist erreichbar, wenn man die richtigen Methoden nutzt. Dies heißt immer, dass man sich mit den Argumenten des Anderen ernsthaft auseinandersetzt und auf sie eingeht. Akzeptanz steht daher in einem sehr engen Zusammenhang mit der Beteiligung der von einem Projekt Betroffenen. Ihre Argumente sind zu berücksichtigen – selbst dann, wenn ein einmal geplantes Projekt deswegen grundlegend verändert werden muss. Voraussetzung ist natürlich, dass anfallige Änderungen im Projektdesign innerhalb des technisch und wirtschaftlich Möglichen bleiben.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>8</b>
1.1	Leistungsfähigkeit und Grenzen des Leitfadens	8
1.2	Grundproblematik	10
1.3	Zielsetzung und Inhalt des Leitfadens	13
1.4	Grundsätzliche Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Stakeholderinteressen	15
1.5	Wie stark und wann sollten Stakeholder in die Projektplanung eingebunden werden?	17
1.6	Auswahl der Beteiligungsform – Bestimmung der Unsicherheit	24
1.7	Auswahl der Beteiligungsform – Bestimmung des Konfliktpotentials	29
<b>2.</b>	<b>Information als grundlegendste Beteiligungsform</b>	<b>34</b>
2.1	Die Bedeutung von Information bei der Umsetzung der verschiedenen Beteiligungsformen	34
2.2	Informations- und Kommunikationskonzept	36
2.3	Allgemeine Hinweise für die Kommunikation	39
2.4	Information in der Planungsphase	43
2.5	Information in der Bau- und Betriebsphase	46
<b>3.</b>	<b>Antizipation</b>	<b>50</b>
3.1	Allgemeine Hinweise	50
3.2	Methoden zur Antizipation der Stakeholderinteressen	51
<b>4.</b>	<b>Bedingte Beteiligung</b>	<b>54</b>
4.1	Konsultation	55
4.2	Verhandlung	60
<b>5.</b>	<b>Kooperative Projektplanung</b>	<b>66</b>
5.1	ESTEEM	68
5.2	Energie-Tisch	70
5.3	Planungswerkstatt	71
5.4	Zukunftswerkstatt	73
5.5	Praxisbeispiel: Bioenergiedorf Jühnde	74
<b>6.</b>	<b>Materielle Beteiligung</b>	<b>78</b>
6.1	Finanzielle Beteiligung	79
6.2	Strombezug aus den Erneuerbaren-Energien-Anlagen für die Anwohner	83
<b>7.</b>	<b>Übersicht der Beteiligungsformen und -Maßnahmen</b>	<b>84</b>
<b>8.</b>	<b>Materialien</b>	<b>88</b>
8.1	Potentiell relevante Aspekte für Anwohner und Stakeholder	88
8.2	Literatur	89

1

1.1 Leistungsfähigkeit und Grenzen des Leitfadens

Was der Leitfaden bietet bzw. kann	Was der Leitfaden nicht kann
Der Leitfaden ist für die Anwendung in der Praxis entwickelt worden.	Dennoch können die Vorschläge nicht pauschal eins zu eins angewandt werden. Es muss jeweils individuell geprüft werden, ob die Vorschläge situationsabhängig Sinn ergeben, und ob sie auf das jeweilige Projekt bzw. das Projektumfeld angepasst werden müssen.
Der Leitfaden bietet eine Anleitung, wie das Projektumfeld analysiert werden kann. Er hilft dem Planer dadurch, den Kontext des Projekts besser zu erfassen und dadurch erfolgreicher planen zu können.	Der Leitfaden nimmt es dem Planer nicht ab, sich selbst in die Lage der Stakeholder zu versetzen, um deren Sichtweise erfassen zu können.
Der Leitfaden beschreibt ein Verfahren, mit dem situationsabhängig entschieden werden kann, wie stark und mit welchen Methoden die Interessen der Stakeholder bei der Projektplanung berücksichtigt werden sollen und ob gegebenenfalls eine direkte Beteiligung sinnvoll ist.	<u>Der Leitfaden bietet keine Planungshilfe, die eine fachliche Projektplanung ersetzt.</u> Die Planung von Akzeptanz sollte immer parallel zur Fachplanung erfolgen.
Der Leitfaden stellt die verschiedenen Formen der Beteiligung von Bürgern und anderen Stakeholdern vor. Er beschreibt, wie Öffentlichkeitsbeteiligung und finanzielle Beteiligung konkret umgesetzt werden können.	Er kann Akzeptanz nicht garantieren.
Der Leitfaden gibt Hilfestellungen, wie Konflikte konstruktiv ausgetragen und gelöst werden können.	Er hilft nicht, Konflikte grundsätzlich zu vermeiden.

Der Leitfaden basiert zunächst auf der Auswertung einschlägiger Literatur und Forschungsergebnisse. Er bildet aber auch die Erfahrungswerte von Praxisbeispielen ab. Zur Fundierung und Absicherung der praktischen Anwendbarkeit des Leitfadens der Ergebnisse wurden Leitfadeninterviews mit Projektplanern durchgeführt. In wesentlichen Passagen wurde der Leitfaden den Hinweisen dieser Praktiker angepasst <sup>[Wir danken den Kolleginnen und Kollegen für die wertvollen Hinweise]</sup>.

## 1

## 1.2 Grundproblematik

Bei der Planung von Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energie (EE-Anlagen) wird häufig zunächst nur die »materiell-planerische« Seite des Projekts (Energieertrag, Mindestabstände, Flächensicherung, etc.) berücksichtigt. Darüber hinausgehende Aspekte, insbesondere die Interessen von Anwohnern und weiteren Stakeholdern <sup>[Stakeholder sind Anspruchsgruppen, für die ein EE-Projekt relevant ist]</sup>, werden häufig nur unzureichend und relativ spät berücksichtigt. Als Grund hierfür werden häufig Konkurrenzrügungen angegeben, da durch eine frühzeitige Öffentlichkeitsarbeit und Öffentlichkeitsbeteiligung auf das Projekt aufmerksam gemacht würde. Ein weiterer Grund dürfte aber auch die Unkenntnis über Probleme, Chancen und Wege der Berücksichtigung von Stakeholderinteressen auf Seiten der Projektplaner sein. Zudem werden Mehrkosten und Mehraufwand gescheut. Weiterhin wird befürchtet, dass man durch Informationsbereitschaft »schlafende Hunde weckt«, den lokalen Protest also quasi selbst hervorruft. »Die langfristige Ersparnis durch akzeptable und gemeinsam getragene Lösungen wird eher nicht gesehen« (UPSY 2010).

Grundsätzlich kann durch eine Beteiligung von Anwohnern und Stakeholdern häufig ein Projekt verbessert werden, weil positive Gestaltungsmöglichkeiten aufgedeckt werden (z.B. Impulse für den Tourismus, regionale Wertschöpfung). Auf der anderen Seite führt eine mangelnde Berücksichtigung der Stakeholderinteressen jedoch zu verschiedenen Problemen:

## 1. Probleme auf der emotionalen Ebene

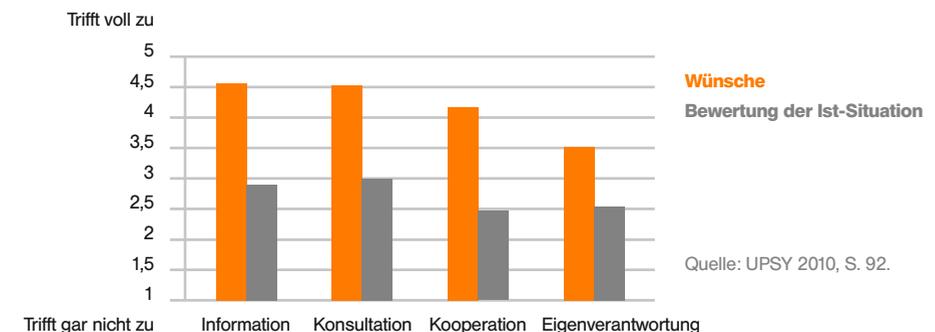
- Die Stakeholder sind verärgert, weil man sie nicht frühzeitig in die Projektplanung eingebunden hat. Man verplant ja schließlich »ihre Heimat«. Die Meinung einer Anwohnerin aus Berge, in deren Umgebung eine Windenergieanlage geplant wurde, verdeutlicht dies: »Man verliert einfach das Heimatgefühl. Weil fremde Leute mit unserem Land, wo wir wohnen, etwas machen, was wir nicht wollen. Wo wir wenig Mitspracherecht haben. Und wir müssen hier leben! Nicht eine Investorengruppe aus Oldenburg. Sondern wir wohnen hier und gucken uns das täglich an. Und meine Kinder werden hier auch wohnen und meine Enkelkinder.« (RBB 2010). Mit anderen Worten: Lokale Stakeholder fühlen sich häufig hintergangen, da sie vor »vollendete Tatsachen« gestellt werden und diese Tatsachen – zumindest aus ihrer subjektiven Sicht – ihren alltäglichen Lebenskontext berühren. Dies führt zu einem grundsätzlichen Misstrauen gegenüber den Projektplanern. Häufig gehen die Stakeholder dann von einer rein wirtschaftlichen Motivation der Projektplaner aus, weshalb sie für übergeordnete Argumente (z.B. Klimaschutz) nicht mehr zugänglich sind.

- Unsicherheit über Veränderungen im unmittelbaren Lebensumfeld erzeugt weiterhin Angst. Dies führt zur Ablehnung der Veränderungen.
- Lehnen es die Planer ab, über die strittigen Punkte mit den Stakeholdern zu sprechen bzw. zu verhandeln, so verstärken sie hierdurch zusätzlich den bestehenden Konflikt.

Dass Anwohner die Beteiligung häufig als unzureichend empfinden, belegen exemplarisch die Untersuchungsergebnisse der Forschungsgruppe Umweltpsychologie der Universität des Saarlandes (FG-UPSY). Für ein Forschungsprojekt (vgl. UPSY 2010) wurden in vier Dörfern und einer Kreisstadt Planungsprozesse von Erneuerbaren-Energien-Anlagen untersucht. Dabei konnte stichprobenübergreifend festgestellt werden, dass die angebotenen Beteiligungsangebote hinter den Beteiligungswünschen der Anwohner zurückbleiben.

Abbildung 1: Gegenüberstellung Beteiligungswünsche und Beteiligungsangebot

## Beteiligungswünsche auf Partizipationsstufen



Insgesamt werden durch mangelnde Kommunikation und Beteiligung bzw. Berücksichtigung der Stakeholderinteressen eine negative Stimmung sowie eine substantielle Opposition gegenüber dem entsprechenden EE-Projekt erzeugt. Dies schadet letztendlich dem jeweiligen Projekt, der Reputation des Planungsunternehmens sowie insgesamt der Akzeptanz des Ausbaus der EE in der Bevölkerung. Da wir aber erst am Anfang des Ausbaus von EE stehen, sind dies bedenkliche Entwicklungen.

## 2. Probleme auf der rationalen Ebene

Jedes Projekt ist in ein Netzwerk von Stakeholdern eingebettet. Viele Stakeholder verfolgen Ziele, die mit dem EE-Projekt konfliktieren (z.B. Umweltschutz, Tourismus) oder mit ihm übereinstimmen können (z.B. ebenfalls Tourismus, Klimaschutz, regionale Wertschöpfung).

- Werden die Konflikte nicht frühzeitig erkannt, so können sie nicht (rechtzeitig) gelöst werden. Sie werden dann erst im Rahmen der formalen Öffentlichkeitsbeteiligung thematisiert und können dort zum Scheitern des Projekts führen oder kosten- und arbeitsintensive Anpassungsprozesse auslösen.
- Gleichzeitig werden bestehende Kooperationschancen und Netzwerke nicht erkannt, die für die erfolgreiche »Bewerbung« des Projekts genutzt werden könnten.
- Durch die fehlende Kommunikation mit Stakeholdern entgehen dem Projektmanagement viele wertvolle Informationen, die für die Planung des Projektes relevant wären.

Eine Ablehnung des Projekts kann neben den oben erwähnten emotionalen Gründen auch auf einer objektiv ungleichen Kosten-Nutzen-Verteilung des Projekts beruhen: Bisweilen profitieren von einem EE-Projekt hauptsächlich einzelne Private (zum Beispiel Projektplaner, -entwickler oder Anlagenbetreiber) sowie die Volkswirtschaft bzw. die Bevölkerung insgesamt (Klimaschutz, erhöhte inländische Wertschöpfung etc.). Die Lasten trägt hauptsächlich eine relativ kleine Gruppe, nämlich die Menschen, die in der unmittelbaren Nähe der Anlage wohnen (vorrangig subjektiv oder objektiv feststellbare Einbuße an Lebensqualität). Ist eine solche Situation gegeben, so lässt sich von einer nicht ausgewogenen Kosten-Nutzen-Verteilung sprechen, die zu einer rational erklärbaren Ablehnung des Projekts führt.

### 3. Probleme auf der normativen Ebene:

Die Energiewende ist ein gesamtgesellschaftliches Projekt. Sie kann nur gelingen, wenn man versucht, möglichst viele Akteure einzubinden. Insbesondere die Menschen vor Ort müssen für die Idee einer ökologischen Energiegewinnung gewonnen werden. Außerdem sollten sie als Betroffene, die letztendlich neben den Anlagen leben (müssen), ein Stimmrecht haben. Dies entspricht auch der Basisprämisse einer jeden demokratischen Gesellschaft, die besagt, dass die von einer Entscheidung betroffenen Menschen die jeweilige Entscheidung treffen müssen. Empirisch ist feststellbar, dass die Bürger in dieser Hinsicht nicht auf die Politik oder die Verwaltung vertrauen, sondern eine unmittelbare Beteiligung am Planungsprozess einfordern (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach, 2011a; Institut für Demoskopie Allensbach 2011b; auch schon Initiative für Industrie und Nachhaltigkeit in NRW 2009).

### 1.3 Zielsetzung und Inhalt des Leitfadens

Bei der Projektplanung muss daher künftig neben der rechtlichen, technischen und wirtschaftlichen Machbarkeit zunehmend auch die kommunikative und politische Machbarkeit berücksichtigt werden. Für diese Machbarkeit ist entscheidend, ob ein Projekt als legitim akzeptiert wird. Legitimität bedeutet: Ein Planer sollte sich immer im legalen Rahmen bewegen, also seine Projekte in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben planen. Damit ist es aber nicht getan.

Legalität ist in aller Regel die Voraussetzung für Legitimität. Aber ein Projekt nur nach den gesetzlichen Vorgaben zu planen, reicht häufig nicht aus, um Legitimität herzustellen. Wenn ein Projekt aufgrund des Verfahrens (zum Beispiel wegen mangelnder Bürgerbeteiligung) oder seiner Auswirkungen (zum Beispiel ungleiche Kosten-Nutzen-Verteilung, Belastung der Flora oder Fauna) nicht als angemessen angesehen wird, wird es nicht als legitim akzeptiert werden. Die Folge: Das Projekt ist kommunikativ oder politisch nicht umsetzbar.

Da der Anteil regenerativen Stroms an der Stromversorgung »erst« bei 20 Prozent liegt (Stand: 2011), werden wir auf dem Weg zur Energiewende die Anzahl der installierten Anlagen perspektivisch vervielfachen müssen. Damit werden die Anlagen verstärkt und in wachsender Zahl in das unmittelbare Lebensumfeld der Menschen rücken, womit eine Zunahme der Konflikte absehbar ist.

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, dass Planungsprozesse so gestaltet werden, dass sie vor Ort als legitim akzeptiert werden. Anderenfalls ist mit wachsendem Widerstand und daraus folgend mit einer eventuellen Stagnation des dezentralen Ausbaus erneuerbarer Energien zu rechnen. Damit würde nicht nur das Geschäftsfeld der Planer und Projektierer wegbrechen, sondern auch die Energiewende insgesamt zum Stillstand kommen. Unabhängig davon kann auch aus normativer Sicht gefordert werden, die Sichtweise der Bürger, die neben den EE-Anlagen wohnen, ausreichend zu berücksichtigen.

Der vorliegende Leitfaden soll hier Hilfestellung bieten. Zunächst werden die Möglichkeiten zur Berücksichtigung vorgestellt (Kapitel 1.4). Um die jeweils situativ geeignete Beteiligungsform zu bestimmen, dient ein entsprechendes Auswahl-schema, das in den Kapiteln 1.5 bis 1.7 beschrieben ist.

Grundlegend ist in jedem Fall eine genaue Analyse der Interessen der Stakeholder. Je nach Ergebnis dieser Analyse müssen die Stakeholderinteressen bei der Projektplanung mehr oder weniger stark berücksichtigt werden. Nur dann kann erreicht werden, dass ein Projekt als legitim akzeptiert wird.

Die Einbindung der Stakeholderinteressen erfolgt mittels verschiedener Formen der Stakeholderbeteiligung, die in den Kapiteln 3 bis 5 vorgestellt werden. Diese unterscheiden sich in der Intensität der Stakeholdereinbindung. So wird insgesamt in der Projektplanung eine Balance zwischen einer möglichst großen Gestaltungsfreiheit des Planers auf der einen Seite und einer ausreichenden Berücksichtigung der Stakeholderinteressen auf der anderen Seite ermöglicht. Grundlegend ist in jedem Fall die ausreichende Information der Beteiligten. Was dies für die Projektkommunikation bedeutet, erläutert Kapitel 2.

Der Leitfaden erklärt weiterhin, wie die Anwohner finanziell am jeweiligen Projekt beteiligt werden können (Kapitel 6).

### 1.4 Grundsätzliche Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Stakeholderinteressen

Grundsätzlich sind folgende Formen der Einbindung von Stakeholderinteressen denkbar:

1. Stakeholder werden an den Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt und bringen ihre Interessen dabei selbst zum Ausdruck. Hierbei lassen sich die beiden folgenden, untergeordneten Beteiligungskonzepte unterscheiden:
  - a. Zuerst wird die Anlage geplant, dann die Stakeholder beteiligt (im Folgenden: bedingte Beteiligung)
  - b. Zuerst wird gemeinsam mit den Stakeholdern ein Energieversorgungskonzept entwickelt, dann die Anlage gemeinsam geplant (im Folgenden: kooperative Planung)
2. Die Stakeholder werden nicht in den Planungsprozess einbezogen. Um ihre Interessen bei der Planung dennoch berücksichtigen zu können, werden diese vom Projektmanagement näherungsweise ermittelt. Hierfür werden zunächst Informationen über die Haltungen der verschiedenen Stakeholder recherchiert und darauf aufbauend ihre Wünsche und Kritik hinsichtlich der geplanten Projektplanung antizipiert (im Folgenden: Antizipation).

Die Variante der bedingten Beteiligung (1a.) ist die gängige Form: Der Projektplaner identifiziert zunächst eine geeignete Fläche und entwirft eine erste Standortplanung. Erst nach Abschluss der Flächensicherung wendet sich der Planer den Interessen der Anwohner und Stakeholder zu (Analyse der Stakeholderinteressen, Kommunikation, Konsultation und eventuell Verhandlung). Werden die Stakeholder hierbei nicht direkt eingebunden, sondern ihre Interessen nur durch Recherchen ermittelt, so liegt Antizipation (2.) vor.

Alternativ kann dieser Prozess im Sinne der kooperativen Planung (1b.) auch umgekehrt werden: Die Willensbildung der Anwohner erfolgt vor der konkreten Planung des Projekts.

Der entsprechende Prozess lässt sich grob in die folgenden Schritte gliedern:

1. Schritt:

In einer ersten Grobanalyse werden geeignete Gemeinden ermittelt (günstige Windhöufigkeit oder Strahlungsverhältnisse, positive Einstellung des Bürgermeisters, geeignete Klimaschutzkonzepte, Energiestrategien oder Landesentwicklungs- oder Regionalpläne o.ä.).

2. Schritt:

Anschließend wird in diesen Gemeinden Werbung für die Nutzung von EE gemacht. Man organisiert öffentliche Informationsveranstaltungen, auf denen die Notwendigkeit, die Möglichkeiten und die Chancen der Nutzung regenerativer Energien vor der Gemeindeverwaltung und den Bürgern betont werden.

3. Schritt:

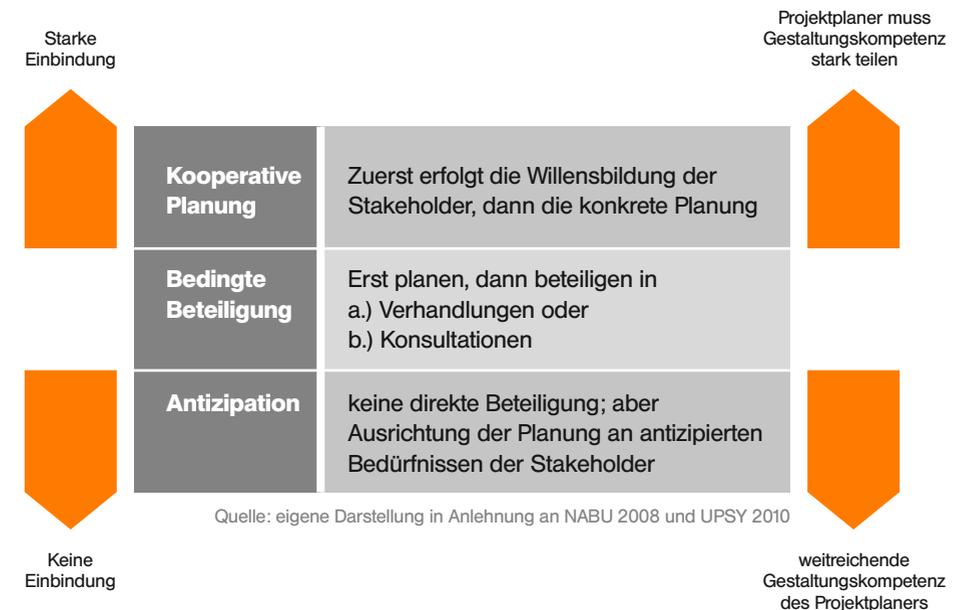
Lassen sich die relevanten Stakeholder in der Gemeinde überzeugen, so wird im nächsten Schritt der gemeinsame (!) Planungsprozess eingeleitet, um die konkrete Ausgestaltung des EE-Projekts festzulegen.

Hier wird also das Projekt nicht nur vom Planungsunternehmen, sondern auch von den Bürgern verfochten und vorangetrieben. Dieses Planungsmodell mag manchen Planern allzu ambitioniert erscheinen und wird heutzutage tatsächlich noch sehr selten eingesetzt. Dennoch könnte es in Zukunft (insbesondere bei wachsendem Konfliktpotential) zunehmend an Bedeutung gewinnen. Aber schon heute kann es für kritische Projekte sinnvoll eingesetzt werden.

1.5 Wie stark und wann sollten Stakeholder in die Projektplanung eingebunden werden?

Aufbauend auf einer Typologie der Beteiligungsformen des NABU (NABU 2008) und UPSY (UPSY 2010) lassen sich in einer erweiterten Darstellung die in Abbildung 3 dargestellten Methoden zur Berücksichtigung von Stakeholderinteressen unterscheiden:

Abbildung 2: Typologie der Beteiligungsformen



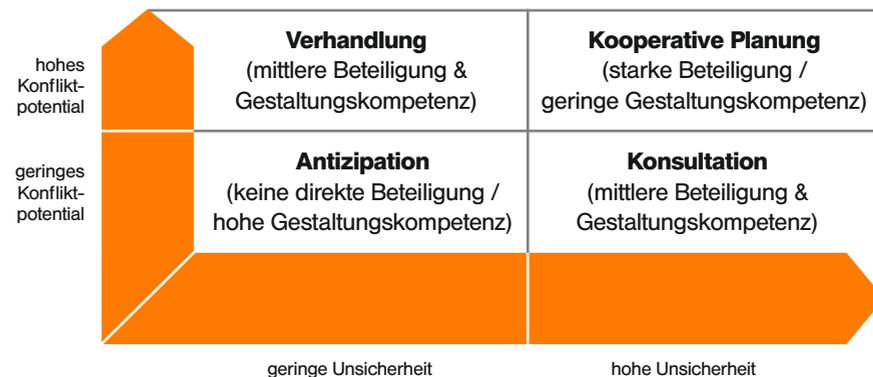
Die einzelnen Beteiligungsformen werden in den Kapiteln 2 bis 5 ausführlich beschrieben. Daher seien an dieser Stelle nur die Grundzüge der unterschiedlichen Ansätze skizziert:

- Kooperative Planung:** Der Projektplaner geht auf eine geeignete Gemeinde zu und wirbt in dieser für den Ausbau erneuerbarer Energien. Lassen sich die zentralen Stakeholder bzw. eine Mehrheit der Gemeinde überzeugen, so wird in einem ersten Schritt der grobe Rahmen des Projekts abgesteckt. Federführend sind hierbei die Stakeholder, die jedoch vom Projektplaner unterstützt werden. Danach wird die konkrete Projektplanung vorgenommen. Projektplaner und Stakeholder sind Partner, wobei die Letztentscheidungskompetenz bei den Stakeholdern liegt.

