



Positionspapier: **Die Zukunft von Infrastrukturprojekten**

Akzeptanz steigern
Vorhaben beschleunigen
Planung vorantreiben

Inhaltsverzeichnis

1. Deutschland 2011	4
2. Zentrale Forderungen	6
3. Projekte für die Stromübertragungs- und verteilnetze beschleunigen	8
4. Projekte für die Verkehrsinfrastruktur beschleunigen	13
5. Nachhaltige Einigungsprozesse	21
6. Akzeptanz durch Kommunikation – Erfolgsfaktoren für die Kommunikation von Großprojekten	22

1. Deutschland 2011

Deutschland steht gut da. Die deutsche Wirtschaft, allen voran die Industrie, ist mit einem nie für möglich gehaltenen Aufschwung aus der tiefen Wirtschaftskrise herausgekommen. 3,6 Prozent BIP-Wachstum 2010, voraussichtlich über drei Prozent 2011, eine Arbeitslosenzahl unter drei Millionen und weltweite Anerkennung für diese Leistung. Dennoch kann die Lagebeurteilung nicht euphorisch ausfallen. Zu ausgeprägt sind die weltweiten, aber auch nationalen Risikoszenarien: Finanzmärkte, Staatsverschuldung, Euro-Krise, Rohstoffe und Energie. Hinzu kommen eine ausgeprägte deutsche Investitionsschwäche und die immer deutlicher werdenden Herausforderungen der demografischen Entwicklung.

Die Umsetzung des politisch verordneten Komplettumbaus des deutschen Energiesystems als Reaktion auf den Reaktorunfall in Fukushima wird durch eine weit verbreitete Protesthaltung der Bürger gegen Großinvestitionsvorhaben aller Art gefährdet.

Dieses widersprüchliche Bild aus herausragender konjunktureller Entwicklung auf der einen Seite und sehr ernsthaften Risiken und Herausforderungen auf der anderen Seite stellt Politik und Wirtschaft gleichermaßen vor eine schwierige Aufgabe:

Wie gewährleisten wir die Investitionen, die wir benötigen, um Erhalt, Ausbau und Umbau der Infrastruktur unseres Landes voranzutreiben?

Offensichtlich gibt es hierzulande höhere Investitionsbarrieren und ungünstigere Rahmenbedingungen als in anderen Ländern. Investitionen am Standort Deutschland sind für unsere Binnenkonjunktur, zum Ausgleich globaler Ungleichgewichte und als Triebfeder für einen höheren Wachstumspfad notwendig. Sie entscheiden über die deut-

sche Position im globalen Wettbewerb. Investitionen in das Industrieland Deutschland sind das Fundament von Wohlstand und sozialem Frieden.

So ist beispielsweise die zügige Erneuerung der Infrastruktur fundamentale Voraussetzung dafür, dass Deutschland im weltweiten Innovationswettbewerb führend bleibt. Hinzugetreten sind die außerordentlich ambitionierten Pläne für eine Neuorientierung der Energieversorgung in Deutschland. Die Energiewende wird ein beispielloses Volumen privater und öffentlicher Investitionen notwendig machen. Voraussetzungen für massive Investitionen am Standort Deutschland sind Rahmenbedingungen, die die Investitionen durchführbar und rentabel machen.

Die Industrie sieht zunehmend die Gefahr, dass wichtige Investitionsprojekte sich verzögern oder gar nicht zu verwirklichen sind. Schwierige und langwierige Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie mangelnde Akzeptanz in der Bevölkerung, Stichwort Stuttgart 21, hemmen deutsche Unternehmen und ausländische Investoren, stärker in Deutschland zu investieren.

Das Investitionsland Deutschland braucht einen neuen Konsens über die Bedeutung unserer Infrastruktur und über Verfahren, Projekte zügiger ins Werk zu setzen. Zugleich muss im Ergebnis immer eine verbindliche Entscheidung stehen, auf die Investoren vertrauen können.

Der BDI fordert, die Planung und Realisierung von Infrastrukturprojekten zu beschleunigen. Mit Recht erwarten Bürgerinnen und Bürger klare, detaillierte Informationen in jeder Projektphase – und von Anfang an Gehör zu finden.

Die formellen demokratischen, rechtsstaatlichen Verfahren müssen deshalb verständlicher werden. Überdies



können neue Formen bürgerschaftlicher Mitwirkung diese Verfahren flankieren. Besonders wichtig ist ein frühzeitiger, offener Diskurs mit den Bürgerinnen und Bürgern über Ziele und Varianten eines Vorhabens.

Was also ist zu tun?

Zum einen ist die Politik gefordert: Sie muss unserer Infrastruktur eine höhere Priorität einräumen und Planungs- wie Genehmigungsverfahren beschleunigen und optimieren. Dabei kommt es sowohl auf effizientere Planungsverfahren wie auf eine schnelle Umsetzung der Projekte an.

Zum anderen ist die Wirtschaft gefordert: Investieren ist eine ureigene unternehmerische Aufgabe. Unternehmen müssen und wollen sich für Deutschland engagieren. Die Wirtschaft ist gefordert, den Wert einer exzellenten Infrastruktur für Deutschland noch besser zu vermitteln.

Mit Recht erwarten die Bürgerinnen und Bürger einen offeneren Meinungsbildungs- und Abwägungsprozess von Nutzen und Kosten, Zielen und der Gestaltung von Investitionen. Zugleich ist unsere Demokratie darauf angewiesen, dass die Ergebnisse demokratischer und rechtsstaatlicher Verfahren respektiert werden. Das gemeinwohlorientierte politische Mandat hat auch dann Geltung, wenn einzelne Gruppen einen gefundenen Kompromiss grundlegend ablehnen.

Gemeinsam müssen Politik und Wirtschaft kommunikative Legitimationsprozesse initiieren – mit dem Ziel, in der Bevölkerung mehr Akzeptanz für Großprojekte zu gewinnen und Deutschland dauerhaft voranzubringen.

Der BDI setzt sich dafür ein, die grundsätzlich bewährten formellen Planungs- und Entscheidungsverfahren

zu optimieren und sinnvolle neue Optionen der Partizipation künftig stärker zu nutzen. Für den BDI sind bessere Beteiligung und schnellere Planungsverfahren kein Widerspruch, im Gegenteil, sie bedingen sich gegenseitig.

Dieses Positionspapier fasst die Vorschläge des BDI zur Verbesserung der Akzeptanz von Infrastruktur-Investitionsprojekten auf vier Feldern zusammen:

- Energieinfrastrukturmaßnahmen
- Verkehrsinfrastrukturmaßnahmen
- Formen nachhaltiger Einigungsprozesse
- Kommunikation von Projekten

Neben dem grundsätzlich notwendigen politischen Willen, die Investitionstätigkeit in Deutschland zu verstärken, sind an vielen Stellen im Verfahren Stellschrauben unterschiedlicher Dimension und Tragweite identifiziert, mit denen mehr Akzeptanz für Investitionen in das Industrie- und Verkehrsbereich geschaffen werden kann.

Das integrierte BDI-Positionspapier »Akzeptanz steigern, Vorhaben beschleunigen, Planung vorantreiben – Die Zukunft von Infrastrukturprojekten« bündelt konkrete Maßnahmenvorschläge, um Planungs- und Genehmigungsverfahren im Energie- und im Verkehrsinfrastrukturbereich zu beschleunigen. Darüber hinaus enthält es Grundsätze für die Kommunikation von Großprojekten.

Die Facetteile des integrierten Positionspapiers sind Auszüge aus umfangreichen eigenständigen BDI-Positionspapieren aus den Bereichen Energie und Verkehr.



2. Zentrale Forderungen

Projekte für die Stromübertragungs- und verteilnetze beschleunigen

- Zentrale nationale Weichenstellungen in der Energiepolitik in der EU abstimmen. Europäische Richtlinien und Verordnungen wirken auf Deutschland, und deutsche Energiepolitik hat in einem vernetzten Europa Auswirkungen auf den Rest Europas.
- Muster-Planfeststellungsrichtlinien mit Gültigkeit für alle Bundesländer erstellen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat zwischenzeitlich einheitliche Planfeststellungsrichtlinien erarbeitet, die nach der noch ausstehenden behördeninternen Abstimmung veröffentlicht werden sollen.
- Netzausbaubedarf transparent ermitteln und anschließend einen bundesweiten Bedarfsplan für die Hoch- und Höchstspannungsebenen (integriertes Netzkonzept) erstellen. Konsultation mit den wesentlichen Stakeholdern und nachfolgend Feststellung der Verbindlichkeit des Bedarfsplans, gegebenenfalls in einem Bundesgesetz. Darauf aufbauend die verbindliche Feststellung des »prioritären energiewirtschaftlichen Bedarfs« der Leitungen und die entsprechende Sicherung der Trassen.
- Rechtsweg beschleunigen – Bundesverwaltungsgericht als erste und gleichzeitig letzte Instanz bei Rechtsstreitigkeiten aufgrund des Bundesbedarfsplans.
- Wegfall des Raumordnungsverfahrens durch Festlegung der Linienführung durch die jeweiligen Landesbehörden bzw. BMWi bei länderübergreifenden Projekten.
- Klare und reduzierte Vorgaben für die einzureichenden Antragsunterlagen für neue Stromtrassen.
- Muster-Antragsunterlagen durch das BMWi mit Gültigkeit für alle Bundesländer erarbeiten.
- Antragsunterlagen auf Vollständigkeit innerhalb von zwei Wochen prüfen.
- Länderübergreifenden Informationsaustausch verbessern.
- Planfeststellungsbeschluss nach Zugang der Stellungnahmen der Anhebungsbehörden innerhalb von zwei Monaten erteilen.
- Bestand des Planfeststellungsbeschlusses auch bei Verfahrens- und Formfehlern, die die Entscheidung in der Sache nicht relevant beeinflussen.
- Leitungstrassen planerisch absichern mit vordringlichem Bedarf mit Verbindlichkeit für nachgeordnete Planungsstufen.
- Die für die Umweltverträglichkeitsprüfung notwendigen Unterlagen bei vordringlichen Leitungsbaumaßnahmen auf das unbedingt notwendige Maß reduzieren. Klagerechte für Umweltverbände mit Augenmaß anpassen.
- Langfristige Gültigkeit der relevanten Gesetze und Verordnungen. Die häufigen Novellierungen in der Vergangenheit haben zu zeitlichen Verzögerungen geführt.
- Gesellschaftlichen Konsens für die Notwendigkeit des Netzausbaus herstellen und eindeutiges politisches Commitment hierzu.
- Frühzeitige und umfassende Information und alle Stakeholder in die Projekte einbinden.



Projekte für die Verkehrsinfrastruktur beschleunigen

- Bedarfsgerechte Investitionen sichern, Effizienz des Mitteleinsatzes verbessern, Prioritäten setzen.
- Vorerörterungstermin für frühere Bürgerbeteiligung nutzen.
- Aktivere Information gewährleisten.
- Transparenz durch E-Government stärken.
- Kostentransparenz erhöhen.
- Raumordnungsverfahren straffen, indem die raumordnerischen Feststellungen im Planfeststellungsverfahren getroffen werden. Alternativ könnte die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) in Raumordnungs- und Planfeststellungsverfahren verbindlich »abgeschichtet« werden.
- Erörterungstermin strukturierter und bürgernäher gestalten sowie effizienter terminieren.
- Entscheidungen über nichterledigte Einwendungen transparenter gestalten.
- Fristen für die Überprüfung von Antragsunterlagen festlegen.
- Regelungen zum Sofortvollzug ausweiten.
- Erstinstanzliche Zuständigkeit des Bundesverwaltungsgerichts beibehalten.
- Planungsbehörden durch private Dienstleister entlasten.
- Umweltrecht optimieren.
- Klagerechte für Umweltverbände mit Augenmaß anpassen.
- Scoping effektiver gestalten.
- Schwellenwerte und Kriterien für UVP einführen und Bagatellvorbehalt im Bundesnaturschutzgesetz einführen.
- Potenziale Öffentlich-Privater Partnerschaften stärker nutzen.
- Schnellere Ausführung der Bautätigkeit durch frühzeitige Ausschreibung und Vergabe ermöglichen.

Erfolgsfaktoren für die Kommunikation bei industriellen Großprojekten

- Kommunikatoren von Beginn an beteiligen.
- Organisationsstruktur der Kommunikation in Projektkonsortien vorab festlegen.
- Kommunikationsströme und Akteure erfassen.
- Projektrisiken bewerten und festen Prozentsatz im Budget für Kommunikation vorhalten.
- Krisenkommunikation vorbereiten.
- Innovationspotenzial herausstellen und die Agenda bestimmen.
- Botschaften präzise, einfach und klar formulieren.
- Selbst und zuerst informieren.
- Selbst und zuerst starke Bilder schaffen.
- Ganze Breite der Instrumente nutzen.
- Soziale Netzwerke beobachten und nutzen.
- Die schweigende Mehrheit aktivieren.
- Transparent mit dem Projektverlauf umgehen.
- Ungewöhnliche Ideen für wirksamere Kommunikation einsetzen.
- Kommunikationserfolg laufend auswerten und optimieren.
- Kommunikation dynamisch an Prozessverlauf anpassen.
- Kommunikation bis zum Ende der Realisierung aufrechterhalten.
- Anschlusskommunikation vorbereiten.



