

# Die Akzeptanz von Infrastrukturprojekten verbessern

## Erfahrungen aus der Praxis

Obwohl die gesamte Schweizer Bevölkerung von einer funktionierenden Elektrizitätsinfrastruktur profitiert, regt sich gegen spezifische Vorhaben regelmässig Widerstand. Der Artikel versucht aufzuzeigen, wie mit Opposition und Ablehnung umgegangen werden kann.

### Kurt Wiederkehr

Wie sollen die Planer von Infrastrukturanlagen, seien es nun Kraftwerke oder Stromleitungen, einem Widerstand gegen ihr Bauvorhaben begegnen? Oder besser: Wie sollen sie vorgehen, damit sich die Stimmung nicht so sehr aufheizt, dass bereits aus einem Kleinprojekt eine unendliche Geschichte wird? Auch wenn eine reibungslose Realisierung nie garantiert ist, lassen sich die Chancen auf einen befriedigenden Ausgang eines Projektes wesentlich erhöhen, wenn ein paar Regeln befolgt werden.

#### Grundsätze

Aus den Erfahrungen in der Praxis lassen sich mindestens vier Grundsätze ableiten, welche die Akzeptanz von Infrastrukturvorhaben verbessern können.

#### Vorgeschichte kennen und berücksichtigen

Kaum ein Projekt ist wirklich neu; es ist früher in der einen oder anderen Form bereits diskutiert worden. Dabei wurden möglicherweise Versprechen, aber auch Fehler gemacht, die noch nicht vergessen sind. Die Bevölkerung und insbesondere die Direktbetroffenen in einer Region haben diesbezüglich meist ein sehr langes Gedächtnis, innerhalb von Familien werden Stimmungen über Jahrzehnte weitervermittelt.

«An den Küchentischen der betroffenen Bauernfamilien habe ich mehr über den Verlauf früherer Projekte erfahren als in den Unternehmensarchiven», stellte Andreas Marti, Leiter Kleinwasserkraft bei Sol-e Suisse, im März an einer Tagung des VSE zum Thema Akzeptanz fest. Sorgfältige Recherchen und gutes Zuhören sind unabdingbar, wenn ein Projektant nicht sehr bald in Fett-

näpfchen treten oder alte Gräben neu aufreissen will.

#### Betroffene frühzeitig einbeziehen

Die Betroffenen müssen die Chance erhalten, die verschiedenen Entscheide im Projektierungsverlauf zumindest nachvollziehen zu können. Zudem sagt ihnen die Erfahrung, dass die erste Lösung nicht das Optimum darstellt und sich mit Widerstand Verbesserungen erzielen lassen. Dies gilt nicht nur für Privatpersonen, sondern auch für Behörden und Verwaltungsstellen, welche in der fragmentierten politischen Struktur der Schweiz oft zum ersten Mal mit einem Projekt eines bestimmten Typs konfrontiert sind.

Eine frühzeitige Information der Betroffenen mit der Gelegenheit, Bedenken zu äussern und Ideen einzubringen, erscheint zwar auf den ersten Blick mühsam und verlangsamt. «Wir haben aber gelernt, dass es schlussendlich viel schneller ist, Betroffene zu Beteiligten zu machen und parallel mitzunehmen, als nach Abschluss der Planung mit allen von ihnen nochmals sämtliche Entscheide nachzuvollziehen», so der aargauische Kantonsingenieur Rolf Meier, der mit seinen Strassenbauprojekten vor ähnlichen Problemen steht wie die Energiewirtschaft.

#### Klarheit über Projektstand und Entscheidungsprozesse schaffen

Früh im Projektablauf können noch nicht alle Fragen beantwortet werden. Wird es trotzdem getan und ergeben sich später Änderungen, so steht der Projektant bald als unehrlich da.

«Akzeptanz ist ein zartes Pflänzchen und schneller verdorrt als aufgezogen», meinte dazu Walter Schenkel, Partner bei der Beratungsfirma Synergo. Schon in der Anfangsphase könnten aber die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die



Akzeptanz ist ein zartes Pflänzchen und schneller verdorrt als aufgezogen.