- Verhandlung: Der Projektplaner erstellt eigenständig einen Projektentwurf. Anschließend ermittelt er die Stakeholderinteressen (z.B. per Antizipation oder Konsultation). Werden dabei gewichtige Konfliktpunkte offensichtlich, die nicht durch eine einfache Anpassung des Projektdesigns gelöst werden können, so werden sie mit den relevanten Stakeholdergruppen in direkten Verhandlungen erörtert. Projektplaner und Stakeholder streben dabei einen für alle Parteien tragfähigen Kompromiss an. Die Stakeholdereinbindung findet nur punktuell statt; den Großteil des Projektdesigns bestimmt der Projektplaner allein.
- Konsultation: Der Projektplaner erstellt eigenständig einen Projektentwurf. Um abzuklären, inwiefern dieser von den Stakeholdern mitgetragen wird, erhebt er deren Meinung, Anregungen und Kritik im Rahmen eines Konsultationsverfahrens. Wie der Projektplaner auf das so erhobene Feedback reagiert, liegt allein im Ermessen des Projektplaners. Die Stakeholder werden zwar befragt, können die Projektgestaltung aber nicht aktiv beeinflussen.
- Antizipation: Im Rahmen der Projektplanung ermittelt der Projektierer die Vorstellungen und Interessen der Stakeholder, jedoch ohne die Stakeholder direkt einzubinden (z.B. per Desktoprecherche). Stellt er dabei bedeutsame Konflikte mit dem geplanten Projektdesign fest, so kann er das Design entsprechend anpassen, um die Akzeptanz des Projekts zu erhöhen. Es findet keine (direkte) Stakeholdereinbindung statt.

Die Wahl der Beteiligungsform soll sich laut NABU (2008) an dem Ausmaß des Konfliktpotentials sowie der Unsicherheit des Projekts orientieren. Dies zeigt Abbildung 3.

Abbildung 3: Auswahlschema für die Beteiligungsformen



Quelle: modifizierte Darstellung nach NABU 2008

### Konfliktpotential

Je mehr Stakeholder existieren, deren Interessen mit dem EE-Projekt kollidieren und je stärker diese Interessenkonflikte sind, desto stärker ist das Konfliktpotential des jeweiligen Projekts. Aus Sicht des Projektmanagements ist des Weiteren das Machtpotential relevant, über das die oppositionellen Stakeholder jeweils verfügen. [vgl. hierzu Kapitel 1.7 Abschnitt »Interpretation des Konfliktpotentials«]

Interessensgegensätze beruhen zumeist auf tatsächlichen oder angenommenen Nutzungskonflikten. So wird beispielsweise häufig angenommen, dass EE-Anlagen mit Tourismus und Naturschutz nicht vereinbar seien. Weitere Konfliktpunkte können sein: Emissionen (Schall- und Schattenwurf, Diskoeffekt, Nachtbefeuern, Geruchsemissionen), daraus folgende Gesundheitsbeeinträchtigung und Beeinträchtigung der Lebensqualität, Wertverlust von Immobilien, »Heimatzerstörung«, usw. (vgl. hierzu auch: Kapitel 8.1: »Sammlung von Aspekten, die potentiell für die Anwohner und Stakeholder relevant sind«).

Das Konfliktpotential kann am besten in direkten Kommunikations- und Verhandlungsprozessen abgebaut werden. Werden bestehende Konflikte hingegen von Projektplanern einfach ignoriert, so ist mit großer Wahrscheinlichkeit eine zusätzliche Verschärfung der Konflikte zu erwarten.

Da Antizipation und Konsultation keine Verhandlungsprozesse vorsehen und durch einseitige Kommunikationsprozesse geprägt sind, sind sie keine geeigneten Beteiligungsformen um (große) Konflikte zu entschärfen. Im Gegensatz dazu stellt die Verhandlung die Bearbeitung von offenen Fragen und Konflikten in den Mittelpunkt der Interaktion, wobei die Verhandlungsprozesse jeweils auf einige wenige, besonders strittige Punkte beschränkt werden (für den Umgang mit Konflikten, die sich trotz Verhandlung nicht lösen lassen, vgl. Kapitel 4.2). Die Möglichkeit einer umfassenden Konfliktbewältigung eröffnet schließlich die kooperative Planung. Durch die institutionalisierten Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse ist hier viel Raum für dialogische Aushandlungsprozesse und zur Konfliktbewältigung gegeben. Auch wird das Projekt von vornherein in Zusammenarbeit entwickelt. Konflikte können entsprechend früh erkannt und zeitnah bearbeitet werden bzw. treten nicht auf, da durch die Vorabsprachen die jeweiligen »Mindestanforderungen« der jeweiligen Planungspartner bekannt sind und berücksichtigt werden können.

### Unsicherheit

Unsicherheit besteht dann, wenn zukünftige Ereignisse wie z.B. Entwicklungen im Planungs- und Genehmigungsprozess, Auswirkungen des Windparks auf die Umwelt, das Verhalten von Stakeholdern etc. nicht oder nur ungenau vorhergesagt werden können. Je mehr solcher Faktoren nicht prognostiziert werden können und je bedeutsamer diese Faktoren (für den Projekterfolg) sind, desto größer ist das Ausmaß der Unsicherheit. Hinsichtlich des Stakeholderverhaltens liegt Unsicherheit insbesondere dann vor, wenn die Haltung vieler Stakeholder gegenüber dem Projekt nicht eindeutig bestimmt werden kann (keine Einordnung der Stakeholder als Projektbefürworter oder -gegner

möglich). In der Folge ist der weitere Verlauf des Projekts (massiver Widerstand oder breite Zustimmung) unsicher.

Um die Unsicherheit zu verringern, bietet sich eine Einbindung der Stakeholder in den Planungsprozess an, weil sich dadurch

- wertvolle Informationsquellen erschließen lassen. Je nach Stakeholdergruppe sind dies unterschiedliche Informationsarten (Gemeinde: genehmigungsrelevante Informationen; Experten der Verbände: fachbezogene Informationen z.B. zu Umweltschutzbelangen; Anwohner: Informationen zur öffentlichen Wahrnehmung des Projekts, die wichtig zur Abschätzung von Akzeptanzproblemen sind, etc.)
- sich die eingebundenen Akteure tendenziell konstruktiv, das heißt lösungsorientiert, verhalten [Es ist anzunehmen, dass Menschen, denen eine konkrete Aufgabe gestellt wird (hier: die Beteiligung am Planungsprozess), entsprechend ihrer Sozialisation eher dazu tendieren, sich an einer Lösung der Aufgabe zu beteiligen als sich zu verweigern. Mit anderen Worten: Gibt man den Menschen die Möglichkeit zur Mitsprache, so aktiviert man den Impuls zur Mitgestaltung und kann fundamentale Ablehnungshaltungen tendenziell vermeiden.], was die Vorhersagbarkeit des Akteursverhaltens erhöht bzw. ein allgemein vertrauensvolles Klima für die Projektentwicklung schafft.

Außerdem muss ein stärker kooperativer Planungsprozess prinzipiell ergebnisoffener geführt werden. Die Anpassung an unerwartete Entwicklungen wird so erleichtert. Unsicherheit fällt dann als Faktor, der ebenfalls zu unvorhergesehenen Projektanpassungen führen kann, nicht so sehr ins Gewicht.

Bei großer Unsicherheit und gleichzeitig niedrigem Konfliktpotential bietet sich die Konsultation als Beteiligungsform an, da sie dem Projektmanagement Zugang zu wertvollen Informationen verschafft und so die *Unsicherheit* reduziert. Da kaum *Konflikte* bestehen, ist es jedoch nicht nötig, diese über entsprechende Verhandlungsprozesse auszuräumen.

Auch die kooperative Planung eignet sich für Situationen mit hoher *Unsicherheit*: Durch die verstärkte Kommunikation können zahlreiche »Informationsquellen« erschlossen werden. Des Weiteren wird der Planungsprozess von vornherein flexibel gestaltet, weshalb auf unerwartete Änderungen besser reagiert werden kann. Auf Seiten der Stakeholder kann sich durch die ausgeprägten Dialogprozesse eine verstärkte Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft einstellen, kann zu Tage tretenden bornierten Einzelpositionen begegnet werden. Dies mildert die Gefahr eines schlecht vorhersehbaren Akteursverhaltens (unerwartete Opposition gegen das Projekt). Gleichzeitig eignet sich die kooperative Planung für Projekte mit hohem *Konfliktpotential*, da durch die institutionalisierten Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse viele Möglichkeiten zum Dialog und zur Konfliktbewältigung vorhanden sind.

Je geringer das Konfliktpotential und die Unsicherheit, desto weniger müssen die Stakeholder eingebunden werden. Sind Konfliktpotential und Unsicherheit niedrig, so ist

es ausreichend, die Stakeholderinteressen durch reine Antizipation in der Projektplanung zu berücksichtigen. Hier findet keine direkte Stakeholderbeteiligung statt; die Stakeholderinteressen werden durch entsprechende Recherchen des Projektmanagements ermittelt. Eine geringe Beteiligung ist regelmäßig im Interesse des Projektplaners, – da bei einer geringen Beteiligung die Gestaltungskompetenz fast vollständig beim Projektplaner verbleibt. Mit anderen Worten: Die einmal entwickelten Pläne müssen im Planungsprozess meist nicht grundlegend verändert werden. Doch nur wenn das Konfliktpotential und die Unsicherheit tatsächlich gering sind, sollte man sich mit der Antizipation begnügen.

Die zentrale Aussage der Abbildung 3 ist also: Nicht bei jedem Projekt ist eine direkte Beteiligung sinnvoll. Bisweilen wird es ausreichen, die Bedürfnisse der Stakeholder zu antizipieren um sie in der Projektplanung hinreichend zu berücksichtigen. Hierbei kann sich auch herausstellen, dass die Stakeholder gar nicht so sehr an einer Beteiligung am Planungsprozess, sondern beispielsweise eher an einer finanziellen Beteiligung (vgl. Kapitel 6), an einer gerechten Verteilung von Lasten und Nutzen oder auch nur an einer weitreichenden Information (vgl. Kapitel 2) interessiert sind. Entsprechend würde hier eine umfassende Beteiligung am Planungsprozess sogar an den Wünschen der Menschen vorbeigehen.

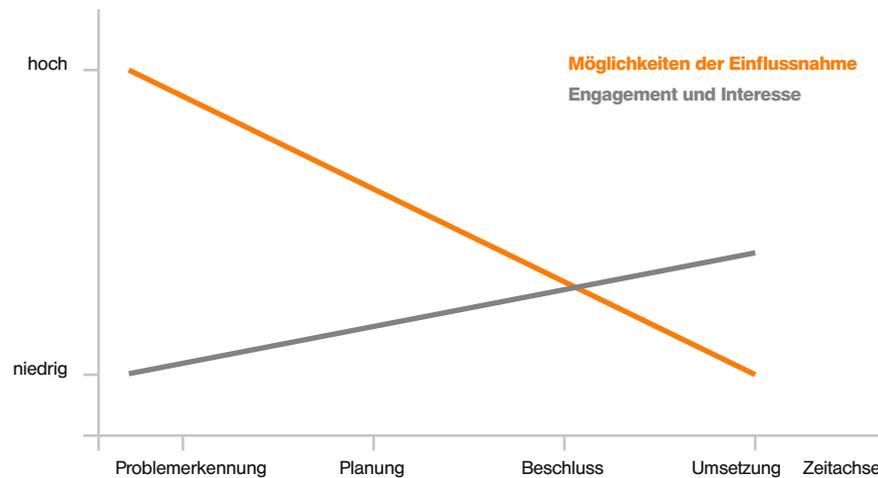
Anmerkung: Eine geringe(re) Einbindung der Stakeholder scheint zunächst dem in Abschnitt 1.1 beschriebenen demokratischen Prinzip der Einbindung der Betroffenen zu widersprechen. Jedoch geht dieser Lösung die Messung niedrigeren Konfliktpotentials voraus – was wiederum eine geringere negative Betroffenheit bzw. eine größere Zustimmung seitens der Bürger bedeutet. Daher ist eine umfassende Beteiligung in einem solchen Fall nicht notwendig bzw. wird von einer breiten Mehrheit der Bürger weder gefordert noch durch Teilnahme honoriert.

Ein besondere Herausforderung entsteht bisweilen dadurch, dass sich die Interessen einzelner Stakeholder selbst widersprechen. So kann z. B. eine Gruppe von Anwohnern eine EE-Anlage befürworten, und gleichzeitig eine andere Gruppe Anwohner dagegen sein. Der Projektplaner ist dann unter Umständen gefordert, in Beteiligungsprozessen diese konfligierenden Interessen zu vereinbaren.

Bei der Auswahl der Beteiligungsform muss weiterhin bedacht werden: Die Beteiligungsform hängt nicht nur von der Wahl des Projektplaners ab. Vielmehr setzt eine erfolgreiche Öffentlichkeitsbeteiligung auch immer die Bereitschaft der Bürger voraus, sich einzubringen und entsprechende Zeit für die Beteiligungsprozesse aufzubringen. (vgl. Technische Universität Berlin 2008; S. 76f). Unter Umständen kann auf Seiten der Bürger gar kein Interesse an einer Einbindung bestehen. Falls dennoch ein hohes Konfliktpotential und eine hohe Unsicherheit festgestellt werden, sind die Bürger frühzeitig zu einer Beteiligung zu motivieren (vgl. Abb. 4).



Abbildung 4: Entwicklung von Gestaltungsmöglichkeiten und öffentlichem Interesse im Verlauf der Projektplanung

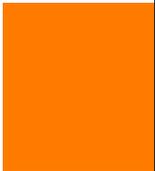


Quelle: Stollen 2011, S. 73

Abbildung 4 verdeutlicht: Das Interesse der Bürger für ein Projekt wird oft erst dann relevant, wenn sich die Projektpläne konkretisieren (Beratung über den Immissionschutz nach BImSchG, über den Bauantrag bzw. bei Baubeginn).

Zu einem solch späten Zeitpunkt ist eine Anpassung der Projektpläne jedoch aufwendig und kostspielig [So nahm im Fall Stuttgart21 das öffentliche Interesse sprunghaft zu, als die ersten Baumaschinen anrückten um den Bahnhof abzureißen und die Bäume im angrenzenden Park zu fällen. Die jahrelange Planung im Vorfeld wurde hingegen von der breiten Öffentlichkeit mit mäßigem Interesse begleitet.]. Um dieses Problem zu vermeiden, ist es Aufgabe des Planers, die Öffentlichkeit frühzeitig zu aktivieren. So müssen Informationsveranstaltungen breit beworben werden, anstatt mit nur einer einmaligen Anzeige im Gemeindeblatt angekündigt zu werden. Aus strategischer Sicht ist es vor diesem Hintergrund wichtig, frühzeitig kritische Aspekte zu identifizieren (wie z.B. des Umweltschutzes) und für sie Lösungen zu finden. Auf diese Weise kann verhindert werden, dass diese Aspekte später von anderen Akteuren als Argumente gegen das Projekt instrumentalisiert werden. (Anwohner, die eigentlich eine unverbaute Aussicht wünschen, agitieren mit Umweltschutzargumenten gegen Windenergieanlagen). Die besonders kritischen Aspekte sollten im Rahmen der Bestimmung des Konfliktpotentials ermittelt werden (vgl. Kapitel 1.7).

Die stark kooperativen Formen setzen zwingend eine entsprechend frühe Einbindung der Stakeholder voraus (d.h. noch während der Entwicklung der Projektskizze; vgl. Schritt 2 in Abbildung 5). Die Beteiligungsformen mit geringer Einbindung in den Planungsprozess können entsprechend später gestartet werden (Schritte 3 in Abbil-



dung 5). Sie können dann aber auch entsprechend weniger zur Konfliktlösung und nur verspätet zur Informationsbeschaffung (und damit zum Abbau von Unsicherheit) beitragen.

Prinzipiell gilt: Aus sämtlichen Beteiligungsformen kann sich die Notwendigkeit zur Anpassung der Pläne ergeben. Daher sollte jeder Beteiligungsprozess vor der Finalisierung der Projektpläne weitgehend abgeschlossen sein. Danach verursachen alle Anpassungsprozesse hohe Kosten (z.B. in Form erneuter Ertragsmessungen an alternativen Standorten, Beauftragung neuer Gutachten etc.).

Abbildung 5: Grober Ablauf eines Planungsprozesses

1.	Potentialanalyse
2.	Projektskizze (Grobplanung); Flächensicherung; Gutachten
3.	nach Sicherung der Anlagenstellflächen bzw. nach Abschluss der Lieferverträge für Substrate: Feinplanung
4.	Antragsstellung (Bau/BImSch)
5.	Genehmigungsverfahren inklusive formaler Öffentlichkeitsbeteiligung
6.	Genehmigung und Bau der Anlagen

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Entscheidung über den Zeitpunkt der Beteiligung bzw. Projektkommunikation sollten neben den Erfordernissen der jeweiligen Beteiligungsform auch die Besitzverhältnisse der benötigten Flächen berücksichtigt werden:

- Viele kleine Flächen: Hier dauert der Flächensicherungsprozess sehr lang. Entsprechend besteht die Gefahr, dass konkurrierende Planer auf die Flächen aufmerksam werden und auch um diese bieten. Dies kann zu einem entsprechenden Kostenanstieg führen bis hin zum Verlust des Projektes (steigende Flächenpreise auf Grund des Wettbewerbs). Entsprechend sollte hier u.U. die Öffentlichkeitsbeteiligung erst nach Abschluss der Flächensicherung einsetzen. Dennoch sollte vorab bereits der Bürgermeister informiert werden; wobei er ausdrücklich gebeten werden kann, nicht offen über das Projekt zu sprechen.
- Eine zusammenhängende Fläche: Hier ist offene Kommunikation ein Qualitätsmerkmal, das für den Projektierer spricht. Es erhöht die Chancen, dass er die Flächen bekommt. Entsprechend ist hier zu überlegen, ob schon vor Abschluss der Flächensicherung offen kommuniziert werden kann.

1.6 Auswahl der Beteiligungsform – Bestimmung der Unsicherheit

Wie in Abbildung 3 dargestellt, sollte sich die Wahl der Beteiligungsform an dem jeweils gegebenen Ausmaß von Unsicherheit und Konfliktpotential orientieren. Unsicherheit liegt dann vor, wenn zukünftige Ereignisse wie z.B. Entwicklungen im Planungs- und Genehmigungsprozess, Auswirkungen des Windparks auf die Umwelt, das Verhalten von Stakeholdern etc. nicht oder nur ungenau vorhergesagt werden können. Um das Ausmaß der Unsicherheit zu bestimmen, muss daher das Projektumfeld analysiert werden. Hierfür kann das ESTEEM-Konzept als Grundlage herangezogen werden (ESTEEM 2006) [ESTEEM versteht sich als praxisbezogener Ansatz zur systematischen Einbindung von Stakeholdern in den Planungsprozess von Erneuerbare-Energie-Anlagen mit dem Ziel, die Akzeptanz für die Anlagen zu steigern. Das Konzept wurde im Rahmen des »Create Acceptance« Projekts der EU entwickelt. Es wird in Kapitel 5.1 und auf www.createacceptance.net detailliert vorgestellt.]. Entsprechend Schritt 1 des ESTEEM-Konzepts werden die drei Bereiche Kontext, Wegschritte und Akteursumfeld analysiert. Um das ESTEEM-Konzept auf das hier vorgestellte Entscheidungsmuster anzupassen, muss es teilweise modifiziert werden und gestaltet sich dann wie folgt:

1. Kontextfaktoren

Im Rahmen der Kontextanalyse werden zentrale Kontextfaktoren ermittelt. Kontextfaktoren sind sozio-ökonomische, politische, kulturelle, geographische und technische Aspekte auf lokaler bis internationaler Ebene, welche sich auf das Projekt auswirken (können). In aller Regel spielen lokale und regionale Aspekte eine bedeutendere Rolle als überregionale, nationale oder gar internationale.

Beispiele sind:

- sozio-ökonomische Kontextfaktoren: Der Tourismus spielt in der untersuchten Region eine große Rolle. Dies wäre tendenziell ein negativer Kontextfaktor, da EE-Anlagen häufig als »Verschandelung des Landschaftsbildes« empfunden und damit als dem Tourismus abträglich angesehen werden (negativer Kontextfaktor).
- politische Kontextfaktoren: Für die betreffende Region, den Landkreis oder die Kommune liegt ein Klimaschutzplan vor. Zudem existieren politische Akteure, die einen klaren Willen haben, diesen Plan umzusetzen (positiver Kontextfaktor).
- kulturelle Kontextfaktoren: Die Region ist rural geprägt, so dass die Menschen vor Ort keine Affinität zu industriellen Strukturen haben (negativer Kontextfaktor).
- geographische Kontextfaktoren: Die Topographie lässt eine Einbettung in die Landschaft zu, so dass die EE-Anlage nicht zu sehr das Landschaftsbild prägt (positiver Kontextfaktor).
- technische Kontextfaktoren: Die Einspeisung weiteren Stroms aus EE gestaltet sich aus netztechnischen Gründen problematisch, und dies ist der Öffentlichkeit bekannt (negativer Kontextfaktor).

1. Schritt: Erstellung zweier Listen mit positiven und negativen Kontextfaktoren

2. Schritt: Analyse der Kontextfaktoren:

Die aufgelisteten Kontextfaktoren werden anhand verschiedener Leitfragen genauer untersucht (vgl. ESTEEM 2006, S. 31ff). Abbildung 6 zeigt ein Raster zur Analyse der negativen Kontextfaktoren, die auch als Barrieren für das Projekt bezeichnet werden. Analog sind positive Kontextfaktoren, die Chancen für das Projekt darstellen, zu untersuchen.

Abbildung 6: Analyse des Projektumfeldes – negative Kontextfaktoren (Barrieren)

	technischer Kontext	politischer Kontext	sozio-ökonomischer Kontext	kultureller Kontext	geographischer Kontext	weitere Faktoren
Name der Barriere						
Wann wird die Barriere für das Projekt relevant werden? (sofort, im nächsten Jahr, in den nächsten fünf Jahren, langfristig)						
Auf welcher Ebene wird die Barriere auftreten? (lokal, regional, landesweit)						
Wie sehr wird die Barriere das Projekt beeinflussen? (niedrig, mittel, hoch)						
Wie hoch ist die Aufmerksamkeit im Projektteam für die Barriere? (niedrig, mittel, hoch)						
Sind Lösungsansätze vorhanden, die mit der Barriere umgehen?						
Was ist die erwartete Auswirkung des Lösungsansatzes?						



Ergebnis: Die Analyse erlaubt eine Vorhersage von Abhängigkeiten, Barrieren und Chancen, die sich für das Projekt aus seinem Umfeld ergeben.