3. Projekte für die Stromübertragungs- und -verteilnetze beschleunigen

Bereits mit ihrem Energiekonzept vom Herbst 2010 hatte die Bundesregierung sehr ambitionierte Ziele definiert. Die aktuellen Beschlüsse der Bundesregierung zum Ausstieg aus der Kernenergie haben den Handlungsdruck noch einmal deutlich erhöht. Der Umbau der deutschen Stromerzeugung hin zu der fast ausschließlichen Nutzung regenerativer Energien ist dabei die tragende Säule und hat tiefgreifende Konsequenzen. Für die Umsetzung ist ein gegenüber heute deutlich beschleunigter und entsprechend umfassender Um- und Ausbau der Stromübertragungs- und -verteilnetze die *conditio sine qua non*. Bereits heute stößt das deutsche Stromnetz an manchen Tagen an die Grenzen einer sicheren Versorgung. Der zügige Ausbau der Übertragungs- und Verteilnetze ist also dringend notwendig. Die zweite Netzstudie der Deutschen Energie-Agentur (dena) hat gezeigt, dass für die Umsetzung der Ziele bei den erneuerbaren Energien in Deutschland allein bis zu 3 600 Kilometer neue Leitungen im Übertragungsnetz bis 2020 erforderlich sind. Hinzu kommen noch mehrere 1000 Kilometer im Verteilnetz, der Um- bzw. Ausbau von rund 200 000 Kilometern im Mittel- und Niederspannungsnetz sowie die Anlagen für den wachsenden Kapazitätsbedarf durch den stetig steigenden und in Zukunft noch stärker gewünschten europäischen Stromhandel.



Akzeptanz schaffen

Ein ganz wesentlicher Aspekt bei der Frage, wie die Modernisierung und der Ausbau der in Deutschland notwendigen zusätzlichen Stromleitungen im Verteil- und Übertragungsnetzbereich grundsätzlich beschleunigt werden kann, ist die Akzeptanz vor Ort. Durch mehr Transparenz und eine frühzeitige Einbindung insbesondere der betroffenen Bevölkerung – aber im Grundsatz aller Stakeholder – bei der Planung und Umsetzung, können unter Umständen Zeit verzögernde Widerstände abgebaut werden.

- Herstellung eines gesellschaftlichen Konsenses für die Notwendigkeit eines deutlichen Netzausbaus, um die ambitionierten regenerativen Energieziele des Energiekonzeptes umsetzen zu können. Hierbei sind insbesondere die Bundesregierung, die Landesregierungen, Politiker aller Fraktionen, die Bundesnetzagentur sowie die beteiligten Unternehmen gefordert. Dieses notwendige Ziel könnte durch eine Informationskampagne deutlich befördert werden. Hierzu erarbeitet eine Arbeitsgruppe mit Beteiligung des BDI im Rahmen der Plattform Netze des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) ein Konzept.
- Veröffentlichung aller relevanten Projekt- und Planungsunterlagen nicht nur vor Ort. Sie sollen auch im Internet an einer noch zu definierenden Stelle zugänglich gemacht werden.
- Persönliche Kommunikation vor Ort durch den Netzbetreiber und einen Vertreter der Politik.
- Definition einheitlicher Konfliktlösungsverfahren.
- Frühzeitige Einbindung relevanter Umweltschutzverbände.

Projekte beschleunigen

Die sich aus der Energiepolitik der Bundesregierung ergebenden Herausforderungen sind damit deutlich angestiegen. Der vorgelegte Entwurf des Netzausbau-beschleunigungsgesetzes (NABEG) geht in die richtige Richtung und leistet erste Ansätze für die Erledigung der großen Herausforderungen. Erfahrungen der Übertragungs- und Verteilnetzbetreiber zeigen, dass die Netzausbauprojekte vor allem durch zu umfangreiche Genehmigungsverfahren und teilweise Mehrfachbearbeitung (insbesondere bei naturschutzrechtlichen Belangen) sowie durch zögerliche Behördenentscheidungen nicht zeitgerecht vorankommen.

Auch die häufige Novellierung der relevanten Gesetze und Verordnungen hat in der Vergangenheit zu spürbaren Verzögerungen geführt, da sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Genehmigungsbehörden immer wieder erst in die neuen Vorgaben einarbeiten mussten, bevor sie sie anwenden konnten. Gesetze und Verordnungen sollten

also so erarbeitet und formuliert sein, dass von einer langfristigen Gültigkeit ausgegangen werden kann.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für einen zügigen Netzausbau ist eine ausreichende Verzinsung von Investitionen in die Netzinfrastruktur beziehungsweise die Sicherung eines wirtschaftlich nachhaltigen Übertragungs- und Verteilnetzbetriebs.

Im europäischen Kontext handeln

Viele der derzeitigen Hemmnisse für den Netzausbau sind nicht nur rein national begründet, sondern haben ihren Ursprung in Anforderungen europäischer Richtlinien und Verordnungen. Um eine wirksame Verfahrensbeschleunigung in Deutschland und Europa zu erreichen, ist es daher notwendig, parallel zu den nationalen Beschleunigungsmaßnahmen auch die europäischen Rahmenbedingungen zu verbessern.

Der BDI unterstützt daher die Bundesregierung, die vorhandenen nationalen Spielräume zu nutzen, um die Genehmigungsverfahren und die dazu erforderlichen Verfahrensschritte für die wesentlichen und dringlichen Netzausbauprojekte wirksam zu beschleunigen.

Vorgaben der Bundesländer vereinheitlichen

Derzeit unterscheidet sich die Praxis der Bundesländer hinsichtlich des geforderten Umfangs und Gestaltung der Planunterlagen teilweise erheblich. Gerade bei den regelmäßig landesgrenzenübergreifenden Netzausbauprojekten sind diese Unterschiede für die einzelnen Antragsteller nur mit erheblichem zeitlichen und finanziellen Aufwand bei der Erstellung der Planunterlagen zu bewältigen. Wir unterstützen daher das Anliegen des Bundeswirtschaftsministeriums, Muster-Planfeststellungsrichtlinien zu erstellen (etwa auf der Basis der Planungsrichtlinien für den Fernstraßenbau: Richtlinien für die Planfeststellung nach dem Bundesfernstraßengesetz 2002, Allgemeines Rundschreiben Straßenbau Nr. 27 / 2002 vom 05.11.2002, VkB1. 2002, S. 802 ff.).

Es existieren zahlreiche Schwierigkeiten, die die Genehmigungsverfahren für Leitungsvorhaben stark verzögern können. Hierzu zählen u. a. die Mehrstufigkeit des Verfahrens, der Umfang der Antragsunterlagen, die fehlende planerische Absicherung von Leitungstrassen und die Tatsache, dass Rechtsmittel gegen die Verwaltungsentscheidungen über mehrere Instanzen gegeben sind (z. B. gegen den Planfeststellungsbeschluss und ggf. gegen den Enteignungsbeschluss) und dass seit der letzten Änderung des Energiewirtschaftsgesetzes den privaten Naturschutzverbänden ein eigenes Klagerecht zugestanden wird.

Gemeinsames und zentrales Ziel aller Beteiligten und Verantwortlichen sollte eine Beschleunigung des Um- und Ausbaus des gesamten Stromleitungssystems sein. Nach

der Bedarfsdefinition sollte die sich anschließende Genehmigungsphase bis zum Vorliegen einer bestandskräftigen Entscheidung nicht länger als fünf Jahre in Anspruch nehmen.

Bundesweiter Bedarfsplan für alle Spannungsebenen

Ein bundesweiter Bedarfsplan für die verschiedenen Spannungsebenen ist das Herzstück eines integrierten Netzkonzepts. Die Festlegung eines solchen Bedarfsplans durch den Gesetzgeber wird ausdrücklich begrüßt.

Im Hinblick auf die künftigen Leitungsprojekte, müssten in einem Bedarfsplan aus Gründen der Planungssicherheit verbindliche Kriterien (z. B. gestiegener beziehungsweise prognostizierter Bedarf) festgelegt werden, deren Erfüllung (zwingend) zur Aufnahme des Leitungsprojektes in den Bedarfsplan führt. Eine rein »politische« Entscheidung darüber, welches Projekt in den Bedarfsplan aufgenommen wird, muss vermieden werden.

Der Gesetzgeber muss die Verbindlichkeit der Vorhaben des Bedarfsplans für die Genehmigungsverfahren feststellen. Damit muss auf der Ebene der Planfeststellung und der Plangenehmigung nicht mehr über die Notwendigkeit eines Vorhabens entschieden werden. Zusätzlich sollte der Anwendungsbereich auch auf das Raumordnungsverfahren ausgedehnt werden, um dort die Notwendigkeit des Vorhabens ebenso streitfrei zu stellen. Dementsprechend wäre die Übergangsregelung in § 118 Absätze 9 und 10 des derzeit noch gültigen EnWG (Artikel 2 Ziffer 7) um das Raumordnungsverfahren zu ergänzen.

Dieser bundesweite Bedarfsplan sollte regelmäßig (alle zwei Jahre) angepasst beziehungsweise überarbeitet werden.

Auf eine Rechtsinstanz konzentrieren

Damit Vorhaben des Netzausbaus möglichst zeitnah verwirklicht werden können, muss nicht nur die Länge der verwaltungsrechtlichen Verfahren, sondern auch die der Verwaltungsgerichtsverfahren verkürzt werden. Der BDI begrüßt daher, dass mit dem EnLAG das Bundesverwaltungsgericht als erste und letzte Instanz für Rechtsstreitigkeiten für die im Bedarfsplan genannten Vorhaben festgelegt wurde. Künftig muss diese Regelung für alle im Bedarfsplan genannten Projekte Gültigkeit haben. Allgemein hat das Verkehrswegeplanungsbeschleunigungsgesetz gezeigt, dass eine Rechtswegkonzentration den höchsten Beschleunigungseffekt erzielt (Erfahrungsbericht BT-Drs. 15 / 2311). Rechtsstreitigkeiten um diese als vordringlich gekennzeichneten Netzausbauprojekte sind aufgrund ihres überregionalen Charakters und ihrer Bedeutung daher auch überregional vom Bundesverwaltungsgericht zu prüfen und zu entscheiden. Damit ist auch der Gefahr vorgebeugt, bei typischerweise Landesgrenzen

überschreitenden Ausbauprojekten je nach Bundesland und dafür zuständigem Oberverwaltungsgerichten divergierende Entscheidungen zu erhalten.

Nicht nur die Länge der verwaltungsrechtlichen Verfahren, sondern auch die Verwaltungsgerichtsverfahren müssen verkürzt werden, damit Vorhaben des Netzbaus zeitgerecht verwirklicht werden können. Durch die Konzentration der Verfahren beim Bundesverwaltungsgericht kann erheblich schneller eine rechtsbeständige Entscheidung erzielt werden. Mit der Realisierung von Netzausbauvorhaben wird in aller Regel aus Gründen der Investitionssicherheit erst begonnen, wenn eine Verwaltungsentscheidung unanfechtbar geworden ist. Es muss sichergestellt werden, dass das Bundesverwaltungsgericht personell so ausgestattet wird, dass es die zusätzliche Aufgabenzuweisung auch in der gebotenen Kürze bewältigen kann.

Gleiches gilt sinngemäß für nicht Landesgrenzen überschreitende Netzausbauvorhaben und die daraus resultierende Zuständigkeit des relevanten Oberverwaltungsgerichts.

Raumordnungsverfahren streichen

Eine wesentliche weitere Beschleunigung würde erreicht, wenn auf Antrag des Netzbetreibers mit dem Bedarfsplan eine Linienführung für das betreffende Vorhaben, insbesondere wenn dieses Landesgrenzen überschreitet, nach Konsultation mit den jeweiligen Landesbehörden durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie festgelegt werden würde.

Das Einvernehmen mit den jeweiligen für die Landesplanung zuständigen Behörden sollte dann als hergestellt gelten, wenn die zuständige Behörde nicht innerhalb von drei Monaten nach Zugang des Entwurfs der Linienführung Stellung genommen hat. Diese Frist kann mit einer schriftlichen Begründung um bis zu zwei Monate verlängert werden. Die Linienführung wird dadurch Teil des Bedarfsplans. Danach könnte das Raumordnungsverfahren im Regelfall entfallen und sofort eine Überleitung in das Planfeststellungs- / Plangenehmigungsverfahren erfolgen.