Organisation und die Entwicklungsschritte des Projektes dargelegt werden, so Schenkel weiter. Dabei lasse sich auch aufzeigen, zu welchem Zeitpunkt noch Freiheitsgrade bestehen und welche Möglichkeiten zur Mitwirkung und allenfalls Mitentscheidung existierten.

«Verfahren vor Inhalt» heisst, dass die Betroffenen zunächst den Planungs- und Entscheidungsprozess als fair, transparent und offen akzeptieren. Eine allfällige Akzeptanz des Projekts kommt erst viel später.

### Unterschiedliche Interessen ansprechen

Ziele stehen oft, aber keineswegs immer miteinander in Konflikt. Je früher und vollständiger unterschiedliche Interessen erfasst und dargestellt werden, desto weniger Zeit und Geld gehen mit Aneinander-vorbei-Reden verloren und desto rascher zeigt sich, ob Kompromissmöglichkeiten bestehen. Einwände sind ernst zu nehmen, auch wenn sich nie alle befriedigend beseitigen lassen und völlige Einstimmigkeit weder stets möglich noch nötig ist.

Für eine solide Mehrheit müssen Antworten vor allem für jenen Teil der Bevölkerung verständlich sein, welcher sich noch nicht entschieden hat. Dass bei aller Bereitschaft zu Kompromissen auch der Wille besteht, ein Vorhaben abzubrechen oder Ansprüche rechtlich durchzusetzen, gehört zur in jedem Fall notwendigen Ehrlichkeit, muss aber so kommuniziert werden, dass nicht der Eindruck der Erpressung entsteht.

### Zentrale Fragestellungen

Im Verlaufe eines Projektes ergeben sich immer wieder herausfordernde Fragestellungen. Auf einige der häufigsten wird im Folgenden eingegangen.

#### Was ist der wahre Grund für die Opposition?

Was als Argument gegen ein Projekt vorgebracht wird, ist nicht immer der tatsächliche Beweggrund für die Opposition. Sind es handfeste persönliche Interessen oder nur Missverständnisse? Liegt letztlich ein Problem aus der Vergangenheit zugrunde oder Neid auf eine Personengruppe, welche durch das Vorhaben einen – eventuell nur eingebildeten – Nutzen erhält?

Die wahren Gründe herauszufinden ist allein schon deshalb wichtig, weil unter Umständen bereits eine geringfügige Änderung des Projekts ein Hindernis aus

Ein Projekt gleicht einem Trichter: Anfänglich ist der Gestaltungsraum gross.



Bilder: istockphoto.com

dem Weg räumt und das Vorhaben beschleunigt.

#### Neu beginnen oder weitermachen?

Den Projektverlauf lässt sich in verschiedener Hinsicht mit einem Trichter vergleichen. Anfänglich ist der Handlungsspielraum gross und eine Mitsprache gut möglich. Mit der schrittweisen Konkretisierung des Projektes reduzieren sich die Handlungsmöglichkeiten.

Selbst wenn eine von aussen eingebrachte Idee eine bessere Lösung ergibt, stellt sich bei einem fortgeschrittenen Projekt die Frage, ob vom bisherigen Plan abgewichen – sozusagen auf den Trichterrand zurückgesprungen – und mit Diskussionen und Bewilligungsverfahren von vorne begonnen werden soll.

#### Freund oder Feind?

Handelt es sich um eine grundsätzliche Opposition, die gar nicht so selten vorkommende Lust an Provokation, das Testen der Ernsthaftigkeit der Projektpromotoren oder ein konkretes Anliegen? Gelingt es, einen Freund-Feind-Graben zu vermeiden und durch ein professionelles Verhalten Vertrauen zu schaffen, so können Opponenten verschiedenster Herkunft später entscheidend dazu beitragen, einem ausgereiften Projekt zum Durchbruch zu verhelfen.

#### Versteht mich jemand?

Von einem grösseren Projekt sind Kreise ohne spezifisches Wissen betrof-

fen. Ohne eine Vorstellung, um was es geht, und ohne ein Verständnis der Zusammenhänge kommt aber kaum ein Dialog zustande.

