

# Nachbarschaftsdialog - Umweltkonflikte konstruktiv bewältigen

Ein Leitfaden



für Behörden, Unternehmen und Bürger /-Initiativen

**Herausgeber**

Senatsverwaltung für Gesundheit,  
Umwelt und Verbraucherschutz –  
Öffentlichkeitsarbeit  
Brückenstraße 6  
10179 Berlin  
[www.berlin.de/senguv](http://www.berlin.de/senguv)

**Fachredaktion**

Referat Industrieanlagen, Abfallströme und Lärmbekämpfung  
Axel Strohbusch – II C 501 –  
Tel. 030 / 9025-2275  
Fax 030 / 9025-2265  
E-Mail: [axel.strohbusch@senguv.berlin.de](mailto:axel.strohbusch@senguv.berlin.de)

**Schriftliche Grundlage**

Establishing Neighbourhood Dialogue – Toolkit  
IMPEL – European Union Network For The Implementation  
and Enforcement of Environmental Law  
November, 02<sup>nd</sup>, 2007  
Author: Maren Schüpphaus and project team  
(<http://impel.eu/projects/> mit dem Stichwort "Neighbourhood  
Dialogue" Projektphase II)

**Deutsche Überarbeitung**

Irmela Feige  
Moderation \* Supervision \* Training \* Beratung  
Sophienallee 12 20257 Hamburg  
tel: 040 / 490 05 04 fax 040 / 401 95 990  
email: [Irmela.Feige@t-online.de](mailto:Irmela.Feige@t-online.de)

Berlin, September 2011

**Interessierte deutsche Behörden sind eingeladen, dieses Dokument nach Absprache mit der Senatsverwaltung zu nutzen und/oder zu vervielfältigen.**

## Inhalt

<b>Zu diesem Leitfaden</b>	<b>5</b>
<b>(A) Nachbarschaftsdialog im schnellen Überblick</b>	<b>7</b>
<i>Lohnt sich die Zeit? Wem bringt das was?</i>	7
<i>In jedem Fall? Ein Dialog - Ja oder Nein</i>	8
<b>Schritt für Schritt im Überblick - Wie verläuft ein Dialog?</b>	<b>9</b>
Schritt 1: Den Nachbarschaftsdialog initiieren und vorbereiten	10
Schritt 2: Das Konzept für den Dialogprozess entwickeln	11
Schritt 3: Den Nachbarschaftsdialog starten	12
Schritt 4: Den Dialog vorantreiben und Fortschritte erzielen	13
Schritt 5: Ergebnisse sichern und Erfolge feiern	14
Schritt 6: Gute Nachbarschaft pflegen	15
<b>(B) Wenn Sie es genauer wissen möchten</b>	<b>17</b>
<i>Alter Wein in neuen Schläuchen? Das Besondere an Nachbarschaftsdialogen</i>	17
<i>Ist das unser Job? Die Rolle der Behörden im Nachbarschaftsdialog</i>	18
<i>Was bringt das denn? Chancen und Risiken von Nachbarschaftsdialogen</i>	18
<b>Schritt 1: Den Nachbarschaftsdialog initiieren und vorbereiten</b>	<b>22</b>
1.1 Ein vorläufiges Dialogziel formulieren und die Initiative ergreifen	22
1.2 Den fachlichen und rechtlichen Rahmen aus Sicht der Behörde prüfen	24
1.3 Ein grobes Vorkonzept entwickeln – Ressourcen, Moderation, Ziele	25
1.4 Die Dialoginitiative ins Unternehmen tragen	27
1.5 Interessen und Erwartungen der Nachbarschaftsvertreter klären	32
1.6 Die Rolle der Behörde festlegen und die Federführung/Moderation klären	35
<b>Schritt 2: Das Konzept für den Dialog entwickeln</b>	<b>38</b>
<i>Allheilmittel Nachbarschaftsdialog? Ausschlusskriterien und Erfolgsfaktoren</i>	38
2.1 Die Entscheidung für oder gegen einen Dialog fundiert treffen	39
2.2 Das Konzept für den Dialog entwerfen – Themen, Teilnehmer, Methoden	41
<b>Schritt 3: Den Nachbarschaftsdialog starten</b>	<b>44</b>
<i>Es ist alles ganz einfach! Drei riskante Irrtümer , ... andererseits ....</i>	44
3.1 Das erste Treffen vorbereiten und zum Dialog einladen	45
3.2 Das erste Treffen als Aufwärmphase des Dialoges gezielt gestalten	46
<b>Schritt 4: Den Dialog vorantreiben und Fortschritte erzielen</b>	<b>49</b>
4.1 Die Themen in geeigneten Portionen bei weiteren Treffen bearbeiten	49
4.2 Offene und verständliche Informationen für alle sichern	50
4.3 Typische Missverständnisse zwischen Laien und Experten bewältigen	52
<i>Friede, Freude, Eierkuchen? Krisen im Dialog als Chance nutzen</i>	53
4.4 Mit den Beteiligten Ergebnisse erarbeiten und voneinander lernen	56
<b>Schritt 5: Ergebnisse sichern und Erfolge feiern</b>	<b>59</b>
5.1 Vereinbarungen mit wechselseitigen Verpflichtungen entwickeln	59
5.2 Ergebnisse sichern und Umsetzung verfolgen	60
<i>Traumreise zum Glück? Potentielle Ergebnisse und Erfolge im Dialog</i>	62
5.3 Fortschritte beurteilen – Feedback zum Prozess einholen	63
5.4 Gemeinsam Erfolge kommunizieren und miteinander feiern	64

<b>Schritt 6: Gute Nachbarschaft pflegen</b>	<b>65</b>
6.1 Die Gewinne guter Nachbarschaft sichern und entwickeln	65
6.2 Von guter Nachbarschaft langfristig profitieren – den Dialog fortführen?	66
<b>(C) Beispiele für Nachbarschaftsdialoge</b>	<b>69</b>
<b>Beispiel 1 Tierimpfstoffzentrum (Gentechnische Forschungsanlage)</b>	<b>69</b>
<b>Beispiel 2 Waldbühne</b>	<b>70</b>
<b>Beispiel 3 Getreidemühle</b>	<b>72</b>
<b>Beispiel 4 Zementwerk</b>	<b>73</b>
<b>Quellenangaben und weitere Unterlagen</b>	<b>74</b>

## Zu diesem Leitfaden

**Diese Anleitung richtet sich an alle, die Beteiligte in einem nachbarschaftlichen Umweltkonflikt sind oder es werden können. Sie enthält Verfahrensvorschläge für Behördenmitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Beschwerden von Anwohnern und Umweltkonflikte zur Lösung führen müssen oder im Rahmen von Genehmigungsverfahren Bürger nachhaltig einbinden möchten. Interessierte Unternehmen und Bürger /Initiativen können hieraus die Vorgehensweise einer Behörde als initiiierende und begleitende Partei ersehen. Dialogmoderatorinnen oder Moderatoren<sup>1</sup> finden wesentliche Hinweise zur professionellen Steuerung eines Dialogverfahrens.**

In Deutschland und bei unseren europäischen Nachbarn werden zunehmend gute Erfahrungen mit Beteiligungs-, Moderations- und Mediationsverfahren im öffentlichen Raum gemacht.