Antragstellung der Netzbetreiber vereinfachen

Jedes Genehmigungsverfahren zur Errichtung von Hoch- und Höchstspannungsfreileitungen beginnt mit der Antragstellung des Netzbetreibers. Erfahrungsgemäß zeigt sich in der Praxis, dass gerade im Stadium von der Antragstellung bis zur Prüfung der Vollständigkeit der Antragsunterlagen und der darauf folgenden Versendung zur Stellungnahme erhebliche Zeitverzögerungen auftreten.

Bereits zum Zeitpunkt des Scoping-Termins in der Planfeststellung, der zur Feststellung der zu erarbeitenden Antragsunterlagen durchgeführt wird, sollte die Genehmi-

gungsbehörde daher verpflichtet sein, einen genauen Anforderungskatalog im Hinblick auf die Antragsunterlagen zu formulieren. In der Vergangenheit haben die Genehmigungsbehörden hier nicht selten nur vage oder gar keine Vorgaben gemacht. Erst als die Antragsunterlagen fertig gestellt und zur Vollständigkeitsprüfung eingereicht waren, wurden die Pläne und Unterlagen bemängelt (wegen angeblicher Unverständlichkeit, Unübersichtlichkeit etc.).

Darüber hinaus sollte durch das BMWi – nach den gerade abgeschlossenen Arbeiten an den Muster-Planungsleitlinien – nun auch die Erarbeitung einer »Muster-Antragsunterlage« koordiniert und beschleunigt werden. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Anforderungen an die Antragsunterlagen zwischen den Bundesländern zum Teil erheblich voneinander abweichen.

Bereits in dieser frühen Phase kann das Verfahren durch eine schnelle Prüfung der Vollständigkeit der Antragsunterlagen beschleunigt werden. Eine solche zeitnahe Überprüfungspflicht wird bereits im Bereich der immissionsschutzrechtlichen Genehmigung geregelt (§ 7 Abs. 1 9. BImSchV).

Vorschlag zur rechtlichen Umsetzung:

In § 43a EnWG wird folgende neue Ziffer 1 eingeführt. Alle übrigen Ziffern verschieben sich entsprechend:

»Die zuständige Behörde hat nach Eingang der Antragsunterlagen unverzüglich, jedoch spätestens innerhalb von zwei Wochen zu prüfen, ob die Unterlagen vollständig sind, und den Antragssteller ggf. unverzüglich aufzufordern, diese innerhalb einer angemessenen Frist zu ergänzen.«

Informationen über Ländergrenzen austauschen

Hoch- und Höchstspannungsleitungsbauvorhaben erstrecken sich häufig über Landesgrenzen hinweg. Damit gewinnt der zügige landesübergreifende Informationsaustausch an Bedeutung, um an dieser Stelle unnötige Verzögerungen zu vermeiden.

Vorschlag zur rechtlichen Umsetzung:

In § 43 b Nr. 4 EnWG werden folgende Sätze 2 und 3 hinzugefügt:

»Dabei ist insbesondere auf eine zügige Durchführung der Verfahren hinzuwirken. Sie sind verpflichtet, alle relevanten Informationen und Daten unverzüglich auszutauschen.«

Planfeststellungsbeschluss innerhalb von zwei Monaten erlassen

Hier sollte zur Beseitigung der in der Praxis häufig anzutreffenden Verzögerungen beim Abfassen des Planfeststellungsbeschlusses sowie bei der Erteilung der

Genehmigung die Planfeststellungsbehörde verpflichtet werden, den Planfeststellungsbeschluss nach Möglichkeit innerhalb von zwei Monaten nach Zugang der Stellungnahmen der Anhörungsbehörden zu erlassen.

Diese Zwei-Monatsfrist stellt die Planfeststellungsbehörde auch nicht vor größere Probleme, denn im Regelfall ist der Plan mit Vorliegen aller Stellungnahmen der Behörden und anerkannten Vereine, aller Einwendungen sowie der abschließenden Stellungnahme der Anhörungsbehörde entscheidungsreif. In besonders schwierig zu beurteilenden Fällen, in denen noch keine Entscheidungsreife vorliegt, darf die Planfeststellungsbehörde aufgrund der Verwendung des Terminus »möglichst« zur Herbeiführung der Entscheidungsreife diese Frist verlängern.

Vorschlag zur rechtlichen Umsetzung:

In § 43b Nr. 1 EnWG wird folgender neuer Satz 6 hinzugefügt:

»Die Planfeststellungsbehörde trifft die Entscheidung über die Planfeststellung möglichst innerhalb von acht Wochen nach Erhalt der Stellungnahmen gemäß § 43 b Nr. 1 Satz 5 [neu] oder bei Identität von Anhörungs- und Planfeststellungsbehörde möglichst innerhalb von zwei Monaten nach Ablauf der Einwendungsfrist. Eine Verlängerung der Frist um weitere acht Wochen ist nach einer schriftlichen Begründung der Behörde möglich«

Verfahrens- und Formfehler

Nach allgemeinen verwaltungsverfahrenrechtlichen Grundsätzen kann ein Verwaltungsakt, wie zum Beispiel ein Planfeststellungsbeschluss, nicht allein aufgrund von Verfahrens- oder Formfehlern aufgehoben werden, sofern offensichtlich ist, dass diese Verstöße die Entscheidung in der Sache nicht beeinflusst haben (§ 46 VwVfG).

Änderung des Raumordnungsgesetzes

In den dicht besiedelten Gebieten Deutschlands wird es immer schwieriger, Freiräume für Leitungstrassen zu finden. Vor allem Leitungstrassen im Nahbereich von Wohnbebauung stoßen auf Ablehnung sowohl bei privaten Grundstückseigentümern als auch bei Kommunen, die sich in ihrer kommunalen Planungshoheit beeinträchtigt sehen.

Eine frühzeitige planerische Absicherung von Leitungstrassen, für die ein vorrangiger Bedarf besteht, ist daher im Rahmen der Raumordnungs- und Landesplanung mit Verbindlichkeit für die nachgelagerten – insbesondere kommunalen – Planungsstufen dringend erforderlich.

Modellhaft könnte hier die Fachplanung »Höchstspannungstrassen« sein, die in den 1980er Jahren in Baden-Württemberg erstellt wurde, zwischenzeitlich aber bedauerlicherweise außer Kraft getreten ist.



Vorschlag zur rechtlichen Umsetzung:

Vor diesem Hintergrund schlagen wir vor, § 7 Absatz 2, 2. (Allgemeine Vorschriften über Raumordnungspläne) folgendermaßen zu ergänzen:

»Handelt es sich bei den zu sichernden Infrastrukturtrassen um Trassen für Energieleitungen, für die ein vordringlicher Bedarf besteht, sind die entsprechenden Trassen in den Raumordnungsplänen auf der Grundlage eines fachlichen Entwicklungsplans verbindlich festzulegen.«*

*z. B. entsprechend dem »fachlichen Entwicklungsplan Höchstspannungstrassen (Trassenvorsorgeplan) Baden-Württemberg

Änderung des Gesetzes über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG)

Der Umfang der im Rahmen der Genehmigungs- bzw. Planfeststellungsverfahren einzureichenden Unterlagen und damit der Arbeits- und Zeitaufwand bereits vor Beginn des eigentlichen Verfahrens hat insbesondere unter dem Aspekt »Prüfung der Umweltverträglichkeit« enorm zugenommen. Die umfassende Erfassung der potenziellen Auswirkungen einer Leitung auf Menschen sowie Tier- und Pflanzenwelt in einer Umweltverträglichkeitsstudie erfordert bereits einen Zeitaufwand von mindestens einem Jahr, da eine vollständige Vegetationsperiode erfasst werden muss. Insbesondere die europäischen Vorgaben – Stichworte »Vogelschutzrichtlinie« und »Flora – Fauna – Habitat« Richtlinie haben für einen erheblichen Zusatzaufwand gesorgt.

Vorschlag zur rechtlichen Umsetzung:

Das Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung in der Fassung der Bekanntmachung vom 25.06.2005 (BGBl. I S. 1757, 2797), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 23. Oktober 2007 (BGBl. I S. 2470) sollte daher wie folgt geändert werden

In § 5 wird folgender neuer Satz 6 eingefügt:

»Die zuständige Behörde hat bei der Festlegung der voraussichtlich nach § 6 beizubringenden Unterlagen über die Umweltauswirkungen des Vorhabens den Inhalt und Umfang der Unterlagen auf das erforderliche Maß zu beschränken, sofern es sich um eines der Vorhaben handelt, das als vordringliche Leitungsbaumaßnahme definiert wurde.«

Klagerechte für Umweltverbände mit Augenmaß anpassen

In seinem Urteil vom 12.05.2011 (Kohlekraftwerk Lünen – Rechtssache C-115/09) hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) die Klagerechte für Umweltverbände u. a. gegen Infrastrukturprojekte erheblich ausgeweitet. Das Urteil

hat entscheidende Auswirkungen auf das deutsche Recht und ist kontraproduktiv für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Es ist zu erwarten, dass Infrastrukturprojekte zusätzlich erschwert werden.

Die Ausweitung des Verbandsklagerechts wird die Rechts- und Planungssicherheit für Projektträger verringern und das Investitionsrisiko erhöhen. Infrastrukturprojekte könnten zukünftig noch stärker behindert und ggf. sogar verhindert werden.

Die Vorgaben des EuGH-Urteils sollten im Sinne des Wirtschaftsstandortes Deutschland daher nur so weit wie europarechtlich erforderlich umgesetzt werden. Der Gesetzgeber muss bei der Umsetzung des EuGH-Urteils in nationales Recht entscheidend darauf achten, dass die jüngste EU-Rechtsprechung nicht die für den Infrastrukturausbau dringend notwendigen Maßnahmen zur Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren konterkarieren darf. In Deutschland existiert eine sehr weit reichende gerichtliche Kontrolle, die den Erhalt unserer sehr hohen Umweltstandards sichert. Transparenz und Akzeptanz durch die Bürger sind auch für die Industrie wichtiges Ziel, nicht die Bürokratisierung von Prozessen durch zahlreiche, lang andauernde Klageverfahren.

4. Projekte für die Verkehrsinfrastruktur beschleunigen

Mobilität stärken, Umwelt schonen, Wachstum sichern – all das setzt exzellente Verkehrsinfrastruktur voraus. Gut ausgebaute und vernetzte Verkehrswege bilden das Rückgrat der Exportnation Deutschland. Sie sind ein entscheidender Standortfaktor im globalen Wettbewerb, ähnlich wie exzellente Forschung und Bildung. Deshalb sind Investitionen in unsere Verkehrsinfrastruktur Investitionen in die Zukunft unseres Landes. Sie ermöglichen gesellschaftliche Teilhabe, intelligente Logistik und klimafreundliche Mobilität. Doch unsere Verkehrsinfrastruktur ist chronisch unterfinanziert, zeitraubende, überkomplexe Planungsverfahren führen zu oft zum Stillstand, große Verkehrsprojekte dauern nicht selten Jahrzehnte und finden teils wenig Akzeptanz.

Verkehrsinfrastruktur braucht zuallererst höhere politische und gesellschaftliche Priorität. Denn Voraussetzung für Investitionen ist ein Konsens über deren Relevanz. Also die Grundüberzeugung, dass sich keine Industrialisation Defizite bei der Verkehrsinfrastruktur leisten darf und diese für nachhaltige Mobilitätslösungen unverzichtbar ist. Diese fundamentale Zielbestimmung ist auch erfolgskritisch für einzelne Projekte: für die Bereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern vor Ort, in partizipativen Planungsverfahren mitzuwirken, ebenso wie für eine zuverlässige Finanzierung. Die beste Planung nützt wenig, wenn dann das Geld für die Umsetzung fehlt. Genau das ist aber häufig der Fall. Wenn Vorhaben nicht finanziert und damit nicht implementiert werden, bewirkt dies neben volkswirtschaftlichem Schaden erhebliche Verunsicherung. Verkehrsinfrastruktur braucht deshalb eine bedarfsgerechte Finanzierung.

Zudem kommt es auf bessere bürgerschaftliche Teilhabe und transparente Kommunikation an. Viele Bürgerinnen und Bürger haben den Eindruck, dass bei Verkehrsprojekten zu vieles über ihre Köpfe hinweg entschieden wird. Sie fühlen sich oft nicht hinreichend und zu spät informiert. Zu oft entsteht auch die Wahrnehmung, mit Anliegen oder Ideen wenig Gehör zu finden. Der BDI setzt sich für eine bessere, frühzeitigere Bürgerbeteiligung ein, um Argumente von Anfang an offen austauschen und Weichen richtig stellen zu können. Die Voraussetzung dafür bilden nachvollziehbare, transparente Informationen, zum Beispiel im Internet. Aktive Kommunikation und bessere Partizipation, rechtzeitig und während jeder Planungsphase, können zum Erfolg insbesondere von Großprojekten entscheidend beitragen.