**2. Zukünftige Wegschritte des Projekts**

Während der Planungs- und Realisierungsphase einer EE-Anlage kann es zu Ereignissen kommen, die entscheidend für den Erfolg des Projektes sind. Bei einem Windenergieprojekt könnte beispielsweise in naher Zukunft eine Bürgermeisterwahl anstehen, bei der ein windenergiefreundlicher Kandidat und ein Windenergie-Gegner zur Auswahl stehen. Je nach Ausgang der Wahl wäre entsprechend mit Unterstützung oder auch mit Widerstand aus dem Rathaus zu rechnen. Ein weiteres kritisches Ereignis könnte das Jahrestreffen eines örtlichen Umweltschutzvereins sein, auf dem sich der Verein zum geplanten Windenergieprojekt positionieren möchte.

1. Schritt: Auflistung wichtiger Wegschritte

2. Schritt: Analyse der Wegschritte:

Die aufgelisteten Wegschritte werden wiederum anhand verschiedener Leitfragen genauer untersucht, wie Abbildung 7 verdeutlicht.

Abbildung 7: Analyse des Projektumfeldes – Wegschritte

Datum			
Beschreibung des Ereignisses	Ereignis 1	Ereignis 2	Ereignis 3
Welche Faktoren lösen das Ereignis aus?			
Handelt es sich um interne oder externe Faktoren?			
Welche internen Konsequenzen haben die Ereignisse für das Projekt?			
Welche externen Konsequenzen haben die Ereignisse für das Projekt?			
Können die erwartbaren Konsequenzen später wieder verändert werden, oder sind die Folgen der Ereignisse irreversibel?			

Quelle: ESTEEM 2006, S. 36

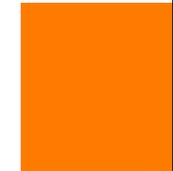
**3. Akteure**

1. Schritt: Auflistung wichtiger Akteure und zentraler Stakeholder des Projekts <sup>[Zur Unterscheidung von Akteuren und Stakeholdern: Akteure sind Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen aus dem Projektumfeld. Sie müssen nicht zwangsläufig ein Interesse am geplanten Projekt haben. Dies unterscheidet sie von den Stakeholdern, die per definitionem am Planungsprozess und dessen Ausgang interessiert sind. Ein Beispiel: Die Vertreter der Kirchen haben unter Umständen kein unmittelbares Interesse an einem Projekt (sind also keine Stakeholder), werden aber im Rahmen des Genehmigungsverfahrens um ihre Meinung gefragt, dadurch in das Projekt einbezogen und zu Akteuren.]</sup>

2. Schritt: Nähere Beschreibung / Analyse der Stakeholder anhand verschiedener Kriterien, u.a.: Interessen, Ressourcen, Projektaffinität, Einflusspotential, Mitgliedschaft in Netzwerken (vgl. ESTEEM 2006, S. 40). Dies kann mit Hilfe des Rasters aus Abbildung 8 geschehen.

Abbildung 8: Analyse des Projektumfeldes – Akteure

	Stakeholdertyp	A. Privatwirtschaft (Geschäftspartner, Investor, Konkurrenten, etc.)	B. Experteninvestor	C. Öffentlicher Sektor (Verwaltung, Politik)	D. Verbände und NGOs (Anwohnerverbände)	E. Nicht organisierte Akteure und Gruppen (Nachbarn, Konsumenten)
<b>1. Beschreibung</b>	Name					
<b>2. Interessen und Machtmittel</b>	Erwartungen und Befürchtungen; Handlungsmotivation					
	Ressourcen*, die der Akteur hat bzw. kontrolliert					
	formelle und informelle Einflusskanäle auf das Projekt**					
<b>3. Soziale Organisation</b>	Überlappung hstl. der Rollen (mit anderen Akteuren)					



3. Soziale Organisation	Netzwerk mit anderen Akteuren					
4. Projektaffinität						

Quelle: ESTEEM 2006, S. 40

\* Beispiele für relevante Ressourcen sind: Geld, Zeit, personelle Ressourcen, Informationen, Entscheidungsmacht, Kontrolle der öffentlichen Meinung

\*\* Stakeholder können auf ein Projekt formell Einfluss nehmen (im Rahmen des formalen Genehmigungsverfahrens, über die Nicht-Bereitstellung benötigter Grundstücke etc.) oder informell (z.B. über die Beeinflussung der öffentlichen Meinung, die Erstellung eines Gutachtens, die Thematisierung bestimmter günstiger oder ungünstiger Aspekte und Kontextfaktoren etc.).

Ergänzend kann das Stakeholdernetzwerk, welches das Projekt umgibt, visuell dargestellt werden, um so einen Gesamtüberblick zu bekommen und die Analyse zu erleichtern. Für ein Muster vgl. Kapitel 8.2 Anhang 1.

Ergebnis: Die Akteursanalyse erlaubt Aussagen über:

- Einflusspotential (formell und informell) der einzelnen Akteure sowie Abhängigkeiten und Vetomacht
- bestehende Netzwerke / Beziehungsstrukturen und potentielle, zukünftige Koalitionen
- Kooperationsmöglichkeiten (mit Befürwortern) und Konfliktpotential (mit Kontrahenten)

Daraus lässt sich weiter ableiten, welche Akteure (aus den verschiedenen) Gründen für den Projekterfolg im positiven oder negativen Sinn relevant sind.

#### 4. Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die Unsicherheit

Aus der Analyse wird klar, welche Kontextfaktoren, Wegschritte und Akteure für das Projekt im positiven und negativen Sinne relevant sind. Hieraus lässt sich auf das Ausmaß der Unsicherheit schließen. Das Ausmaß der Unsicherheit ist umso größer,

- je mehr der untersuchten Faktoren (Kontextfaktoren, Wegschritte, Akteure und deren Haltung gegenüber dem Projekt) nicht oder nur ungenau vorhergesagt werden können
- und je bedeutsamer bzw. kritischer die jeweiligen Faktoren für den Projekterfolg sind.

Hinsichtlich des Stakeholderverhaltens liegt Unsicherheit insbesondere dann vor, wenn die Haltung vieler Stakeholder gegenüber dem Projekt nicht eindeutig bestimmt werden kann (keine Einordnung der Stakeholder als Projektbefürworter oder -gegner möglich).

### 1.7 Auswahl der Beteiligungsform – Bestimmung des Konfliktpotentials

Bereits bei der vorab durchgeführten Analyse der Akteure sind möglicherweise Konfliktpotentiale deutlich geworden. In einem weiteren Analyseschritt sind bestehende Interessengegensätze zwischen Projektplaner und Stakeholdern systematisch herauszuarbeiten.

Zur näheren Analyse des Interessengegensatzes zwischen Projektplaner (Projektmanagement) und Stakeholdern kann wiederum das ESTEEM-Konzept herangezogen werden (Schritte zwei und drei des Konzepts in abgewandelter Form). Hierbei werden die Vorstellungen verglichen, die Projektmanager und Stakeholder hinsichtlich der Chancen und Risiken haben, die das Projekt mit sich bringen. Die Analyse läuft in drei Schritten ab:

Schritt 1: Vision des Projektmanagers:

Der Projektmanager beschreibt, welche Chancen und Risiken das EE-Projekt in den Bereichen Politik, Soziales, Wirtschaft, Umwelt und Infrastruktur birgt. Dabei sind die Planwerte des Projekts (Größe, Flächenverbrauch, Stromertrag etc.) zu berücksichtigen. Bei der Einschätzung von Chancen und Risiken können unter anderem die folgenden Reizfragen hilfreich sein:

- Wie verändert sich die subjektive Lebensqualität der Anwohner (bspw. Veränderungen des Landschaftsbilds, der Freizeitangebote oder der Naherholung)?
- Welche Auswirkungen hat das Projekt auf die objektive Lebensqualität der Anwohner (bspw. veränderte Grundstückspreise, Zinsen aus Projektbeteiligung, verbilligter Strombezug)?
- Welchen Einfluss hat das Projekt auf die lokale und regionale Wertschöpfung (Arbeitsplätze, Gewerbesteuererinnahmen etc.)?
- Wie wirkt sich das Projekt auf die regionale Entwicklung aus (in der Regel Entwicklung in Bezug auf den regionalen Tourismus, eventuell aber auch auf Kultur, Landwirtschaft, Industrie- und Gewerbeansiedlung)?
- Wie wirkt sich das Projekt auf Flora und Fauna aus?

Schritt 2: Visionen der Stakeholder:

- Zunächst wird eine ausgewogene Auswahl relevanter Stakeholder erstellt. Ausgewogen meint, dass sowohl Kontrahenten als auch Befürworter einbezogen werden (um sowohl Konflikt- als auch Kooperationspotential ermitteln zu können) und dass Repräsentanten der verschiedenen sozialen Bereiche <sup>[Politik, öffentliche Verwaltung, Privatwirtschaft, Wissenschaft, Umweltschutz, örtliche Vereine, Anwohner, u.a.]</sup> eingeschlossen werden (um das Projektumfeld möglichst vollständig abzubilden).
- Es folgt die Ermittlung der Chancen und Risiken des EE-Projekts in den Bereichen Politik, Soziales, Wirtschaft, Umwelt und Infrastruktur aus Sicht der Stakeholder. Die Datenerhebung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen:

- offene Interviews [Bei offenen Interviews wird der Stakeholder nur wenig durch geschlossene Fragen in seinen Aussagen gelenkt. Anhand der Themen die (quasi freiwillig) angesprochen werden, kann ermittelt werden, was dem Stakeholder wichtig ist bzw. wie er sich die Zukunft des Raums vorstellt, in dem das Projekt geplant ist.] / Workshops: Die Stakeholder werden gebeten anzugeben, wie sich die Region bzw. die Gemeinde, in der das Projekt realisiert werden soll, ihrer Ansicht nach entwickeln sollte.
- Vorlage der in Schritt 1 ermittelten Vision des Projektmanagers bzw. der Projektpläne, mit der Bitte um Kommentierung durch die Stakeholder. Alternativ kann diese Gegenüberstellung auch ohne direkte Befragung der Stakeholder stattfinden. Hierfür vergleicht man die Vision des Projektmanagers mit den Zielen und Überzeugungen der Akteure, die im Rahmen des ersten Analyseschrittes oder im Rahmen einer Internet-recherche o. ä. ermittelt wurden. (vgl. Kapitel 3: Antizipation).
- Bei der Analyse sollten sowohl bestehende Konflikte (von Stakeholdern bereits benannte Vorbehalte) als auch zukünftig absehbare Konflikte berücksichtigt werden.

Schritt 3: systematischer Vergleich der Vorstellungen:

- Die wichtigsten Punkte der Stakeholder und des Projektmanagements werden identifiziert und in eine Tabelle übertragen. Sie werden dort thematisch in Zeilen eingeordnet, die jeweils verschiedene Kategorien wie z.B. Wirtschaft, Umwelt, etc. repräsentieren (vgl. Abbildung 10).
- Eine Zeile repräsentiert einen Themenblock. Hier können die Sichtweisen und Zielvorstellungen der Stakeholder und des Projektmanagements verglichen werden. So können zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermittelt werden (z.B. im Umweltbereich: Ein Stakeholder sieht den Erhalt eines Biotops als wichtige Zukunftsaufgabe; für einen anderen hat dies keine Priorität). Übereinstimmungen werden grün markiert, unbearbeitete Konfliktpunkte rot und unzureichend gelöste Konflikte gelb.

Abbildung 10: Analyse der Interessenskonflikte / Bestimmung des Konfliktpotentials

	Business as usual	Projektmanager	Akteur X	Akteur Y	Gegensätze	Übereinstimmungen
Infrastruktur						
Wirtschaft						
Umwelt						
Gesellschaft						
Politik						

Quelle: ESTEEM 2006, S. 60

Interpretation des Konfliktpotentials

Das Konfliktpotential des Projekts hängt ab von:

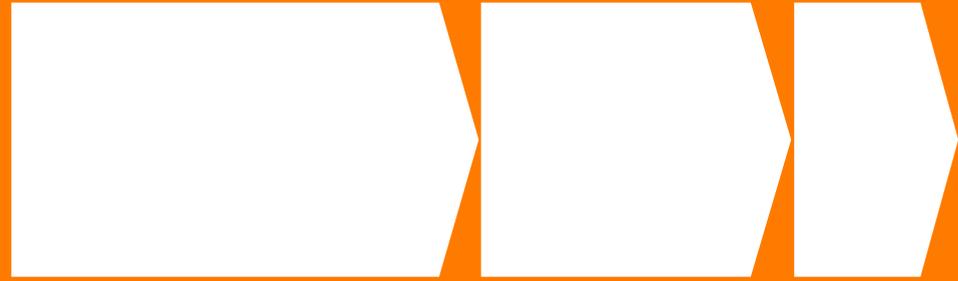
- der Anzahl der Stakeholder, die Interessengegensätze im Rahmen des Projekts artikulieren.
- dem Ausmaß / der Intensität der einzelnen Interessengegensätze.
- der Frage, ob die Konfliktpunkte jeweils im Interessenfokus der jeweiligen Stakeholder stehen (so sind für einen Umweltschutzverein besonders die Punkte in der Kategorie Umwelt relevant und Konflikte in anderen Kategorien eher nachrangig).
- dem Machtpotential, über das die oppositionellen Stakeholder jeweils und evtl. gemeinsam verfügen (aus Sicht des Projektmanagements). [Das Machtpotential bezeichnet die Möglichkeiten bzw. die Machtposition, die Stakeholder haben bzw. einnehmen. Sie konstituieren sich aus (1) dem Einfluss des Stakeholders (u.a. Entscheidungsbefugnis im Genehmigungsprozess, Verweigerung benötigter Grundstücke), (2) der Vernetzung mit anderen Stakeholdern und der daraus resultierenden Fähigkeit, deren Meinung hinsichtlich des Projektes zu beeinflussen bzw. Informationen zu erhalten bzw. zu verbreiten sowie (3) den Ressourcen der Stakeholder (Geld, personelle Kapazitäten, Expertenwissen etc.).]

Primär relevant sind die Interessengegensätze zwischen Stakeholdern und Projektmanagement. Jedoch müssen auch Interessengegensätze zwischen verschiedenen Stakeholdern berücksichtigt werden, da diese (z.B. über die öffentliche Diskussion) auf das Projekt übertragen werden (können).

Weiterhin lassen sich aus der Tabelle die folgenden Informationen herauslesen:

- Grüne Punkte zeigen Übereinstimmungen und damit tendenziell vorhandene Kooperationschancen an. Zu überlegen ist, wie diese für das Projekt nutzbar gemacht werden können (z.B. Durchführung gemeinsamer Informationsveranstaltungen).
- Konzentrieren sich die Eintragungen in einer bestimmten Zeile bzw. Kategorie (z.B. Umwelt), so wird klar, dass das Projektmanagement vor allem diesen Aspekt berücksichtigen muss, da er von besonderem öffentlichen Interesse ist.
- Große Übereinstimmungen zwischen Stakeholdern deuten darauf hin, dass diese künftig eine Koalition (für oder gegen das Projekt) eingehen könnten.
- Sind Akteure nicht per se einem speziellen Thema schwerpunktmäßig zuzuordnen (z.B. der Bürgermeister im Vergleich zum Umweltschutzverein), so kann aus der Verteilung seiner Eintragungen in den entsprechenden Kategorien auf seinen Interessenfokus rückgeschlossen werden. Dies ist beispielsweise für etwaige Verhandlungen oder auch für ein zielgerichtetes Kommunikationskonzept (vgl. Kapitel 2.2) relevant.

In den Kapiteln 1.6 und 1.7 wurde erläutert, wie sich das Konfliktpotenzial und die Unsicherheit erfassen lassen. Dies ist, wie Abbildung 3 zeigt, die Grundlage für die Wahl der geeigneten Beteiligungsform. In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Beteiligungsformen im Detail vorgestellt.



**Info  
first**

## 2. Information als grundlegendste Beteiligungsform

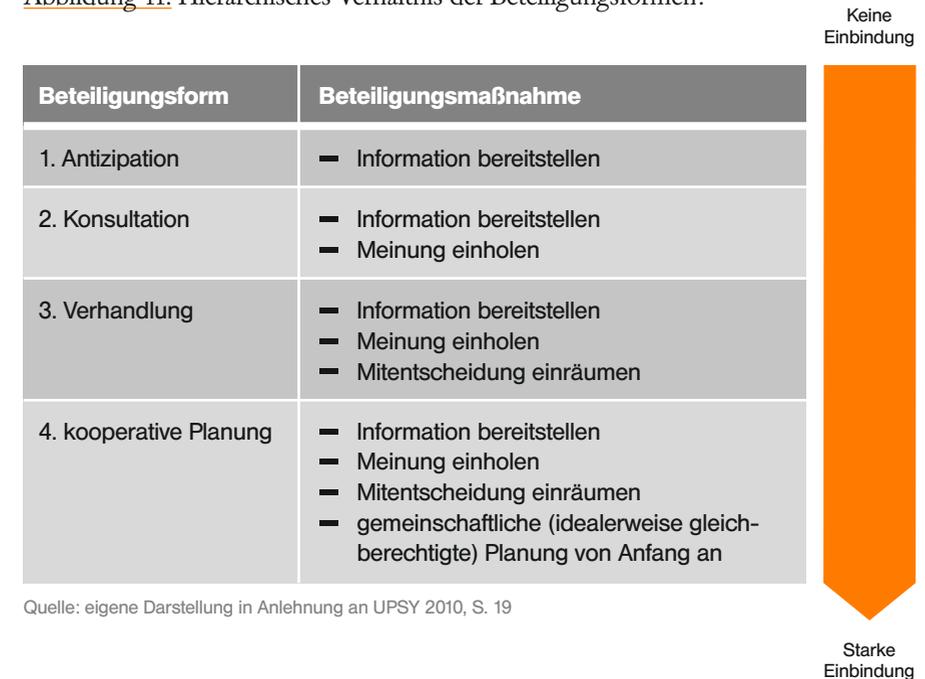
Ausreichende Information ist Voraussetzung dafür, dass sich Bürger an Planungsprozessen beteiligen können. Dies wird in Kapitel 2.1 erläutert. Daneben erfüllt die Information aber auch eine psychologische Funktion: Sie demonstriert Wertschätzung und nimmt den Menschen die Furcht vor dem Unbekannten, indem über die verwendeten Technologien, deren Emissionen und über das Ausmaß des Projekts (Anlagenzahl, Höhe, Entfernung zur Siedlung etc.) informiert wird. Dadurch können Menschen abschätzen, wie stark sie betroffen sein werden. Weiterhin sollten die Menschen über den Ablauf des Planungs- und Genehmigungsverfahrens aufgeklärt werden, damit sie sich auf das Kommende einstellen können. Dadurch sinkt das Gefühl, einer unkontrollierbaren Veränderung hilflos ausgeliefert zu sein. Erfolgen die Informationen frühzeitig (noch vor Abschluss der finalen Planung), so kann zudem verhindert werden, dass sich die Menschen vor vollendete Tatsachen gestellt fühlen.

### 2.1 Die Bedeutung von Information bei der Umsetzung der verschiedenen Beteiligungsformen:

Die verschiedenen Beteiligungsformen müssen über konkrete Beteiligungsmaßnahmen umgesetzt, also »mit Leben« gefüllt werden. Betrachtet man vor diesem Hintergrund die verschiedenen Beteiligungsformen, so wird klar, dass sie in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen und zwar hinsichtlich der Beteiligungsmaßnahmen, derer sie sich bedienen. So baut jede »höhere« Beteiligungsform auf den Beteiligungsmaßnahmen der »niedrigeren« Beteiligungsformen auf und setzt diese häufig sogar voraus. Die grundlegende Form der Beteiligung ist dabei die Information, da jede Beteiligung zunächst voraussetzt, dass die Stakeholder ausreichend über das betreffende Projekt informiert werden. Nur bei einer rechtzeitigen und ausreichenden Information können die Stakeholder eine Position zu dem Projekt beziehen, die sie dann später als Zustimmung, Anmerkung oder Kritik artikulieren. Und auch bei der Antizipation, bei der ja auf eine direkte und aktive Einbindung der Stakeholder verzichtet wird, ist im (späteren) Projektverlauf eine Information der Bevölkerung über das geplante Projekt unverzichtbar. Abbildung 11 verdeutlicht, dass Information grundsätzlicher Bestandteil jeder Beteiligungsform ist.

## Die Bedeutung von Information bei der Umsetzung der verschiedenen Beteiligungsformen

Abbildung 11: Hierarchisches Verhältnis der Beteiligungsformen:



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an UPSY 2010, S. 19

Wie sich zeigen lässt, ist Information dabei auch aus Sicht der Stakeholder von großer Bedeutung. So konnte die FG-UPSY im Rahmen eines Forschungsprojekts zur Akzeptanz von EE-Projekten feststellen, dass fast neun von zehn Anwohnern, die in der Nähe einer geplanten EE-Anlage wohnen, Informationen wünschen (UPSY, 2010; vgl. Abb. 1). Fehlende Information hingegen erzeugt Unsicherheit, Misstrauen gegenüber dem Planungsunternehmen und eine Opposition gegen das geplante Projekt (vgl. Kapitel 1.2 »emotionale Ebene«).

Im Folgenden werden verschiedene Informationsmaßnahmen dargestellt. Bisweilen leicht abgeändert bzw. mit einer anderen Funktion versehen, können diese Informationsmaßnahmen bei den verschiedenen Beteiligungsformen eingesetzt werden. Je nach Beteiligungsform können unterschiedliche Beteiligungsmaßnahmen sinnvoll sein. Daher ist die Darstellung hier ausführlich gehalten und geht an manchen Stellen über das Maß hinaus, das für kleine Projekte notwendig bzw. angemessen wäre.

In den verschiedenen Projektphasen (Planungsphase sowie Bau- und Betriebsphase) bieten sich unterschiedliche Informationsmaßnahmen an. Diesen »Informationsphasen« vorgeschaltet ist jedoch die Erstellung eines grundlegenden Informations- und Kommunikationskonzeptes.

### 2.2 Informations- und Kommunikationskonzept

Vor allem bei größeren Projekten aber auch bei Beteiligungsformen mit stärkerer Stakeholdereinbindung sind in der Regel verschiedene Informationsmaßnahmen notwendig, die unterschiedliche Stakeholdergruppen auf unterschiedliche Weise ansprechen. Um die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen in ein sinnvolles und strukturiertes Gesamtkonzept zu gießen, empfiehlt sich die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes. Ein solches Konzept sollte u.a. die folgenden Punkte berücksichtigen bzw. beinhalten.

#### 1. Entwicklung eines Narrativs

Unterstützung findet ein Projekt nur, wenn dessen Sinn verstanden wird. Ein Narrativ beschreibt diesen Sinn. Das Narrativ ist eine besondere Form einer Geschichte, die möglichst anschaulich und nachvollziehbar den Hintergrund und Kontext eines Projektes darstellt und die Argumente und Gedankengänge wiedergibt, die der Projektidee zugrunde liegen. Das Narrativ stellt also eine Art Begründungszusammenhang dar. Es beantwortet folgende Fragen:

- Warum gibt es die Projektidee?
- Wozu dient das Projekt?
- Warum soll die Projektidee an dem jeweiligen Ort realisiert werden?

Das Narrativ dient als Grundlage der öffentlichen Kommunikation und sorgt für eine einheitliche und überzeugende Argumentation des Projektmanagements. Die Geschichte sollte dabei möglichst spezifisch auf die Situation vor Ort eingehen und verdeutlichen, warum das Projekt im Interesse der Allgemeinheit ist. Denn Menschen akzeptieren Infrastrukturprojekte eher, wenn sie von diesen in ihrem Alltag profitieren. Der Bau einer Bahntrasse, die den Anschluss einer Gemeinde an das Hochgeschwindigkeitsnetz ermöglicht, wird also eher akzeptiert als der Bau einer Stromleitung, die mit der Stromversorgung der Gemeinde nichts zu tun hat, sondern nur dem überregionalen Stromtransport dient. Im Fall von EE-Anlagen sollte also ein konkreter Bezug zur Region aufgezeigt werden (Arbeitsplätze, regionaler Beitrag zum Klimaschutz, Steuereinnahmen). Die finanziellen Vorteile durch regionale Wertschöpfung lassen sich näherungsweise über den Wertschöpfungsrechner der Agentur für erneuerbare Energien (AEE) berechnen <sup>[Der Wertschöpfungsrechner ist online abrufbar unter: [www.kommunal-erneuerbare.de/de/kommunale-wertschoepfung/rechner.html](http://www.kommunal-erneuerbare.de/de/kommunale-wertschoepfung/rechner.html)]</sup> (AEE 2012; vgl. hierzu auch: IÖW 2010).