Es kann indes nicht Ziel sein, aus allen Beteiligten Fachspezialisten zu machen. Mit langen Vorträgen und Projektplänen lässt sich ohnehin wenig erreichen, da von Expertenaussagen und -berichten meist nur selektiv jene Stellen wahrgenommen werden, die leicht verständlich sind und die die eigene Sicht zu stützen scheinen.

Vorteilhafter sind Architekturmodelle, Besichtigungen von existierenden Anlagen und Begegnungen mit deren ehemaligen Skeptikern. Dieses Vorgehen ist zwar aufwendig, gibt aber vielen Betroffenen überhaupt erst die Möglichkeit, in ein konstruktives Gespräch einzutreten.

#### Wie kann ich Sympathisanten helfen?

Besteht in einer Region Grundsatzopposition gegen ein Projekt, so kommen Personen und Gruppen, welche sich dieser nicht anschliessen, als «Kompromissler» unter Druck, und dem Projekt drohen die Gesprächspartner auszugehen. Das ernsthafte Prüfen von Ideen der diskussionsbereiten Skeptiker vermag in solchen Situationen das Gespräch am Laufen halten, insbesondere wenn einige Ideen übernommen werden.

Allerdings gibt es rechtliche, finanzielle und technische Grenzen, welche Zeit- und Geldaufwand für vertiefte Abklärungen der eingebrachten Ideen sinnlos machen können.

### Lassen sich Vorschriften ändern und Verfahren verkürzen?

Der Ruf nach mildereren Vorschriften und vereinfachten Bewilligungsverfahren mag durchaus berechtigt sein, hilft aber im Einzelfall wenig. Gesetzesänderungen brauchen erheblich Zeit und die dabei ausgelösten Grundsatzdiskussionen über gesellschaftliche Zielvorstellungen können die Kontroverse um das Projekt erst recht anheizen.

### Wie kann ich den Pegelstand der Emotionen senken?

Jedes Projekt kann für sich allein oder aber im Gesamtzusammenhang gesehen werden. Den Gesamtzusammenhang zu diskutieren, besitzt den Vorteil, dass viele Fragen einigermassen losgelöst von der persönlichen Betroffenheit und deshalb emotionsloser strukturiert und diskutiert werden können.

Andererseits wird bald der Ruf nach der Prüfung einer «grundsätzlich anderen Lösung» laut, was in der Praxis auf den Einsatz von mehr Zeit und Geld hinausläuft. Bewährt hat sich der Ansatz,

#### Résumé

### Améliorer l'acceptation des projets d'infrastructure

#### Expériences tirées de la pratique

Les nouvelles centrales et réseaux rencontrent régulièrement de la résistance. Les chances qu'un projet sorte gagnant peuvent être améliorées si certains principes sont respectés. Les concepteurs du projet devraient connaître ses antécédents, intégrer suffisamment tôt les personnes concernées, prendre note des conflits d'intérêt et rendre le processus décisionnel transparent. Il peut aussi s'avérer utile d'approfondir les motifs réels des oppositions. Ces derniers ne correspondent pas toujours aux arguments qui sont avancés publiquement contre le projet. Enfin, les concepteurs du projet ne devraient pas non plus partir avec des a priori négatifs sur les autorités. Ces dernières sont souvent confrontées pour la première fois à un tel projet et nécessitent de ce fait plus de temps.

Mn

zuerst über die Bewertungskriterien zu sprechen und erst später über das eigentliche Projekt.

#### Fazit

Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass grosse Projekte auch früher erst nach jahrzehntelangen Diskussionen gebaut wurden. In der stark demokratisch gestalteten und pluralistischen Gesellschaft der Schweiz entscheiden aber wohl noch mehr als in der Vergangenheit der frühzeitige Einbezug der Be-

troffenen, ein transparenter Verfahrensablauf und insbesondere die Glaubwürdigkeit der Akteure über den Erfolg.

#### Angaben zum Autor

**Kurt Wiederkehr** ist Energiewirtschaftler beim VSE. Er hat sich auch in seiner langjährigen politischen Tätigkeit unter anderem als Bauvorstand der Stadt Baden und als Präsident eines Kehrrechtverwertungsverbandes wiederholt mit der Akzeptanz von Infrastrukturanlagen auseinandergesetzt.

Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen,  
5000 Aarau  
kurt.wiederkehr@strom.ch