Im Europäischen Netzwerk für die Umsetzung und Durchsetzung von Umweltvorschriften (IMPEL-Netzwerk) entstand dazu in den letzten Jahren ein intensiver Austausch und in englischer Sprache das "Toolkit – Establishing Neighbourhood Dialogue"<sup>2</sup>



IMPEL  
European Union Network for  
the Implementation and  
Enforcement of  
Environmental Law

Daran waren Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 18 Mitgliedsstaaten als Vertreter lokaler, regionaler und nationaler Überwachungs- und Genehmigungsbehörden sowie von Umweltministerien beteiligt. Das Projekt wurde von externen Beratern unterstützt, die über Erfahrungen mit Nachbarschaftsdialogen verfügen.

Auf der Grundlage des englischen "Toolkit– Establishing Neighbourhood Dialogue " wurde der Ihnen hier vorliegende Leitfaden speziell auf deutsche Verhältnisse angepasst.

Unter Federführung und Trägerschaft der Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz Berlin waren daran Behördenvertreterinnen und -Vertreter aus mehreren Bundesländern sowie eine moderationserfahrene Beraterin beteiligt.

**Interessierte deutsche Behörden sind eingeladen, dieses Dokument nach Absprache mit dem Herausgeber zu nutzen und/oder zu vervielfältigen und so einen breiteren Einsatz von Nachbarschaftsdialogen zu unterstützen.**

Diese Anleitung beschreibt Ihnen die Vorteile des Nachbarschaftsdialogs und vermittelt das optimale Vorgehen, wie es in den einzelnen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und auch in Deutschland erprobt wurde. Dieses Papier erläutert Ihnen ebenso die Vorbedingungen wie auch die Risiken, die Einschränkungen und die Grenzen von Nachbarschaftsdialogen. Ziel ist es, Sie beim Aufbau und der professionellen Begleitung eines Nachbarschaftsdialogs Schritt für Schritt zu unterstützen.

Teil (A) bietet einen knappen Überblick was ein Nachbarschaftsdialog ist und welchen Nutzen er bringen kann. Darüber hinaus bildet diese Kurzfassung einen roten Faden durch den Ablauf eines Dialoges.

In Teil (B) finden Interessierte ausführliche Informationen zu jedem der Schritte und Teilschritte, wie sie in (A) genannt wurden. Somit ist jederzeit ein Springen zwischen den beiden Teilen möglich.

---

<sup>1</sup> Als Moderatorinnen oder Moderatoren können Männer und Frauen agieren. Im Folgenden sind teils männliche, teils weibliche Formen gewählt - gemeint sind jeweils beide Geschlechter.

<sup>2</sup> Kostenloser download unter <http://impel.eu/projects/> zu finden unter dem Stichwort "Neighbourhood Dialogue" in der Projektphase II

Die unten genannten Personen sind gerne bereit, Hilfestellungen für Nachbarschaftsdialoge zu geben oder zu vermitteln.

Axel Strohbusch  
Projekträger und  
Ansprechpartner für  
Nutzungsanfragen zu diesem  
Dokument



Andreas Aplowski



**Staatliches Gewerbeaufsichtsamt  
Braunschweig**



Behörde für Arbeits-, Umwelt- und Verbraucherschutz

Dr. Franz Graßmann



**Landesamt für  
Umwelt,  
Gesundheit und  
Verbraucherschutz**

LANDESUMWELTAMT  
BRANDENBURG

Dr. Gisela Holzgraefe

Ministerium für Landwirtschaft,  
Umwelt und ländliche Räume  
des Landes Schleswig-Holstein



Kristina Rabe



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit

Bernd Reese



**Staatliches Gewerbeaufsichtsamt  
Hannover**



Behörde für Arbeits-, Umwelt- und Verbraucherschutz

Irmela Feige



**MODERATION \* SUPERVISION \* BERATUNG  
Hamburg**

## (A) Nachbarschaftsdialog im schnellen Überblick

Hier in Teil (A) finden Dialogneueinsteiger eine schnelle Information und Übersicht mit den wichtigsten Hinweisen zu Nutzen, Chancen und Risiken, sowie Stichpunkte zum Ablauf eines Nachbarschaftsdialoges. Erfahrenen Dialogbegleitern steht damit ein knapper roter Faden durch den Prozess zur Verfügung.

### *Lohnt sich die Zeit? Wem bringt das was?*

Nachbarschaftsdialoge sind strukturierte, manchmal langfristige Kommunikationsprozesse, in denen sich Unternehmen, Anwohner und die zuständigen Behörden freiwillig und auf gleicher Augenhöhe begegnen. Durch einen Ausgleich der Interessen werden Umweltkonflikte gelöst und Verbesserungen der Umwelleistung am Industriestandort erreicht.

Der Hauptgewinn für Behörden liegt in der nachhaltigen Minderung von wiederkehrenden Beschwerden und der Chance, das Leitbild der bürgernahen Behörde mit Leben zu erfüllen. Oftmals können Ergebnisse erreicht werden, die über den gesetzlichen Mindeststandards liegen, kreative Komponenten enthalten und insbesondere Win-win-Situationen für alle Beteiligten schaffen. Erfolgreiche Dialoge reduzieren die Widerstände und Widersprüche gegen Genehmigungen oder behördliche Entscheidungen und verkürzen die Verfahrensdauer. **Wenn Sie als Behörde immer wieder mit Beschwerden über Geruch, Lärm, Staub oder andere Immissionen von Anwohnern konfrontiert sind oder im Verlauf bzw. im Vorfeld einer Genehmigung<sup>3</sup> für eine Industrieanlage Anwohner eingebunden werden, bietet ein Nachbarschaftsdialog eine zusätzliche Option neben Ihren üblichen Verfahren.**

Die Verfahrensschritte eines Genehmigungsverfahrens sind vorgeschrieben. Die Erörterung kann nicht durch einen Nachbarschaftsdialog ersetzt werden. Jedoch kann der Betreiber im Vorfeld der Genehmigung bzw. Erörterung mittels Nachbarschaftsdialog die möglichen Konfliktpunkte entschärfen.

Aus Sicht der Unternehmen und ihrer Nachbarn ist die langfristige Zielsetzung, gute nachbarschaftliche Beziehungen aufzubauen und zu erhalten. Mit der örtlichen Gemeinschaft soll eine Koexistenz in gegenseitigem Einvernehmen hergestellt werden. Dies lässt sich erreichen, indem frühzeitig auf die Besorgnisse der Anwohner eingegangen wird und das Unternehmen gut betrieben und überwacht wird. Damit wird auch der Standort gesichert.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass es selbst bei Standorten, die auf eine lange Konfliktgeschichte zurück blicken und ständige Beeinträchtigungen wie Lärm, Gerüche, Luftverschmutzungen, Erschütterungen und andere negative Auswirkungen mit exponierten Risiken verursachen, gelingen kann, das Vertrauen der Nachbarschaft zu gewinnen und gute Beziehungen zu den Behörden aufzubauen. Dadurch ist es Behörden und den Unternehmen möglich, optimale Lösungen für Umweltprobleme zu entwickeln, während die Nachbarn von hohen Umweltstandards und guter Kommunikation profitieren.