Darüber hinaus sind effizientere, zügige und verständliche Planungs- und Genehmigungsverfahren dringend nötig. Sehr komplexe, viel zu langwierige Verfahren bedeuten Wohlstandsverluste. Zugleich führen Verfahrensverzögerungen zu weniger Akzeptanz in der Bevölkerung. Denn ein Realisierungszeitraum von 20 Jahren ist nur schwer vermittelbar. Und andere Regionen der Welt warten nicht auf unser Land, sondern gestalten kraftvoll ihre Zukunft. Der BDI unterstützt deshalb die Initiative der Bundesregierung zum Planungsvereinheitlichungsgesetz. Die Übertragung vereinfachender, beschleunigender Maßnahmen in das Verwaltungsverfahrensgesetz hat der BDI seit langem gefordert. Doch darüber hinaus sind weitere Anstrengungen für ein entbürokratisiertes, bürgernahes Planungsrecht erforderlich.



Schneller werden – dazu gehört auch, nach Planfeststellung rascher umzusetzen, also kürzere Bauzeiten zu realisieren. Gerade Öffentlich-Private Partnerschaften, eine rechtzeitige Vergabe und ein optimiertes Baustellenmanagement können hier greifen.

Akzeptanz schaffen

Konsens- und Entscheidungsfindung im gesellschaftlichen Dialog bildet die Basis für das Investitionsland Deutschland. Wenn Bürgerinnen und Bürger sich unzureichend informiert und zu spät eingebunden fühlen, begründet dies nachvollziehbar Akzeptanzprobleme. Oftmals erschließt sich die Bedeutung einzelner Projekte zudem deshalb nicht, weil die politische Gesamtstrategie nicht ausreichend vermittelt wird. Gerade lokale Zustimmung setzt Beteiligung voraus. Einzelne, überregional bedeutsame Verkehrsprojekte können für Anwohner mit erheblichen Belastungen verbunden sein, Vor- und Nachteile können ungleich verteilt sein oder zeitlich auseinanderfallen. Nur wer von der Sinnhaftigkeit einer Investition und einem fairen Konsens überzeugt ist, wird sich zur gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bekennen. Der BDI wirbt für eine bessere Bürgerbeteiligung und für eine aktivere, transparente Kommunikation.

Vorerörterungstermin für frühere Bürgerbeteiligung nutzen

- Die Option eines Vorerörterungstermins ist in die Verwaltungsverfahrensgesetze des Bundes und der Länder für raumbedeutsame Projekte oder Projekte mit überörtlicher Bedeutung aufzunehmen.
- Ziel des Vorerörterungstermins ist, das Vorhaben der Öffentlichkeit ohne Begrenzung des Teilnehmerkreises zu präsentieren und Planungsalternativen, den voraussichtlichen finanziellen Mittelbedarf und mögliche Streitpunkte zu diskutieren.
- Um einen Vorerörterungstermin durchführen zu können, muss der Vorhabenträger einen entsprechenden Antrag stellen. Obligatorisch ist der Antrag bei Vorhaben der öffentlichen Hand. Es liegt im Ermessen der Planfeststellungsbehörde, der Durchführung eines Vorerörterungstermins zuzustimmen. Sollte die Planfeststellungsbehörde einem absehbar konfliktären Vorerörterungstermin nicht zustimmen, sollte dies schriftlich begründet werden.
- Die unabhängige Stelle, die den Vorerörterungstermin durchführt, sollte am Ende des Prozesses einen unverbindlichen Bericht abgeben, der eine Empfehlung enthält. Die Informationen sind unter anderem durch elektronische Medien der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Aktivere Information gewährleisten

- Nur wenn die Bürgerinnen und Bürger von Beginn an und permanent gut informiert werden, kann Akzeptanz auch bei komplexen Projekten gelingen. Das Verwaltungsverfahrensgesetz sieht nach § 73 Abs. 4 vor, dass die Planauslegung ortsüblich bekannt gemacht werden muss. Dabei muss aus Sicht des BDI hinreichend sicher gestellt werden, dass alle potenziell von einem Vorhaben Betroffenen wirklich im Bilde sind.
- Prinzipiell sollte neben der Bekanntmachung des Erörterungstermins in der regionalen Tagespresse auch der Einsatz neuer Medien wie beispielsweise ein Verweis auf das Vorhaben auf der Homepage der Stadtverwaltung zur Information beitragen. Um die Betroffenen aktiver von Anfang an zu informieren, empfiehlt sich außerdem eine persönliche Benachrichtigung oder Zustellung. Das gilt insbesondere bei Enteignungsfällen. Hier bedarf es einer Anpassung in § 73 VwVfG.

Transparenz durch E-Government stärken

Die großen Möglichkeiten des Internets für die Information der Öffentlichkeit sind besser zu nutzen. Informationen über ein Verkehrsprojekt, u. a. über Kosten, Planungen und deren Alternativen, öffentliche Planauslegungen und Erörterungstermine sollten im Sinne einer E-Government-Regelung im Netz zur Verfügung gestellt werden. So können sich die Bürgerinnen und Bürger umfassend, schnell und sicher informieren. Diese Angebote im Netz können eine sehr sinnvolle Ergänzung darstellen, wobei sie die vorgeschriebene öffentliche Bekanntmachung und Auslegung von Unterlagen und den Erörterungstermin sowie andere Formen der Öffentlichkeitsbeteiligung nicht ersetzen. So erfordert beispielsweise die Komplexität der Planunterlagen eine direkte Kommunikation der Beteiligten. Der BDI unterstützt das Vorhaben der Bundesregierung, eine entsprechende Gesetzesinitiative für E-Government bis Ende des Jahres vorzulegen.

Kostentransparenz erhöhen

Sinnvoll kann die Erstellung eines Berichts sein, der die Bauherrenkosten für die Projekte des Bundesverkehrswegeplans separat darstellt. Damit werden die Verwaltungs- und Managementkosten von Planungsverfahren für den Steuerzahler sichtbar. Die Ausweisung des administrativen Aufwands kann auch zur Optimierung von Verwaltungsprozessen beitragen.

Planungsverfahren effizienter gestalten

Planungsverfahren für Verkehrsprojekte dauern in Deutschland zu lange. Das schwächt Akzeptanz und Legitimität von Projekten und mindert auch deren Nutzen,

weil sie zu spät fertig gestellt werden. Langwierige Verfahren bedingen zudem weitere Verzögerungen, weil Ergebnisse teils überholt sind und auch Konstellationen beteiligter Akteure häufig wechseln. Planungsverfahren werden nicht dadurch besser und partizipativer, dass sie lange dauern. Entbürokratisieren, Redundanzen vermeiden, zügiger und bürgernäher arbeiten – das muss das Ziel sein.

Mit dem Infrastrukturplanungsbeschleunigungsgesetz von 2006, das dem auf die neuen Länder beschränkten Verkehrswegeplanungsbeschleunigungsgesetz von 1991 folgte, sind schon wichtige Fortschritte erzielt worden. Im Rahmen der gesetzlichen Maßnahmen wurde unter anderem die Zuständigkeit des Bundesverwaltungsgerichts in erster und letzter Instanz für ausgewählte Projekte im Verkehrswegebau, die Einführung einer fristgebundenen Beteiligung auch für Naturschutzverbände und Umweltvereinigungen, die Fakultativstellung des Erörterungstermins und die Übertragung des Raumordnungsverfahrens und ggf. der Verzicht auf dieses in das Landesrecht festgelegt. Der BDI unterstützt diese Beiträge zur Planungsbeschleunigung. Die schnellere Realisierung der Verkehrsprojekte Deutsche Einheit, wie beispielsweise der 2005 abgeschlossene Neubau der Ostseeautobahn A 20 zwischen Lübeck und Stettin über Rostock, verdeutlichen den Erfolg und die Notwendigkeit solcher Maßnahmen. Auch die aktuelle Initiative der Bundesregierung, beschleunigende Regelungen zum Planfeststellungsverfahren im Verwaltungsverfahrensgesetz zu vereinheitlichen, unterstützt der BDI. Doch Ergänzungen und Spezifikationen im Verwaltungsverfahrensgesetz ebenso wie über das Gesetz hinausweisende Maßnahmen sind aus Sicht des BDI dringend erforderlich.

Raumordnungsverfahren straffen

Das Raumordnungsverfahren ist ein zusätzliches formelles und außenwirksames Verwaltungsverfahren. Der hiermit verbundene Aufwand bewirkt sowohl eine Verlängerung als auch eine Verteuerung des Zulassungsverfahrens. Hintergrund ist vor allem, dass die Vorschrift des § 16 Abs. 2 des Gesetzes über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG) zu keiner echten Abschichtungswirkung geführt hat: Eine, wenn auch möglicherweise beschränkte, Umweltverträglichkeitsprüfung muss trotz Prüfung im Raumordnungsverfahren im Planfeststellungsverfahren erneut durchgeführt werden. Zudem bringt es die Verfahrensverzögerung mit sich, dass die Untersuchungsergebnisse der ersten Verfahrensstufe mitunter in der zweiten überholt und somit unbrauchbar sind. In der Folge entstehen weitere sowohl kostenintensive als auch zeitraubende Untersuchungen. Darüber hinaus ist es bis heute nicht gelungen, die Prüfungsgegenstände von Raumord-

nungs- und Planfeststellungsverfahren klar und eindeutig voneinander abzugrenzen, was ebenfalls in der Praxis zu überflüssigen Doppelprüfungen führt. Diese Verfahrensvervielfachung ist für die Öffentlichkeit, die in den jeweiligen Verfahrensabläufen zu beteiligen ist, unverständlich. Zudem lässt es sich nicht rechtfertigen, dem Antragsteller den zusätzlichen Aufwand aufzubürden, der sich aus der aufgesplitterten Prüfung ergibt.

- Die raumordnerischen Feststellungen könnten nicht mehr in einem separaten Verfahren, sondern im Planfeststellungsverfahren getroffen werden. Damit könnten sich Doppelprüfungen und Überschneidungen im Raumordnungs- und Planfeststellungsverfahren vermeiden lassen.
- Alternativ könnten die Umweltverträglichkeitsprüfungen (UVP) in Raumordnungs- und Planfeststellungsverfahren verbindlich »abgeschichtet« werden, sodass UVP-Belange, die bereits im Raumordnungsverfahren geprüft wurden, im Planfeststellungsverfahren nicht abermals geprüft werden müssten. Eine derartige Abschichtungswirkung ist heute nur fakultativ.

Erörterungstermin bürgernäher gestalten

Der Erörterungstermin, der in § 73 des Verwaltungsverfahrensgesetzes geregelt ist, stellt ein wichtiges Element der Bürgerbeteiligung innerhalb des Planfeststellungsverfahrens dar. Er sieht die Anhörung der Beteiligten vor, also der Vorhabenträger, die Träger öffentlicher Belange sind, und derjenigen, die Einwendungen erhoben haben. Der Erörterungstermin bietet damit insbesondere Bürgern, die durch das Vorhaben betroffen sind, die Möglichkeit, sich zu äußern. Daher erfüllt der Erörterungstermin auch die Funktion eines vorgezogenen Grundrechtsschutzes. Diejenigen, die keine Einwände erhoben haben, bleiben, indes unabhängig davon, ob sie von dem Plan betroffen sind oder nicht, von der Anhörung ausgeschlossen.

Erörterung strukturieren

Erörterungstermine können sehr komplex, zeitaufwendig und dadurch teuer sein. Allein die Durchführung des Erörterungstermins beim Ausbau des Frankfurter Flughafens beliefte sich nach Schätzungen auf 6, 8 Mio. Euro. Für eine bürgernähere, sinnvollere Durchführung gibt es wesentliches Optimierungspotenzial. Daher empfiehlt der BDI folgende Verfahrensregelungen:

- Es ist eine verbindliche thematische Gliederung festzulegen.
- Wortmeldungen sind auf bestimmte Redezeiten zu begrenzen. Falls ein Betroffener nicht die Möglichkeit hatte vorzutragen, sollte ihm die Option eingeräumt werden, seine Einwendungen bis zum Abschluss des Erörterungstermins schriftlich nachzureichen.

- Die Anhörungsbehörde kann Einwendungen, die persönlicher Natur sind, in einem getrennten zeitlichen Abschnitt verhandeln.
- Bei wiederholter Störung sollte ein Abbruch des Termins erwogen werden können.
- Die Anfertigung eines schriftlichen Wortprotokolls, das in der Praxis sehr zeitaufwendig ist, sollte entfallen.
- Redundanzen im Hinblick auf den Vorerörterungstermin sollten vermieden werden.

