

Kurzbericht

Deutsch

Unterschiedlichste Stakeholder haben zum Teil erheblichen Einfluss auf viele industrielle Bauprozesse, speziell betrifft das die Zielgrößen Kosten, Qualität und Zeit der Planungs- und Realisierungsprozesse und auf den sich anschließenden Betrieb. Dies belegen unter anderem Studienergebnisse, die im Rahmen dieses Handlungsleitfadens erhoben wurden. Auch fordern die Stakeholder eine intensivere Beteiligung an zukünftigen Bauvorhaben, denen sie – vorerst – überwiegend positiv gegenüberstehen, zum Beispiel aufgrund der Schaffung neuer Arbeitsplätze und zusätzlicher Potenziale für die Stadt- und Regionalentwicklung. Vor allem der Mangel an einem zielorientierten und standardisierten Prozess zur Einbindung der Akteure und der Mangel an der notwendigen Methoden- und Fachkompetenz auf Unternehmerseite gefährden den Projekterfolg. Nicht selten entwickelt sich aus diesem Defizit heraus eine negative Einstellung der Stakeholder zum Bauvorhaben, da deren anfängliche Bedenken nur unzureichend im Planungsprozess berücksichtigt werden. Hierzu zählen beispielsweise Befürchtungen, aus dem Bauvorhaben könne ein erhöhtes Verkehrsaufkommen, zusätzlicher Lärm und eine zunehmende Versiegelung der vorhandenen stadtnahen Grünflächen resultieren. In der Konsequenz führt diese Entwicklung auf der Seite der Stakeholder zu einer erhöhten Konfliktbereitschaft, aus der in der Regel eine Zeitverzögerung und erhöhte Kosten der Bauvorhaben auf Unternehmerseite folgen.

Um eine größtmögliche Akzeptanz bei den Stakeholdern zu gewinnen, ist eine geeignete, projektspezifische Integration von relevanten Interessengruppen in das Bauvorhaben zu gewährleisten. Hierbei kann nicht nur der Neubau von Industrieobjekten, sondern auch die Erweiterung bestehender Anlagen zum Protest der Anwohner führen, und sogar in Rechtsstreitigkeiten resultieren. In solchen Fällen kann es zu aufwendigen Korrekturen oder zu einer kompletten Blockade des Bauprojektes kommen. Der VDI attestiert in einer Studie standortbezogene Akzeptanzprobleme der Produktion, die durch Partizipation gemindert werden können. Die bestehenden Ansätze zur Öffentlichkeitseinbindung (zum Beispiel VDI 7000) sind sehr umfassend, bieten aber nur begrenzt Hilfe bei der Auswahl des richtigen Partizipationsgrades, der einen direkten Einfluss auf die Akzeptanz hat. Die grundlegende Schwierigkeit ist, dass das richtige Maß an Partizipation zu wählen, um die Akzeptanz

zu maximieren. So kann eine zu große Partizipation eine starke Zunahme des Abstimmungsaufwandes erfordern, was ebenfalls verzögernd wirkt. Daneben stehen bisher, meist bei kleineren Bauprojekten oder kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung, um eine Beteiligung im Sinne der VDI 7000 zu gewährleisten.

Der vorliegende Handlungsleitfaden beschäftigt sich mit der übergeordneten Fragestellung, wie mithilfe eines definierten Prozesses relevante Stakeholder im Rahmen der laufenden Unternehmensprozesse identifiziert und systematisch in den Prozess integriert werden können. Aktuelle Ergebnisse wurden über zwei Jahre im Rahmen des geförderten Forschungsprojektes „Integration von Stakeholdern zur Akzeptanzsteigerung sowie Verhinderung von Störungen in der Planung und der Baudurchführung“ gesammelt und nachfolgend anwendungsorientiert aufbereitet. Ziel des Leitfadens ist es, Bau- und Planungsprozesse durch eine projektspezifische Einbindung von Stakeholdern zu verbessern. Hierdurch sollen mögliche Verzögerungen oder Kostensteigerungen, die aufgrund unvorhergesehener, durch Stakeholder verursachte Einwände entstehen, proaktiv identifiziert und verhindert werden. Ursachen für Verzögerungen oder Kostensteigerungen können beispielsweise zunehmende behördliche Auflagen, sinkende Technikakzeptanz der Bevölkerung im direkten Umfeld und wachsende Klage- und Einspruchsbereitschaft der Anwohner („Not-In-My-Backyard“) sein. Basierend auf neuen Erkenntnissen wird im Handlungsleitfaden eine strukturierte Vorgehensweise mit vier unterschiedlichen Gestaltungsprinzipien vorgestellt, die an die Struktur Ganzheitlicher Produktionssysteme angelehnt ist. Konkret stehen den interessierten Parteien vier Prinzipien zur Ausgestaltung der Partizipation zur Verfügung: „Nachhaltige Planung“, „Frontloading“, „Transparenz und Visualisierung“ und „Stakeholderorientierung“. Ergänzt werden die Gestaltungsprinzipien durch über 28 Werkzeuge und Methoden, die von Fachexperten im Rahmen unterschiedlicher Workshops im Laufe von zwei Jahren identifiziert und ausgestaltet wurden. Im Besonderen adressieren die Methoden und Werkzeuge die Themenschwerpunkte „Genehmigungsverfahren“ und „Öffentlichkeitsarbeit“, die von Experten aus Forschung, Industrie und Behörden als essenzielle Bestandteile einer erfolgreichen Partizipation identifiziert wurden. Ein aus diesem Projekt entstandener Schnelltest ermöglicht es, die unternehmens- und projektspezifische Relevanz unterschiedlicher Sta-