Allerdings ersetzen Dialoge weder die üblichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Behörden, noch Rechtsvorschriften. Auch die Unternehmen bleiben verpflichtet, die umweltrechtlichen Standards zu erfüllen. Nachbarschaftsdialoge übernehmen eine ergänzende Funktion und erweitern das klassische Verfahren der Ordnungsbehörden um eine wichtige Facette.

Entstehen allerdings erhebliche Gefahren für Gesundheit oder Umwelt, lehnt ein wichtiger Akteur seine Teilnahme am Dialog ab oder missbraucht ihn gar (zum Beispiel um Zeit zu gewinnen), müssen Behörden auf herkömmliche Methoden zurückgreifen und z. B. aufsichtsbehördliche, gerichtliche oder Vollstreckungsmaßnahmen anwenden.

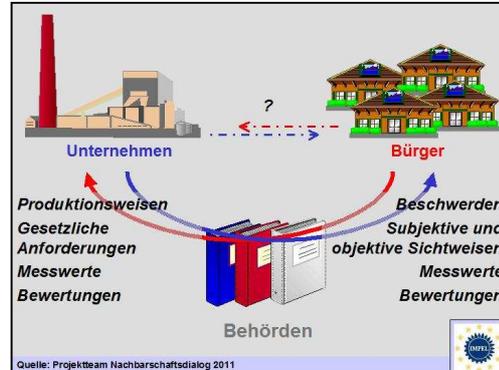
Die Initiative zu Dialogen zwischen Unternehmen und ihren Nachbarn kann von Behörden ausgehen, aber auch von Unternehmen selbst, sowie von den betroffenen Nachbarn.

---

<sup>3</sup> Unter Genehmigung sind hier und im Folgenden alle Arten von Zulassungsverfahren gemeint.

Behörden nutzen dieses Instrument immer mehr und laden die betroffenen Parteien zu einem Nachbarschaftsdialog ein, begleiten den Prozess oder moderieren ihn sogar. Aber auch etliche Unternehmen setzen auf dieses Instrument – teilweise präventiv, teilweise aufgrund von Konfliktlagen und moderieren die Gespräche selber. In komplexeren Situationen ist es aber auf jeden Fall sinnvoll, einen unparteiischen Vermittler rechtzeitig einzubinden.

Das hier beschriebene Verfahren bietet systematische und strukturierte Ansätze, um Nachbarn und Betreiber miteinander ins Gespräch zu bringen. Die Umwegkommunikation über die Behörde wird auf diese Weise in einen gemeinsamen Dialog umgewandelt. Auch wenn es vordergründig rein um sachliche Aspekte geht, spielen emotionale Gründe meist eine zusätzliche, teilweise sogar entscheidende Rolle. Diese entziehen sich den klassischen Handlungsmöglichkeiten einer Behörde und lassen sich nur im direkten Kontakt der Parteien bewältigen. Auch kreative Lösungen kristallisieren sich zumeist erst heraus, wenn das "Dreieck geschlossen" wird und die Betroffenen und die Behörden gemeinsam am Tisch sitzen und miteinander klären und verhandeln.



Die Vereinbarungen, die so entstehen, bieten langfristig die Chance, den Arbeitsaufwand der Behörden zu reduzieren, statt wiederkehrende Beschwerden oder Konfliktpunkte immer wieder einzeln und mit den Parteien getrennt zu bearbeiten. Auch langwierige Gerichtsverfahren lassen sich für alle Beteiligten auf diese Weise vermeiden.

### In jedem Fall? Ein Dialog - Ja oder Nein

Jede Ausgangssituation ist anders. Somit ist jeweils im Einzelfall zu entscheiden, ob ein Nachbarschaftsdialog Sinn macht und realistische Chancen auf Erfolg hat.

Ein Nachbarschaftsdialog kann in Betracht kommen, wenn

- Anwohner sich ständig über Umweltbelästigungen durch ein Unternehmen beschweren oder die Beschwerden ständig zunehmen.
- Produktionsänderungen, Erweiterungsabsichten, sichtbare Bautätigkeit oder Verfahren mit Öffentlichkeitsbeteiligung zu Einwendungen und Protesten der Anwohner führen.
- Ein Genehmigungsverfahren für eine Anlage, die erhebliche Umweltauswirkungen haben kann oder mit einer Sicherheitsbetrachtung geplant wird oder bereits begonnen wurde.

Darüber hinaus kann für betroffene Unternehmen ein Dialog empfehlenswert sein, wenn

- Anwohner und die Öffentlichkeit schädliche Umwelt- oder Gesundheitsauswirkungen sowie besondere Risiken befürchten.
- Der Standort als ganzer, seine Produkte oder seine Produktionstechnologie in der Nachbarschaft umstritten sind.
- Ein Unternehmen sich neu ansiedelt und von Beginn an mit seinen Nachbarn einen guten Kontakt aufbauen möchte.

Unter aktiver Beteiligung von Behörden wird üblicherweise ein Nachbarschaftsdialog eher ein wirksames Instrument des Konfliktmanagements sein und zur Lösungsfindung bei Beschwerden beitragen. In Genehmigungsverfahren dienen professionell gestaltete Dialogverfahren dagegen eher der Krisenprävention und bieten eine Chance, Gerichtsverfahren zu vermeiden.

Nachbarschaftsdialoge sind besonders geeignet, wenn

- ... die Sach- oder Rechtslage nicht leicht / schnell festzustellen ist, zum Beispiel, ob die Beschwerde berechtigt ist,
- ... mehr als ein Thema zu bearbeiten ist,

- ... für eine dauerhafte Konfliktlösung neben dem klassischen behördlichen Instrumentarium zusätzliche Optionen benötigt werden,
- ... Mißtrauen gegenüber der Konfliktlösungskompetenz von Unternehmen und/oder Behörde vorherrscht,
- ... es ein "Problem hinter dem Problem" gibt, das hinter scheinbar sachlichen Argumenten verborgen liegt und ein bestimmtes Umweltproblem zum Aufhänger für eine ganz andere Problemlage erhalten muss, die sich nur schwer fassen lässt,
- ... eine komplexe Struktur der Beschwerdeführer, mehr als eine zu beteiligende Behörde und/oder etliche Ansprechpartner im Unternehmen es erfordern, die zentralen Akteure plus weitere, potentiell hilfreiche Personen an einen Tisch zu holen.

Nachbarschaftsdialoge bringen für die Beteiligten allerdings auch besondere Herausforderungen mit sich. Jeder Dialog kann scheitern und die Qualität der Ergebnisse muss nicht den Idealvorstellungen der Beteiligten entsprechen. Alle Beteiligten benötigen Mut, um über ihre Interessen zu sprechen. Sie werden meist im Verlauf der Verhandlungen Zugeständnisse machen müssen und können nicht mehr auf Maximalforderungen beharren. Da die Teilnehmer sich kennen lernen, müssen sie ihre Distanz aufgeben, sich von klaren Fronten verabschieden und eine gefühlte, „moralische Überlegenheit“ ist auch nicht mehr haltbar. Auch Behörden können nicht allein auf ihrer hoheitlichen, distanzierten Perspektive beharren.

Wenn nur ein Teil der Nachbarschaft für den Dialog gewonnen werden kann, kann daraus eine Spaltung in verschiedene Lager erwachsen.

