

Möglichkeiten zur Akzeptanzbildung bei Infrastruktur-Großprojekten

Grundlagen – Randbedingungen - Lösungsansätze

Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang
Lehrstuhl für Projektmanagement,
Universität Kassel

VSVI Seminar 17.04.2013

Wir müssen die Menschen überzeugen

dass ein Projekt

für sie / für uns

Nützlich

Sinnvoll

Notwendig

ist

VSVI Seminar 17.04.2013

2

Infrastruktur- Projekte: Besonderheiten

1. Viele "Betroffene" mit weitgehenden gesetzlichen Rechten
2. (Große) Linienbauwerke: (mehrere (100) Kilometer)
3. Hohes Projektvolumen: (oft > 50 Mio bis mehrere Mrd. €!),
4. Wesentliche Baustoffe natürlich / Boden und Fels (Unregelmäßigkeit)
5. Projektabwicklung voll witterungsabhängig
6. Ausbau, Umbau und Erneuerung oft unter Betrieb (Behind., Unfallgefahr)
7. Umwelteinflüsse – v. a. in frühen Projektstadien – nur begrenzt vorhersehbar
8. Finanzierung aus Steuergeldern (Ausschreibung, Kontrolle)
9. Stark im Blickpunkt der Öffentlichkeit (Genehmigung, Einfluss, Medien)
10. Lieferant / AN nur bedingt wählbar (Vergabe-, Haushaltsrecht)

Infrastruktur- Projekte: Planungskriterien

1. Techn. Machbarkeit (... Stand der Technik)
 2. Planrechtliche Machbarkeit (Durchsetzbarkeit i.d. Gesellschaft)
 3. Optimale techn. Lösung
 4. Wirtschaftlichkeit / Finanzierungsfähigkeit
- 
- Gesamtheitliche Betrachtungsweise T / D / F → für jeden Fachplaner, besonders für den Generalplaner und Bauherrn!
 - Techn. Machbarkeit: i.d.R. lösbar
 - Fin. Machbarkeit: meistens lösbar (abspecken!?)
 - Planrechtl. Machbarkeit: ??? → schwer kalkulierbar

Infrastruktur- Projekte: Herausforderungen



UNIKASSEL
VERSI TÄ T
Lehrstuhl für
Projektmanagement
Prof. Dr.-Ing. K. Spang

- Im Mittelpunkt des öff. Interesses und jeder kann mitreden
- Öff. Akzeptanz entscheidet über Realisierbarkeit, nicht Technik
- (Qualität der) Planung entscheidet über Machbarkeit
- Öff. Finanzierung zunehmend schwieriger (Soll > Ist)
- Mehr Transparenz von der Gesellschaft gefordert
- Glaubwürdigkeit, Vertrauen wiedergewinnen!

VSVI Seminar 17.04.2013

Infrastruktur- Projekte: öffentliche Akzeptanz!?



UNIKASSEL
VERSI TÄ T
Lehrstuhl für
Projektmanagement
Prof. Dr.-Ing. K. Spang

- Benefit für die Gesellschaft?
- Benefit für das Individuum
- „Vernünftige“ Kosten? Volkswirtschaftlichkeit
- Kosten- und Risikoehrlichkeit (Konstanz!)
- Glaubwürdigkeit des Vorhabenträgers?
- Grad der pers. Betroffenheit (physisch? Zeitpunkt)?
- Beteiligung (Umfang, Zeitpunkt)
- Position Umweltverbände? Und dann?
- Position Parteien? und Regierungen?
- Bürger wollen das?
- Vertrauenswürdigkeit von Ingenieuren?!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!
- **ABER auch: Deutsche Demokratie + Kultur**

VSVI Seminar 17.04.2013

6

Infrastruktur- Projekte: Lösungsansatz

1. Transparenz bzgl. Ziele, Inhalte
2. Transparenz bzgl. Kosten
3. Transparenz bzgl. Planungsalternativen
4. Frühe Einbeziehung der Öffentlichkeit/Bürgerbeteiligung
5. Professionelles Projektmanagement
6. Qualifizierte Mitarbeiter (Wissen, Erfahrung, Anzahl, Schulung)