Erörterungstermin effizienter terminieren

Zeitraubende und damit ineffiziente Erörterungstermine steigern oft nicht Partizipation, sondern Frustration. Deshalb ist die nunmehr vorgesehene Regelung des Bundesinnenministeriums sinnvoll, dass ein Erörterungstermin binnen drei Monaten nach Ablauf der Einwendungsfrist abgeschlossen sein muss (§ 73 Absatz 6 Satz 7 VwVfG-E). Kritisch ist allerdings, dass der Vorschlag zur Spezifizierung der Fristen in der Praxis nicht sanktioniert werden soll. Somit entsteht kein wirklicher »Fristendruck« zur Verfahrensbeschleunigung. Daher sollte folgende Regelung in das Gesetz aufgenommen werden.

- Die Behörde sollte schriftlich begründen, wenn der Anhörungstermin binnen drei Monaten nicht beendet wird.

Fakultativstellung der Erörterung

Die Fakultativstellung des Erörterungstermins ist bereits mit dem Infrastrukturplanungsbeschleunigungsgesetz von 2006 in einigen Fachgesetzen – Energie und Verkehr – implementiert worden. Sie hat sich in der Praxis bisher bewährt. So wurde im Hinblick auf die Planungsgenehmigung von Bundesfernstraßen bisher bei knapp 20 Prozent aller Verfahren auf den Erörterungstermin verzichtet. Die Sorge, dass Erörterungstermine insbesondere bei konfliktären Vorhaben nicht durchgeführt werden, scheint nicht hinlänglich begründet zu sein. Im Bereich der Bundesfernstraßen ist bisher kein Beispiel bekannt, dass auf einen Erörterungstermin wegen voraussichtlich fehlender Befriedung verzichtet wurde. Im Hinblick auf die Bundes-schiene wurde im Verfahren für die Neubaustrecke Karlsruhe-Basel bei zwei Planfeststellungsabschnitten auf die weiteren Erörterungstermine verzichtet. Im Vorfeld werden bereits mehrere Erörterungstermine durchgeführt. Bei komplexen, strittigen Planungsverfahren ist der Verzicht auf einen Erörterungstermin weder sinnvoll noch politisch ratsam.

- Die Fakultativstellung des Erörterungstermins hat sich in der Praxis bewährt und sollte beibehalten werden.
- Bezüglich möglicher Sorgen der Öffentlichkeit, dass ein Erörterungstermin insbesondere bei konfliktären Vorhaben nicht durchgeführt wird, wäre die Normierung

einer kurzen Stellungnahme der Anhörungsbehörde sinnvoll.

Effizienz durch weitere gesetzliche Maßnahmen verbessern

Neben den genannten Maßnahmen, die in das Verwaltungsverfahren aufgenommen werden sollten, besteht weiteres, bisher nicht hinreichend ausgeschöpftes Potenzial, um Planung zu beschleunigen und Verwaltungsabläufe zu optimieren. Aus Sicht des BDI handelt es sich dabei um folgende Ergänzungen:

Entscheidung über nichterledigte Einwendungen

Die rechtlichen Vorgaben laut § 74 Abs. 2 Satz 1 VwVfG-E sehen vor, dass die Planfeststellungsbehörde im Planfeststellungsbeschluss über die Einwendungen der Bürgerinnen und Bürger entscheidet, über die bei der Erörterung keine Einigung erzielt wurde.

- Für die Bürgerinnen und Bürger wird nicht hinreichend transparent, auf welcher Grundlage die Planfeststellungsbehörde über die nicht erledigten Einwendungen entscheidet. Hierzu bedürfte es einer kurzen Stellungnahme seitens der Planfeststellungsbehörde.

Heilung von Verfahrens- und Formfehlern

Damit der Planfeststellungsbeschluss nicht durch Verfahrens- oder Formfehler gefährdet ist, sieht der Gesetzesentwurf nach § 75 Abs.1 Satz 2 VwVfG-E den Vorrang des Prinzips der Planerhaltung eine Heilungsmöglichkeit für Verfahrens- und Formfehler vor.

- Der Gesetzesentwurf sieht nunmehr das Prinzip des Vorrangs der Planerhaltung durch eine Heilungsmöglichkeit auch für Verfahrens- und Formfehler vor. Der BDI unterstützt die geplante Maßnahme, da diese wesentlich zur Planungsbeschleunigung beiträgt.

Frist für die Überprüfung von Antragsunterlagen festlegen

In der Praxis können Verzögerungen des Planungsablaufs vermieden werden, indem ein genauer Zeitrahmen zur Prüfung der Antragsunterlagen festgelegt wird. Etwaige Zeitverluste beispielsweise durch die Unvollständigkeit der Antragsunterlagen, können damit vermieden werden. Eine vergleichbare Regelung, die die Fristen der Überprüfung der Antragsunterlagen vorsieht, besteht schon in der 9. Bundesimmissionsschutzverordnung.

- Die Pflicht der Festlegung einer Frist für die Überprüfung von Antragsunterlagen sollte im Planungsvereinheitlichungsgesetz normiert werden.
- Eine vergleichbare Regelung findet sich in § 7 Abs.1 9. BImSchV. In der 9. BImSchV ist festgelegt, dass die Genehmigungsbehörde innerhalb von vier Wochen die

Vollständigkeit der Unterlagen zu prüfen hat. In begründeten Ausnahmefällen kann die Frist einmal um zwei Wochen verlängert werden. Sind die Unterlagen nicht vollständig, hat die Genehmigungsbehörde die Antragssteller umgehend zu unterrichten.

Kompensationszahlungen für Betroffene

Bei der Realisierung von Infrastrukturvorhaben müssen unter Umständen Ausgleichsleistungen gegenüber Betroffenen erbracht werden. Dies regelt § 74 Abs. 2 VwVfG. Dieses wichtige Verfahren kann in der Praxis viel Zeit in Anspruch nehmen und die Realisierung von Infrastrukturprojekten verzögern.

- Die Festlegung von Fristen in § 74 Abs. 2 zur Kompromissfindung im Hinblick auf die Leistung von Ausgleichszahlungen ist zu empfehlen.

Ausweitungen der Regelungen zum Sofortvollzug

Derzeit ist die sofortige Vollziehung bei Vorhaben des vorrangigen Bedarfs bei Bundesfernstraßen möglich.

- Die Anordnung des Sofortvollzugs ist auf Ausbaumaßnahmen mit geringem Leistungsumfang oder besondere Anlagen wie beispielsweise Rastanlagen zu erweitern. Insbesondere aufgrund der angespannten Parkplatzsituation an Bundesautobahnen ist dies eine wichtige Maßnahme, auch um die Sicherheit auf unseren Straßen zu erhöhen.

Erstinstanzliche Zuständigkeit des Bundesverwaltungsgerichtes

Im Rahmen des Infrastrukturplanungsbeschleunigungsgesetzes 2006 wurde u. a. die erstinstanzliche Zuständigkeit des Bundesverwaltungsgerichtes für insgesamt 86 aufgeführte Projekte bestimmt. Im Jahr 2008 wurden 10, im Jahr 2009 weitere 9 und 2010 weitere 13 dieser Projekte vor dem Bundesverwaltungsgericht angegriffen.

- Erste Erfahrungen in der Anwendung dieser Vorschrift deuten darauf hin, dass es zu einem Verfahrensstau beim Bundesverwaltungsgericht kommen könnte. Vor diesem Hintergrund sind rasch Lösungen für eine Beschleunigung der anhängigen Verfahren zu entwickeln.

Planungsbehörden durch private Dienstleister entlasten

Die personelle Ausstattung in den Planungsbehörden wird seit Jahren reduziert. Es kommt zu Überlastungen und Verzögerungen. Die schon heute praktizierte Unterstützung der Planungsbehörden durch private Dienstleister sollte ausgeweitet werden. Überdies sind verwaltungsinterne Abläufe zeiteffizient zu gestalten.

- Planungsbehörden können durch private Dienstleister stärker als bisher unterstützt werden. Bei dieser Tätigkeit

könnten diese die Abstimmung für Bereiche übernehmen, die nicht unmittelbar den Kern der planerischen Abwägung betreffen. Insbesondere ist zu denken an die:

- Organisation der Antragskonferenz,
- Erstellung von Verfahrensleitplänen,
- Auswertung der Einwendungen und Stellungnahmen,
- Entwurf des Planfeststellungsbeschlusses / der Genehmigung,
- Unterstützung bei der Durchführung des Erörterungstermins.
- Verwaltungsinterne Prozesse, beispielsweise Prüfungen des Vorentwurfs bevor das Planfeststellungsverfahren eingeleitet werden kann (»Gesehenvermerk«), sind operativ auf ihre Zeiteffizienz zu prüfen und zu optimieren.

Umweltrecht optimieren

Infrastrukturausbau und Umweltschutz sind kein Widerspruch. Im Gegenteil: Beides ist wichtig und muss ineinander greifen. Der Schutz von Umwelt, Lebensraum und Arten ist wertvoll und unabdingbar. Es ist selbstverständlich, dass Verkehrsinfrastrukturvorhaben umweltverträglich geplant und realisiert werden müssen. Negative Auswirkungen auf die Natur sind zu minimieren. Bestehende intensive, umfassende Verfahren stellen in der Praxis bereits sicher, dass potenzielle Auswirkungen auf die Umwelt untersucht und entsprechende Maßnahmen zu ihrem Schutz ergriffen werden. Anspruchsvolle ökologische Vermeidungsanstrengungen und Ausgleichsmaßnahmen bei Verkehrsprojekten sind erforderlich, Maß und Mehrkosten dürfen indes nicht außerhalb eines vernünftigen Verhältnisses zu dem erreichbaren Nutzen für die Umwelt stehen. Der Schutz der menschlichen Gesundheit – etwa die Entschärfung von Unfallschwerpunkten oder die Lärmentlastung für Anwohner – muss in der Güterabwägung angemessen gewichtet werden.

Optimierungspotenziale im bestehenden Umweltrecht sind zu nutzen, denn Redundanzen im Planungsrecht und überkomplexe Verfahren führen nicht zu mehr Umweltschutz, sondern zu langwierigen und kostenintensiven Planungsprozessen. Neben einer besseren Abschichtung der UVP im Raumordnungs- und Planfeststellungsverfahren (vgl. III.1.) schlägt der BDI daher weitere Maßnahmen vor.

Klagerechte für Umweltverbände mit Augenmaß anpassen

In seinem Urteil vom 12.05.2011 (Kohlekraftwerk Lünen – Rechtssache C-115/09) hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) die Klagerechte für Umweltverbände u. a. gegen Infrastrukturprojekte erheblich ausgeweitet. Das Urteil hat entscheidende Auswirkungen auf das deutsche Recht und ist kontraproduktiv für den Wirtschaftsstandort

Deutschland. Es ist zu erwarten, dass Infrastrukturprojekte zusätzlich erschwert werden.

Die Ausweitung des Verbandsklagerechts wird die Rechts- und Planungssicherheit für Projektträger verringern und das Investitionsrisiko erhöhen. Infrastrukturprojekte könnten zukünftig noch stärker behindert und ggf. sogar verhindert werden.

- Die Vorgaben des EuGH-Urteils sollten im Sinne des Wirtschaftsstandortes Deutschland daher nur so weit wie europarechtlich erforderlich umgesetzt werden. Der Gesetzgeber muss bei der Umsetzung des EuGH-Urteils in nationales Recht entscheidend darauf achten, dass die jüngste EU-Rechtsprechung nicht die für den Infrastrukturausbau dringend notwendigen Maßnahmen zur Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren konterkarieren darf. In Deutschland existiert eine sehr weit reichende gerichtliche Kontrolle, die den Erhalt unserer sehr hohen Umweltstandards sichert. Transparenz und Akzeptanz durch die Bürger sind auch für die Industrie wichtiges Ziel, nicht die Bürokratisierung von Prozessen durch zahlreiche, lang andauernde Klageverfahren.

Scoping effektiver gestalten

Zwecks effektiver Durchführung der Umweltverträglichkeitsprüfung wird im sogenannten Scoping-Termin Inhalt und Umfang der Prüfung festgelegt. Nach den derzeit geltenden Regelungen im UVPG liegt die Durchführung eines Scoping-Termins in der Entscheidungsgewalt des Vorhabenträgers und der Behörde. In der Praxis wird jedoch häufig seitens der Behörde ein Scoping-Termin anberaunt, ohne dass der Vorhabenträger darum bittet. Meist sind



diese Termine für den Vorhabenträger unergiebig, da dabei eher ein Informationsfluss vom Vorhabenträger Richtung Behörden stattfindet als umgekehrt. Daher sollten folgende Verfahrensänderungen vorgenommen werden:

- Das Recht der Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPG) sollte dergestalt verändert werden, dass die Beratungsaufgabe der Behörden im Zusammenhang mit dem Scoping-Termin stärker in den Vordergrund gerückt wird.
- Die Durchführung eines Scoping-Termins sollte ausschließlich in die Entscheidungsgewalt des Vorhabenträgers fallen und nicht wie bisher auch der Behörde. Der Termin sollte nur dann stattfinden, wenn der Vorhabenträger Beratungsbedarf empfindet.
- Zudem muss der Vorhabenträger die Möglichkeit haben, einen Scoping-Termin in jedem Verfahrensstadium zu fordern. Entsprechende Änderungen des § 5 Absatz 1 Satz 1 UVPG sollten vorgenommen werden.