Vor allem sind die Ergebnisse der Dialogverfahren zunächst nicht rechtlich bindend. Je nach Rechtslage und wo immer möglich, sollten Dialogergebnisse daher verbindlich fixiert werden, indem sie in die behördliche Zulassung integriert oder freiwillig durch Verträge abgesichert werden. Derartige Vereinbarungen können allen Parteien helfen, Risiken zu verringern und Zeit sowie Kosten zu sparen.

Ob ein Nachbarschaftsdialog im speziellen Fall sinnvoll und erfolgversprechend ist, sollte gut überlegt werden. Die Entscheidung kann erst endgültig getroffen werden, wenn mit den potentiellen Parteien ihre Beteiligungsbereitschaft abgeklopft ist und die Ausgangssituation genauer untersucht wurde. Weitere Anregungen sind dazu im nächsten Abschnitt und im Hauptteil dieses Dokumentes zu finden.

## Schritt für Schritt im Überblick - Wie verläuft ein Dialog?

Ein professionell und systematisch gestalteter Nachbarschaftsdialog verläuft in sechs Schritten.

1. Den Dialog initiieren und vorbereiten
2. Das Konzept für den Dialog entwickeln
3. Den Dialog starten
4. Den Dialog vorantreiben
5. Ergebnisse sichern und Erfolge feiern
6. Gute Nachbarschaft pflegen

Diese Schritte bauen auf einander auf und bilden den roten Faden für die Detailkonzeption, die sorgfältig an die vorliegende Situation angepasst wird. Vom ersten Treffen an sollte dieses Konzept den Beteiligten wiederholt vermittelt werden. Zu

jedem Zeitpunkt sollte die Konzeption angepasst werden, wenn sich die sachlichen Umstände oder die Schwerpunkte verändern.



**Hinweis zum Gebrauch dieses Leitfadens:** Für jeden der Schritte und Teilschritte, die im Folgenden zu finden sind, können Sie im Teil (B) detaillierte Erläuterungen finden. Die Kurzanleitung wendet sich an die Person, die den Dialog moderiert – aus der Behörde, eine

externe Moderatorin oder eine andere Person aus dem Umfeld der Konfliktparteien. Darüber hinaus können auch alle anderen interessierten Beteiligten hier einen Überblick über den Ablauf gewinnen.

## **Schritt 1: Den Nachbarschaftsdialog initiieren und vorbereiten**

Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen – dies gilt auch für Nachbarschaftsdialoge. Ein intelligent und umsichtig eingefädelter Dialog erhöht daher die Chancen auf Erfolg enorm.

### **Ein vorläufiges Dialogziel formulieren und die Initiative ergreifen**

- Nehmen Sie eine erste, grobe Analyse der Situation vor - Konflikte, Themen, Beteiligte
- Überlegen Sie mögliche gemeinsame Gründe (Chancen) für den Dialog, auch aus der Perspektive aller wichtigen beteiligten Parteien.

### **Den fachlichen, technischen Rahmen aus Sicht der Behörde prüfen (sofern die Initiative dort liegt)**

- Klären Sie den Handlungsrahmen (rechtliche Situation, Ermessensspielräume, fachliche Situation, Zeitrahmen für formale Entscheidungen).
- Versichern Sie sich der Unterstützung im eigenen Haus. (Rückendeckung durch Amtsleitung, ggf. kollegiale Unterstützung für fachliche Zusammenarbeit / Prozessreflexion,...)

### **Ein grobes Vorkonzept entwickeln – Ressourcen, Moderation, Ziele**

- Loten Sie personelle und finanzielle Ressourcen aus.
- Schätzen Sie ein, ob Sie als Moderator voraussichtlich über ausreichend Vertrauensvorschuss verfügen oder ob bereits für die Kontaktaufnahme mit den Parteien ein externer Moderator Sinn macht (aus Behördenkontext, bekannte Persönlichkeit, oder externer professioneller Moderator).
- Entwickeln Sie ein erstes, vorläufiges Dialog-Konzept als Arbeits-Grundlage für die Gespräche mit den zu beteiligenden Parteien. So können Sie erläutern, was auf die Parteien zukommt.

### **Die Dialoginitiative ins Unternehmen tragen (sofern die Initiative nicht bei diesem liegt)**

- Nehmen Sie Kontakt zum betroffenen Unternehmen auf und sprechen Sie über die Option und Vorgehensweise eines Dialogverfahrens.
- Prüfen Sie gemeinsam mit dem Unternehmen dessen Handlungsspielraum und die rechtliche Situation. Regen Sie an, dass das Unternehmen alle diesbezüglichen Unklarheiten ausräumt.
- Klären Sie – anhand hilfreicher Fragen - gemeinsam die Ausgangslage für das Unternehmen, seine Interessen und welche Ziele im vorliegenden Fall mit dem Dialog verfolgt werden können. (Plattform für Informationsaustausch und/oder Verhandlungen)
- Verdeutlichen Sie dem Unternehmen die Chancen eines Dialoges mit den Nachbarn.
- Sprechen Sie auch über die Risiken, keinen Dialog zu wagen.
- Geben Sie Anregungen, um Befürchtungen auszuräumen – speziell in Genehmigungsverfahren oder bei präventiv initiierten Dialogen.
- Prüfen Sie gemeinsam, ob das Unternehmen wirklich zum Nachbarschaftsdialog bereit ist. (Verhandlungsbereitschaft, finanzielle und technische Spielräume, Offenheit gegenüber Nachbarschaft und ggf. Öffentlichkeit, interne Hindernisse, ausreichende Zielklarheit)
- Verschaffen Sie sich ein Bild, ob die Führungsspitze hinter dem Dialog steht, ob sie davon überzeugt ist, dass der Dialog im Interesse des Unternehmens liegt und dass sie entsprechend handelt. Machen Sie deutlich, dass der Erfolg des Verfahrens davon abhängt, ob die Unternehmensspitze bereit ist, sich auf Entscheidungen zu einigen, die von Ideen und Diskussionen beeinflusst sind, die im Dialog entstanden sind.
- Klären sie, welche Schlüsselpersonen aus dem mittleren Management in den Dialog eingebunden werden sollten.
- Überzeugen Sie das Unternehmen von einem vorläufigen Konzept.
- Geben Sie dem Unternehmen Impulse für einen konstruktiven Dialog.

### **Kontakt zu den Nachbarschaftsvertretern aufnehmen, um deren Interessen und Erwartungen zu klären**

- Finden Sie die Schlüsselpersonen heraus, (ggf. gemeinsam mit dem Unternehmen), nehmen Sie Kontakt mit allen relevanten Parteien auf und erläutern Sie die Chancen und Grenzen eines Dialogverfahrens.
- Ermuntern Sie ihre Gesprächspartner, ihre Interessen, Befürchtungen und Erwartungen zu nennen.
- Erläutern Sie ggf. Ihre Rolle als initiiierende, moderierende oder begleitende Behörde. Wichtig ist dabei, dass Sie Ihre Unparteilichkeit vor dem Hintergrund rechtlicher Handlungsspielräume und Anforderungen verdeutlichen.
- Überzeugen Sie zögerliche oder skeptische Akteure, dass es sich lohnt, eine Beteiligung zu wagen.
- Laden Sie auch kritische Akteure ein, sich zu beteiligen.
- Strukturieren Sie die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen und suchen Sie die gemeinsame Basis. Auf der Basis dieser Informationen wird das vorläufige Konzept angepasst hinsichtlich TeilnehmerInnen, Frequenz, Dauer, Ort, Themen,...