Infrastruktur- Projekte: (2) Kostentransparenz

1. **Realistische vstl. Gesamtkosten (inkl. Puffer!)**
2. **Bekannte Risiken (in den Kosten!) offen legen**
3. **Kostenbasis (Stand Aufgabenstellung, Jahr)**
4. **Kostenstabilität (s. 1 bis 3)**

Infrastruktur- Projekte: (4) Einbeziehung Öffentlichkeit



- Einbeziehung von Bürgern, Verbänden → individuelle / Gruppen-Interessen
 - formale und informelle Interessen (§§ 72 bis 78 VwVfG)
- Einbeziehung der TÖB's → formal geregelte öff. Interessen → § 72-78 VwVfG
- Einbeziehung der Öffentlichkeit in Zieldefinition, Aufgabenstellung → BVWP_{neu}
 - möglichst frühe Identifizierung möglicher Stakeholder (Interessen)
- formaler Einfluss (Macht + Legitimität) → ggf. gerichtlich durchsetzbar/einklagbar
- informeller Einfluss (Macht) → Bürgermeinung („Wutbürger“), Druck auf Parteien, Regierungen und Institutionen

→→ Mit SH muss ein Kommunikationsprozess etabliert werden ← ←
 Wann? In welchem Umfang? Mit welchem Ziel?
 Ignorieren/Ablehnen? Information? Partizipation? Wunscherfüllung?

Infrastruktur- Projekte: (5) Professionelles Projektmanagement



- a. Angemessene Projektorganisation
- b. Realistische Terminplanung
- c. Qualität Aufgabenstellung
- d. Risikomanagement
- e. Stakeholdermanagement
- f. Änderungsmanagement (Konsequenzen!)
- g. Projektcontrolling + Projektsteuerung

Infrastruktur- Projekte: (c) Qualität Aufgabenstellung

1. Belastbare Machbarkeitsstudie (Technik, Durchsetzbarkeit, Finanzierung)
2. Existenz einer Basis-Risikoanalyse
3. Akzeptanz der Ast bei relevanten Verantwortlichen
4. Ggf. Einbeziehung erster Bürgerbeteiligung
5. Redaktionsschluss + Design Freeze
6. Kosten- und Terminplan auf Basis Nr 1 bis 5
7. Transparentes Änderungsmanagement auf Basis Nr. 5
8. Keine pol. Beeinflussung ohne Nr 7

Infrastruktur- Projekte: SHM – Umfeldanalyse warum?

- Das Umfeld muss bekannt sein
- Gegner müssen identifiziert werden
 - Risiken müssen identifiziert und minimiert / vermieden werden
- Unterstützer / Machtpromotoren / Kooperationspartner müssen identifiziert werden
 - Chancen müssen identifiziert/genutzt werden
- **Aufwand (Zeit + Kosten) bzgl. Umfeld muss berücksichtigt werden**
- Konzepte, Pläne, Organisation müssen den Umfeldbedingungen angepasst werden
 - **Abstimmung / Information / Kommunikation schafft Vertrauen + entspannt!**
 - **Reagieren / Korrigieren kostet meistens mehr Geld und Zeit als agieren**
 - **Unterstützung beschleunigt, Widerstand bremst!**

AG

Gesellschaft

Medien

Genehmigungsbehörden

Infrastruktur- Projekte: SHM – Strategie

- **Defensive (abwarten) oder offensive (auf S zugehen) Strategie**
- **Zeitpunkt der Einbeziehung**
- **Konfrontation / Nachgeben (wie weit? Konditionen? Gegenleistungen? Prä!)**
- **Beteiligung bei Lösungssuchen in welchem Umfang**
- **Mögliche Helfer, Wegbereiter**
- **Einbeziehung von Öffentlichkeit und Medien**
- **Eskalationsstufen, Entscheidungskonzeption**
- **Gesprächsebene (wer spricht mit wem)**
- **Bewertung der Risiken aus Stakeholder-Interessen**

Infrastruktur- Projekte: Fazit

1. Für Transparenz sorgen
2. Vom Projekt überzeugen / Nutzen
3. Ganzheitlich planen (Technik, Kosten, Gesellschaft)
4. Umfassende Einbeziehung der Bürger
5. Kosten- und Risikotransparenz
6. Professionelles Projektmanagement
7. Systematisches Risikomanagement
8. Systematisches Stakeholdermanagement / Strategie!