Ein gutes Narrativ wäre bspw.: Das ehemalige Militärgelände in XY ist mit Munition durchsetzt, welche Spaziergängern das Betreten verbietet und das Grundwasser gefährdet. Eine Sanierung ist sehr teuer und von der Gemeinde allein nicht finanzierbar. Das geplante Windparkprojekt würde jedoch eine Bodensanierung einschließen. Nach Beendigung der Betriebsdauer werden die Anlagen abgebaut, und eine gereinigte Fläche wird hinterlassen.

Ein schlechtes Narrativ wäre bspw.: Wir wollen hier einen EE-Park bauen, weil wir hier zu günstigen Konditionen Flächen erworben haben. Das Projekt kann daher zu niedrigen Kosten realisiert werden und ist damit eine lohnende Investition für den Projektträger.

Ein gutes Narrativ kann die öffentliche Wahrnehmung des Projekts positiv beeinflussen, unter anderem indem die Vorzüge des Projekts für die Region, die Anwohner und die Umwelt hervorgehoben werden. Den Bürgern kann so vermittelt werden, dass die EE auch für sie persönlich bzw. für ihre Gemeinde, die Umwelt, die Wirtschaft, etc. von Vorteil sind.

Nach einer repräsentativen Umfrage der Initiative für Industrie und Nachhaltigkeit in NRW (2009) wird die Akzeptanz für Anlagen besonders dann gefördert, wenn im Narrativ folgende Punkte darstellbar sind:

- Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region
- Steigerung der Steuereinnahmen der Gemeinden; ermöglicht die Finanzierung sozialer Projekte
- Umweltschutzverbände befürworten die Errichtung der Industrieanlagen
- Keine Lärm- und Staubbelastigung
- Keine gesundheitlichen Risiken für die Anwohner
- Keine Erhöhung des Verkehrsaufkommens

Es empfiehlt sich also, diese Punkte besonders zu betonen – unter der Voraussetzung, dass das Projektdesign dies zulässt. Es muss der Anspruch der Informationspolitik sein, während aller Informationsmaßnahmen das einmal formulierte Narrativ zum Ausdruck zu bringen.

#### 2. Erstellung eines Kommunikationsplans

Um gezielt kommunizieren zu können, ist festzulegen,

- welche Akteure
  - zu welchem Zeitpunkt
  - mit welchen Informationen <sup>[AEE & DStGB 2011: »Je nach zu erwartender Einstellung gegenüber den geplanten Projekten gilt es, eine zielgruppenadäquate Ansprache und Beteiligung zu finden. Naturschutzgruppen werden sich zweifellos für andere Aspekte interessieren als beispielsweise das Handwerk, Tourismusbetriebe oder die Finanzverwaltung.«]</sup>
  - über welchen Kommunikationskanal
- mit den aus dem Narrativ abgeleiteten Botschaften versorgt werden. Zur Klärung dieser Punkte kann auf die vorab vorgenommene Analyse des Projektumfelds – insbesondere auf die Stakeholderanalyse – zurückgegriffen werden.

Hinweis zur Zeitplanung der Kommunikation:

Eine frühe Kommunikation birgt erhebliche Vorteile, muss jedoch mit möglichen Nachteilen (Information für potentielle Konkurrenten u.a.) abgewogen werden. Spätestens im Genehmigungsverfahren wird das Projekt jedoch ohnehin publik (öffentliche Bekanntmachung; Beteiligung der Träger öffentlicher Belange, der Umweltverbände und

der Öffentlichkeit). Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollte das Projektmanagement ein begleitendes Informationsprogramm starten und die Öffentlichkeit und die Stakeholder mit Informationen über das Projekt und seine positiven Auswirkungen versorgen. Anderenfalls überlässt man das Kommunikationsfeld potenziellen Projektgegnern.

Wird die Bevölkerung erst im Rahmen des Genehmigungsverfahrens über das Projekt informiert, so besteht die Gefahr, dass sich die Menschen »hintergangen« fühlen. Es muss dann die Frage beantwortet werden, warum die Anwohner nicht früher eingebunden wurden – schließlich sind sie ja unmittelbar von den Projektplänen betroffen.

Wie oben erwähnt, dient Kommunikation u.a. dazu, Konflikte im Vorfeld zu erkennen und aufzulösen oder zumindest zu entschärfen. Dies kann aber nur gelingen, wenn der Kommunikationsplan ausreichend Zeit für Gespräche zwischen den Konfliktparteien lässt. Ein nur punktueller Einsatz – quasi als »Feuerwehr«, wenn es schon brennt – ist oft nicht ausreichend.

Kommunikationskanäle (unvollständige Auswahl):

- Öffentliche Informationsveranstaltungen
- Internetseite des Projekts
- social media
- Presseartikel; eventuell auch regionales Radio oder Fernsehen (Pressegespräch / Redaktionsbesuch)
- Plakate, Hauswurfsendungen und Direct Mailing
- Treffen mit einzelnen Stakeholdern (Face-to-Face Kommunikation)
- Persönliche Beratung / Hotline
- Workshops mit mehreren Stakeholdern

### 3. Erstellung einer Questions & Answers Sammlung

Ein Questions & Answers (Q&A) fasst zentrale bzw. häufig gestellte Fragen zusammen und beantwortet sie im Sinne des Narrativs. Eine solche Sammlung dient als argumentative Unterstützung für Projektmitarbeiter, die in Kontakt mit der Öffentlichkeit stehen. Sie können sich auf wahrscheinliche Fragen vorbereiten, Detailwissen nachlesen und Argumentationslinien übernehmen. Der Katalog dient nur der Vorbereitung der für das Projekt Sprechenden; er sollte nie direkt veröffentlicht werden.

In abgewandelter Form können die Q&A auch als frequently asked questions (FAQ; dt. häufig gestellte Fragen) auf der Website des Projekts veröffentlicht werden.

### 2.3 Allgemeine Hinweise für die Kommunikation

#### 1. Kommunikationsmonitoring

Grundlage für ein professionelles Kommunikationsmanagement ist das Monitoring der Kommunikation der anderen Stakeholder sowie der Medienberichterstattung. Folgende Kommunikationskanäle sind dabei zu berücksichtigen:

- Öffentliche Informationsveranstaltungen
- Internetseiten von Stakeholdern, Verbänden, Vereinen und sonstiger relevanter Organisationen
- Regionale Medien und Presseartikel; eventuell auch regionales Radio oder Fernsehen
- Social Media (insbesondere Facebook-Profile, Blogs und Twitter-Accounts von Stakeholdern)

#### 2. Gebrochene Versprechen und Falschaussagen

Werden Versprechen gebrochen oder Falschaussagen getätigt, so zerstört dies das Vertrauen der Menschen und verunsichert sie. Sie werden dem Projekt danach immer mit Skepsis begegnen, es genau beobachten und jeder weiteren Aussage prinzipiell misstrauen. Daher ist es in Situationen der Unsicherheit empfehlenswert, mit dem eigenen Nichtwissen offen umzugehen: Es ist besser zu sagen, dass man etwas im Moment noch nicht sicher weiß oder abschätzen kann, als vorschnell Aus- oder Zusagen zu tätigen, die sich später als falsch herausstellen bzw. nicht eingehalten werden können.

#### 3. Lokale Befürworter als Projekt-Botschafter gewinnen

Möglicherweise befürworten einige der lokalen Stakeholder das Projekt. Treten diese Akteure als öffentliche Befürworter des Projekts auf, so resultieren daraus viele Vorteile: Erhöhte Glaubwürdigkeit, Einbindung in lokale Netzwerke, Nutzung lokaler Multiplikatoren für die Bewerbung der Projektvision, lokale Identifikation mit dem Projekt. Das Projektmanagement kann dieses öffentliche Eintreten der Akteure für das Projekt durch Kooperationsvorschläge (Einladung zu Podiumsdiskussionen, Initiierung gemeinsamer Presseartikel) fördern.

Hat ein Projektplaner an anderer Stelle erfolgreich EE-Anlagen projektiert, so können Anwohner aus der Umgebung dieser Projekte als »Botschafter« eingesetzt werden. Sie können für Presseartikel interviewt werden oder zu Informationsveranstaltungen eingeladen werden. Sie haben eine größere Glaubwürdigkeit als die offensichtlich parteiischen Projektentwickler. Sie können aus der Praxis erzählen und beschreiben, wie das Leben mit EE-Anlagen ist.

### 4. wissenschaftliche Expertisen erstellen

Bisweilen befürchten Anwohner, dass EE-Projekte negative Auswirkungen mit sich bringen. Häufig entsprechen diese Befürchtungen nicht den Tatsachen und können durch wissenschaftliche Untersuchungen widerlegt werden (z.B. Gesundheitsgefährdung durch Infraschall von Windenergieanlagen, vgl. CMOH 2010; zu gängigen Bedenken und deren wissenschaftlicher Entkräftung vgl. NABU 2008). Die entsprechenden wissenschaftlichen Erkenntnisse können dazu beitragen, die Befürchtungen der Anwohner zu entkräften.

**Achtung:** Im Fall von Befürchtungen muss zwischen Sachfragen, Abwägungen und Meinungen unterschieden werden. Die Argumentation mit wissenschaftlichen Erkenntnissen ist nur im Fall von Sachfragen und bedingt bei Abwägungsentscheidungen sinnvoll (vgl. hierzu den nachfolgenden Abschnitt »persönliche Wahrnehmung und Argumentationsebenen«).

Beziehen sich Befürchtungen der Anwohner auf Aspekte, die nicht in der Umweltverträglichkeitsprüfung berücksichtigt werden, können Untersuchungen gezielt beauftragt werden. So können Auswirkungen auf die konkrete Region untersucht werden oder Befürchtungen über stark negative Umweltauswirkungen durch ein ökologischen Impact Assessment entkräftet werden. Auch ein wissenschaftliches Monitoring des späteren Betriebs der Anlage ist denkbar. Auf diese Weise werden die tatsächlich eintretenden Umweltauswirkungen erfassbar. Aber auch andere Auswirkungen der Anlage auf die lokale Wertschöpfung oder den Tourismus, sollten in einem Monitoring systematisch erfasst werden. Die Ankündigung, die Auswirkungen der Anlage wissenschaftlich zu untersuchen, hilft, die Glaubwürdigkeit und Seriosität des Planers zu untermauern. Die konkreten Monitoringergebnisse aus dem Betrieb der Anlage erleichtern wiederum die Kommunikation bei der Planung weiterer Anlagen, weil auf manifeste Erfahrungswerte verwiesen werden kann.

Die Vorstellung der Monitoringergebnisse kann als Anlass für öffentliche Infoveranstaltungen genutzt werden: Hier können unabhängige Experten eingeladen werden, die Fragen aus dem Publikum zu beantworten.

### 5. Persönliche Wahrnehmung und Argumentationsebenen

Die Lokale Energie Agentur Oststeiermark weist daraufhin: *»Bedingt durch die verschiedenen Lebensbedingungen hat jeder Mensch eine andere subjektive Wahrnehmung. Dies führt dazu, dass gleiche Themen oft sehr unterschiedlich gesehen werden. Betreiber von Biogasanlagen sollten ohne Vorurteile versuchen, die Sichtweise ihrer Anrainer / Gesprächspartner zu verstehen. Durch das Hineindenken in die Sichtweise seines Gegenübers kann der Biogasanlagenbetreiber seine Argumente besser formulieren, schafft eine positive Gesprächsbasis und kann den Gesprächspartner dort »abholen«, wo dieser steht.«* (Lokale Energie Agentur 2006).

Sich in die Menschen hineinzusetzen bedeutet zu verstehen, auf welcher Ebene sie argumentieren. Argumentationsebenen können sein:

- Global: Klimawandel, Begrenztheit fossiler Energieressourcen, Preisanstieg
- National: Klimaschutz- und Energieziele aus der Politik, »Energiewende«
- Landesebene: Klimaschutz- und Energieziele des Landes, Umwelt- und Naturschutz
- Regional: Regional- und Wirtschaftsentwicklung, Umwelt- und Naturschutz
- Lokal:
  - persönlich / emotional: u.a. Heimatgefühl und Landschaftsverbundenheit, Angst vor Unbekanntem, Emissionen wie Schall- und Schattenwurf, Stolz auf lokalen Beitrag zur Energiewende
  - finanziell: u.a. Wertverlust von Immobilien, Pacht- und Steuereinnahmen
  - wirtschaftlich und strukturell: Einschränkung der Entwicklungsmöglichkeiten der Kommune, Beeinträchtigung des Tourismus, Nutzungskonkurrenz auf den Flächen, Generierung von Aufträgen für lokale Unternehmen, Schaffung von Arbeitsplätzen
  - Umweltschutz: Konflikt zwischen globalem Klima- und lokalem Naturschutz

Betrachtet man diese unterschiedlichen Kommunikationsebenen, so wird klar:

- Die unterschiedlichen Ebenen erschweren die Kommunikation. So kann man einen in lokalen Kategorien denkenden Bürger unter Umständen nur schlecht mit Argumenten der globalen Ebene überzeugen: Eine Windenergieanlage mag dem globalen Klimaschutz dienen, kann aber gleichzeitig auf der lokalen Ebene eine seltene Vogelart gefährden oder die Landschaft »verspargeln«. Denkt ein Akteur auf der lokalen Ebene, so sollte man ihn auch mit Pro-Argumenten der lokalen Ebene ansprechen (Arbeitsplätze, Pacht- und Steuereinnahmen, Beteiligungsmöglichkeiten, etc.). Argumente anderer Ebenen können ergänzend eingebracht werden.
- Argumente auf verschiedenen Ebenen können sich widersprechen. So kann ein Projekt auf einer Ebene begrüßenswert und auf einer anderen Ebene kritisch sein (vgl. Klimaschutz vs. Vogelschutz).
- Nicht auf allen Ebenen und bei allen Aspekten lässt sich klären, wer objektiv Recht hat. Gerade auf der persönlich-emotionalen Ebene geht es häufig um subjektive Wertschätzungen und Beurteilungen, beispielsweise um die Frage: Wie wichtig ist der Erhalt eines alten, aber ökologisch/naturschutzfachlich wertlosen Nadelwaldes? Hängt mein Heimatverständnis wirklich an einer unberührten Landschaft? Wie störend ist der Anblick von drehenden Rotoren am Horizont? Was ist unter einer »fairen finanziellen Beteiligung« oder unter einem »transparenten Verfahren« zu verstehen? Ist globaler Umweltschutz wichtiger als lokaler Naturschutz?

Anhand des letzten Beispiels wird klar, dass zwischen Sachfragen (falsch/richtig) und Abwägungsentscheidungen bzw. Meinungen unterschieden werden muss:

- ▶ Sachfragen: Führt der Bau einer Anlage zur Reduzierung der vorhandenen Tierarten? Hier lässt sich (idealerweise) klar feststellen, ob die Aussage eines Akteurs richtig oder falsch ist. Ein Meinungsstreit kann objektiv entschieden werden, beispielsweise durch wissenschaftliche Gutachten.
- ▶ Abwägungsentscheidung: Ist mir der Wald mehr wert als die Windenergieanlage, die dort errichtet werden soll? Hier gibt es kein Richtig oder Falsch. Entscheidungen beruhen auf persönlichen Wertschätzungen.
- ▶ Meinung: Ich finde die Windenergieanlage zu hoch! Auch hier gibt es kein Richtig oder Falsch. Es handelt sich um persönliche Wahrnehmungen, die per Definition subjektiv sind.

Folgen für die Kommunikation:

Im Fall von *Sachfragen* gibt es ein klares Richtig und Falsch. Entsprechend kann der Projektplaner offensiv kommunizieren, für seine Sicht der Dinge einstehen und diese mit Gutachten etc. belegen.

Im Fall von *Abwägungsentscheidungen* und *Meinungen* gibt es nur eine persönliche Haltung, die höchstens als »unangemessen« bezeichnet werden kann. Die persönliche Haltung muss aber prinzipiell respektiert werden. Entsprechend sollte der Projektplaner gegen projektkritische Haltungen sehr behutsam argumentieren. Dies gilt vor allem deshalb, weil klar ist, dass die Haltung des Projektplaners offensichtlich von seinen wirtschaftlichen Interessen (an der Realisierung des Projekts) bestimmt ist. Er ist damit keine neutrale Instanz und wird in der öffentlichen Wahrnehmung auch nicht als solche akzeptiert werden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, neutrale Dritte (Verbände, Experten, Anwohner anderer Dörfer in denen auch EE-Anlagen errichtet wurden, etc.) in die Diskussion einzubinden, die für die Sichtweise des Projektplaners argumentieren.

### 2.4 Information in der Planungsphase

Wie in Kapitel 1.5 und vor allem in Abbildung 4 bereits dargestellt, steigt das Interesse der Stakeholder mit fortschreitender Planung an und erreicht ihren Höhepunkt häufig erst bei den Beratungen über den Bauantrag oder sogar erst mit Beginn der Baumaßnahmen selbst. Zu diesem Zeitpunkt ist eine Änderung der Projektpläne jedoch häufig nur noch schwer möglich oder zumindest kostspielig. Möchte der Projektplaner eine solche Situation vermeiden, so muss er bereits in der Planungsphase ein ausreichendes öffentliches Bewusstsein für das Projekt schaffen, um entsprechende Diskussionen und eine anschließende Projektanpassung rechtzeitig vornehmen zu können. Dies ist bei der Umsetzung der folgenden Informationsmaßnahmen zu berücksichtigen.

#### Öffentliche Informationsveranstaltung

Die Veranstaltung sollte:

1. über die geplante Projektgestaltung (Lage, Anlagenzahl und -größe etc.) informieren,
2. die persönliche Betroffenheit der Anwohner (u.a. Sichtbeeinträchtigung, Lärm, Geruch, etc.) darstellen und
3. Transparenz hinsichtlich des Planungs- und Genehmigungsverfahrens schaffen.

Dadurch wird zum einen das berechtigte Informationsbedürfnis der Menschen vor Ort befriedigt. Zum anderen werden deren Unsicherheiten und damit (möglicherweise gegenstandslose) Vorbehalte abgebaut.

Bei der Vorbereitung der Informationsveranstaltung sollte der Projektplaner versuchen, sich in die Bürger und lokalen Entscheidungsträger hineinzuversetzen. Entsprechend sollte das Projekt umfänglich und ausgewogen dargestellt werden, insbesondere auch hinsichtlich der damit verbundenen Chancen und Risiken.

Weiterhin muss die Veranstaltung Raum für Fragen und Kritik bieten. Sie ist ein Ort, an dem die Menschen ihre Meinung und ihre Befürchtungen äußern können. Hierfür hat sich laut NABU-Ratgeber eine externe Moderation bewährt: »*Falls schon im Vorfeld offene Fragen und mögliche Problemfelder bekannt sind, bietet es sich [zudem] an, fachliche Ansprechpartner z.B. aus dem Planungsamt, einem Ingenieur- bzw. Gutachterbüro oder einem lokalen Umweltverband mit einzuladen.*« (NABU 2008).

Neben der klassischen Abendveranstaltung gibt es noch weitere Formate, die für Informationsangebote genutzt werden können. In Frage kommen etwa Informationsstände in Fußgängerzonen, auf Dorffesten, Märkten oder regionalen Messen. Hier besteht die Chance, breite Bevölkerungsschichten zu erreichen, auch Anwohner, die nicht von sich aus zu Veranstaltungen kommen. Zudem bieten Informationsstände die Möglichkeit, mit den Bürgern in einen direkten Dialog zu treten. Demgegenüber zeichnen sich öffentliche Veranstaltungen schon im Setting durch eine Asymmetrie aus: Die Redner sitzen oder stehen häufig auf einer Art Podium oder Bühne, die vom Publikum

abgetrennt ist. Dadurch wird eine Frontalkonstellation erzeugt. Dies begünstigt das Entstehen einer Konfrontationshaltung, im Sinne des »wir gegen die«. An Informationsständen hingegen findet der Austausch zwischen Planer und Betroffenen häufig im Face-to-Face-Gespräch statt. Dadurch wird von vornherein die Gleichheit der Gesprächspartner sichergestellt.

### Organisation einer Besichtigungsfahrt zu bestehenden EE-Anlagen

Wie Studien erkennen lassen, ist die Akzeptanz für EE-Projekte bei Menschen, die bereits entsprechende EE-Anlagen kennengelernt haben, größer als bei Menschen, die keine eigenen Erfahrungen mit EE-Anlagen haben.<sup>[1]</sup> So steigt die Zustimmung zu Windenergieanlagen in der Umgebung des Wohnorts von 55 Prozent im Durchschnitt der Bevölkerung auf 74 Prozent bei den Menschen, die solche Anlagen bereits aus der Nachbarschaft kennen. So ist ein gewisser Unterschied bei Biomasse-Anlagen zu verzeichnen: Im Durchschnitt begrüßen 42 Prozent der Befragten eine solche Anlage vor der Haustür. Durch die Erfahrung mit Biomasse-Anlagen in der Umgebung steigt die Zustimmung auf 63 Prozent.<sup>2</sup> (AEE 2009/10)<sup>3</sup> Dies lässt sich mit einiger Plausibilität so interpretieren: Bei letzteren herrscht eine diffuse Furcht vor dem Unbekannten vor. Sie können tendenziöse Nachrichten oder Gerüchte (z.B. über die Lautstärke von Windenergieanlagen) nicht durch eigene Erfahrungen überprüfen. Daher empfiehlt es sich, eine öffentliche Exkursion für die örtliche Bevölkerung und für Entscheidungsträger anzubieten. Die Menschen erleben dann direkt die positiven und negativen Auswirkungen derartiger Anlagen. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, ist es günstig, wenn während der Besichtigung nicht nur die Betreiber der Anlagen, sondern z.B. Vertreter der Gemeinde und Anrainer für Fragen zur Verfügung stehen. Diese Maßnahme sollte möglichst früh im Kommunikationsprozess umgesetzt werden, um einen auf Fakten und unmittelbarer Erfahrung beruhenden Prozess zu ermöglichen.

### Projekt-Website

[Für Beispiele gut umgesetzter Projekt-Websitesen vgl.: [www.energiepark-druiberg.de](http://www.energiepark-druiberg.de), [www.kandrich.de](http://www.kandrich.de) oder [www.energielandschaft.de](http://www.energielandschaft.de)]

- Kompakte Darstellung der geplanten Anlagen und ihre räumliche Einordnung; Verdeutlichung der Vision der Projektverantwortlichen (siehe Schritt 1 aus Kapitel 1.7)
- FAQs: Wichtige Fragen der Bürger werden antizipiert und in leicht verständlicher Form beantwortet.
- Ansprechpartner für Rückfragen und Einwände; inklusive Telefonnummer und Arbeits- und Sprechzeiten.
- Dokumentation des Planungs- und Bauprozesses; aktuelle Übersicht über weitere Verfahrensschritte. Das macht den Projektablauf für den Bürger verständlich und reduziert somit die Angst vor dem Unbekannten. Um die Einflussmöglichkeiten der Bürger aufzuzeigen, kann explizit auf die Möglichkeit zur Stellungnahme im Rahmen der formalen Öffentlichkeitsbeteiligung sowie auf die Formate der informellen Beteiligung hingewiesen werden.
- Darstellung vergleichbarer Projekte mit einem Fokus auf deren Auswirkungen für die Region im Sinne der in Schritt 1 aus Kapitel 1.7 aufgeführten Aspekte

### Visualisierung der Projektpläne

Um die Befürchtungen der Anwohner zu entkräften, hilft es, die künftige Gestaltung und die »Auswirkungen« des EE-Parks graphisch darzustellen. Eine bereits gängige Methode ist die Fotomontage von Windenergieanlagen in ein Landschaftsfoto. So lässt sich verdeutlichen, in welcher Weise die Anlagen von den Siedlungen aus sichtbar sind. Weiterhin können Lagepläne veröffentlicht werden, auf denen die Lage der Anlagen in Draufsicht dargestellt ist. Online-Medien erlauben 3-D-Darstellungen.