### **Die Rolle der Behörde festlegen und die Federführung / Moderation klären, die für alle Beteiligten akzeptabel ist**

- Klären Sie mit dem Unternehmen und den übrigen Parteien, bei wem die Leitung des Verfahrens liegen soll: Beim Unternehmen, dem zuständigen Behördenmitarbeiter oder Behördenvertreter, einer anderer Behörde oder einem externen Moderator.
- Ziehen Sie ggf. einen externen Moderator hinzu (Je komplexer und konfliktträchtiger die Ausgangssituation ist, desto wichtiger ist die professionelle und unparteiliche Leitung. Vergewissern Sie sich, dass die Moderatorin / der Moderator für alle Beteiligten akzeptabel ist.
- Wählen Sie die passende Rolle für die Behörde im Dialog: Sie kann als Fachexperte, als beratende Institution und/oder als Kontrollinstanz hinsichtlich rechtlicher Anforderungen teilnehmen.
- Nutzen Sie als Behörde die Chance, den Dialog konstruktiv zu beeinflussen, auch wenn Sie im Dialog als beteiligte Partei dazu geladen wurden und andere den Dialog initiiert haben.

## **Schritt 2: Das Konzept für den Dialogprozess entwickeln**

Wer auch immer die Moderation übernimmt – mit dieser Rolle ist die Verantwortung für das Konzept verbunden. Insbesondere sollte sich die moderierende Person im Klaren sein, dass der Erfolg des Dialoges auch von ihrer strikten Allparteilichkeit abhängig ist. Wenn die Verantwortung für die Prozessleitung beim Unternehmen liegt, können Sie als Behörde diese anhand der unten stehenden Aspekte begleiten. Von einem professionellen externen Moderator können Sie erwarten, dass er die Konzeption anhand der folgenden Aspekte entwickelt und sich dazu mit den beteiligten Parteien abstimmt.

### **Die Entscheidung für oder gegen einen Dialog fundiert treffen - sorgfältig die Ausgangssituation mit den Chancen und Risiken analysieren**

- Bringen Sie alle Informationen, die Sie in Schritt 1 gewonnen haben, in Zusammenhang und bewerten Sie die Ausgangssituation sorgfältig. (Konfliktpotential, Themen, Komplexität, Beteiligte und Schlüsselpersonen bei Unternehmen und Nachbarn, Vorgeschichte, Gesprächs- und Verhandlungsbereitschaft, Wahrnehmung des Konfliktes in der Öffentlichkeit,...)
- Stellen Sie fest, ob die gemeinsame Basis ausreicht, um den Dialog zu starten und ausreichend (Ver-)Handlungsspielraum erkennbar ist. Empfehlen Sie auf dieser Grundlage den Nachbarschaftsdialog zu beginnen oder nicht.
- Machen Sie die Entscheidung für oder gegen ein Dialogverfahren bekannt.
- Sichern Sie die Verknüpfung des Dialoges mit formellen Entscheidungsprozessen.
- Entwickeln Sie Optionen für schwierige Zeiten – Hindernisse überwinden oder den Dialog beenden?

### **Das Konzept für den Nachbarschaftsdialog entwerfen – Themen, Teilnehmer, Methoden**

- Entwickeln Sie ein maßgeschneidertes Konzept mit Ort, Themenplan, Arbeitsmethoden, Anzahl der Treffen, voraussichtlicher Dauer des Prozesses, Sitzordnung für diesen spezifischen Dialog: Welche Menschen und Gruppierungen sind betroffen bzw. sollten eingebunden werden? Wer aus dem Unternehmen kann glaubwürdig und kompetent verhandeln (Welche Anwohner und/oder Vertreter von Bürgerinitiativen, Vertreter von Kommunen, Feuerwehr, Vertreter anderer Behörden, etc.)?
- Schlagen Sie auf dieser Basis den Dialogpartnern gemeinsame "Spielregeln" vor und erreichen Sie dazu eine Übereinkunft – so ermöglichen Sie die erste Verhandlungs- und Kompromisserfahrung. Diese Einigung erfolgt teils vorab als "Zugangsvoraussetzung", teils bei den ersten Treffen: Mitbestimmungsrechte, (nicht-)öffentliche Treffen, etc..

### Schritt 3: Den Nachbarschaftsdialog starten

Behörden stehen in der Anfangsphase ganz besonders auf dem Prüfstand: Sind sie wirklich allparteilich? Bleiben sie Ihrer Aufgabe als Experten und Garanten für die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen treu? Vertrauliche Verhaltensweisen mit einer der Parteien zerstören schnell das aufkeimende Vertrauen. Das gilt sowohl für Behördenvertreter in der Rolle des Moderierenden, als auch für die in der Rolle des Experten. Sie sollten die Beteiligten praktisch und beratend unterstützen und immer wieder darauf hinweisen, welche Handlungsspielräume ihnen zur Verfügung stehen und wo Erwartungen überzogen sind. Darüber hinaus können sie die Akteure dazu ermuntern, kreativ nach Verhandlungsmasse zu suchen, um Win-win-Lösungen zu erarbeiten oder zumindest die Belastungen gleichmäßig zu verteilen.

Unternehmen werden von der Nachbarschaft genau beobachtet, ob sie sich auf die Gespräche einlassen, wirklich zuhören und sich um Lösungen bemühen oder ob es "nur eine Schau-Veranstaltung wird". Sie haben Sorge, vorgeführt zu werden und zu unwirtschaftlichen oder produktionstechnisch unmöglichen Veränderungen gezwungen zu werden.

Nachbarn, Bürgerinitiativen und andere Beteiligte müssen zeigen, ob sie sich für die Argumente und die Zwänge des Unternehmens öffnen, die rechtliche und fachliche Expertise der Behörden akzeptieren und sich konstruktiv an der Suche nach tragbaren Kompromissen beteiligen. Sie haben Sorge, dass sie sich gegenüber der finanziellen Macht des Unternehmens nicht durchsetzen können.

#### Das erste Treffen vorbereiten und zum Dialog einladen

- Sichern Sie Transparenz von Anfang an: Die Nachbarn benötigen ausführliche Informationen über die Ziele des Nachbarschaftsdialogs, bevor sie sich auf die Methode und die gemeinsamen Grundregeln einlassen können. Dies sollte aus der Einladung klar hervorgehen.
- Planen Sie im Ablauf genügend Zeit für die Beiträge aller Interessenvertreter ein und vor allem ausreichend Zeit für die Einstiegsdiskussion zum Kernthema (Dampf ablassen, mit den Emotionen Gehör finden,...).
- Vermeiden Sie den Eindruck, dass der Dialog eine PR-Veranstaltung ist, bei dem die Ergebnisse vorab feststehen.