Die geltende Regelung im UVPG ermöglicht, dass nach Abschluss der Umweltverträglichkeitsuntersuchung im weiteren Ablauf des Genehmigungsverfahrens zusätzliche Unterlagen angefordert werden, ohne dass diese Unterlagen bzw. zusätzliche Untersuchungen Gegenstand der Festlegungen im Scoping-Termin waren. Dies kann zu erheblichen Verzögerungen im Genehmigungsprozess führen.

- Im Interesse eines beschleunigten Verfahrensablaufes sollte frühzeitig eine verbindliche Festlegung des Untersuchungsrahmens erfolgen. Es bedarf einer entsprechenden Ergänzung in § 5 Abs. 1 S. 6 UVPG.

Schwellenwerte und Kriterien für UVP einführen

Nach derzeit geltendem Recht ist bei Vorhaben, die nicht bereits aufgrund der europarechtlichen Vorgaben der Pflicht zur Durchführung einer Umweltverträglichkeitsprüfung unterliegen, stets im Einzelfall zu prüfen, ob das Vorhaben erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt haben kann.

- Aus Gründen der Verfahrensvereinfachung sollte, entsprechend der Regelung in einigen Landesstraßengesetzen, von der Möglichkeit nach Art. 4 Abs. 2 lit. b) der UVP-Richtlinie Gebrauch gemacht werden, anhand von Schwellenwerten und Kriterien zu bestimmen, ob ein Projekt einer Umweltverträglichkeitsprüfung zu unterziehen ist. Hierbei ist zwischen Neu- und Ausbau zu unterscheiden. Während bei Vorliegen der Kriterien und / oder bei Überschreitung der Schwellenwerte im Falle einer Neubaumaßnahme stets eine Umweltverträglichkeitsprüfung durchzuführen ist, ist im Falle des Ausbaus einer Bundesstraße eine Vorprüfung des Einzelfalles vorzunehmen, um zu ermitteln, ob erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt durch das Ausbauvorhaben zu erwarten sind. Eine UVP-Pflicht besteht dann

nur noch, wenn diese Frage bejaht wird. Die Festlegung hat sich an Anhang 3 der UVP-Richtlinie zu orientieren.

- Es sollen entsprechend den Bestimmungen verschiedener Landesstraßengesetze auch im Bundesrecht Schwellenwerte und Kriterien zur Feststellung der Pflicht zur Durchführung einer Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) eingeführt werden. Art. 4 Abs. 2 der UVP-Richtlinie des Rates der Europäischen Union lässt es ausdrücklich zu, dass die UVP-Pflichtigkeit eines Vorhabens entweder anhand einer Einzelfallprüfung oder anhand von Schwellenwerten und Kriterien ermittelt wird. Die Festlegung hat sich an Anhang 3 der UVP-Richtlinie zu orientieren.

Bagatellvorbehalt im Bundesnaturschutzgesetz einführen

Nach § 34 Abs. 1 des Bundesnaturschutzgesetzes (BNatSchG) sind Projekte gegebenenfalls auf ihre Verträglichkeit mit den Erhaltungszielen von Natura 2000-Gebieten zu überprüfen. Dies kann zum Beispiel für den Aus- und Neubau von Bundesfernstraßen erforderlich sein. Ein Projekt ist nach § 34 Abs. 2 BNatSchG regelmäßig unzulässig, wenn diese Prüfung ergibt, dass es zu erheblichen Beeinträchtigungen des fraglichen Gebiets in seinen für die Erhaltungsziele oder den Schutzzweck maßgeblichen Bestandteilen führen kann. Ob eine solche Beeinträchtigung zu befürchten ist, wird anhand einer Gegenüberstellung und Beurteilung der bestehenden Vorbelastung, der durch das Vorhaben verursachten Zusatzbelastung und der sich daraus ergebenden Gesamtbelastung beurteilt. Schöpft bereits die Vorbelastung die sogenannten Critical Loads aus oder überschreitet diese gar, ist jede Zusatzbelastung erheblich und führt zur Unzulässigkeit des Projekts. Indes kann aus Gründen der Verhältnismäßigkeit eine festgestellte Zielunverträglichkeit ausnahmsweise unbeachtlich sein, wenn sie lediglich bagatellhaft wirkt. Die Beurteilung der Verträglichkeit des Projekts steht mithin unter einem subsumierbaren Prüfprogramm, sollte der Rechtsgedanke des Bagatellvorbehalts einfachgesetzlich umgesetzt werden.

- Im Rahmen der gesetzlichen Regelung der Anforderungen an Verträglichkeitsprüfungen nach § 34 BNatSchG sollte ein Bagatellvorbehalt eingefügt werden.

Verkehrsprojekte schneller umsetzen

Damit Deutschland seine Infrastruktur schneller modernisieren kann, ist es auch erforderlich, planfestgestellte Projekte schneller zu realisieren. Doch zu erheblichen Ver-

zögerungen im Verkehrswegebau führt oftmals die Tatsache, dass Maßnahmen nicht hinreichend durchfinanziert sind. Deshalb muss die Finanzierung gesichert werden. Darüber hinaus sind weitere Optionen für eine schnellere Umsetzung zu nutzen. Insbesondere öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) bieten einen Schlüssel zu rascherer Realisierung von Projekten im Verkehrswegebau. Ein effizienteres Baustellenmanagement und die schnellere Ausführung der Bautätigkeit durch frühzeitige Ausschreibung und Vergabe bieten weitere Potenziale, um Bauzeiten zu verkürzen. Beeinträchtigungen des Verkehrsflusses werden verringert und so die Akzeptanz der Verkehrsteilnehmer erhöht.

Potenziale Öffentlich-Privater Partnerschaften stärker nutzen

Mit ÖPP werden wirksame Anreize geschaffen, Vorhaben schneller und effizienter zu realisieren. Die Erfahrungen mit ÖPP-Pilotprojekten, der ersten Staffel der A-Modelle¹, im Verkehrswegebau in Deutschland sind grundsätzlich positiv. Durch die private Vorfinanzierung konnte bei der A 8 vier Jahre früher mit dem Ausbau begonnen werden. Zudem wurde durch die Gesamtvergabe – im Vergleich zur konventionellen Fach- und Teillosvergabe – die Projektrealisierungsdauer signifikant verkürzt, bei der A 8 um vier Jahre, bei der A 4 um vier bis sechs Jahre, bei der A 5 um fünf Jahre und bei der A 1 sogar um acht Jahre. Das wird auch bei den zuständigen Landesverwaltungen anerkannt und gibt wichtige Impulse für die weitere Optimierung der Fernstraßenverwaltung. Ziel sollte es sein, die zweite Staffel der A-Modelle möglichst schnell zu realisieren.

Zugleich liegt die Qualität der Bauausführung etwa bei den A-Modellen am oberen Rand des Spektrums. Der lebenszyklusorientierte, über die wirtschaftliche Nutzungsdauer optimierte Betrieb und Erhalt der Strecken bedeutet mehr Effizienz – zum Vorteil der gesamten Volkswirtschaft. Öffentlich-Private Partnerschaften im Verkehrswegebau bilden neben der traditionellen Haushaltsfinanzierung eine wichtige Ergänzung moderner Verkehrspolitik. Verbesserungspotenzial bei der Realisierung von ÖPP-Projekten sieht der BDI hier:

- ÖPP-Modelle sollten flexibel und maßgeschneidert für die konkreten Vorhaben weiterentwickelt werden. Sie sollten immer dann Anwendung finden, wenn ihre Vorteile in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nachgewiesen wurden.
- Ausschreibungs- und Vergabeverfahren müssen weiter standardisiert werden. Die noch immer erheblichen

1 Die erste Staffel der A-Modelle umfasst folgende Projekte: A 8 Augsburg-München, A 4 AS Waltershausen-Herleshausen, A 1 AD Buchholz, AK Bremer Kreuz, A 5 Baden-Baden-Offenburg.

Transaktionskosten und der große zeitliche Vorlauf vor Baubeginn müssen gesenkt werden.

- Der Spielraum für die Realisierung technischer Innovationen für ÖPP-Verkehrsprojekte sollte erhöht werden. Zudem sollte die Risikoverteilung zwischen den Vertragspartnern durch die teilweise schon angestrebte Anpassung des Vergütungsmodells und die Einbeziehung von Verfügbarkeitsselementen optimiert werden.
- Mit der Vergabe größerer Konzessionsstrecken ließen sich die Bedingungen für den wirtschaftlichen Erhalt und Betrieb weiter verbessern.
- Die Finanzierungskosten für eine konventionelle Beschaffung und die Realisierung als ÖPP sollten in der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung harmonisiert berücksichtigt werden. Mit einer länderübergreifenden Datenbank sollte eine verlässliche Informationsbasis geschaffen werden, die zugleich zu höherer Kostentransparenz und einem Benchmarking bei traditionellen Beschaffungsformen beitragen kann.
- Die Potenziale Öffentlich-Privater Partnerschaften sollten auch bei der Bewirtschaftung und Bereitstellung von Schieneninfrastrukturen erschlossen werden.
- Der BDI setzt sich für mehr Transparenz auch bei ÖPP-Projekten ein. Dafür wurden bereits Leitlinien erarbeitet, die die Bauindustrie gemeinsam mit den öffentlichen Auftraggebern umsetzen möchte und die auch als Vorbild für Großprojekte insgesamt dienen könnten. Entscheidend sind:
 - eine offensive Kommunikation der Ergebnisse der vorläufigen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung,
 - die Offenlegung wesentlicher Vertragsinhalte,
 - die Kommunikation mit der Öffentlichkeit über eine Projektplattform und
 - ein Transparenzbericht, in dem die Projektfortschritte während der Betriebsphase kommuniziert werden.

Akzeptanz im Verkehrswegebau erhöhen

Baustellen werden dann als störend empfunden, wenn sie den Verkehrsfluss behindern und die Verkehrsteilnehmer mit Staus konfrontiert werden. Eine Folge ist, dass die Akzeptanz für den notwendigen Ausbau bzw. Erhalt der Straßen schwindet. In der Praxis lassen sich durch ganzheitliche Planungen und ein effizientes Baustellenmanagementsystem Behinderungen des Verkehrsflusses vermeiden. Wesentliche Maßstäbe einer leistungsfähigen Baustellenverkehrsführung sind:

- Zeitweilige Verkehrsführung im Baustellenbereich ausgerichtet auf den Verkehrsbedarf zu Spitzenzeiten: Angepasste Bauphasenpläne und abgestimmte Regelausschnitte zu den einzelnen Bauphasen sind erforder-

lich. Zusätzliche temporäre Umleitungsstrecken sind im Bedarfsfall einzurichten. Dabei ist allerdings sicherzustellen, dass während der kritischen Bauphase keine weitere Baustelle im Bereich der Umleitungsstrecke vorhanden ist.

- Temporäre Fahrbahnverbreiterungen zur Schaffung ausreichender Fahrstreifenbreiten der Last- und Überholfahrspur: Temporäre Fahrbahnverbreiterung/Randverbreiterungen werden bei nicht ausreichenden Fahrstreifen erforderlich und werden nach Beendigung der Baumaßnahme wieder zurückgebaut.
- Vermeidung von sogenannten Flaschenhälsen im Überleitungsbereich: Überleitungsbereiche zu Beginn und Ende einer Baustelle sind entsprechend lang zu bemessen, sodass die Baustelle mit einer durchgängigen Geschwindigkeit von 80 km/h passiert werden kann.
- Bessere Informationspolitik für den betroffenen Verkehrsteilnehmer: Eine gezielte Information der Bürgerinnen und Bürger, insbesondere der Verkehrsteilnehmer und der Anwohner, vor Baustellenbeginn ist wichtig. Umfang, Zeitdauer und der genaue Ort der Maßnahme müssen bekannt sein. Dieses Vorgehen trägt zu Verständnis und Akzeptanz der Maßnahme bei.
- Telematikanwendungen: Durch die Verwendung von intelligenten und standardisierten Verkehrsleit- und Informationssystemen kann das Baustellenmanagement verbessert werden. Eine länderübergreifende Vernetzung im Hinblick auf das Baustellenmanagement hilft, Baustellen und Staus zu minimieren.

Schnellere Ausführung der Bautätigkeit durch frühzeitige Ausschreibung und Vergabe ermöglichen

Die Witterungsverhältnisse verkürzen im Verkehrswegebau das Jahr auf ca. 9 Monate, die für die Ausführung der Bautätigkeit zur Verfügung stehen. Doch dieses verkürzte Baujahr kann nur genutzt werden, wenn die Ausschreibungen und Vergaben im Straßenbau rechtzeitig zu Jahresbeginn erfolgen. Aufgrund der verspäteten Vergaben kann die Bautätigkeit um weitere ein bis zwei Monate pro Jahr sinken – verlorene Zeit für unsere Verkehrswege.