### Erstellung eigener Presseerzeugnisse (Broschüren, Beilagen in Anzeigenzeitungen etc.)

Um die Anwohner über ein geplantes Projekt und seine Entwicklungsschritte zu informieren, kann das Planungsunternehmen ein eigenes Presseerzeugnis erstellen, das dann an alle Haushalte verteilt wird. Ein Vorteil dieser Informationsmaßnahme ist, dass breite Bevölkerungsschichten erreicht werden. Neben Informationen zum geplanten Projekt können auch weitergehende Informationen über erneuerbare Energien aufgenommen werden. Dieses Vorgehen sollte mit der Gemeindeverwaltung abgestimmt werden. Durch die inhaltliche und logistische Unterstützung des Bürgermeisters werden die Wertigkeit der Information gesteigert und die Verteilung erleichtert.

### Pressegespräch / Redaktionsbesuche / Pressefahrt zu EE mit Interviewmöglichkeit

Statt selbst ein Presseerzeugnis zu produzieren, kann auch versucht werden, Berichte über das Projekt in lokalen Medien zu platzieren. Pressegespräche, Pressefahrten o.ä. können organisiert werden, um die Medien für das Thema zu gewinnen. Hilfreich sind auch Besuche in den Redaktionsbüros der einzelnen Medien, die für Hintergrundgespräche oder Interviews genutzt werden können. Dabei kann auch ein Entwurf für einen Presseartikel vorgeschrieben und als Pressemitteilung verteilt werden, um den Medien so die Arbeit zu erleichtern und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass tatsächlich über das Projekt berichtet wird. Für weitere Informationen zur Vorbereitung eines Pressegesprächs vgl. Lokale Energie Agentur Oststeiermark (2006, S. 11).

### 2.5 Information in der Bau- und Betriebsphase

#### Information der betroffenen Nachbarn

Absehbare Belastungen (Lärm, Baustellenverkehr) und deren Dauer sollten vorab bekanntgegeben werden, damit sich die Anwohner auf diese einstellen können. So kann Verärgerung vorgebeugt werden.

Mögliche Kommunikationskanäle sind: Handwurfzettel in die Hauspost, personalisierte Anschreiben als Direct Mailing, Berichte / Anzeigen in Lokalzeitungen und Anzeigebältern, Plakate am Bauzaun, Projekt-Website. Wichtig ist, bei allen Medien Ansprechpartner mit einem Telefon- und E-Mailkontakt zu benennen, so dass Rückfragen gestellt werden können. Eingehende Anfragen per E-Mail sollten zeitnah und möglichst individuell beantwortet werden. Das Telefon sollte gut erreichbar sein. Bei größeren Projekten, mit vielen Betroffenen, sollte das Schalten einer Hotline geprüft werden.

#### Dokumentation des Baufortschrittes des Parks auf der Website

Die bisherigen Baumaßnahmen und der weitere Verlauf können auf der Website des Projekts dokumentiert werden. Das dient Interessierten zur Information und Betroffenen zur Prognose der kommenden Belastungen. Dabei sollten Ansprechpartner (für eventuelle Beschwerden oder Fragen) angegeben werden.

#### Tag der offenen Baustelle

Es ist möglich, die Baumaßnahmen als lokales Ereignis zu inszenieren und im Rahmen eines Tags der offenen Tür eine Führung über die Baustelle zu organisieren. So kann das (technische) Interesse der Bevölkerung geweckt werden: »Sollte es im Vorfeld Beschwerden oder Störungen gegeben haben, ist (im Rahmen der Veranstaltung) vor allem ein Ventil für Ärger und Fragen nötig, um auch auf noch zu lösende Probleme oder künftige Maßnahmen zur Vermeidung von Belastungen eingehen zu können.« (NABU 2008). Allerdings müssen bei einer solchen Veranstaltung Sicherheitsaspekte beachtet werden, und auch die notwendige Logistik ist häufig aufwändig.

#### Eröffnungsfest

Ein Eröffnungsfest inszeniert die Inbetriebnahme des Parks als freudiges, lokales Ereignis und macht die Menschen mit dem Park vertraut. Wichtige Stakeholder und Lokalprominenz sollten schriftlich eingeladen werden. Eventuell sollte auch hier wieder eine Anlaufstelle für Ärger, Kritik und Anregungen eingeplant werden.

#### Führungen / Tag der offenen Tür

Die Betreiberfirma bzw. (professionelle / ehrenamtliche) lokale Führer können regelmäßige Führungen und buchbare Begehungen (für externe Besucher) anbieten. Dabei können verschiedene Themenführungen entwickelt werden (Technik, Geschichte und Genehmigungsverfahren, Auswirkungen für die Gemeinde). Zudem ist eine Kooperation mit anderen EE-Anlagen möglich. So kann beispielsweise im Sommer ein »Ener-

giewandertag« zu verschiedenen EE-Parks angeboten werden (eventuell mit Bustransfer bei größeren Entfernungen) [vgl. für eine gute Umsetzung: [www.energieschaustrasse.at](http://www.energieschaustrasse.at); für ein ausgearbeitetes didaktisches Konzept für EE-Park Exkursionen vgl. [www.100-prozent-erneuerbar.de/tag/energiewandertage/](http://www.100-prozent-erneuerbar.de/tag/energiewandertage/)]. Weiterhin sind Kooperationen mit Schulen denkbar (z.B. Doppelstunde zur Windenergie mit Ausflug in den Windpark).

#### Energielehrpfad

Es wird ein Lehrpfad eingerichtet, auf dem an verschiedenen Stationen über Schautafeln Informationen über den Park abgelesen werden können. Das macht eine »Entdeckung« des Parks auch ohne Führung möglich.

#### Weiterführende Kommunikation

Nicht nur während der Planungs- und Realisierungsphase, sondern auch danach sollte die Kommunikation mit der Bevölkerung stattfinden, um die Vorteile der EE-Anlage zu kommunizieren. So können neben der Anlage und im Ortskern elektronische Schautafeln angebracht werden, die die aktuelle Stromproduktion des EE-Parks sowie die entsprechende CO<sub>2</sub> Einsparung anzeigen. Auf einer Internetseite können die Stromproduktion und die CO<sub>2</sub> Einsparung aufgelistet werden. Die Internetseite dient damit gleichzeitig der öffentlichen Darstellung der Vorbildfunktion der Gemeinde.

Prinzipiell ist jeder Windpark, der vor Ort positiv gesehen wird, eine positive Referenz für den Planer, für dessen zukünftige Projekte und für den Ausbau der erneuerbaren Energien insgesamt. Auch aus diesem Grund sollten die Erfolgsgeschichten entsprechend dokumentiert werden (Monitoring-Ergebnisse für jeden Aspekt: Arbeitsplätze, Tourismus, Steuern, Bevölkerungsmeinung, Naturschutz etc.).



**Vorsprung  
durch Feeling**

#### 3.1 Allgemeine Hinweise

Die Antizipation zielt ebenso wie die weiter unten behandelte *Konsultation* und die *Verhandlung* darauf ab,

- die Bedürfnisse und Wünsche der Stakeholder zu ermitteln,
- Konflikte mit dem geplanten Projektdesign zu identifizieren,
- das Projektdesign anzupassen, um die Konflikte zu entschärfen oder sogar vollständig aufzulösen,
- und damit die Akzeptanz für das Projekt zu erhöhen.

Die Stakeholder werden bei der *Antizipation* jedoch nicht aktiv eingebunden. Ihre Wünsche und Vorstellungen werden lediglich per Recherche ermittelt.

Werden die *Antizipation* bzw. die damit verbundene Ermittlung der Stakeholderinteressen hinreichend professionell betrieben und ihre Ergebnisse überzeugend kommuniziert, so kann sie entscheidend zur Steigerung der Akzeptanz des Projekts beitragen. *Antizipation* ist jedoch insbesondere für diejenigen Fälle ungeeignet, die großes Konfliktpotential bergen, da Konflikte am besten in direkten Kommunikations- und Verhandlungsprozessen gemildert werden können. Auch bei großer Unsicherheit hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung über ein Projekt ist die Antizipation eher ungeeignet, da über direkte Interaktion mehr und verlässlichere Informationen gewonnen werden können als in einer reinen, durch subjektive Wahrnehmung verzerrten, Quellenrecherche.

Sind Unsicherheit und Konfliktpotential jedoch gering, so ist die *Antizipation* eine geeignete »Beteiligungsform«; nicht zuletzt auf Grund ihres vergleichsweise geringen Arbeitsaufwandes für den Projektplaner

[Generell kann man eine gewisse Hierarchie innerhalb der Beteiligungsformen erkennen. Es ist nie falsch, mit Maßnahmen der Antizipation zu beginnen. Stellt man dabei fest, dass einige Positionen zentraler Stakeholder nicht bestimmbar sind, sollte man direkt zur Konsultation übergehen. Stellt man in der Antizipation oder in der Konsultation fest, dass sehr starke Interessenkonflikte auftreten, sollte man auf die Verhandlungsebene wechseln. Antizipation ist als Ansatz geeignet, um herauszufinden, ob Unsicherheit und Konfliktpotenzial richtig eingeschätzt wurden.]

Geringes Konfliktpotential und geringe Unsicherheit sind häufig gerade bei kleineren Projekten gegeben. Bei Projekten sind auf Seiten des Projektplaners oft nur geringere personelle Ressourcen vorhanden. Hier wirkt sich der geringe Arbeitsaufwand der Antizipation entsprechend günstig aus. Ein weiterer Vorteil der Antizipation ist, dass sie keine Beteiligungsbereitschaft seitens der Stakeholder voraussetzt. Dies ist insbesondere bei konfliktarmen Projekten günstig, bei denen das Interesse der Öffentlichkeit gering ist.

#### 3.2 Methoden zur Antizipation der Stakeholderinteressen

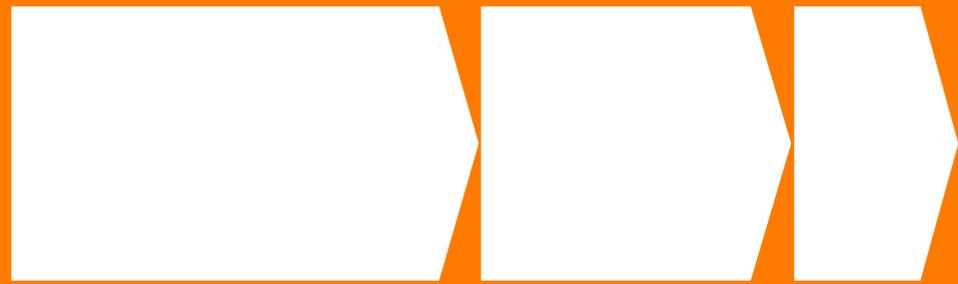
Für die notwendige Analyse der Stakeholderinteressen können verschiedene Ansätze genutzt werden, die bereits in vorhergehenden Kapiteln (in anderen Zusammenhängen) beschrieben wurden:

- Die Akteursanalyse nach ESTEEM (vgl. Kapitel 1.6)
- Die Gegenüberstellung der Vision des Projektmanagers mit den Visionen der Stakeholder nach ESTEEM (vgl. Kapitel 1.7)

Ferner kann eine Desktop-Konsultation vorgenommen werden. Sie wird durchgeführt, indem man die Vorstellungen wichtiger Stakeholder hinsichtlich der Nutzung der Flächen über das Internet erhebt. So können die Projektpläne mit den regionalen / lokalen Entwicklungsplänen und Energiekonzepten verglichen werden. Damit kann abgeschätzt werden, wie gut das Projekt zu den Vorstellungen der regionalen bzw. lokalen Stakeholder passt.

Eventuell führt die Antizipation zu dem Ergebnis, dass die in Kapitel 6 vorgestellten Formen der materiellen Beteiligung zur Akzeptanzsteigerung genutzt werden können.

Ergänzend zur Antizipation muss – eventuell erst nach Abschluss der Antizipationsphase – eine Informationskampagne gefahren werden, um die Öffentlichkeit über das Projekt zu informieren. Die Kommunikation muss leisten, dass das Projekt – zumindest aus Sicht der Planer – so ausgelegt ist, dass es mit den Interessen, Wünschen und Vorstellungen der einzelnen Stakeholder übereinstimmt. Eine zentrale Zielgruppe sind dabei der Bürgermeister und der Gemeinderat. Ihnen ist – auch in persönlichen Gesprächen – detailliert zu erläutern, welche Aspekte der Projektplanung welchen Stakeholderinteressen entsprechen. Die Lokalpolitiker können dann auch als wichtige Quelle genutzt werden, um die Ergebnisse der Antizipation zu verifizieren. Bisweilen finden sich Konflikte, die vom Projektplaner nicht antizipiert werden und dadurch eine Verhandlung mit Beteiligung notwendig machen. Lokal- und Regionalmedien haben als »Gateways« eine ähnliche Multiplikatorfunktion wie die Lokalpolitiker. Auch und gerade den Journalisten ist detailliert zu schildern, warum das Projekt den antizipierten Interessen der Stakeholder entspricht.



**Mehr  
Gefühl**

Bedingte Beteiligung meint eine maßvolle Aktivierung der Stakeholder. Bei der *Konsultation* wird die Meinung der Stakeholder erfragt. Sie fließt (gegebenenfalls) in die Projektplanung ein. Der Einfluss der Stakeholder ist dabei aber nur mittelbar. Letztendlich entscheiden die Projektplaner, welche Anregungen und Änderungswünsche sie übernehmen. Bei der *Verhandlung* hingegen ist die Gestaltung des Projekts »Verhandlungssache«, die im Dialog zwischen Stakeholdern und Projektplanung geklärt wird. Dabei werden jedoch nur einzelne strittige Punkte besprochen. Die Stakeholder haben nur zum Teil Einfluss auf die Projektgestaltung. Auch werden sie nicht von Anfang an an der Planung beteiligt, sondern meist erst dann eingebunden, wenn die Projektpläne mindestens im Entwurf vorliegen. Dies ist einer der zentralen Unterschiede zwischen *Verhandlung* und *kooperativer Planung*.

### 4.1 Konsultation

*Konsultation* ermöglicht die Einbindung der Stakeholder, allerdings auf niedrigem Niveau. Im Rahmen passender Beteiligungsmaßnahmen

- wird den Stakeholdern die Möglichkeit gegeben, ihre Wünsche und Vorstellungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Projekts zu formulieren.
- Alternativ kann den Stakeholdern auch das geplante Projektdesign vorgestellt werden, um dann anschließend ihre Kritik bzw. ihre Verbesserungsvorschläge sowie ihre Hinweise zu eventuell vernachlässigten Kontextfaktoren des Projekts zu dokumentieren.

Das Wissen, die Befürchtungen und Wünsche der Stakeholder werden von den Projektplanern dokumentiert und in ihrer Relevanz eingeschätzt. Bei Bedarf wird das Projektdesign entsprechend angepasst. Im Gegensatz zur *Verhandlung*, bei der die Wünsche und Kritik der Stakeholder Gewicht haben und tendenziell berücksichtigt werden müssen, ist dies bei der *Konsultation* nicht der Fall. Hier verbleibt die Letztentscheidung stets in den Händen der Projektplaner. Die *Konsultation* eignet sich daher mehr zur Informationsbeschaffung (und damit zum Umgang mit einem unsicheren Projektumfeld) als zur Lösung von Konflikten. Jedoch können durch die damit vorgenommenen Projektanpassungen niederschwellige Konflikte gelöst werden. Des Weiteren kann die Einbindung der Stakeholder dazu beitragen, dass diese sich mit ihren Sorgen und Wünschen ernstgenommen fühlen. Das Gefühl der Fremdbestimmung durch externe Investoren kann auf diesem Weg überwunden werden.

Die Abgrenzung zur *Antizipation* liegt in der direkten Einbindung bzw. Befragung der Stakeholder. Diese ermöglicht eine umfassendere und zudem nicht durch eine subjektive Wahrnehmung und Interpretation der Projektplaner verzerrte Informationsbeschaffung. Entsprechend ist die *Konsultation* in unsicheren Situationen der Antizipation vorzuziehen.

#### Konkretisierung sinnvoller Konsultationsmaßnahmen

##### 1. Erstinformation des Bürgermeisters oder des Gemeinderats

Die direkte Einbindung des Bürgermeisters und des Gemeinderats ist bei jeder Beteiligung wichtig.

- a. Die Konsultation findet in innerhalb ihres politischen Gestaltungsraums statt. Daher erwarten der Bürgermeister und wichtige Akteure des Gemeinderats, die Fraktionsvorsitzenden und zu Energiethemen arbeitende Fachpolitiker, dass sie frühzeitig informiert werden. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass sie sich übergangen fühlen und eine negative Haltung gegenüber dem Projektplaner entwickeln.

- b. Bürgermeister und Gemeinderat verfügen über umfangreiches Wissen über die Situation vor Ort, das für die Konsultation nutzbar ist. Ein Gespräch mit ihnen ermöglicht daher die frühzeitige Abklärung, welche Chancen und Risiken der Realisierung des geplanten Projekts zu erwarten sind und welche weiteren Akteure der Gemeinde einen Gestaltungsanspruch bei Energiefragen erheben
- c. Bürgermeister und Gemeinderat sind – oft aufgrund Kontrollfunktionen innerhalb des lokalen Energieversorgers – zentrale Stakeholder und haben potentiell Einfluss auf das Genehmigungsverfahren. Es ist praktisch undenkbar, ein Projekt ohne ihre aktive Unterstützung erfolgreich umzusetzen. Ihre Meinung und ihre Positionen sind daher nicht nur immer in die Konsultation einzubeziehen. Sie sollten auch zuvor um Rat gefragt werden, wie die Konsultation durchzuführen ist.
- d. Können Bürgermeister und Gemeinderat von der Projektidee überzeugt werden, so hat man zudem wichtige Multiplikatoren für das Projekt gewonnen (Bürgermeister als zentrale Anlaufstelle für Bürger). Die Bedeutung der Zustimmung durch lokale Entscheidungsträger für die Akzeptanz der Bevölkerung konnte im Rahmen eines Forschungsprojektes der FG-UPSY festgestellt werden (vgl. UPSY, 2010, S. 96). Bürgermeister und Gemeinderat unterstützen danach die öffentliche Präsentation des Projekts, indem sie selbst dafür eintreten oder Räume und Kommunikationskanäle zur Verfügung stellen.

2. Konsultation im Rahmen von Informationsveranstaltungen

Informationsveranstaltungen wurden bereits im Kapitel 2.4 angesprochen. Das dort vorgestellte Format kann um konsultative Elemente erweitert werden:

So kann nach einem ersten rein informativen Teil eine Diskussionsrunde angeschlossen werden, in der Fragen aber auch Anregungen und Kritik geäußert werden können. Dies hat neben der reinen Informationsbeschaffung für die Projektplaner eine psychologische Funktion für die Bürger: Sie erhalten ein Forum, um ihre Meinung zu äußern. Auch wenn dabei bisweilen Kritik zum Ausdruck kommt: Bestehende Kritik findet immer ihren Ausdruck. Es ist besser, wenn sie auf den Foren der Projektverantwortlichen geäußert wird als andernorts. Auf eigenen Foren haben die Projektplaner oder -verantwortliche mehr Möglichkeiten, die Diskussion zu verfolgen und zu lenken – eine Voraussetzung, um gezielt Erkenntnisse für den weiteren Planungsprozess zu gewinnen und die Sichtweise des Projektmanagements in der öffentlichen Diskussion zu vertreten.

Um die Diskussion auf der Informationsveranstaltung zu bündeln und zu dokumentieren, kann die Moderation offene Fragen, Anregungen für die Planung, Kri-

tikpunkte, Sorgen und Bedenken schriftlich auf Flip-Charts notieren. Während der Veranstaltung kann ein Umgang mit den offenen Punkten vereinbart werden (Die Übergänge zur *Verhandlung* sind fließend). Konsultationen sollten strukturiert ablaufen. Dies ist leichter, wenn das Publikum zahlenmäßig nicht allzu groß ist.

Es ist empfehlenswert, die Konsultationen themenspezifisch durchzuführen und je nach Thema gezielt unterschiedliche Stakeholder einzuladen. Dieses Vorgehen reduziert die Größe des Publikums, und die Diskussionsführung wird damit leichter. Das Format entspricht dann eher einem Workshop, bei dem idealerweise nicht mehr als 20 Personen teilnehmen.

In jedem Fall sollte den beteiligten Stakeholdern der Ansprechpartner des Projektplaners und anderer verantwortlicher Organisationen genannt werden. Die Teilnehmer der Veranstaltung sind einzuladen, die Diskussion auf einem dafür eingerichteten Online-Forum weiterzuführen. Wird kein solches Forum angeboten, so besteht die Gefahr, dass sich Kritiker andere, zum Teil auch nicht-öffentliche Foren suchen. Dann wird eine ausgewogene Kommunikation schwieriger, und das Projektmanagement wird von wichtigen Informationsflüssen ausgeschlossen.

3. Ergänzung der Informationsveranstaltung um gemeinschaftliche Planungselemente

Es ist denkbar, innerhalb der Infoveranstaltungen

- a. die Meinung der Bürger gezielt zu erheben, beispielsweise hinsichtlich verschiedener Standortalternativen. Dies kann im Plenum (Stimmungsbild) oder auch im Rahmen kleiner Gesprächsrunden stattfinden.
- b. Beteiligung gilt es als »Aufgabe« zu gestalten, da Menschen mit selbst zu gestaltenden Aufgaben konstruktiv umgehen. So könnte der Arbeitsauftrag lauten: »Entwickeln Sie Vorschläge, wie die Anwohner an der Wertschöpfung des Windparks beteiligt werden können.« Eine solche Beteiligung stellt dann einen fließenden Übergang zur kooperativen Planung dar.

Wichtig ist, am Ende der Konsultation gemeinsame Vereinbarungen zum Umgang mit offenen oder kritischen Punkten zu treffen. Ein mögliches Procedere: Das Projektmanagement dankt für die vielen guten Hinweise, bittet sich Zeit aus, diese für die Umsetzung zu prüfen und in die Pläne einzuarbeiten. Nach Einarbeitung in die Pläne werden die Stakeholder darüber informiert, inwieweit ihre Hinweise berücksichtigt werden konnten.

Die Diskussionen während der Konsultation selbst und die Ergebnisse werden zusammengefasst und veröffentlicht (Dokumentation auf Webseite, Ausstellung im Rathaus oder Berichterstattung in Zeitungsartikel), um diejenigen Menschen zu erreichen, die nicht an der Veranstaltung teil genommen haben.

Eine erweiterte Variante der Workshop-Methode bietet das Konzept der Planungszelle [»Eine Planungszelle ist eine Gruppe von ca. 25 im Zufallsverfahren ausgewählten Bürgerinnen und Bürgern, die für ca. eine Woche von ihren arbeitsalltäglichen Verpflichtungen freigestellt werden, um in Gruppen Lösungsvorschläge für ein vorgegebenes Planungsproblem zu erarbeiten. Die Ergebnisse ihrer Beratungen werden in einem sog. Bürgergutachten zusammengefasst.« (Wegweiser Bürgergesellschaft 2012)] (vgl. Wegweiser Bürgergesellschaft 2012). Inwiefern dieser sehr weitreichende Ansatz sinnvoll für EE-Projekte eingesetzt werden kann, muss im Einzelfall entschieden werden.

**Beachte:** Im Rahmen von Infoveranstaltungen dürfen »nicht leichtfertig Versprechen in die Welt gesetzt werden, die später nicht eingelöst werden können. Sonst riskiert der Investor (Planer, Betreiber), das für die Umsetzung wichtige Vertrauen der direkten Anwohner und der lokalen Bevölkerung wie auch der Kommune zu verspielen« (NABU 2008). Der Aspekt des Vertrauens wird von der FG-UPSY betont. In der Folge kann der Projektplaner in eine Situation kommen, in der er unrealistische Änderungswünsche der Stakeholder offen ablehnen muss.