#### Das erste Treffen als Aufwärmphase des Dialogs gezielt gestalten

- Gestalten Sie das Arbeitsprogramm transparent (gut visualisiert) und flexibel.
- Erläutern und verabschieden Sie noch einmal mit allen Teilnehmenden den Rahmen für den Dialog (= Spielregeln): Sorgen Sie dafür, dass klar ist, welche Vollmachten die Vertreter von Gruppierungen und Institutionen mitbringen. Verabreden Sie den Umgang mit Presse und Öffentlichkeit für die Dauer des Prozesses.
- Ermuntern Sie die TeilnehmerInnen, ihre Erwartungen und Interessen offen einzubringen und damit erkennbar Stellung zu beziehen und Vertrauen zu wagen.
- Sorgen Sie mit geeigneten Methoden dafür, dass alle Beteiligten gleichberechtigt Gehör finden, unabhängig von Hierarchien, Macht und Status. Nutzen Sie Methoden, die das Engagement fördern und Vertrauen entstehen lassen.
- Seien Sie achtsam – Schweigen muss keine Zustimmung bedeuten.

## Schritt 4: Den Dialog vorantreiben und Fortschritte erzielen

Behörden haben im Dialog die zentrale Aufgabe, die rechtlichen Anforderungen im Blick zu behalten und deren Umsetzung einzufordern. Sie sind als Experten mit ihrer Beratung gefragt. Sofern sie den Dialog moderieren, ist es ihre Aufgabe, den Dialog konstruktiv voranzutreiben. Unternehmen und Nachbarn sind gefordert, aktiv und konstruktiv mitzuarbeiten und Offenheit in Bezug auf ihre Vorstellungen wie auch hinsichtlich ihrer Zwänge zu zeigen.

Ein Dialogverfahren kann grundsätzlich eine oder mehrere Zielrichtungen verfolgen:

- transparenter Austausch von Informationen zu Produktionsweisen, Gefährdungen, Planungen etc. mit Gelegenheit zu intensiven Fragen,
- aktives gegenseitiges Erkunden von Interessen, Bedürfnissen, Befürchtungen,
- erarbeiten und vereinbaren von Lösungen, Kompromissen und Kompensationen.

### Die Themen in geeigneten Portionen bei weiteren Treffen bearbeiten

- Nehmen Sie die nächsten Treffen in den Blick – wird ein Treffen reichen oder müssen die Themen in geeigneter Reihenfolge auf mehrere Treffen verteilt werden?
- Der Zeit- und Arbeitsplan sollte gut strukturiert sein und gewährleisten, dass der Dialog effizient und ergebnisorientiert verläuft. Finden Sie die richtige Balance zwischen zielorientierter und straffer Leitung und flexibler Prozessgestaltung, die Rücksicht auf den Gesprächsbedarf der Teilnehmer lässt. Die Abstände zwischen den Treffen sollten nicht zu kurz sein, damit Vereinbarungen in die Tat umgesetzt werden können.

### Für offene, ausführliche Informationen sorgen, die für alle verständlich sind

- Achten Sie darauf, dass die Informationen für alle Beteiligten, auch für Laien, verständlich aufbereitet und vermittelt werden.
- Ermutigen Sie die Teilnehmer, klar und offen über Fakten zu sprechen – ebenso über Unklarheiten, Zwänge, Hindernisse und Befürchtungen.
- Ermuntern Sie, solange zu fragen, bis Klarheit erreicht ist.
- Achten Sie auf fairen Umgang miteinander, versachlichen Sie den Dialog und übersetzen Sie Emotionen in akzeptable Form ohne den Gehalt zu verfremden.
- Sorgen Sie präventiv für die Akzeptanz der Experten, indem diese gemeinsam gewählt und eingeladen werden.

### Typische Missverständnisse zwischen Laien und Experten bewältigen

- Begegnen Sie dem Wunsch nach schnellen Lösungen und sorgen Sie dafür, dass über Entscheidungswege und Zwänge kommuniziert wird.
- Balancieren Sie sachliche Diskussionen und solche über persönliche Betroffenheit und Werte aus – beides sollte Raum erhalten.
- Bringen Sie bei der Risikoabschätzung sowohl technische, naturwissenschaftliche Aspekte zur Sprache, als auch Verantwortung, Motive und Absichten.
- Achten Sie darauf, dass Experten und wissenschaftliche Argumentation von den Laien ausreichend hinterfragt und verstanden werden.
- Tragen Sie dazu bei, dass der Dialog als Vertrauensbeweis des Unternehmens erlebt werden kann und nicht als Feigenblatt.

### Friede, Freude, Eierkuchen? Krisen im Dialog als Chance nutzen

- Wenn die rechtliche Situation unklar oder nicht eindeutig einschätzbar ist: bemühen Sie sich hartnäckig um weitere Aufklärung!
- Wenn vor Dialogbeginn interne Konflikte innerhalb des Unternehmens oder zwischen den zuständigen Behörden stören: Fördern Sie aktiv die Klärung!
- Wenn die Nachbarn dem Unternehmen aufgrund vergangener Erfahrungen misstrauen: Starten Sie mit einer Erklärung des Unternehmens und Erläuterungen von Verbesserungen!
- Wenn einige Teilnehmer die Dialogrunde für unvollständig halten: Treffen Sie neue Verabredungen!
- Wenn keine Einigung auf die Spielregeln und das Dialogkonzept erreicht werden kann: Suchen Sie nach Lösungen für konkrete Bedenken oder arbeiten Sie zunächst "auf Probe"!
- Wenn eine Partei auf Zeitgewinn spielt, strategisch agiert oder persönliche Interessen keine Verbindung zu den umweltbezogenen Themen haben: Klären, ändern oder Dialog beenden!

- Wenn das Unternehmen kritische Informationen zurück halten möchte: Überzeugen Sie es, dass aktive Informationspolitik ermöglicht, das Heft des Handelns in der Hand zu behalten.
- Wenn innerhalb einer Beteiligengruppe die wichtigsten Ansprechpartner wechseln: Gestalten Sie den Übergang gut und binden Sie die "Neuen" gezielt ein!
- Wenn Vertrauensverlust, Unzufriedenheit oder verletzte Spielregeln das Kritik- und Konfliktmanagement zunehmend erschweren: Reden Sie darüber, um Lösungen zu suchen!
- Wenn die Repräsentanten der beteiligten Institutionen oder Dialoggruppierungen keine Entscheidungsbefugnis haben, bzw. keinen Rückhalt finden: Binden Sie die Entscheider ein!
- Wenn das Machtgefälle zwischen den teilnehmenden Parteien bzw. interne Querelen die Dialogthemen überlagern: Nutzen Sie Moderationsmethoden; ändern Sie Spielregeln!
- Wenn ein behördeninterner Moderator an die Grenzen seiner Moderationskompetenzen stößt oder die Rückendeckung fehlt: Sorgen Sie für kollegiale Beratung oder solche eines erfahrenen Moderators!
- Wenn keine Ergebnisse erreicht oder Vereinbarungen nicht umgesetzt werden: Beugen Sie mit dem Dialogkonzept vor, verdeutlichen Sie kleine Fortschritte oder beenden Sie den Dialog!

#### Mit den Beteiligten Ergebnisse erarbeiten und von einander Lernen

- Decken Sie miteinander die Interessen hinter den Forderungen und Positionen auf und machen Sie sie für Lösungen, Kompromisse und Kompensationen nutzbar.
- Ermutigen Sie alle Teilnehmer zu regelmäßiger Teilnahme, es wird sich auszahlen.
- Ermöglichen Sie wechselseitige Lernerfahrungen und eine offene Haltung.
- Nutzen Sie Ortsbesichtigungen, unabhängige Experten und das Fachwissen der Nachbarn.
- Arbeiten Sie mit (Teil)-Arbeitsgruppen oder einem Innenkreis als Wegbereiter für Entscheidungen.
- Installieren Sie Sprecher oder Koordinationsteams als Kontaktbrücke zwischen den Interessenvertretern und/oder den Treffen.

