© IKOME | Steinbeis Mediation

Voraussetzung für eine gelingende Bürgerbeteiligung bei Infrastrukturprojekten ist eine gute Kommunikation. ↑

Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten

Mit den Bürgern statt für die Bürger planen

Text: Gernot Barth

Die Öffentlichkeitsbeteiligung bei der Planung von Infrastrukturprojekten verlangt einen Perspektivwechsel: Bürger als Beschleuniger und nicht als Bremser zu verstehen. Daraus ergeben sich neue Anforderungen für die Projektmanager. Ihre Aufgabe ist es, den Menschen zuzuhören. Denn Betroffene wollen nicht überzeugt, sondern verstanden werden. Gefragt ist eine „mediationsanaloge Moderation", die sich in der Praxis erfolgreich bewährt hat.

Die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat" hat im Juli 2025 ihren Abschlussbericht vorgelegt. Die Verfasser verlangen eine umfassende Modernisierung des Staates. Sie fordern, die Umsetzung der Staatsreform als Gemeinschaftsaufgabe zu verstehen. Der Staat müsse bürgernäher werden. Er müsse der Bevölkerung mit einem Vertrauensvorschuss begegnen, sie stärker beteiligen und notwendige Veränderungen besser erklären.

Das Papier ordnet sich in einen sehr langsamen Prozess der Einbeziehung der Bürger in Planungen des Staates in Deutschland ein. Dies gilt auch für die Modernisierung der maroden Infrastruktur, für die Bund und Länder im März 2025 ein Sondervermögen von 500 Milliarden Euro beschlossen haben. Damit soll die Infrastruktur wieder flottgemacht werden, ohne die der Staat nicht funktionieren kann.

Deutliche Demokratiedefizite bei der Planung von Infrastrukturprojekten

Die Planung von Infrastrukturprojekten in Deutschland ist ein Paradebeispiel für Demokratiedefizite, die auf allen Ebenen des Staates zu beobachten sind.

Häufig anzutreffen ist hier die Haltung, etwas für die Bürger, statt mit den Bürgern zu tun. Mit fatalen Folgen: Es wird zu wenig in die Kommunikation investiert. Die Menschen fühlen sich nicht ernst genommen. Sie erleben, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden wird. Das erzeugt Widerstand.

Viele Projektmanager verstehen Bürgerbeteiligung als Pflichtübung oder PR-Maßnahme. Sie kommunizieren mit den Bürgern erst, wenn die Planungen abgeschlossen sind. Dann geht es nur noch um Akzeptanz, nicht mehr um Mit-

gestaltung. Das schafft Misstrauen. Dahinter stecken Befürchtungen, dass es Streit geben könne, der den Prozess nicht befördere, sondern behindere. Vor allem kritische Stimmen werden daher gern übergangen, anstatt mit ihnen in den Dialog zu gehen.

Viele Projektmanager missverstehen die Bedürfnisse der Bürger. Letztere schauen bei Veränderungen, wie der Planung von Infrastrukturprojekten in ihrem Wohnumfeld, erst einmal auf sich selbst. Sie fragen sich zunächst, welche Auswirkungen die Veränderungen auf das eigene Leben haben werden. Sie fragen sich aber auch, welche Folgen diese für den Staat haben werden, in dem sie leben, und wie er diese stemmen kann. Sie möchten etwas tun, wenn sie es wollen und wünschen sich eine Kommunikation, die sie über Veränderungen informiert und an diesen beteiligt, so dass sie sich von ihnen nicht beherrscht fühlen.

Zuhören ist ein Zaubermittel

Projektmanager sollten deshalb bei der Planung von Infrastrukturprojekten einen Perspektivwechsel vollziehen. Die Bürger sind als Beschleuniger und nicht als Bremser zu verstehen. Voraussetzung dafür ist eine gute Kommunikation. Sie verlangt, den Menschen zuzuhören. Zuhören ist ein Zaubermittel. Es ist der erste und entscheidende Schritt hin zu einem friedlichen und demokratischen, auf Konsens statt auf Konflikt angelegten Dialogprozess. Die Menschen wollen nicht überzeugt, sie wollen verstanden werden. Wir bezeichnen das als „mediationsanaloge Moderation".

Das Zuhören steht stellvertretend für eine Reihe von Methoden der „mediationsanalogen Moderation", die sich für eine gute Kommunikation bei Infrastrukturprojekten in der Praxis bewährt haben. Ihr Einsatz ist ein Muss für jede gelingende Bürgerbeteiligung. Der Umgang verlangt viel Fingerspitzengefühl. Deshalb sollten die Projektmanager damit erfahrene Konfliktberater und -vermittler beauftragen, die alles organisieren.

Wichtig für eine gute Kommunikation ist der richtige Zeitpunkt. Die Bürger sind so früh wie möglich in die Planung einzubeziehen. Es ist nicht schlimm, wenn noch nicht alle Informationen vorliegen. Wesentlich ist, die Betroffenen grundsätzlich über alles Bevorstehende aufzuklären und auf sie zu kommende Belastungen zu benennen. Wer sich früh öffnet, zuhört und erklärt, hat gute Chancen, Vertrauen zu schaffen. Denn Menschen sind grundsätzlich bereit, Veränderungen mitzutragen – wenn man ihnen auf Augenhöhe begegnet.

Ältere Altersgruppen bevorzugt behandeln

Wichtig ist auch, eine gute Kommunikation in allen Projektphasen von der Planung über die Genehmigung und den Bau bis hin zur Inbetriebnahme sicherzustellen. Ebenso wichtig ist es, den demografischen Wandel zu berücksichtigen. Die in der Gesellschaft zahlenmäßig immer größer werdenden älteren Altersgruppen verhalten sich bei Veränderungen anders als jüngere Altersgruppen. Jüngere Menschen entwickeln sich. Sie erleben ständig Veränderungen und gehen entspannt mit ihnen um. Ältere Menschen haben etwas geschaffen, dass sie erhalten wollen. Sie sehen Veränderungen entsprechend skeptisch.

Projektmanager, die sich bei der Planung von Infrastrukturprojekten den Bürgern früh öffnen und ihnen zuhören, haben gute Chancen, Vertrauen zu schaffen

Prof. Dr. Gernot Barth

Das Konfliktpotenzial bei Infrastrukturprojekten ist deshalb bei älteren Menschen sehr viel stärker ausgeprägt als bei Jüngeren. Sie protestieren häufiger gegen entsprechende Vorhaben und sind bei Informationsveranstaltungen wesentlich präsenter. Ältere Menschen benötigen deshalb deutlich mehr Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Zuwendung in der Kommunikation.

Eine so verstandene gute Kommunikation bei Infrastrukturprojekten fördert die von der „Initiative für einen handlungsfähigen Staat" verlangte Bürgernähe bei der Modernisierung unseres Gemeinwesens. Sie beugt Demokratie- und Staatsverdrossenheit vor und verhindert die durch sie geförderte Spaltung der Gesellschaft. Ein Projektmanager, den wir bei der Kommunikation, Moderation und Mediation der Bürgerbeteiligung bei einem Energie-Infrastrukturprojekt begleiten durften, bringt es auf den Punkt. „Wenn beide Seiten einen Beitrag leisten, gibt eine Lösung." Genauso geht es.

Prof. Dr. Gernot Barth, Professor für Konfliktmanagement und Mediation an der Steinbeis-Hochschule, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Mediation e. V., Mediator bei Infrastrukturprojekten mit Bürger- und Öffentlichkeitsbeteiligung, Wirtschaftsmediator in Unternehmen
Kontakt: gernot.barth@steinbeis-mediation.com