#### Online-Panel & -Forum

Ein Online-Panel dient der internetgestützten Meinungserhebung. Bürger können hier auf einer speziellen Internetseite ihre Meinung zum Projekt äußern. Beispielsweise indem sie Fragen beantworten, die das Projektteam entwickelt hat. Das Projektmanagement kann ein solches Online-Panel also dafür nutzen, um die Stimmung in der Bevölkerung zu erfassen. Es kann auch eingesetzt werden, um die Haltung der Bürger zu verschiedenen Projektentwürfen zu ermitteln.

Alternativ kann ein Onlineforum installiert werden, das als internetbasierte Kommunikationsplattform dient. Onlineforen ermöglichen einen kontinuierlichen, jedermann zugänglichen Meinungsaustausch. Hier werden Diskussionen fortgeführt, die im Rahmen einer Informationsveranstaltung begonnen hatten. Sowohl für ein Panel als auch für ein Forum bietet es sich im Sinne einer konstruktiven Diskussionsführung an, möglichst spezifische Aufgaben an die Bürger zu stellen. Als kontraproduktiv haben sich dagegen offene Fragen oder Thesen erwiesen (vgl. Koch; Hilgers & Rapp, 2011). Panel und Forum müssen je nach Ausgestaltung betreut und gepflegt werden.

#### Planungswerkstatt

Auch »Planungswerkstätten« können zum Zweck der Konsultation genutzt werden. Im Konzept der Berliner Senatsverwaltung werden Bürger eingeladen, bereits erarbeitete (Stadtentwicklungs-) Pläne zu analysieren und anschließend Verbesserungsmöglichkeiten vorzuschlagen, die dann von den städtischen Planern ausgearbeitet werden. Der gesamte Prozess umfasst drei Sitzungen (vgl. Berliner Senatsverwaltung 2012). Eine andere Variante der Planungswerkstatt mit stärkerer Stakeholderbeteiligung wird in Kapitel 5.3 dargestellt, da sie zur Kategorie der kooperativen Planung gehört.

#### Anpassung des Projektdesigns

Werden bei der Konsultation wichtige Konfliktpunkte bzw. »Stolpersteine« deutlich, welche sich aus dem geplanten Projektdesign ergeben, so sollte dringend über eine

entsprechende Anpassung des Designs nachgedacht werden (Veränderung des Standortes, Reduktion der Anlagenzahl, Verringerung der Nabenhöhe bei Windenergieanlagen, Einschränkungen bzw. Veränderung der Anfahrtswege und -zeiten für Biomasse etc.). Die FG-UPSY weist in diesem Zusammenhang explizit darauf hin, dass »(...) Partizipation kein Garantieschein für eine Akzeptanz von EE-Projekten vor Ort ist. Die Rolle anderer relevanter Faktoren wie z.B. eine angemessene Standortwahl, regionaler Befindlichkeiten (Ortsidentität) sowie die Sicherstellung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit der geplanten EE-Projekte, muss natürlich immer beachtet werden. Sind diese nicht oder nur unzureichend gegeben, kann die Einbeziehung der Anwohner keine Wunder bewirken« (UPSY 2010, S. 97). Konsultationsprozesse, die zwar einen bestehenden Änderungsbedarf herausarbeiten aber keine entsprechende Anpassung des Projektdesigns nach sich ziehen, können keine ausreichende Akzeptanzsteigerung bewirken.

Anpassungen können am Anfang der Projektplanung leichter durchgeführt werden als gegen Ende. So kann beispielsweise die Standortentscheidung am Ende meist nur noch schwer verändert werden (da z.B. die Pachtverträge ausschließlich für ein bestimmtes Gebiet abgeschlossen wurden).

#### Information

Stakeholder können ein Projekt nur dann kommentieren, wenn sie vorab umfassend über das Projekt informiert wurden und so die Möglichkeit hatten, sich eine Meinung zu bilden. Entsprechend müssen die vorab beschriebenen Konsultationsmaßnahmen durch passende Informationsangebote flankiert werden (vgl. Kapitel 2).

In aller Regel ist es nicht möglich, alle Hinweise, Wünsche oder Vorstellungen der Stakeholder, die während einer Konsultation vorgebracht wurden, in der überarbeiteten Planung zu berücksichtigen. Dies ist legitim, solange zwei Voraussetzungen erfüllt sind: Erstens muss der Planer transparent darstellen, welche Punkte er berücksichtigen konnte und welche nicht. Zweitens ist nachvollziehbar zu begründen, warum bestimmte Punkte berücksichtigt wurden und andere nicht. Das Projekt wird nur dann als legitim akzeptiert werden, wenn kein Eindruck von Willkür oder Beliebigkeit entsteht. Zu beachten ist auch: Die Stakeholder nehmen sich Zeit, um dem Projektmanagement Hinweise zu geben. Es ist daher die Pflicht des Projektmanagements, Rechenschaft zu geben, was mit den Hinweisen geschehen ist.

Gelingt es in der Kommunikation nicht, Akzeptanz zu schaffen – zum Beispiel weil in der Konsultation Konflikte auftauchten, die nicht voraussehbar waren – bleibt als Option noch die Beteiligungsform der Verhandlung. Diese wird im Folgenden dargestellt.

## 4.2 Verhandlung

Im Gegensatz zur *Antizipation* und *Konsultation* stellt die *Verhandlung* die Bearbeitung von offenen Fragen und Konflikten in den Mittelpunkt der Interaktion. Sie eignet sich daher immer dann als Beteiligungsform, wenn bei den vorhergehenden Analysen ein größeres Konfliktpotential ermittelt wurde oder wenn sich im Laufe der Projektentwicklung größere Meinungsverschiedenheiten auftraten. Als Beispiel für einen strukturierten Verhandlungsprozess dient die Mediation:

**Mediationsverfahren**

»Die Grundidee besteht darin, dass die Beteiligten mit Unterstützung eines allparteilichen Dritten (»Mediator«) eine für die Zukunft tragfähige und von allen Seiten akzeptierte oder zumindest tolerierte Konfliktregelung erarbeiten. Der »Mediator« ist kein Schlichter, der über eine inhaltliche Lösung entscheidet, sondern er gestaltet und moderiert einen gemeinsamen Gesprächsrahmen. [...] Gerade bei öffentlichen Auseinandersetzungen um Erneuerbare Energien können die üblichen Planungs- und Beteiligungsverfahren häufig keinen ausreichenden Beitrag leisten, um mit den vorhandenen Konflikten produktiv umzugehen und bessere sowie möglichst breit akzeptierte Lösungen zu finden. Investoren, Flächenbesitzer, Behörden, Politiker, Umwelt- und Naturschützer sowie Anwohner stehen sich häufig in ihren jeweiligen Positionen unversöhnlich gegenüber und meinen zu wissen, »was sie voneinander zu halten haben«. Je mehr auf dem Spiel steht, je härter der Konflikt sich darstellt, desto eher neigen Menschen zu einem »So und nicht anders!«. Der Austausch von Argumenten findet allenfalls über die – häufig verzerrte – Darstellung in der Presse statt. An dieser Stelle setzt Mediation an.« (NABU 2008)

1. **Voraussetzung** für eine erfolgreiche Mediation ist, dass »tatsächlich ausreichende Gestaltungsspielräume für den Interessenausgleich bestehen und die Beteiligten grundsätzlich bereit sind, dazu verbindliche Vereinbarungen zu treffen.« (NABU 2008)
2. **Zeitpunkt**: Ein Mediationsverfahren kann parallel zum formalen Genehmigungsverfahren durchgeführt werden oder bereits in der Planungsphase des EE-Projekts beginnen.
3. **Motivation**
  - a. Stakeholder haben die Chance, auf diesem Wege ihre Interessen besser zu verwirklichen als durch Protest und Klagen.
  - b. Investoren, Planer und Behörden können die Planungssicherheit erhöhen und langwierige Rechtsstreitigkeiten verhindern (die erhebliche Kosten verursachen können). Außerdem können durch Mediation intensive, öffentliche Auseinandersetzungen zwischen Stakeholdern und Planer vermieden werden, die die Reputation des Planungsunternehmens, der Investoren, vor allem aber der EE an sich negativ beeinflussen könnten.

4. **Ablauf:**

- a. **Vorgespräche**  
Hierbei spricht der Mediator in vertraulichem Rahmen (einzeln) mit den relevanten Stakeholdern. Er ermittelt deren Sichtweise, Interessen und ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Mediations-Verfahren. Auf dieser Grundlage gestaltet er das weitere Verfahren.
- b. **Erste Sitzung**  
»Hier werden gemeinsam die Ziele und Rahmenbedingungen für das weitere Vorgehen (z.B. Zeitplanung, Umgang miteinander und mit der Presse, Verbindlichkeit der Ergebnisse) geklärt sowie Themen und mögliche Gestaltungsspielräume bei der Suche nach inhaltlichen Lösungen identifiziert.« (NABU 2008) Zunächst wird abgeklärt, was aus Sicht der einzelnen Akteure unbedingt gewährleistet werden muss; im Fall einer Biogasanlage die Wirtschaftlichkeit von Bau und Betrieb, die nachhaltige Landbewirtschaftung, der Schutz vor Lärm- und Geruchsbelastigung, geringes Verkehrsaufkommen.
- c. **Weiterführung und Abschluss der Verhandlungen**  
Sind das Verfahren und der grobe Rahmen geklärt, beginnen die eigentlichen Verhandlungen über Einzelthemen. Wird schließlich eine Einigung erzielt, so kann diese in Form eines rechtsverbindlichen Mediationsvertrages kodifiziert werden – was die Sicherheit für alle Seiten erhöht. Zusätzlich können Regelungen zur Kontrolle und zur Sanktionierung von Nichteinhaltung festgelegt werden, um die Transparenz in der Umsetzungsphase zu erhöhen.

Eine detaillierte Darstellung und Analyse von Mediationsprozessen findet sich im »Handbuch Umweltmediation« (Österreichisches Umweltministerium 2001).

**Anmerkung:** Ein professionelles Mediationsverfahren ist mit finanziellen Aufwand verbunden. Es lohnt sich daher erst ab einem gewissen Investitionsvolumen des EE-Projekts.

**Workshops**

Verhandlungsprozesse können auch weniger professionell geplant und durchgeführt werden. So können Workshops veranstaltet werden, in denen das Projektmanagement kritische Punkte mit relevanten Stakeholdern diskutiert und dabei versucht, im direkten Dialog Lösungsansätze zu entwickeln. Anders als bei der Konsultation empfiehlt es sich hier nicht, themenspezifische Workshops zu veranstalten. Stattdessen sollten die Teilnehmer eines Workshops das gesamte Spektrum der betroffenen Stakeholder repräsentieren, weil die Interessen der Stakeholder auch untereinander konfliktieren. Eine Verhandlungslösung ist dann tragfähig, wenn diese Konflikte in ihr abgebildet werden.

Selbstverständlich müssen auch Workshops strukturiert bzw. moderiert werden, um die Eskalation bestehender Konflikte zu vermeiden und eine lösungsorientierte Diskussion anzuleiten. Ein derartiges Verfahren wird im nächsten Kapitel (Abschnitt 5.1: ESTEEM-Konzept) näher beschrieben.

#### Vorteil von Verhandlungslösungen

Direkte Verhandlungen erlauben es den Projektplanern, die Auseinandersetzung mit den Stakeholdern nicht allein im formalen Beteiligungsverfahren bzw. eventuell in den anschließenden Gerichtsverfahren zu realisieren. Im formalen Verfahren findet eine überwiegend indirekte Auseinandersetzung statt. Bei Verhandlungen hingegen kann die (verbleibende) Chance für eine direkte und differenzierte Information und Kommunikation genutzt werden. Dies hat den Vorteil, dass Konflikte bilateral und »informell« – und damit tendenziell einfacher – geklärt werden können. Außerdem trägt eine Face-to-Face Kommunikation tendenziell zur Vertrauensbildung bei und erleichtert den Prozess der Kompromissfindung. Eine erfolgreiche Verhandlung setzt voraus, dass das Projektmanagement bereit ist, das Projektdesign substanziell zu verändern. Die Stakeholder müssen im Gegenzug ihre (möglicherweise vorhandene) fundamentale Blockadehaltung gegenüber dem Projekt aufgeben.

#### Umgang mit »unlösbaren« Konflikten

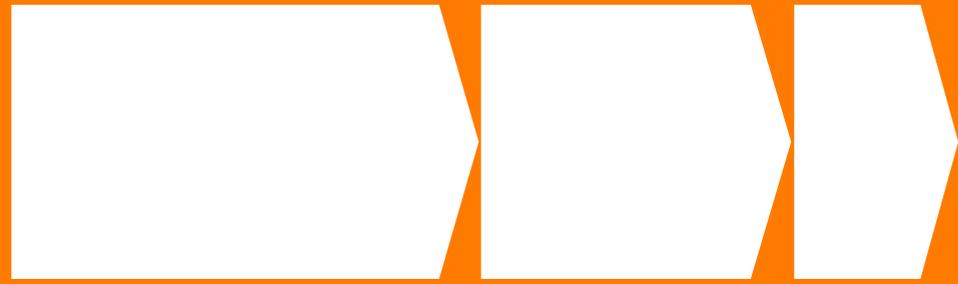
Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen ist, dass ausreichender Gestaltungsspielraum für den Interessenausgleich besteht. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, so kann es immer wieder zu Situationen kommen, in denen ein Planer (trotz prinzipieller Kooperationsbereitschaft) nicht auf die Forderungen der Stakeholder eingehen kann. So können gewünschte Projektmodifikationen dazu führen, dass ein Projekt insgesamt unwirtschaftlich wird oder gewünschte Änderungen technisch nicht umsetzbar sind. In derlei Fällen kann sich der Planer an folgendem Dreischritt orientieren:

1. Er sollte zunächst deutlich machen, dass er die Änderungswünsche gewissenhaft geprüft hat, dass er sie aber auf Grund von äußeren Beschränkungen (finanziell, technisch, rechtlich, ...) nicht umsetzen kann. Im günstigen Fall werden die Stakeholder seine Bemühungen honorieren und akzeptieren, dass die gewünschten Änderungen nicht umsetzbar sind. Die Legitimität des Projekts bleibt gewahrt.
2. Ist dies nicht der Fall, so kann der Planer darauf verweisen, dass hier ein Konflikt besteht, der trotz ernsthafter Verhandlungsversuche nicht bi- oder multilateral gelöst werden konnte. Entsprechend seien nun die offiziellen Stellen (Gemeinderat, Genehmigungsbehörde oder Gericht) zuständig, um als »übergeordnete Vertreter des Gemeinwohls« über das Projekt zu entscheiden. Dies bringt den Planer zumindest aus der Schusslinie der öffentlichen Kommunikation.

3. Sollte an diesem Punkt aber schon absehbar sein, dass die offiziellen Stellen nicht für das Projekt votieren werden, so sollte der Planer erwägen, das Projekt von sich aus zurückzuziehen. Dadurch kann er seine Reputation verbessern, indem er deutlich macht, dass er ein Projekt nicht gegen alle Widerstände durchsetzen will. Im Sinne von Kapitel 1.3 ist dieses Verhalten langfristig nachhaltig.

#### Flankierende Informations- und Konsultationsmaßnahmen

Begleitende Informationsmaßnahmen sind nötig, und Konsultationselemente sollten geplant werden. So können beispielsweise konsultative Angebote genutzt werden, um die breite Bevölkerung einzubinden, während in die Verhandlungen nur einige wenige, besonders betroffene Stakeholder einbezogen werden (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1). Wichtig für die öffentliche Akzeptanz ist, dass die Verhandlungslösung transparent gemacht wird, also begründet wird, warum die gefundene Lösung den besten Kompromiss darstellt.



**Das  
Maximum**

Die bisher dargestellten Beteiligungsformen beinhalten immer eine mehr oder weniger stark ausgeprägte »Vormachtstellung« der Projektplaner im Planungsprozess, während der Einfluss der Stakeholder begrenzt ist. Demgegenüber zielt die *kooperative Planung* darauf ab, die Stakeholder als Partner auf Augenhöhe in die Projektplanung einzubeziehen. Die gemeinsame Projektentwicklung kann sich auf verschiedene Planungsstufen beziehen: Insbesondere kann das übergeordnete Energierahmenkonzept gemeinsam entwickelt werden.

Der Grad der Beteiligung bzw. die Dominanz im Planungsprozess schwankt dabei je nach gewählter Planungsmethode. Das nachfolgend beschriebene ESTEEM-Konzept gibt eine relativ dominante Stellung des Projektplaners vor (u.a. plant und koordiniert er den gesamten Beteiligungsprozess und setzt die »gemeinsam« entwickelten Lösungsansätze eigenständig in Aktionspläne um). Bei der Planungswerkstatt ist eine deutliche Dominanz der Bürger erkennbar. Projektplaner treten hier nur als Dienstleister auf, die die Ideen der Bürger in Plänen und Modellen visualisieren. [Es sei jedoch angemerkt, dass die von den Bürgern entwickelten Pläne in einem nachfolgenden Schritt nochmals von Planern überarbeitet und konkretisiert werden müssen.] Letztendlich setzen jedoch alle Formen der *kooperativen Projektplanung* auf eine stärkere Einbindung der Stakeholder und ermöglichen eine Überwindung oder zumindest Reduzierung der im ersten Kapitel beschriebenen Probleme.

Hinzu kommt, dass umfassende Beteiligungsprozesse die Chance verbessern, dass ein Projekt in der öffentlichen Wahrnehmung als legitim erachtet wird (vgl. Kapitel 13) – selbst, wenn eine kleine Minderheit nach Abschluss der Beteiligung weiterhin gegen das Projekt opponiert. Denn diese Minderheit wurde eingebunden und hatte eine faire Chance, ihre Sichtweise darzustellen, konnte sich damit jedoch nicht durchsetzen. Kann die Opposition im Gegenteil behaupten, nie gehört worden zu sein, so hat dies eine eindeutig negative Wirkung auf die wahrgenommene Legitimität des Projekts.

Obwohl *kooperative Planung* am Anfang der Projektplanung ein entsprechend aufwändiges Engagement voraussetzt, bietet sie im weiteren Projektverlauf vielerlei Vorteile:

- Die Bürger müssen nicht im Nachhinein für das Projekt gewonnen werden; die nötige Öffentlichkeitsarbeit wird quasi nur vorgezogen.
- Die Gefahr, dass aufwändig geplante Projekte am Widerstand vor Ort scheitern, sinkt; Fehlinvestitionen werden vermieden [Erzeugt ein Projekt vor Ort massiven Widerstand oder ist aus anderen Gründen fragwürdig, so kann dies bereits am Anfang des Planungsprozesses (im Rahmen des gemeinsamen Aushandlungsprozesses mit den Stakeholdern) festgestellt werden. Entsprechend kann die weitere Projektplanung abgebrochen werden, noch bevor ein komplettes Projektdesign entwickelt wird, die notwendigen Gutachten beauftragt und die Anträge geschrieben sind.]
- Projekt und Planer werden positiv gesehen; die Reputation des Planungsunternehmens wird gesteigert.
- Bei einem guten Projektverlauf ist eine Fortsetzung des Kurses nicht unwahrscheinlich. Folgeaufträge sind möglich.
- Die Energiewende wird als gemeinsame Aufgabe von Planern und den Menschen vor Ort begriffen und umgesetzt.

*Kooperative Planung* eignet sich für Situationen, die sich durch hohe *Unsicherheit* auszeichnen: Durch die verstärkte Kommunikation können zahlreiche »Informationsquellen« erschlossen werden. Der Planungsprozess wird von vornherein flexibler gestaltet, weshalb auf unerwartete Änderungen besser reagiert werden kann. Seitens der Stakeholder kann sich durch die ausgeprägten Dialogprozesse eine verstärkte Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft einstellen, was das Gefahrenpotential eines schlecht vorhersehbaren Akteursverhaltens, also unerwartete Opposition gegen das Projekt, abmildern kann.

Gleichzeitig eignet sich die *kooperative Planung* für Projekte mit hohem *Konfliktpotential*, da sich durch die institutionalisierten Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse viele Möglichkeiten zum Dialog und zur Konfliktbewältigung vorhanden sind.

Im Folgenden werden verschiedene Konzepte für kooperative Planungsprozesse vorgestellt:

## 5.1 ESTEEM

ESTEEM (Engage stakeholders through a systematic toolbox to manage new energy projects) versteht sich als praxisbezogener Ansatz zur systematischen Einbindung von Stakeholdern in den Planungsprozess von Erneuerbare-Energie-Anlagen mit dem Ziel, die Akzeptanz für die Anlagen zu steigern. Das Konzept wurde im Rahmen des »Create Acceptance« Projekts <sup>[www.createacceptance.net]</sup> der EU in Kooperation von elf Forschungszentren, Energie- und Umweltinstituten sowie Universitäten entwickelt.

Der ESTEEM-Prozess läuft in mehreren Schritten ab, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

1. Grundlegende Analyse des Projektumfeldes (Kontextfaktoren, Akteure, Wegschritte)
2. Interview mit ausgesuchten Stakeholdern hinsichtlich ihrer Vorstellungen zum Projekt; Abgleich der Vorstellungen den Projektplänen
3. Darauf aufbauend: Identifikation der zentralen Konfliktpunkte und Kooperationschancen
4. Der Projektplaner entwickelt Lösungsansätze für die vorab identifizierten Konfliktpunkte bzw. Kooperationsansätze für die identifizierten Kooperationschancen
5. Die Lösungs- und Kooperationsansätze werden den Stakeholdern auf einem Workshop präsentiert und mit ihnen diskutiert. Evtl. werden während des Workshops neue Ansätze entwickelt.
6. Die von den Stakeholdern befürworteten bzw. akzeptierten Lösungs- und Kooperationsansätze werden vom Projektplaner in konkrete Handlungspläne übertragen.

Für eine schematisch, graphische Darstellung des Konzepts siehe Kapitel 8.2, Anhang 2. Schritt eins und zwei wurden vorab beschrieben (Schritt eins in Kapitel 1.6 und Schritt zwei in Kapitel 1.7).

Schritt drei wurde teilweise in Kapitel 1.7 erläutert. Hier sei noch ergänzt, dass bei einer kooperativen Planung zusätzliche Analyseelemente hinzuzufügen sind:

- Falls noch nicht geschehen, werden zusätzlich zur Identifikation der Konfliktpunkte auch die Kooperationschancen ermittelt.
- Konfliktpunkte und Kooperationschancen werden nach den Kriterien »Wichtigkeit« (Einfluss auf das Projekt) und »Dringlichkeit« (wie schnell muss reagiert werden) bewertet.
- Erstellung einer »Prioritätenliste« der Chancen und Probleme; entsprechend ihrer Bewertung als dringlich bzw. wichtig. Darauf aufbauende Chronologisierung des Handlungsbedarfs

Schritt vier beinhaltet folgende Arbeitsschritte:

- Entwicklung (mehrerer) Lösungs- bzw. Förderansätze für die Punkte der Prioritätenliste
- Überslagsmäßige Kosten-Nutzen-Analyse der verschiedenen Ansätze; Priorisierung der verschiedenen Lösungsansätze

Schritt fünf:

- Teilnehmerliste für den Workshop bestimmen; auf Ausgewogenheit achten (Befürworter und Gegner; gute Abbildung des Projektumfeldes)
- Vorabinformation der Stakeholder (alle auf einen Stand bringen) als Voraussetzung für ein produktives Workshop-Treffen
- Während des Workshops:
  - Diskussion der zentralen Konfliktpunkte und Kooperationschancen sowie der vom Projektmanager entwickelten Lösungs- bzw. Kooperationsansätze; eventuell bringen Stakeholder weitere Lösungsansätze ein.
  - Klären, welche Lösungsansätze die breiteste Stakeholder-Unterstützung finden bzw. welche Lösungen die Konflikte am besten lösen können.
- Dokumentation der Ergebnisse; Zusendung der Dokumentation an alle beteiligten Stakeholder

Schritt sechs:

- Weiterführende Analyse der Lösungsansätze, die auf dem Workshop akzeptiert oder zumindest nicht von einer Mehrheit der Stakeholder abgelehnt wurde:
  - Wie können sie umgesetzt werden (nötige Handlungen)?
  - Können diese Handlungen
    - sofort und unilateral (Typ A)
    - nur in Kooperation mit anderen Stakeholdern (Typ B)
    - nicht durch das Projektteam (Typ C) umgesetzt werden?