### Schritt 5: Ergebnisse sichern und Erfolge feiern

Behörden sollten und können die Dialogergebnisse absichern, indem sie sie weitestgehend in die erforderlichen Genehmigungen oder andere Vollzugsmaßnahmen übernehmen. Sie orientieren ihre Entscheidungen in der Folge eines Dialoges im gesetzlich vorgegebenen Rahmen und den Dialogergebnissen. Grundlage des behördlichen Handelns ist das gesetzlich Geeignete und Verhältnismäßige.

Unternehmen beweisen mit der Umsetzung der Vereinbarungen ihre Vertrauenswürdigkeit und legen so die Basis für zukünftige Zusammenarbeit mit den Nachbarn. Sofern die Ergebnisse nicht in die Genehmigungen der Behörde übernommen werden können, bleibt ihnen eine vertragliche Einigung oder als einfachste Form eine schriftliche Vereinbarung mit der Nachbarschaft.

Auch die Nachbarschaft trägt ihren Teil zur verbindlichen Umsetzung bei. Sofern sie aus mehreren Parteien bestehen, ist das keine einfache Aufgabe und bedeutet eine große Verantwortung für jeden Einzelnen.

#### Vereinbarungen mit wechselseitigen Verpflichtungen erarbeiten

- Am Ende jeden Teilschrittes stehen Vereinbarungen. Achten Sie darauf, dass Vereinbarungen mit wechselseitigen Verpflichtungen getroffen werden. Es muss klar sein, wer welchen Auftrag, welche Verantwortung hat und wie das Ergebnis überprüft werden kann. Vereinbarungen zu Lasten (unbeteiligter) Dritter sind nicht erlaubt.
- Selbstverständlich gilt auch: Keine Vereinbarungen darf geltende Rechtsvorschriften verletzen oder umweltrechtliche Standards unterlaufen.
- Ziel ist in jedem Fall, auf einen Konsens hinzuarbeiten, der für alle Dialogpartner akzeptabel ist.

#### Ergebnisse sichern

- Bereiten Sie jedes Treffen nach. (Dokumentation, Liste von "Aufträgen",...)

- Sprechen Sie über die Entscheidungsfindungsprozesse im Dialog und innerhalb der Gruppierungen, die ihre Repräsentanten in den Dialog entsenden, z. B. Bürgerinitiativen, Behörden, Unternehmen. Es kann auch Sinn machen, die Repräsentanten bei der Information ihrer Stammgruppen zu unterstützen.
- Fragen Sie beim jeweils nächsten Treffen nach der Umsetzung der Vereinbarungen, bzw. lassen Sie diese rückmelden. Der Erfolg des Dialoges hängt entscheidend davon ab, ob die Beteiligten ihre Versprechen einhalten und das in sie gesetzte Vertrauen rechtfertigen.
- Sorgen Sie am Ende für eine Vereinbarung, deren Umsetzung durch eine geeignete vertragliche oder andere rechtsverbindliche Form abgesichert werden kann.

#### **Feedback zum Prozess einholen**

- Fragen Sie in regelmäßigen Abständen alle Beteiligten und insbesondere am Ende des Dialoges nach ihrer Zufriedenheit mit dem Prozess (Wie arbeiten wir hier zusammen?) und zu den Ergebnissen. (Was haben wir bisher erreicht?) Erfragen Sie auch, wie sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fühlen, damit emotionale Aspekte einen angemessenen Raum finden.
- Nutzen Sie dafür Methoden der Moderationstechniken oder andere Instrumente zur Selbstevaluierung.<sup>4</sup>

#### **Gemeinsam Erfolge kommunizieren und feiern**

- Kommunizieren Sie die Ergebnisse und Erfolge des Nachbarschaftsdialogs – so kann die Bekanntheit und Akzeptanz der Methode "Nachbarschaftsdialog" gefördert werden. Häufig steht am Ende des Nachbarschaftsdialogs eine gemeinsame Presseerklärung.
- Feiern Sie am Ende gemeinsam den Erfolg und setzen Sie damit einen Schlußpunkt unter die "heiße" Phase des Dialoges. Sie stärken damit langfristig die Identität der Dialoggruppe und fördern die Zuversicht, dass auch in Zukunft auftretende Probleme bewältigt werden können.

## **Schritt 6: Gute Nachbarschaft pflegen**

In dieser Phase ziehen sich Behörden meistens aus dem Dialog zurück. Wenn der Dialog erfolgreich war, sind sie nicht mehr ständig erforderlich, sondern können noch für besondere Fragestellungen hinzugezogen werden.

Unternehmen und ihre Nachbarn haben die Option, den Dialog fortzuführen und auf eine Basis zu stellen, die ihnen in Zukunft einen schnellen und konstruktiven Draht zueinander ermöglicht.

Zwischen Unternehmen und Behörde ist in der Regel durch einen erfolgreichen Dialog ebenfalls ein Weg zur schnellen Klärung entstanden. Dennoch sollten sie aufpassen, dass in der Nachbarschaft nicht der Eindruck von "Kungelei" entsteht.

#### **Die Gewinne guter Nachbarschaft sichern**

- Sichern Sie sich die Gewinne auf sozialer Ebene. Die Partner können sich gegenseitig mit ihren Zielen, Werten und Bedürfnissen besser einschätzen und sind nun darin geübt, realistische und akzeptable Kompromisse und Lösungen für gegensätzliche Interessen zu finden.
- Nutzen Sie die Gewinne für die beteiligten Organisationen / Institutionen. Der entstandene "Draht" zwischen Behörde und Unternehmen dient zur schnellen Klärung bei neuen Fragestellungen.

#### **Von guter Nachbarschaft langfristig profitieren – den Dialog fortführen?**

- Entscheiden Sie, den Dialog in einen kontinuierlichen und langfristig angelegten Prozess zu überführen oder ruhen zu lassen! Falls es weiter gehen soll, ist es wichtig, dass der Informationsaustausch weiterhin fortgesetzt und die Vertrauensbasis kontinuierlich ausgebaut wird.

---

<sup>4</sup> Auf der IMPEL-Homepage finden Sie im "Guideline for Self Evaluation of Neighbourhood Dialogue" einen fertigen Fragebogen zur Selbstevaluation samt Excel-Auswertungstabelle ([www.impel.eu](http://www.impel.eu)) sowie Fragen für eine Auswertung mit der Dialoggruppe.

- Passen Sie die Dialogform an den Bedarf an und nutzen Sie vielfältige Kanäle. Die Frequenz der Treffen reduziert sich, die Themen konzentrieren sich auf einen gegenseitigen offenen Informationsaustausch und die Form lässt sich deutlich informeller gestalten. Voraussetzung ist die Pflege und Anpassung der Kontakte an Veränderungen.
- Starten Sie an neuen Standorten einen Nachbarschaftsdialog präventiv. Ein regelmäßiger Nachbarschaftsdialog wird von den Firmen hoch eingeschätzt, weil sie dabei von den Anwohnern Feedback über aktuelle Fragen erhalten, ihre Nachbarschaft bei Störungen im Betriebsablauf rechtzeitig informieren und damit die Vertrauensbasis gerade in Krisen stärken können. Sie behalten damit ihre aktive Rolle und vermeiden, in eine Verteidigungsposition gedrängt zu werden

Wenn Sie zu den vorherigen Aspekten mehr Informationen benötigen oder sich gezielt Hilfen für die Moderation eines Dialoges wünschen, finden Sie sie im folgenden Kapitel (B).