keholder auf das Bauvorhaben zu evaluieren und individuelle Handlungsempfehlungen zu priorisieren. Erste Validierungsergebnisse zeigen, dass durch die systematische Integration nicht nur die Akzeptanz gesteigert und mögliche Störungen vermieden werden, sondern das gesamte Planungsergebnis in Bezug auf die Ergebnisqualität der Bauvorhaben einen signifikant positiven Einfluss hat. Ausgewählte Kernergebnisse des Handlungsleitfadens sind nachfolgend stichpunktartig zusammengefasst.

Kernergebnisse aus den Studien

- Stakeholder fordern mehrheitlich eine höhere Beteiligung an Planungsprozessen und bevorzugen die direkte Information durch die Unternehmen.
- Das Partizipationsparadoxon stellt Unternehmen vor eine große Herausforderung: Für den positiven Verlauf zahlreicher Bauvorhaben müssten Stakeholder in den frühen Projektphasen einbezogen werden, obwohl in diesen Phasen das tatsächliche Partizipationsinteresse auf beiden Seiten eher gering ist und ein klarer definierter Prozess zur Einbindung fehlt.
- Großen Handlungsbedarf sehen Unternehmen neben der Gestaltung klarer Prozesse zur Einbindung von Stakeholdern auch im Bereich der erforderlichen Methoden- und Fachkompetenz, in der Definition klarer Ziele und der Wahl des richtigen Partizipationszeitpunktes.
- Grundsätzlich hat der überwiegende Teil der Stakeholder zu Beginn der Planungsprozesse eine positive Einstellung gegenüber dem Bauvorhaben.
- Die Werkzeuge „Informationsveranstaltung“, „Nachbarschaftsdialog“, „Pressemitteilung“ und „öffentliche Begehungen“ werden von Stakeholdern favorisiert.
- Experten beurteilen die Bereiche „Genehmigungsverfahren“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ als essenzielle Bestandteile eines erfolgreichen Partizipationsprozesses.
- Bei den Genehmigungsverfahren steht die frühe Kontaktaufnahme, die sternförmige Verteilung von Unterlagen, die Berücksichtigung des Artenschutzes und der Einsatz von neutralen Gutachtern im Fokus.
- Bei der Öffentlichkeitsarbeit benennen die Experten folgende Punkte als wichtige Erfolgsfaktoren:

die frühzeitige Einbindung der Interessenten, die Expertenkonsultation sowie die Berücksichtigung der gestiegenen Klagebereitschaft und der möglichen Emissionen durch Bauvorhaben.

Grundlagen zum Handlungsleitfaden

- Im Handlungsleitfaden werden die Bereiche Mensch, Organisation und Technik gleichermaßen berücksichtigt, die aus einer detaillierten Anforderungsanalyse resultieren.
- Strukturell ist der Handlungsleitfaden an das Konzept der Ganzheitlichen Produktionssysteme angelehnt und damit für Unternehmen einfach in laufende Prozesse integrierbar.
- Ein Schnelltest ermöglicht eine frühzeitige unternehmens- und projektindividuelle Evaluierung des Partizipationsbedarfes.
- Die Gestaltungsprinzipien (1) Nachhaltige Planung, (2) Frontloading, (3) Transparenz und Visualisierung und (4) Stakeholderorientierung liefern die Grundlage zur Gestaltung der Partizipation.
- Die nachhaltige Planung (1) adressiert die ressourcenschonende Planung und Realisierung des Bauvorhabens, womit beispielsweise Ausgleichsmaßnahmen identifiziert und projektiert werden können.
- Das Prinzip Frontloading (2) beschäftigt sich mit dem frühzeitigen Beginn und der zielführenden Herangehensweise von erforderlichen Genehmigungsverfahren.
- Beim Prinzip Transparenz und Visualisierung (3) werden Themen der Öffentlichkeitsarbeit und der Außendarstellung eines Unternehmens subsumiert.
- Das vierte Prinzip Stakeholderorientierung (4) beschäftigt sich mit der Integration von Interessengruppen in den Fabrikplanungsprozess der Unternehmen.
- Insgesamt wurden 28 Werkzeuge und Methoden in zweijähriger Projektarbeit durch Experten identifiziert, ausgestaltet und den jeweiligen Gestaltungsprinzipien zugeordnet.