Aus der dann vorliegenden Typologie werden vier verschiedene Handlungspläne entwickelt: Short-term action plan (Typ A), Collaboration plan (Typ B), Long-term Monitoring and Capacity-building plan (Typ C). Zusätzlich wird ein Kommunikationsplan entwickelt.

Anmerkung: Die auf dem Workshop »beschlossenen« und dokumentierten Lösungsansätze werden für den Projektplaner in gewisser Weise verbindlich werden. Setzt er sie nicht um, so muss er mit entsprechender Kritik aus den Reihen der am Workshop beteiligten Stakeholder rechnen.

## 5.2 Energie-Tisch

Das Konzept des Energie-Tisch wurde vom Deutschen Institut für Urbanistik (difu) gemeinsam mit dem Institut für Organisationskommunikation zur Durchführung der »Bundesweiten Kampagne zur freiwilligen CO<sub>2</sub>-Vermeidung bei Kommunen und Verbrauchern« in insgesamt 23 Modellkommunen angewandt. Gegenstand der Energie-Tische waren zumeist Projekte zur energetischen Gebäudesanierung sowie zur Energieeinsparung.

»Das methodische Vorgehen ist beim Energie-Tisch ähnlich wie beim »Runden Tisch«. Im Gegensatz zum Runden Tisch stehen jedoch nicht gemeinsame Diskussion und Beratung im Vordergrund, sondern die Entwicklung von Projekten. (...) Zentrales Element des Energie-Tisches sind seine Teilnehmerinnen und Teilnehmer. (...) Es gilt, die – entsprechend des gewählten Themas – umsetzungsrelevanten Entscheider, Betroffenen und Multiplikatoren für die angestrebten Projekte zusammenzubringen.« (difu 1999)

Ablauf, über ein Jahr hinweg:

- Auftaktveranstaltung mit externer Moderation
- Regelmäßige Projektgruppentreffen; hier erfolgt die Detailarbeit für die Projektentwicklung
- Sechs Plenumsitzungen; hier werden mit allen Vertretern des Energie-Tisches die Vorschläge der Projektgruppe diskutiert und abgestimmt
- Abschlussveranstaltung mit externer Moderation
- Betreuung der Umsetzung

Wie zu ersehen, taucht in diesem Konzept kein Projektplaner auf. Beteiligt sind vielmehr die »umsetzungsrelevanten Entscheider, Betroffenen und Multiplikatoren« also die Summe der Stakeholder.

Dennoch wurden Energie-Tische in der Praxis von einem externen Akteur (dem difu) initiiert und begleitet. Es ist denkbar, dass auch Projektplaner, Bürgermeister, Landesregierungen, o.a. dieses Konzept anwenden, um in Gemeinden Energie-Tische anzustoßen, in denen konkrete EE-Projekte geplant werden. Beteiligt sich ein EE-Planungsunternehmen aktiv am Ausarbeitungsprozess im Rahmen des Energie-Tisches, so kann es wichtiges Fachwissen einbringen (vgl. hierzu das unten aufgeführte Beispiel der Gemeinde Jühnde, in der der Planungsprozess für ein Bioenergiedorf durch ein Forschungsprojekt des Interdisziplinären Zentrums für Nachhaltige Entwicklung der Universität Göttingen initiiert wurde.)

## 5.3 Planungswerkstatt

Eine Planungswerkstatt zielt darauf ab, Bürger an Planungsprozessen zu beteiligen. Es gibt verschiedene Varianten von Planungswerkstätten. Im Folgenden wird das Konzept der »Stiftung Mitarbeit« (Stiftung Mitarbeit 2012) vorgestellt. Für ein alternatives Konzept einer Planungswerkstatt vergleiche Berliner Senatsverwaltung (2012) [Im Konzept der Berliner Senatsverwaltung werden Bürger eingeladen, bereits erarbeitete (!) (Stadtentwicklungs-) Pläne zu analysieren und anschließend Verbesserungsmöglichkeiten vorzuschlagen, die dann von den städtischen Planern ausgearbeitet werden. Das Konzept der Stiftung Mitarbeit hingegen sieht vor, dass die Pläne durch die Bürger selbst entwickelt werden.]

### Vorbereitung

In einem ersten Schritt führt die Werkstattleitung [Die Funktion der Werkstattleitung wird von derjenigen Institution übernommen bzw. beauftragt, die ein Interesse an der Initiierung des jeweiligen Projektes hat (z.B. Gemeindeverwaltung, Planungsunternehmen, Landesregierung).] Gespräche mit den teilnehmenden Akteuren (Bürger, Grundstückseigentümer, Multiplikatoren etc.). Dabei werden die Interessen der Akteure analysiert (Welche Chancen und Risiken sehen sie? Welche Themen sind für sie wichtig?). Die Ergebnisse dieser Interessenanalyse werden zusammengefasst, anonymisiert und im Vorfeld an alle Teilnehmer verschickt.

Für die Durchführung der Planungswerkstatt ist es wichtig, die Rollen der Beteiligten zu klären: Bürger bringen ihr Wissen und ihre Interessen ein (und sind damit die zentralen Gestalter); die Moderation sorgt für einen guten und strukturierten Kommunikationsprozess und dokumentiert die Ergebnisse; die (Projekt-)Planer haben Beratungs- und Dienstleistungsfunktion und unterstützen die Bürger bei der Ausarbeitung ihrer Ideen; politische Vertreter haben in erster Linie die Rolle von Zuhörern.

### Ortsbegehung

Diese dient dazu, vorab ein Gefühl für den Planungsraum zu bekommen und erste Chancen und kritische Punkte herauszuarbeiten.

### Werkstatttermin(e)

Die Anzahl der Termine richtet sich nach der Komplexität des Planungsvorhabens sowie nach dem vorhandenen Konfliktpotential (das sich aus der anfänglichen Interessenanalyse heraus abschätzen lässt).

### Erster Termin

- Dieser dient der Ideensammlung: Es werden ganze Konzepte sowie einzelne Aspekte (Wünsche, Ideen etc.) für die Gestaltung des Projekts gesammelt.
- Anschließend werden diese Punkte priorisiert. Vorhandene Konflikte treten dabei zu Tage und müssen gelöst werden; dies ist auf der abstrakt-konzeptionellen Ebene besser möglich als in der (nachfolgenden) konkreten Planung.

Beachte: Die Planungswerkstatt ist keine Methode zur Konfliktbewältigung. Tauchen größere Konflikte auf, so müssen weitere Schritte bzw. Methoden zur Konfliktbewältigung, zum Beispiel eine Mediation (vgl. Kapitel 4.2), eingebaut werden.

Weitere(r) Termin(e) :

- Übertragung der Ideen ins Konkrete: Wie können die in der ersten Sitzung gesammelten Ideen vor Ort im konkreten Projekt umgesetzt werden? Hier werden die Werkstattteilnehmer durch professionelle Planer unterstützt, die Pläne und Modelle erstellen, um die Konzepte der Teilnehmer zu visualisieren.
- Pläne und Modelle werden dann in einem weiteren Schritt von den Teilnehmern diskutiert und verbessert. Die Moderation unterstützt diesen Prozess durch gezieltes Nachfragen.

Abschließender Präsentationstermin :

- Der beste Vorschlag bzw. die besten Vorschläge aus der Vorphase werden von den Planern graphisch aufbereitet und präsentiert.
- Diskussion der unterschiedlichen Varianten
- Entscheidung über den besten Vorschlag bzw. letzte Änderungsvorschläge

Grenzen des Ansatzes :

»Bürgerinnen und Bürger sind keine Planer. Das Ergebnis einer Planungswerkstatt sind keine qualitativ hochwertigen, abgewogenen Pläne, sondern Ideenskizzen, Varianten etc., die in einen weiteren Bearbeitungs- und Entscheidungsprozess einfließen.« (Stiftung Mitarbeit 2012)

Eine vergleichbare Variante stellt die **Konsensuskonferenz** dar. Hier wird zunächst eine Jury aus ca. 15 Laien aufgestellt, die sowohl die verschiedenen sozialen Gruppen als auch die verschiedenen Standpunkte zum Projekt widerspiegelt. Die Jury kommt zunächst zusammen, um sich mit dem Beratungsgegenstand vertraut zu machen, Sachverständige auszuwählen und Fragen an diese zu formulieren. »Die sich anschließende zwei- bis dreitägige Konferenzphase findet mit den ausgewählten Experten und Expertinnen statt. Die Konferenz ist öffentlich und wird nach Möglichkeit in Radio und Fernsehen übertragen sowie in Zeitungen dokumentiert. Nach der Konferenz zieht sich die Jury zurück, um ein gemeinsames Schlussdokument zu den gestellten Fragen zu formulieren, das auf einer Pressekonferenz vorgestellt wird« (Technische Universität Berlin 2008).

5.4 Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt eignet sich ebenso wenig für die Planung konkreter EE-Projekte wie die Planungswerkstatt, dafür jedoch zur Entwicklung langfristiger Konzepte und Strategien (z.B. zur Entwicklung des Energiekonzepts für eine bestimmte Gemeinde). Die Zukunftskonferenz kann für einen Prozess Vorarbeit leisten, der in der konkreten Planung von EE-Anlagen mündet.

Die Zukunftswerkstatt findet im Rahmen einer nicht-öffentlichen Tagung statt, zu der eine vorab definierte Gruppe (relevanter) Stakeholder eingeladen wird. In zwei bis drei Tagen spannen die Teilnehmer einen Bogen von der Vergangenheit über die Gegenwart bis in die Zukunft, um so gemeinsam eine Zukunftsvision zu entwickeln.

Vorbereitung :

Eine akteursübergreifende, interdisziplinäre Vorbereitungsgruppe definiert z.B. acht Kerninteressen, die mit dem Thema in engem Zusammenhang stehen (Umweltschutz, Energieversorgung, kommunale Entwicklung, Wertschöpfung etc.). Zu jedem Thema werden bis zu acht Vertreter eingeladen [Die Vorbereitungsgruppe sollte vor allem Akteure zusammenbringen, die sich als Vor-denker verstehen und sowohl regionale Sichtweisen wie auch Innovationen mit einem Blick von außen einbringen können« (NABU 2008)]. Im Vorfeld werden Leitfragen für die verschiedenen Arbeitsphasen festgelegt.

Ablauf der Zukunftskonferenz :

Passend zur Anzahl der identifizierten Kerninteressen wird eine entsprechende Anzahl von Tischen bereitgestellt. Die Zusammensetzung dieser Tische kann über die Phasen hinweg variieren (heterogene oder homogene Interessenvertreter). An den Tischen werden die Leitfragen der Arbeitsphasen diskutiert.

1. Rückblick in die Vergangenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Entwicklung und Meilensteine</li> <li>— Darstellung auf Zeitleiste</li> </ul>
2. Gegenwartserkundung	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Blick nach außen: Trends und Entwicklungen</li> <li>— Blick nach innen: Stärken und Schwächen</li> </ul>
3. Zukunftsbilder entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Brainstorming</li> <li>— Kreative Gruppenarbeit</li> </ul>
4. Gemeinsamkeiten identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Verhandlung und Konsenssuche</li> <li>— Liste ungelöster Differenzen</li> </ul>
5. Maßnahmen planen	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Handlungsprogramm erarbeiten</li> </ul>

Quelle: abgewandelte Darstellung nach NABU 2008

## 5.5 Praxisbeispiel: Bioenergieort Jühnde

Das Interdisziplinäre Zentrum für Nachhaltige Entwicklung der Universität Göttingen (IZNE) hat 2001 in einem mehrjährigen Forschungsprojekt die Umstellung der Wärme- und Stromversorgung eines Dorfes auf Biomasse begleitet und erforscht. Die Bürger wurden umfassend in den Entwicklungs- und Planungsprozess eingebunden, weshalb das Modellprojekt ein gutes Beispiel für eine kooperative Planung ist.

## Der Prozess

Über Faltblätter und Gespräche machte die FG-UPSY das vorgesehene Strom- und Wärmeversorgungskonzept auf Biomassebasis (Biogasanlage, Blockheizkraftwerk und Hackschnitzelheizwerk) in den Dörfern des Landkreises Göttingen bekannt. Daraufhin wurden 17 Informationsveranstaltungen in interessierten Dörfern abgehalten, auf denen das Konzept näher vorgestellt wurde. Exkursionen zu bestehenden Biogasanlagen und Hackschnitzelheizwerken rundeten die Informationsphase ab. Im Anschluss daran wurde über Befragungen in den Gemeinden die Motivation für eine Teilnahme ermittelt und vier engagierte Dörfer in die nähere Auswahl genommen. Für diese wurden technische Machbarkeitsstudien erstellt. Nach einer weiteren Befragung in diesen vier Dörfern wurde im Oktober 2001 der Ort Jühnde mit 780 Einwohnern als Projektpartner und Modelldorf ausgewählt.

2002 wurde in Jühnde durch 47 Gründungsmitglieder eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet, die Vorverträge mit örtlichen Biomasselieferanten und Wärmeabnehmern abschloss. 2002 bis 2003 wurde die Planung für die Anlagen abgeschlossen und 2004 die Bau- und Betriebsgenehmigung erteilt. 2004 wurden Fördermittel für die Anlagen eingeworben, eine genossenschaftliche Betreibergesellschaft gegründet und die Bauarbeiten an der Biogasanlage und dem Hackschnitzelheizwerk begonnen. 2005 wurde das Nahwärmenetz verlegt. Ferner wurde eine Tourismus-GbR und ein Tourismus-Förderverein gegründet, die die Betreuung der Besuche des Modelldorfes (7.200 Gäste in 2006) organisieren.

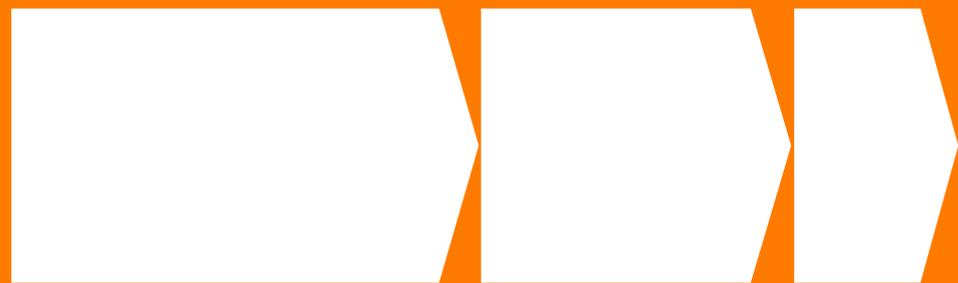
## Die Bürgerbeteiligung

Im Anschluss an die öffentlichen Informationsveranstaltungen 2001 wurden in Jühnde acht Arbeitsgruppen zu den Schwerpunktthemen Biogasanlage, Heizwerk, Energiepflanzen, Holz, Nahwärmenetz, Haustechnik, Öffentlichkeitsarbeit und Betreibergesellschaft gegründet, die sich mehrmals im Monat trafen. Die Koordinatoren der jeweiligen Arbeitsgruppen tauschten sich einmal im Monat bei einem Koordinatorentreffen aus. »Zusätzlich wurde als Entscheidungs- und Beratungsgremium eine »Zentrale Planungsgruppe« eingerichtet, die sich aus den acht Arbeitsgruppenkoordinatoren sowie Vertretern des Gemeinderats, der Samtgemeinde, der lokalen Vereine, der Kirche, der Jugend, der Senioren und der Projektgruppe der Universität und nach der GbR-Gründung im Mai 2002 auch den Geschäftsführern der GbR zusammensetzte. Dabei hatten die Geschäftsführer und die Arbeitsgruppenkoordinatoren die Entscheidungsbefugnis inne, während die übrigen Vertreter eine beratende Funktion übernahmen. Diese Zentrale Planungsgruppe erhielt durch eine Dorfversammlung die Befugnis,

planungsrelevante Entscheidungen (z. B. in Bezug auf die Größe des Blockheizkraftwerks) auf der Grundlage fachlicher Vorarbeiten der Arbeitsgruppen zu treffen. Sitzungen der Planungsgruppe waren öffentlich. Anstehende Entscheidungen wurden zudem vor den entsprechenden Sitzungen in den örtlichen Schaukästen bekannt gemacht (...). Diese Entscheidungsstrukturen wurden im Oktober 2004 von einer Genossenschaft mit ihren Organen Vorstand, Aufsichtsrat und Mitgliederversammlung abgelöst. Im Vorstand sind ein Landwirt und ein Wärmekunde vertreten. Der Aufsichtsrat besteht aus acht Personen. Zum Vorsitzenden wurde der während der Planungs- und Bauphase amtierende Bürgermeister gewählt, die weiteren Mitglieder sind überwiegend die ehemaligen Koordinatoren der Arbeitsgruppen. Alle Wärmekunden müssen gemäß einer Entscheidung der Jühnder Einwohner Mitglieder der Genossenschaft werden. Insgesamt hat die Genossenschaft 195 Mitglieder [...].« (Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe 2010).

An diesem Beispiel zeigt sich, wie Projektplanung neu gedacht werden kann. Kooperative Planung ist hier nicht ein Instrument zur Bewältigung von Konflikten und Unsicherheit, sondern dient primär der Partizipation der Anwohner im Sinne einer Energiewende, die von der Basis ausgeht und von dieser gestaltet wird. Letztendlich kann so natürlich auch die Akzeptanz sichergestellt werden.

Statt die Anwohner mehr oder minder stark in den Planungsprozess einzubinden, werden sie hier zu zentralen Akteuren, die über die verschiedenen Entscheidungsgremien den Planungsprozess selbständig steuern. Externe Experten stoßen den Planungsprozess anfangs an und stehen später mit ihrem Know-How beratend zur Seite, ohne jedoch zu sehr lenkend in den Prozess einzugreifen. Im Fall des Modelldorfes Jühnde hat das IZNE diese Expertenfunktion übernommen. Es wäre jedoch durchaus denkbar, dass andere Akteure (beispielsweise private Projektplaner) in anderen Orten eine ähnliche Rolle übernehmen, um so - Hand in Hand mit den Menschen vor Ort - Projekte zu generieren.



**Money  
matters**

Neben der Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen können die Anwohner auch materiell an den Erträgen der EE-Anlagen (Geld und Strom) beteiligt werden. Obwohl diese Formen der Beteiligung sich von den bisher diskutierten Beteiligungsformen unterscheiden, können sie die Akzeptanz von EE-Projekten entscheidend fördern. Denn Anwohner haben bisweilen das Gefühl, dass ihnen persönlich aus einem EE-Projekt nur Nachteile entstehen (Beeinträchtigung des Landschaftsbildes, Schall- und Schattenwurf, Geruch, Erhöhung des Verkehrsaufkommens wegen Biomasse-transporten etc.), dass sie aber in keiner Weise von dem Projekt profitieren, da sowohl der produzierte Strom als auch das erwirtschaftete Geld abfließen. Die Tatsache, dass die jeweilige Kommune und die Region profitieren (z.B. durch Steuereinnahmen und durch Aufträge für lokale Unternehmen), ist oft nicht bekannt oder hat gegenüber der persönlichen Betroffenheit einen geringeren Stellenwert (kann also die persönlichen Nachteile nicht aufwiegen).

Um die Bürger an den Vorteilen des EE-Projekts partizipieren zu lassen, bietet es sich an, den Bürgern die Möglichkeit zur finanziellen Beteiligung bzw. zum Strombezug aus den Anlagen anzubieten.

Beide Formen materieller Beteiligung können prinzipiell in jeder Phase des Projekts angeboten werden, sobald seitens der Anwohner eine negative Nutzen-Lasten-Wahrnehmung festgestellt wird. Faktisch müssen solche Beteiligungsmodelle aber schon frühzeitig, d.h. bei der finanziellen Planung des EE-Projektes bekannt sein und einkalkuliert werden. Dies ist notwendig um abzuklären, ob ausreichender finanzieller Spielraum vorhanden ist und ob sich weitere Fremdkapitalgeber (z.B. Banken) auf die Finanzierungsstruktur einlassen. Das so ausgearbeitete Finanzierungskonzept sollte bei der öffentlichen Präsentation des Projekts, und zwar im Rahmen der Darstellung des Geschäftsmodells, vorgestellt werden.

## 6.1 Finanzielle Beteiligung

Laut einer Forsa-Umfrage aus dem Jahr 2009/10 beurteilen 61 Prozent der Bevölkerung finanzielle Beteiligungsmodelle für Wind- und Solarparks als gut bis sehr gut. 58 Prozent könnten sich vorstellen, selbst in ein solches Projekt zu investieren (vgl. AEE 2009/10). Finanzielle Beteiligungsmodelle können sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. Sie unterscheiden sich beispielsweise hinsichtlich ihrer Rechtsform, der Höhe der Mindestbeteiligung, der Haftungsregelung, der Laufzeit etc. Orientierung bietet das Konzept des Instituts für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT). Das IZT hat einen idealtypischen Ablauf für die Planung und Ausgestaltung finanzieller Beteiligungskonzepte beschrieben (vgl. UPSY 2010), welcher nachfolgend in gekürzter Form dargestellt ist:

### Schritte zur Planung einer Finanzbeteiligung

#### Schritt 1:

Klären, welche Stakeholdergruppen an einer Partizipation an der Finanzierung interessiert sind. (Bürger, Bürgerinitiativen, Gemeinden, Projektierer, Banken, EVUs & Stadtwerke etc.)

#### Schritt 2:

Klären, welche funktionale Rolle die jeweiligen Akteure einnehmen können. (Geldgeber, kaufmännische Verwaltung, Einbringung juristischen Know-Hows etc.)? Welche Unterstützung / Funktionen fehlen noch? Wer könnte dafür noch ins Boot geholt werden?

#### Schritt 3:

Klären, was die Ziele und Motive der Akteure sind. (Umsetzung der Energiewende, Erwirtschaftung einer Rendite, Kundenbindung, langfristige Preisgarantie, Partizipation ermöglichen (Demokratie), regionale Identität stiften, Aufbau lokaler Energieerzeugungskapazitäten, Umsetzung eines konkreten Projekts)?

#### Schritt 4:

Analyse der Projektdimension: Soll eine Einzelanlage realisiert werden, ein Park oder ist perspektivisch die Errichtung weiterer Anlagen bzw. Parks geplant?

#### Schritt 5:

Konkrete Ausgestaltung des Projekts Herkunft der Investoren: ausschließlich aus der Region (stärkere lokale Identifikation) oder überregional (falls vor Ort nicht genügend Finanzmittel zur Verfügung stehen)

- Mitbestimmung: Wünschen Anleger ein umfassendes Mitspracherecht oder nicht? (z.B. wenn es den Akteuren primär um eine Geldanlage-möglichkeit geht)

- Einlagehöhe: Über die Festlegung einer Mindestbeteiligung kann eine hohe Einlagehöhe festgelegt werden (bedeutet geringeren Verwaltungsaufwand) oder auch Kleinbeteiligung ermöglicht werden (erlaubt eine breite Beteiligung)
- Kapitalherkunft: Ausschließlich Eigenkapital oder auch Fremdkapital
- Haftung: Haftung der Anleger auf ihre Einlagen beschränken (Beschränkung des Anlegerrisikos; breitere Beteiligung) oder ist darüber hinaus auch Haftung mit persönlichem Vermögen vorgesehen (umfassende Verantwortung für das Projekt)
- Laufzeit der Anlage: Wie schnell können Anleger ihr Geld wieder aus dem Projekt abziehen? (beeinflusst u.a. Rendite und Verwaltungsaufwand)

## Schritt 6:

## Wahl der geeigneten Rechtsform

Entsprechend der in Schritt 5 festgelegten Parameter kann nun eine passende Rechtsform gewählt werden. »Es gibt nicht die geeignete Rechtsform für bürgerschaftlich orientierte EE-Beteiligungsvorhaben. (...) Die Rechtsform entsteht eher in Folge des angebahnten Prozesses und ergibt sich aus Rahmenbedingungen, der inhaltlichen Ausrichtung, der anvisierten Zielgruppe sowie weiteren Beteiligungsfaktoren.« (IZT, in UPSY 2010) <sup>[Für eine weitere Darstellung der verschiedenen Beteiligungsformen vgl. AEE 2011/12]</sup>

## eingetragene Genossenschaft (eG)

- Haftet in der Regel nur in Höhe der jeweiligen Einlage
- Ermöglicht die Finanzierung verschiedener Projekte und Anlagen »unter einem Dach«, was den Verwaltungsaufwand reduziert.
- Zudem kann das Risiko eines geringen Jahresertrages einzelner Anlagen über alle Anlagen und Anleger der eG bzw. AG hinweg gestreut werden.
- »Ein zentraler Unterschied zwischen eG und AG ist der Grad der Mitbestimmung. Bei der eG hat jeder Genossenschafter eine Stimme, unabhängig der Anteile, bei der AG dagegen entscheidet der Anteilsumfang über die Stimmverteilung« (IZT, in UPSY 2010). <sup>[Für weitere Informationen zu Energiegenossenschaften vgl. AEE & DGRV 2011 und DGRV 2011.]</sup>

## GmbH &amp; Co. KG

- Begrenztes Haftungsrisiko (für Kommanditisten)
- Anlagenspezifische Herangehensweise: »Für jede neue EE-Anlage wird unterhalb der GmbH eine neue Co.KG gegründet« (IZT, in UPSY 2010). Dies ermöglicht eine direkte Identifikation der Anleger mit ihrer jeweiligen Anlage und ein hohes Maß an Transparenz.
- Nachteil: Hohe Fixkosten (da größerer Verwaltungsaufwand) und kein Risikoausgleich mit anderen Anlagen möglich.

## Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

- Hat ein hohes Haftungsrisiko, da jeder Gesellschafter einer persönlichen Haftungspflicht unterliegt, sie sich auf sein gesamtes Vermögen erstreckt.
- Vorteil: Geringe Gründungsanforderungen; daher kann diese Rechtsform für kleine Projekte mit einem überschaubarem Risiko geeignet sein.

Darüber hinaus können die einzelnen Rechtsformen (innerhalb bestimmter Grenzen) durch Zusatzverträge an die jeweiligen Wünsche der Initiatoren angepasst werden.

## Schritt 7:

## Bestimmung der Finanzprodukte

»Im Hinblick auf die Bestimmung der Finanzprodukte ist je nach Rechtsform und Gesellschafter-, Genossenschafts- und Aktienanteilen zwischen einem breiten Finanzportfolio zu unterscheiden, bestehend aus Geschlossenen Fonds, Genussrechten, Darlehen, Private Placements und Fördermitteln.« Die einzelnen Finanzprodukte werden bei UPSY (2010, S. 127ff) näher beschrieben.

Ferner muss das Geld eingeworben werden. Hierfür ist eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit notwendig oder die Einbeziehung professioneller Finanzdienstleister (z.B. lokale oder überregionale Banken), die ihren Kunden die Beteiligungsmöglichkeiten anbieten. In jedem Fall sind die Vorschriften der Finanzaufsicht und die Regelung zur Prospekthaftung zu berücksichtigen.

Finanzielle Beteiligungsmodelle setzen entsprechendes Fachwissen voraus (wirtschaftlich, rechtlich, administrativ und auch technisch). Bei unzureichendem Wissen bzw. falscher Kalkulation und Planung besteht die Gefahr, die EE-Projekte zu ruinieren und damit das Vertrauen der Anleger in EE als sichere Technologie und Geldanlagemöglichkeit nachhaltig zu schädigen. Hinzu kommt, dass eine fehlerhafte Finanzkalkulation auch rechtliche Konsequenzen für den Anbieter der Beteiligungsmöglichkeiten nach sich ziehen kann (Stichwort Prospekthaftung). Weiterhin sollte grundsätzlich über die gesamte Laufzeit der Finanzprodukte (und damit über die gesamte Lebenszeit der EE-Anlagen) ein Ansprechpartner für die Anleger zur Verfügung stehen. Diesen Herausforderungen kann durch die Wahl geeigneter Kooperationspartner begegnet werden. Lokale Banken können in Kooperation die Ausgestaltung der finanziellen Beteiligungsmöglichkeiten sowie deren Vertrieb und Verwaltung übernehmen. <sup>[Für ein Praxisbeispiel vgl. Beteiligungsangebot zu einem Windpark der GLS-Bank: [www.iset.uni-kassel.de/public/institutsberichte/Beispiel\\_Windpark\\_Beteiligungsprospekt.pdf](http://www.iset.uni-kassel.de/public/institutsberichte/Beispiel_Windpark_Beteiligungsprospekt.pdf)]</sup>

### Finanzielle Beteiligung in Form von Pachteinnahmen

Die Verteilung der Pachteinnahmen in der Bevölkerung wird über die Auswahl der Flächen im Rahmen der Projektplanung bestimmt. Die Akzeptanz für ein Projekt innerhalb einer Gemeinde steigt tendenziell, wenn die Pachteinnahmen und damit die finanzielle Beteiligung an der Wertschöpfung breit gestreut wird. Im Fall der Gemeinde Dardesheim in Sachsen-Anhalt wird dies als Erfolgsfaktor für das dortige Windparkprojekt angegeben: »Die Stadt Dardesheim hatte ein starkes Interesse daran, die Auswahl der Grundstücke, auf denen die Windenergieanlagen gebaut wurden, sozial ausgewogen zu treffen. Heute ist fast jeder dritte Haushalt in der Stadt mit einem Stück Land vertreten. Das hat mit zu der breiten Akzeptanz für den Windpark beigetragen.« (AEE 2011).

Eine weitere Möglichkeit zur breiten Streuung der Pachteinnahmen stellt das »Flächenpachtmodell« dar. Ein solches Modell wurde beispielsweise in der Gemeinde Mühlenfließ-Schlalach in Brandenburg umgesetzt. Die dortige Windenergie-Eignungsfläche ist im Besitz von mehr als 120 Grundstückseigentümern: »Das Flächenpachtmodell sieht vor, dass über einen Verteilerschlüssel alle Grundstückseigentümer im Eignungsgebiet einen Anteil an der Pacht erhalten. Hierdurch werden die Erträge gerecht vor Ort verteilt, ohne dass es zu einer Bevorzugung weniger Eigentümer kommt. 20 Prozent der Gesamtsumme gehen an die Eigner, auf deren Grund und Boden eine Anlage steht. Die restliche Summe wird an alle anderen Grundstückseigentümer nach ihrem prozentualen Anteil an der Gesamtfläche ausbezahlt« (Kommunal Erneuerbar 2010). Aber auch die Einwohner, die keinen Gewinn aus der Verpachtung erzielen, werden in Mühlenfließ-Schlalach berücksichtigt. So wurde eine Bürgerstiftung gegründet, die 0,75 Prozent der Einspeisevergütung vom Betreiber erhält – umgerechnet etwa 50.000 Euro pro Jahr. Damit finanziert die Stiftung gemeinnützige Projekte vor Ort.

### Finanzielle Beteiligung in Form des Sponsoring

Durch Sponsoring-Maßnahmen (regelmäßiges Sponsoring, einmalige Spenden, Verleihung von Umweltpreisen etc.) kann das Projektmanagement aktiv dafür sorgen, dass die Bevölkerung bzw. lokale Vereine etc. an den Gewinnen des EE-Projekts partizipieren.

### 6.2 Strombezug aus den erneuerbare Energie Anlagen für die Anwohner

Falls das Projekt sich aus Sicht der Anwohner durch eine negative Kosten-Lasten-Verteilung auszeichnet, kann den Anwohnern ein günstiger Strombezug aus den lokalen EE-Anlagen angeboten werden, um so ihre Kosten-Nutzen-Wahrnehmung positiv zu beeinflussen. In diesem Fall kann der Projektplaner u.a. mit stabilen Strompreisen werben (im Gegensatz zu den beständig steigenden Strompreisen aus konventionellen Kraftwerken). Zudem kann das Engagement der Gemeinde für den Klimaschutz zu Werbezwecken und für einen Imagegewinn genutzt werden, im Sinne von: »Ihre Gemeinde / ihr Haushalt wird klimaneutral!«

Es sei darauf hingewiesen, dass die Realisierung eines solchen Stromangebotes mit erheblichem organisatorischen Aufwand verbunden ist. Unter anderem muss ein externer Partner gefunden werden, der die fluktuierende Stromproduktion der EE-Anlagen »verstetigt« und eine bedarfsgerechte Stromversorgung ermöglicht. Entsprechend ist auch diese Beteiligungsform eher für größere EE-Projekte geeignet, die ohnehin einen höheren organisatorischen Aufwand erfordern.

Praxisbeispiel: Die Firma juwi bietet bereits heute für Anwohner der Gemeinden Schornsheim und Gabsheim den Bezug von Strom aus örtlichen EE-Anlagen an. ([www.juwi-strom.de](http://www.juwi-strom.de))

## 7. Übersicht der Beteiligungsformen und -maßnahmen

In der folgenden Tabelle sind die in diesem Leitfaden vorgestellten Beteiligungsformen sowie die entsprechenden Beteiligungsmaßnahmen aufgelistet. Darüber hinaus ist angegeben, in welcher Phase des Planungsprozesses die verschiedenen Beteiligungsmaßnahmen eingesetzt werden können.

Beteiligungsform
Information
Antizipation

## Übersicht der Beteiligungsformen und -maßnahmen

Beteiligungsmaßnahme	Planung	Genehmigung	Bau & Betrieb
Informations- und Kommunikationskonzept	x	x	x
Öffentliche Informationsveranstaltung	x	x	
Besichtigungsfahrt	x	x	
Website	x	x	x
Visualisierung der Projektpläne	x	x	
eigenes Presseergebnis	x	x	
Pressegespräch	x	x	
Information betroffener Nachbarn			x
Dokumentation des Baufortschrittes auf der Website			x
Tag der offenen Baustelle			x
Eröffnungsfest			x
Führungen			x
Energielehrpfad			x
Akteursanalyse (entspricht Schritt 1 des ESTEEM-Konzepts)	x	(x)	
Vergleich der Sichtweisen von Projektmanagement und Stakeholdern (entspricht den Schritten 2 und 3 des ESTEEM-Konzepts)	x	(x)	
Desktop Konsultation	x	(x)	

Beteiligungsform
Konsultation
Verhandlung
Kooperative Planung
Materielle Beteiligung

Beteiligungsmaßnahme	Planung	Genehmigung	Bau & Betrieb
Erstinformation beim Bürgermeister und/oder Gemeinderat	x		
Informationsveranstaltungen	x	(x)	
Workshops	x	(x)	
Online-Panel & -Forum	x	x	x
Desktop Konsultation	x	(x)	
Planungswerkstatt	x		
Bürgerversammlung			x
Mediation	x	x	x
Workshop	x	(x)	
ESTEEM	x		
Energie-Tisch	x		
Planungswerkstatt	x		
Zukunftswerkstatt	x		
Finanzielle Beteiligung	x	x	
Pacht	x		
Sponsoring			x
Strombezug aus den Anlagen für Anwohner	x	x	x

## 8.1 Potenziell relevante Aspekte für Anwohner und Stakeholder

- Erhalt von Landschaften (Landschaft bedeutet Heimat und ist daher mit der Identität der Menschen verbunden)
- Sichtbeziehung zu Siedlungen, Wanderwegen etc.
- Abstand von Wohngebäuden (Emissionen: Schall- und Schattenwurf, Diskoeffekt, Nachtbefeuerung, Geruchsbelästigung, Verkehrsbelastung bei Biomasseanlieferung, Baulärm)
- Lebensqualität von Anwohnern (insbesondere Emissionen)
- Wertverlust von Immobilien
- Naturschutz / Gefährdung von Tieren / Eingriff in Naturschutzgebiete / Monokulturen (entsprechende Bodenbelastung bei Bioenergie)
- Flächenverbrauch oder Flächenbelegung (im Fall der Biomasse: mögliche Erhöhung des Pachtniveaus)
- Partizipation der Anwohner am Planungsprozess; Beteiligung auch jenseits der rechtlich vorgeschriebenen formalen Beteiligung im Genehmigungsverfahren  
[Intransparente Planungsverfahren bzw. nicht-beteiligende Prozesse werden häufig als ungerecht empfunden und dieses Werturteil mit der Anlage verknüpft; die Akzeptanz der Anlage sinkt entsprechend\* (UPSY 2010).]
- Tatsächliche Einflussmöglichkeit (ergebnisoffene Prozesse); d.h. nicht nur Pro-Forma-Beteiligung
- Verhalten der Projektplaner / Fairness im Umgang mit den Anwohnern / Kompetenz und Glaubwürdigkeit / Vertrauensverhältnis zwischen Planer und Stakeholdern
- Transparenz des Planungs- und Genehmigungsverfahrens
- (gerechte) Beteiligung an der Wertschöpfung (materielle Beteiligung)
- Beschäftigungseffekt / Beauftragung lokaler Unternehmen
- Allgemeine wirtschaftliche Auswirkungen auf die Region
- bestehende Nutzungskonflikte (u.a. mit Naturschutz, Tourismus, Landwirtschaft)
- Technologiewahl

## 8.2 Literatur:

- AEE & DStGB (2011): Erneuerbare-Energien-Projekte in Kommunen – Erfolgreiche Planung und Umsetzung; [www.unendlich-viel-energie.de/fileadmin/content-kommunal/downloads/kommunal-erneuerbar.pdf](http://www.unendlich-viel-energie.de/fileadmin/content-kommunal/downloads/kommunal-erneuerbar.pdf)
- AEE & DGRV (2011): Energiegenossenschaften - Bürger, Kommunen und lokale Wirtschaft in guter Gesellschaft; [www.kommunal-erneuerbar.de/fileadmin/content/PDF/Energiegenossenschaften\\_web\\_normal.pdf](http://www.kommunal-erneuerbar.de/fileadmin/content/PDF/Energiegenossenschaften_web_normal.pdf)
- AEE (2009/10): Akzeptanz der Erneuerbaren Energien in der deutschen Bevölkerung – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage in Deutschland; [www.unendlich-viel-energie.de/uploads/media/31\\_Renews\\_Spezial\\_Akzeptanzumfrage\\_2009\\_mai10\\_online.pdf](http://www.unendlich-viel-energie.de/uploads/media/31_Renews_Spezial_Akzeptanzumfrage_2009_mai10_online.pdf)
- AEE (2011/12): Komm:Mag – Das Jahresmagazin zu Erneuerbaren Energien in Kommunen; S. 46: Energie in guter Gesellschaft – Organisations- und Beteiligungsformen; [www.unendlich-viel-energie.de/uploads/media/AEE\\_KOM-MAG\\_Jan12.pdf](http://www.unendlich-viel-energie.de/uploads/media/AEE_KOM-MAG_Jan12.pdf)
- AEE (2012): Wertschöpfungsrechner; [www.kommunal-erneuerbar.de/de/kommunale-wertschoepfung/rechner.html](http://www.kommunal-erneuerbar.de/de/kommunale-wertschoepfung/rechner.html)
- Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Planwerk Innenstadt – Werkstattarbeit; [www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/planwerke/de/planwerk\\_innenstadt/planungsprozess/werkstaetten.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/planwerke/de/planwerk_innenstadt/planungsprozess/werkstaetten.shtml)
- CMOH – Chief Medical Officer of Health Report (2010): The Potential Health Impact of Wind Turbines; [www.health.gov.on.ca/en/common/ministry/publications/reports/wind\\_turbine/wind\\_turbine.pdf](http://www.health.gov.on.ca/en/common/ministry/publications/reports/wind_turbine/wind_turbine.pdf)
- Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) (1999): Energie-Tische zum Klimaschutz; [www.difu.de/node/4550](http://www.difu.de/node/4550)
- DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband) (2011): Genossenschaften gründen; [www.neuegenossenschaften.de](http://www.neuegenossenschaften.de)
- ESTEEM: Engage stakeholders through a systematic toolbox to manage new energy projects (2006): General Manual for the application of the ESTEEM tool; [www.esteem-tool.eu/](http://www.esteem-tool.eu/)
- Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe (Hrg.) (2010): Wege zum Bioenergiedorf – Leitfaden; [www.fnr-server.de/ftp/pdf/literatur/pdf\\_318-leitfaden\\_bioenergiedorf\\_2010\\_web\\_neu.pdf](http://www.fnr-server.de/ftp/pdf/literatur/pdf_318-leitfaden_bioenergiedorf_2010_web_neu.pdf)

IEA Wind Task 28 - Social Acceptance of Wind Energy Projects (2010): State-of-the-art report; [www.socialacceptance.ch/images/IEA\\_Wind\\_Task\\_28\\_technical\\_report\\_final\\_20110208.pdf](http://www.socialacceptance.ch/images/IEA_Wind_Task_28_technical_report_final_20110208.pdf)

Initiative für Industrie und Nachhaltigkeit in NRW (2009): Einstellungen der Bevölkerung zur Industrie in NRW - Ergebnisse der Befragung; [www.allianz-pro-industrie.nrw.de/\\_alt/Kongress\\_Pro\\_Industrie\\_und\\_Nachhaltigkeit/Abschlussbericht\\_Pro\\_Industrie\\_Befragungsergebnisse.pdf](http://www.allianz-pro-industrie.nrw.de/_alt/Kongress_Pro_Industrie_und_Nachhaltigkeit/Abschlussbericht_Pro_Industrie_Befragungsergebnisse.pdf)

Institut für Demoskopie Allensbach (2011a): Akzeptanzprobleme großer Infrastrukturprojekte Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativumfrage; [www.vdzement.de/fileadmin/gruppen/bdz/1Presse\\_Veranstaltung/Veranstaltungen/Text\\_Handout\\_Koecher.pdf](http://www.vdzement.de/fileadmin/gruppen/bdz/1Presse_Veranstaltung/Veranstaltungen/Text_Handout_Koecher.pdf)

Institut für Demoskopie Allensbach (2011b): Autorität in Deutschland; [www.herbert-quandt-stiftung.de/files/pressemitteilungen/pm\\_allensbach\\_studie\\_autoritat\\_85\\_cea4cb.pdf](http://www.herbert-quandt-stiftung.de/files/pressemitteilungen/pm_allensbach_studie_autoritat_85_cea4cb.pdf)

IÖW - Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (2010): Kommunale Wertschöpfung durch Erneuerbare Energien; [www.unendlich-viel-energie.de/de/wirtschaft/detailansicht/article/572/kommunale-wertschoepfung-durch-erneuerbare-energien.html](http://www.unendlich-viel-energie.de/de/wirtschaft/detailansicht/article/572/kommunale-wertschoepfung-durch-erneuerbare-energien.html)

Kommunal Erneuerbar (2010): Kommune des Monats: Mühlenfließ-Schlalach; [www.kommunal-erneuerbar.de/de/energie-kommunen/2010/dezember.html](http://www.kommunal-erneuerbar.de/de/energie-kommunen/2010/dezember.html)

Koch, G.; Hilgers, D.; Rapp, M. (2011): Vom passiven Bürger zum kollaborativen Gestalter: Welche Chancen bietet Open Government für Bürger und Staat? In: Innovative Verwaltung, (6/2011)

Lokale Energie Agentur Oststeiermark (2006): Kommunikationsratgeber für die erfolgreiche Biogasanlage; [www.lea.at/download/Kommunikationsratgeber.pdf](http://www.lea.at/download/Kommunikationsratgeber.pdf)

NABU (2008): Kommunikationsratgeber zum Ausbau Erneuerbarer Energien; [www.nabu.de/themen/energie/erneuerbareenergien/allgemein/08397.html](http://www.nabu.de/themen/energie/erneuerbareenergien/allgemein/08397.html)

NABU (2006): Leitfaden Erneuerbare Energien - Konflikte lösen und vermeiden; [www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/energie/4.pdf](http://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/energie/4.pdf)

Österreichisches Umweltministerium (BMLFUW) & Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik (2001): Das Handbuch Umweltmediation; [www.partizipation.at/handbuch-umweltmed.98.html](http://www.partizipation.at/handbuch-umweltmed.98.html)

RBB (2010): Biogaswahn - Zukunftslandschaft Nauener Platte; [www.rbb-online.de/ozon/archiv/ozon\\_unterwegs\\_am1/biogaswahn\\_zukunftslandschaft.html](http://www.rbb-online.de/ozon/archiv/ozon_unterwegs_am1/biogaswahn_zukunftslandschaft.html)

Schweizer-Ries, P. (2011): Förderung klima- und umweltfreundlichen Verhaltens aus der Perspektive der Psychologie und Sozialwissenschaften; [www.kommunaler-klimaschutz.de/files/pdf/Konferenz\\_2011\\_Vortrag\\_Schweizer-Ries.pdf](http://www.kommunaler-klimaschutz.de/files/pdf/Konferenz_2011_Vortrag_Schweizer-Ries.pdf)

Stiftung Mitarbeit (2012): Wegweiser Bürgergesellschaft - Planen mit Bürgerinnen und Bürgern? Die Planungswerkstatt im Praxistest; [www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/planungsprozesse-initiiieren-und-gestaltend-begleiten/planungswerkstatt/planen-mit-buergerinnen-und-buerger-die-planungswerkstatt-im-praxistest/106206/](http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/planungsprozesse-initiiieren-und-gestaltend-begleiten/planungswerkstatt/planen-mit-buergerinnen-und-buerger-die-planungswerkstatt-im-praxistest/106206/)

Stollen, T. (2011): Deliberation als Brücke zwischen passiver und aktiver Öffentlichkeit. Ein Feldexperiment zu den Chancen und Grenzen verschiedener Formen von Bürgerbeteiligung in der deutschen Gesundheitspolitik. Berlin: epubli

Technische Universität Berlin & Zentrum Technik und Gesellschaft (2008): Schlussbericht zum Forschungsvorhaben - Energieregion Lausitz - Neue Impulse für die Akzeptanz und Nutzung erneuerbarer Energien; [www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/schlussbericht\\_energieregion\\_lausitz.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/schlussbericht_energieregion_lausitz.pdf)

UPSY (Forschungsgruppe Umweltpsychologie) et al. (2008): Akzeptanz erneuerbarer Energien und sozialwissenschaftliche Fragen; [www-e.uni-magdeburg.de/upsy/akzeptanz/index.php](http://www-e.uni-magdeburg.de/upsy/akzeptanz/index.php)

UPSY et al. (2010): Aktivität und Teilhabe - Akzeptanz erneuerbarer Energien durch Beteiligung steigern; [www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Forschung/Abschlussbericht\\_Aktivitaet\\_Teilhabe\\_format.pdf](http://www.tu-berlin.de/fileadmin/f27/PDFs/Forschung/Abschlussbericht_Aktivitaet_Teilhabe_format.pdf)

Wegweiser Bürgergesellschaft (2012): Planungszelle; [www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/planungsprozesse-initiiieren-und-gestaltend-begleiten/planungszelle/planungszelle/106208/](http://www.buergergesellschaft.de/politische-teilhabe/modelle-und-methoden-der-buergerbeteiligung/planungsprozesse-initiiieren-und-gestaltend-begleiten/planungszelle/planungszelle/106208/)

Guidelines for developers / producers aus IEA Wind Task 28 (2010):

Europe

- European Best Practice Guidelines for wind energy development (EWEA 1999)
- Den gode proces (Danmarks Naturfredningsforening et al. 2009) (Denmark)
- Best Practice Guidelines for the Irish Wind Energy Industry (IWEA 2008) (Ireland)
- Guidelines and checklists for investors (Ott et al. 2008; Ott et al. 2008; Ott et al. 2008) (Switzerland)

North America

- 11 steps of building include consultation (CANWEA 2008) (Canada)
- Best practices to prevent sound issues (HGC Engineering 2006) (Canada)
- AWEA Siting Handbook (AWEA 2008) (United States)

Others

- Best Practice Guidelines for implementation of wind energy projects (auswind 2006) (Australia)
- Guidebook on introducing wind power generation for wind power producers (NEDO 2008) (Japan)
- Manual for environmental impact assessments (NEDO 2003) (Japan)

**100** prozent  
erneuerbar  
stiftung



9 783848 216888