- Eine Verstetigung der Bautätigkeit durch frühzeitige Ausschreibung und Vergabe ist erforderlich. Durch die jahreszeitliche Entzerrung der Bautätigkeit werden auch zahlreiche Baustellen im Verkehrsnetz in unmittelbarer Nähe zueinander besser getaktet und Staus auf Neben- und Umleitungsstrecken vermieden.

5. Nachhaltige Einigungsprozesse

Planungsdialog und Mediation können ergänzende Instrumente der Konsensfindung insbesondere im Vorfeld der gesetzlich vorgeschriebenen Verwaltungsverfahren sein. Insgesamt können unterschiedliche Formate freiwilliger, innovativer Dialogforen, die auch Vertreter von Bürgerinitiativen, Naturschutzverbänden, der Wirtschaft, der Gewerkschaften und der Kirchen einbeziehen können, die rechtsstaatlichen Verfahren sinnvoll begleiten. Die Entscheidung über die Zulässigkeit eines Vorhabens kann jedoch nur innerhalb eines förmlichen Verwaltungsverfahrens, der Planfeststellung, getroffen werden. Darum sollte es auch das übergeordnete Ziel sein, die Transparenz des Verwaltungsverfahrens zu stärken.

Gemeinsames Ziel einer Mediation und eines Planungsdialogs ist, dass die von einem Vorhaben betroffenen Personen und Institutionen unter Anleitung eines Dritten eigene Lösungen erarbeiten. Beide Verfahren sind freiwillig, ergebnisoffen und beruhen auf Fairness. Zugleich existieren jedoch Unterschiede im Hinblick auf Gestaltungsspielraum, Verschwiegenheit, Allparteilichkeit, Freiwilligkeit und den Zeitpunkt des Verfahrens.

Mediation

- Die Durchführung von Mediationen, dies hat der Ausbau des Frankfurter Flughafens gezeigt, kann einen Beitrag zur Konsensfindung für ein konkretes Infrastrukturprojekt leisten. Zudem hat dieses Beispiel verdeutlicht, dass der potenzielle Erfolg gerade von der Freiwilligkeit und des gegenseitigen Respekts der Medianten abhängig ist. Von einer rechtlichen Implementierung in das Verwaltungsverfahrensgesetz sollte abgesehen werden.
- Die Durchführung einer Mediation sollte ggf. möglichst früh erfolgen. Damit erhalten die beteiligten Akteure die Gelegenheit, in einem frühen Prozessstadium miteinander ins Gespräch zu kommen und gemeinsame Antworten auf Kontroversen zu entwickeln. Dies kann auch zu einem besseren Zeitmanagement und zu geringeren Verfahrenskosten führen. Wichtig ist überdies, dass Teilnehmer jene Gruppen, die sie vertreten, transparent beteiligen und ein hohes Maß an Offenheit gesichert ist.
- Mediation ist kein »Allheilmittel«. Sie ist nicht auf jedes beliebige Vorhaben anwendbar. So individuell Infrastrukturprojekte sind, so individuell sollte auch das Vermittlungsverfahren angewendet werden.

Planungsdialog

- Der Planungsdialog kann als ergänzendes Instrument zum Planfeststellungsverfahren insbesondere im Vorfeld eines Infrastrukturvorhabens und zur Prozessbegleitung fungieren. In einem frühen Prozessstadium

können die verschiedenen Varianten diskutiert und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Ein aktuelles, positives Beispiel für einen Planungsdialog ist der Autobahnausbau der A 8 zwischen Rosenheim und Salzburg. Ziel des Planungsdialogs ist die Entwicklung von gemeinsamen Lösungen für wichtige Fragen wie Trassenführung, Lärmschutz, Landschaftsschutz und Ortsbilder. Eine detaillierte Erörterung potenziell konfliktärer Fragen findet in Arbeitsgruppen statt, die durch ein Lenkungsremium koordiniert werden.

- Da die Sitzungen des Lenkungskreises nicht öffentlich sind, ist eine Veröffentlichung der Ergebnisse, so wie beim Ausbau der A 8, im Internet bekannt zu machen.

Weitere Beteiligungsformen prüfen

Der Gesetzgeber hat in Artikel 20 Abs. 2 Satz 2 bewusst darauf verzichtet, direktdemokratische Elemente im Grundgesetz zu implementieren. Durch Artikel 20 GG ist grundsätzlich sichergestellt, dass auch die Infrastrukturgestaltung durch das Volk legitimiert ist. Die repräsentative Demokratie hat sich auch für die Entscheidung über wichtige Infrastrukturprojekte bewährt. Zugleich sollten innovative Möglichkeiten, parlamentarische Mandate zu stärken und plebiszitäre Elemente zu nutzen, ergebnisoffen geprüft werden.

Es ist zu prüfen, inwieweit durch eine Abstimmung über wesentliche Koordinaten und die Planrechtfertigung von großen Infrastrukturprojekten mit landesweiter beziehungsweise mit bundesweiter Bedeutung in Länderparlamenten bzw. im Bundestag Verantwortlichkeit erhöht und stärkere politische Verbindlichkeit geschaffen werden könnte.

Es ist zu prüfen, inwieweit bei Verkehrsprojekten mit ausschließlich lokaler Bedeutung (z. B. Verlauf einer Umgehungsstraße, Bau einer Brücke) lokal plebiszitäre Elemente – etwa eine Grundsatzentscheidung qua Bürgerentscheid – genutzt werden können. Dabei machen Bürgerentscheide vor Ort nur Sinn, wenn der Bürgerwille dann nicht durch überzogene Klagen einzelner Umweltverbände konterkariert wird. Über das »Ob« und auch »Wie« von Verkehrsprojekten mit regionaler oder überregionaler Bedeutung hingegen kann nicht per lokalem Plebiszit abgestimmt werden. Denn solche Projekte berühren weit mehr Bürgerinnen und Bürger in ihren Interessen und ihrer Lebensqualität. Volksabstimmungen auf Landes- und Kommunalebene sind Angelegenheit der Länder. Indes sind Volksabstimmungen auf Länderebene nur zulässig, wenn der Gegenstand zur Zuständigkeit der Länder gehört.

6. Akzeptanz durch Kommunikation – Erfolgsfaktoren für die Kommunikation von Großprojekten

Innovation und Fortschritt erfordern gesellschaftlichen Konsens

Deutschland erlebt in der jüngsten Zeit einen verstärkten Trend zum bürgerschaftlichen Engagement. Es ist wesentlich für eine Demokratie, wenn die Bürger sich für wichtige Vorgänge interessieren und engagieren. Egoistisch oder ideologisch motivierte Bürgerbeteiligung kann aber auch Situationen erzeugen, die als kritisch für das Gemeinwohl betrachtet werden können.

Bürger, Wirtschaft und Politik müssen ihren Dialog auf eine neue Grundlage stellen und sich über gemeinsame Ziele verständigen.

Spannungsfeld zwischen Verfahrensschritten und Bürgerwillen

Dieser gesellschaftliche Konsens muss im Genehmigungsverfahren durch Kommunikation über einen längeren Zeitraum im öffentlichen Bewusstsein wach gehalten werden. Denn gerade bei Großprojekten gibt es in Deutschland langwierige und komplizierte Projektierungs- und Genehmigungsverfahren. Sie sollen ein Höchstmaß an Transparenz, Sicherheit und demokratischer Teilhabe sicherstellen, lassen jedoch die Öffentlichkeit leicht vergessen, was vor vielen Jahren bereits gut begründet beschlossen wurde.

Frühzeitige Kommunikation muss dazu genutzt werden, Planungsprozesse zu verkürzen, um schneller mit der Realisierung beginnen zu können.

Großprojekte erfordern eine umfassende Beteiligung und Prüfung, aber zugleich führen diese formalisierten Entscheidungsprozesse zu einer gewissen Distanz zwischen Verfahren und Betroffenen. Dies besonders dann, wenn sowohl die Projektkonsortien als auch die Bürger nicht mit einer Stimme sprechen und ein zielführender Dialog durch die Komplexität von Interessenlagen und Zuständigkeiten erschwert wird.

Paradigmenwechsel der Legitimation

Unternehmen müssen sich auf die Gültigkeit rechtsstaatlicher Verfahren und demokratischer Strukturen verlassen können – gerade in Zeiten, in denen die Investitions- und Risikofreude ein kritischer Faktor ist. Wir müssen jedoch feststellen, dass diese bewährten Verfahren zwar für eine ausreichende Legalität von Projekten sorgen, aber nicht automatisch für dauerhafte und nachhaltige öffentliche Zustimmung und Unterstützung in der Bevölkerung. Daher ist es notwendig, die Legitimation durch Verfahren um eine Legitimation durch Kommunikation zu ergänzen.

Das kommunikative Aufbereiten und Begleiten industrieller Projekte wird damit neben der prozeduralen und dialogorientierten Legitimation zum entscheidenden Er-

folgsfaktor, auch wenn Kommunikation allein nicht jeden Konflikt lösen kann.

Verschiedene Ebenen der Kommunikation

In der Debatte um Kommunikation werden häufig verschiedene Ebenen miteinander vermischt. Eine klare Trennung hilft, mögliche Defizite besser zu erkennen.

- Ad-hoc-Kommunikation – die rasche Äußerung oder Intervention, die allein auf die Situation bezogen ist.
- Verfahrens-Kommunikation – die Erklärung, wer was wo entschieden hat, allein auf die Tatsachen der Prozessschritte bezogen.
- Institutionelle Kommunikation – die Erklärung, in welcher Form Entscheidungsprozesse ablaufen sollen, oft erzählt mit Schaubildern.
- Legitimations-Kommunikation – das fundierte öffentliche Begründen von Positionen und Haltungen mit dem Ziel, Verständnis und Zustimmung zu erreichen zu einem bestimmten Vorhaben oder Projekt.
- Innovations-Kommunikation – die Vermittlung von technologischen und gesellschaftlichen Neuerungen, die ganz unterschiedliche Bedeutungen erlangen können und deren Akzeptanz maßgeblich durch Kommunikation geprägt wird.
- Visionen-Kommunikation – das Formulieren und Diskutieren von grundsätzlichen Zielen, die weit in der Zukunft liegen und die es langfristig im gesellschaftlichen Konsens zu erreichen gilt.

Für die Frage der öffentlichen Zustimmung sind vor allem die Kategorien der Legitimations-Kommunikation, der Innovations-Kommunikation und der Visionen-Kommunikation von Bedeutung. Diese werden in der Praxis oft vernachlässigt. Die Bürger und die Medien werden zum überwiegenden Teil mit Kommunikationsimpulsen aus den ersten drei Kategorien beliefert.

Es geht vor allem darum, die Innovationskraft von Großprojekten für alle relevanten Bezugsgruppen zu vermitteln – und auf diesem Weg die notwendige Akzeptanz zu finden. Das bedeutet: Neben Kernleistungen wie Mobilität und Energiesicherheit können viele Großprojekte auch Impulse geben für Arbeitsplätze, Urbanität, Architektur Kultur, Lebensqualität, Naherholung, Freizeit, also Wohlstand im Allgemeinen.

Eine umfassendere Kommunikation bietet Chancen sich zu profilieren und Partner jenseits der herkömmlichen Diskussionslinien um Wirtschaft und Technik einzubinden.

Strategie und Organisation

Kommunikatoren von Beginn an beteiligen

Die Verantwortlichen der Kommunikation müssen von Beginn an und umfassend in die Entwicklung und Projektplanung von industriellen Großprojekten eingebunden werden. Gerade komplexe und langwierige Vorhaben mit ebensolchen Genehmigungsverfahren erfordern eine frühzeitige und umsichtige Planung aller begleitenden Kommunikationsmaßnahmen. Nur wenn die Kommunikationsverantwortlichen von Beginn mit in die Entwicklung der Planung einbezogen werden, können etwaige Risiken bedacht und Chancen systematisch entwickelt werden.

Kommunikationskonzepte vorstandspflichtig machen

Die Kommunikationskonzepte sollten entsprechend von der Geschäftsführung oder den verantwortlichen Vorständen verabschiedet werden. Dieser Schritt stellt sicher, dass technische Projekte in ihrer gesellschaftlichen Wirkung und Wahrnehmung gesehen werden. Die kommunikativen Auswirkungen auf Reputation, Marken, Mitarbeitermotivation und politische Akzeptanz des Unternehmens müssen ebenso wie finanzielle und technologische Vorteile in Entscheidungen einbezogen werden.

Organisationsstruktur der Kommunikation in Projektkonsortien vorab festlegen

Um in den für Infrastrukturprojekte typischen Projektkonsortien einen geregelten Kommunikationsverlauf, effiziente Entscheidungswege und einen maximalen Fokus aller beteiligten Akteure auf die Akzeptanzdimension zu ermöglichen, muss die Projektkommunikation einschließlich der Verantwortlichkeiten in verschiedenen Projektphasen und Szenarien von Beginn an festgelegt werden. So lassen sich die wichtigsten Entscheidungsträger vernetzen und synchronisieren – und ein Entscheidungs-Vakuum im späteren Projektverlauf vermeiden.

Partner und Verbündete involvieren

Die Identifizierung und Zusammenarbeit mit möglichen Partnern (Personen, NGOs, Verbänden oder Parteien) kann das Vertrauen in ein Projekt nachhaltig stärken und die Kommunikation glaubhafter machen. Wichtig ist dabei, dass der Stakeholder-Dialog Behörden frühzeitig mit einbezieht, damit diese stärker in das Projekt eingebunden werden. Teil jeder vorbereiteten Kommunikationsstrategie muss eine detaillierte Verbündeten-Strategie sein. Diese müssen nicht von Beginn an angesprochen werden. Vielmehr kann es auch erst im Verlauf des Projektes Vorfälle und Situationen geben, zu denen diese Unterstützer aktiviert werden sollten.

Konzeption

Kommunikationsströme und Akteure erfassen

Um die Kommunikation im Prozess effizient steuern zu können, müssen bereits im Vorfeld die Ansprüche und Einsprüche von Betroffenen sowie mögliche Chancen und Bedrohungen einer öffentlichen Debatte bedacht werden. Jedes größere Projekt sollte künftig durch eine Analyse vorbereitet werden, die die kommunikativen Risiken und Chancen zusammenfasst und bewertet und zudem den Kreis der Betroffenen strukturiert. Negativ Betroffene können dann bereits vorab individuell angesprochen werden, um Möglichkeiten zu einer Einigung auszuloten.

Projektrisiken bewerten und festen Prozentsatz für Kommunikation vorhalten

Nicht nur das Scheitern von Projekten, sondern jede Verzögerung im Projektfortschritt verursacht Kosten. Bei allen Großprojekten sollte von Beginn an kalkuliert werden, welche Kosten durch eine Verzögerung entstehen. Ein vergleichsweise geringer Betrag von zum Beispiel fünf Prozent dieser Kosten sollte von vornherein für die Kommunikation bereitgestellt werden. Die Summe muss nicht ausgegeben werden, sie dient dazu, die Chancen und Verantwortung der Kommunikation monetär zu beziffern. Denn je größer das Projekt, desto größer in der Regel das Risiko, desto größer Kreis der Betroffenen und die Notwendigkeit, den Nutzen und die Risiken über einen langen Zeitraum angemessen und transparent zu erklären. Jeder Tag Verzögerung im Projektfortschritt könnte mehr kosten als die gesamten Kommunikations-Aufwendungen.



Krisenkommunikation vorbereiten

Durch ein kontinuierliches Monitoring sowohl der klassischen Kanäle als auch der Social Media lassen sich mögliche Bedrohungen frühzeitig ausmachen. Damit eine Reaktion jedoch in Tempo und Tonalität dem dynamischen und – vor allem in Social Media – häufig sehr schnellen Kommunikationsverlauf entsprechen kann, müssen die Weichen bereits vorab gestellt sein. Wer ist in der Verantwortung, wer stimmt sich mit wem ab, welche Szenarien gibt es, und wann treten sie in Kraft?

Projekt-Kommunikation

Innovationspotenzial herausstellen und die Agenda bestimmen

Die Innovationspotenziale für alle Betroffenen umfassend zu identifizieren und ein frühzeitiges Agenda-Setting können für Großprojekte schon sehr früh und vor Beginn des Genehmigungsverfahrens die Weichen für eine positive Resonanz in der Bevölkerung stellen. Sobald ein Projekt in die Öffentlichkeit gelangt, muss sein Erfolg durch eine Illustration des Problemdrucks und der Vorteile der Lösung abgesichert werden. Im Zentrum der Kommunikation muss das Problem stehen, das es zu lösen gilt – das »Warum?« Denn nur ein vertieftes Verständnis für den Handlungsdruck der Unternehmen vermittelt die Notwendigkeit des Projektes und kann für eine öffentliche Legitimation sorgen.

Botschaften präzise, einfach und klar formulieren

Vor dem Projektstart müssen die Kernbotschaften klar definiert und für die Kommunikation in der Öffentlichkeit zugespielt werden. Jedes Projekt braucht ein eigenes Set an Begriffen und Aussagen, das von allen Beteiligten gemeinsam verwendet wird. Nur so lassen sich ein einheitliches und stimmiges Bild und Verständnis in der Öffentlichkeit erreichen. Ein solches Projektglossar muss Teil jeder Kom-



munikationsstrategie für Großprojekte sein. Und so komplex der bauliche Vorgang, seine Risiken und Umstände auch sein mögen: Kompliziertes muss einfach dargestellt werden, um verständlich und auf Augenhöhe mit einer breiten Zielgruppe zu kommunizieren. Fakten sind wichtig, ersetzen aber nicht die emotionale Ansprache.

Selbst und zuerst informieren

Die beteiligten Unternehmen müssen die Betroffenen und die interessierte Öffentlichkeit zum richtigen Zeitpunkt, aus erster Hand und umfassend über die Planungen und Realisierungsfortschritte informieren. Es ist wesentlich einfacher, selbst in die Öffentlichkeit zu gehen und für ein Projekt zu werben, als im Nachhinein falsche Berichterstattung und Gerüchte korrigieren zu müssen.

Selbst und zuerst starke Bilder schaffen

Eine starke und medienaffine Bildsprache ist von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg, denn Proteste multiplizieren sich über die Medien, deren Wirkung entscheidend durch Bilder bestimmt wird. So nutzen die Gegner von Projekten stets die vielen Möglichkeiten für überraschende und aussagekräftige Bilder und erreichen so eine hohe Verbreitung ihrer Botschaften. Die Projektbetreiber haben dem in der Regel nichts entgegen zu setzen. Eine einheitliche und klare Visualisierung kann sowohl die Problemstellung, die einem Projekt zugrunde liegt, als auch die Erleichterungen und positiven Effekte, die sich durch das Projekt ergeben, vermitteln. Starke und proaktiv angebotene Bilder sind bei allen kontroversen Projekten ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ganze Breite der Instrumente nutzen

Wer seine Kommunikation effizient gestalten und dabei ein breites Publikum ansprechen möchte, der muss die ganze Palette der zur Verfügung stehenden Instrumente nutzen und diese jeweils mit relevanten Inhalten füttern. Die richtige Mischung aus Instrumenten der Medienarbeit, Event- und Online-Kommunikation sowie Werbung ist aber nur ein Teil der Gewinnformel für eine erfolgreiche Akzeptanzkommunikation: Neben den richtigen Inhalten ist auch die richtige Vermittlung ein entscheidender Faktor, und da kommt es vor allem auf die Tonalität an. Dazu gehört, die Zielgruppen sprachlich dort abzuholen, wo sie sich bevorzugt aufhalten: In sozialen Netzwerken etwa gelten andere Regeln als in Sonderausschüssen der Bezirksverwaltung.

Soziale Netzwerke beobachten und nutzen

In den letzten Monaten und Jahren ist ein wahrer Hype um das Social Web entbrannt. Generell gilt: Präsenz ist wichtig, aber bitte nur mit angemessenen Inhalten. Und:

Vorsicht ist geboten, denn Proteste können sich sehr flink organisieren. Die Marschroute bei jedem heiklen Großprojekt muss daher sein, zunächst sorgfältig zu beobachten, Strömungen zu analysieren und kritische Stimmen und Proteste frühzeitig zu erkennen – um dann jederzeit in der Lage zu sein, angemessen zu reagieren.

Die schweigende Mehrheit aktivieren

Unternehmen sehen sich bei vielen Projekten mit einer großen Zahl von Gegnern konfrontiert, die ihre Meinung auf vielfältige Weise in die Öffentlichkeit bringen und die mediale Wahrnehmung dominieren. Zugleich gibt es jedoch immer auch eine »schweigende Mehrheit«, die dem Projekt grundsätzlich positiv oder neutral gegenüber steht. Unternehmen sollten sich stets bemühen, diese Menschen zu erreichen und möglichst frühzeitig mit Informationen und involvierenden Maßnahmen für sich und den Projekterfolg zu gewinnen.

Transparent mit dem Projektverlauf umgehen

Um stetig neue Befürworter für das Projekt gewinnen zu können, müssen Fortschritte und Auswirkungen des Vorhabens transparent und proaktiv aufgezeigt werden. Am besten gelingt dies, indem man die tatsächlichen Leistungen in den Mittelpunkt rückt, die entstehenden Chancen fundiert und umfassend illustriert und vermittelt. Erfolg und lebensnaher Nutzen sind die besten Argumente. Das betrifft nicht nur das Großprojekt selbst, sondern auch die vielfältigen positiven Auswirkungen in der Planungs- und Bauphase, beispielsweise für Arbeitsplätze in lokalen Unternehmen.

Ungewöhnliche Ideen für wirksamere Kommunikation einsetzen

Die Kommunikation von Großprojekten muss seriös sein, aber nicht langweilig. Ungewöhnliche Maßnahmen können außerordentlich erfolgreich sein. Abseits vom Schema F lassen sich zusätzliche Sympathiepunkte in der Bevölkerung erlangen.

Projektverlauf

Kommunikationserfolg laufend auswerten und optimieren

Kommunikation ist kein Selbstzweck, sondern muss wirksam sein. Wesentlich für den Erfolg der Kommunikation ist eine fortlaufende Evaluation und Überprüfung der Wirkung und Nachhaltigkeit einzelner Maßnahmen anhand der verschiedenen Key Performance Indicators, die im Rahmen der Kommunikationsstrategie zu definieren sind. So lassen sich die erfolgreichsten Maßnahmen identifizieren, die ausgebaut und weiter vorangetrieben werden

können, während an anderer Stelle Aufwand und Kosten reduziert werden können.

Kommunikation dynamisch an Prozessverlauf anpassen

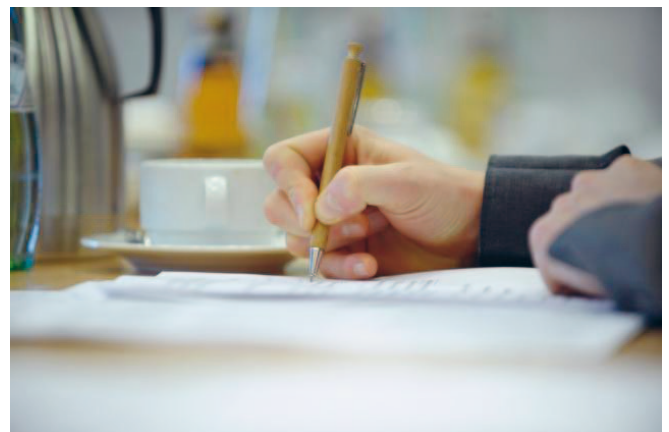
Für eine erfolgreiche kommunikative Begleitung des industriellen Großprojektes ist auch die Erkennung von Kommunikationszyklen entscheidend, um stets mit einer angemessenen, kongruenten Kommunikation auf Veränderungen im dynamischen Prozess reagieren zu können. Daher sollte die Kommunikationsstrategie mindestens monatlich überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Eine Regelkommunikation kann es erst geben, wenn das Projekt abgeschlossen ist.

Kommunikation bis zum Ende der Realisierung aufrechterhalten

Unter keinen Umständen darf die begleitende Kommunikation nach Abschluss des Genehmigungsverfahrens abgebrochen werden. Dies kann ein gefährliches Kommunikationsdelta zwischen Abschluss des Genehmigungsverfahrens und der tatsächlichen Umsetzung zur Folge haben, das Ansatzpunkt für Widerstand sein kann und die Realisierung gefährdet.

Anschlusskommunikation vorbereiten

Nach Abschluss der Realisierung und spätestens mit der Inbetriebnahme einer Anlage oder eines anderen Großprojektes muss die projektbegleitende Kommunikation in eine Regelkommunikation übergehen. Besondere Bedeutung in jedem Kommunikationskonzept sollte ein fortgeführtes, regelmäßiges Monitoring der Berichterstattung in allen Medien einschließlich der sozialen Netzwerke haben.



Impressum

BDI-Drucksache Nr. 454

Stand: Juni 2011

ISSN-Nr. 0407-8977

Herausgeber:

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Breite Straße 29

10178 Berlin

Telefon: 030 2028-0

www.bdi.eu

Verlag:

Industrie-Förderung GmbH, Berlin

Redaktion:

Fabienne Beez

Klaus-Peter Kreß

Judith Völker

Realisation:

Theresa Hartlieb

Layout und Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH



BDI

INDUSTRIELAND
IN DEUTSCHLAND INVESTIEREN
STÄRKEN