## (B) Wenn Sie es genauer wissen möchten

Auf den folgenden Seiten finden Sie vielfältige Hinweise und Hintergrundinformationen dazu, was Ihnen ein Dialog bringen kann und was Sie dazu tun können, damit ein Dialog erfolgreich verläuft. Orientierung bieten dabei die sechs Schritte eines Dialoges, wie sie auch schon im kurzen Überblick genannt sind. Teil (B) ist als Ideenpool und Nachschlagewerk für Nachbarschaftsdialoge gedacht: Moderatoren erhalten Moderationstipps und Hilfestellungen für die Konzeptionsentwicklung, Behördenvertreter finden Hinweise für ihre Rolle(n) im Prozess, Bürger/-Initiativen können sich ein Bild davon verschaffen, was auf sie zukommt und Unternehmen erhalten Anregungen, worauf sie vor und in einem Dialogverfahren achten sollten.

Zwischendrin sind kleine Exkurse (*mit kursiv gedruckten Überschriften*) zu wichtigen Aspekten eines Dialoges eingestreut, die sich gut auch einzeln lesen lassen, wie zum Beispiel im Folgenden:

### *Alter Wein in neuen Schläuchen?* Das Besondere an Nachbarschaftsdialogen

Nachbarschaftsdialoge greifen auf bewährte Verfahren wie Moderation von Teilnahmeverfahren oder Mediation zurück. In Umweltbehörden im europäischen Ausland und Deutschland liegen bereits seit einigen Jahren positive Erfahrungen damit vor, die Beteiligten in einem Konflikt um Geruch, Lärm, Staub etc. an einen Tisch zu holen.

Nachbarschaftsdialoge wurden ursprünglich entwickelt, um verhärtete Umweltkonflikte zu lösen, wie sie an alten Industriestandorten entstehen, die zunehmend von Wohngebieten umgeben werden oder in deren ursprünglich als Werkwohnungen gebaute Umgebung neue Bewohner ziehen. Diese Standorte erfordern von den Behörden erhebliche Anstrengungen, um Regelungen zur Lösung der entstehenden Konflikte zu finden und durchzusetzen. Hier gilt es einen Interessensausgleich zwischen den Rechten der Gewerbebetriebe, ihre Standorte zu sichern und auszubauen und dem Schutz der Anwohner und der Umwelt zu erreichen.

Die Praxis hat gezeigt, dass Dialogverfahren sowohl für große Industriestandorte erfolgreich eingesetzt werden (z. B. nach der IED-Richtlinie<sup>5</sup>, bzw. sonstige genehmigungsbedürftige Anlagen), als auch bei kleinen und mittleren Unternehmen sowie in Genehmigungsprozessen und Projekten im öffentlichen Raum.

#### **Anwendungsgebiete**

- Konflikte im Umfeld von Mülldeponien, Zementfabriken, Chemiefabriken, Kraftwerken, Kompostierungsanlagen, Verbrennungsanlagen (Anlagen für die Energiegewinnung aus Abfall), Ölraffinerien, Abdeckereien, Sport- und Veranstaltungskomplexen, Betrieben der Nahrungsmittelindustrie, Kfz-Bau, Recyclingunternehmen, etc. können sich für Nachbarschaftsdialoge eignen.
- Beteiligung der Nachbarschaft bzw. Öffentlichkeit im Rahmen umweltrechtlicher Genehmigungs- und Erlaubnisverfahren für oben genannte Anlagen, Hochwasserrisiko-Management, Naturschutz- und Erholungsprojekte etc.

Üblicherweise kommunizieren Umweltbehörden mit jeder betroffenen Partei jeweils einzeln und wenden ihre Rechtsvorschriften an.

Eine direkte Kommunikation aller Akteure, über deren Anliegen oder Beschwerden die Behörden entscheiden müssen, findet selten routinemäßig statt. Insofern ist ein Nachbarschaftsdialog "neuer Wein" für die Beschwerdebearbeitung oder im Genehmigungsverfahren, aber die dialogisch angelegten (Beteiligungs-)Verfahren sind "bewährte Schläuche" in anderen Kontexten.

---

<sup>5</sup> IED (= Industrial Emissions Directive) Industrieemissionsrichtlinie

Das Besondere an Nachbarschaftsdialogen ist die professionelle Begleitung und Förderung der Kommunikation der betroffenen Parteien miteinander, um auf diese Weise zu nachhaltigen Lösungen zu kommen.

### *Ist das unser Job?* **Die Rolle der Behörden im Nachbarschaftsdialog**

Es ist eine wichtige Frage, ob es zum Aufgabengebiet eines Mitarbeiters einer Umweltbehörde gehört, die Parteien ins Gespräch zu bringen. Im Aufgabenkatalog steht es meist nicht ausdrücklich, aber der Handlungsspielraum deckt solche Aktivitäten ab.

Die Behörden spielen im Prozess des Nachbarschaftsdialogs eine wichtige Rolle: Sie richten Ihren Blick auf das Gemeinwohl, sind Fachleute für Umweltrecht und seine Durchsetzung und befassen sich als technische Experten, als Projektleiter oder unparteiische Vermittler mit den unterschiedlichen Interessen.

Vor diesem Hintergrund haben Behörden die Chance, in Dialogverfahren unterschiedliche Rollen einzunehmen und die Kommunikation der Akteure konstruktiv zu beeinflussen – sowohl bei Beschwerden und Konflikten, als auch im Rahmen von Genehmigungsverfahren. Zum Beispiel als

- **Initiator:** Die direkte Kommunikation zwischen einem Unternehmen und sich beschwerenden Anwohnern anstoßen und auf den Weg bringen.
- **Vermittler:** Die unterschiedlichen Interessen zwischen Unternehmen und Beschwerdeführern zu Tage fördern und dazwischen vermitteln.
- **Wächter:** Im Kommunikationsprozess darauf achten, dass die rechtlich verankerten Mindestanforderungen nicht unterschritten werden bzw. bei unvermeidbaren Übergangsperioden in vertretbarem Zeitrahmen erreicht werden.
- **Garant:** Die Dialogergebnisse in formelle Verfahren integrieren und für ihre Rechtsverbindlichkeit sorgen, z. B. in eine Genehmigung.
- **Moderator:** Den Dialogprozess zwischen den Parteien aus überparteilicher / allparteilicher Perspektive leiten und strukturieren.

Natürlich sind Nachbarschaftsdialoge freiwillige Instrumente und kein Ersatz für im Gesetz verankerte Verpflichtungen der Überwachungsbehörde. Aber sie können die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die normalerweise den Genehmigungs- und Überwachungsbehörden zufallen, in sehr effizienter Weise ergänzen.

Wenn Dialoge professionell eingefädelt und geführt werden, besteht eine große Chance auf Erfolg: Die hier beschriebenen sechs Schritte bieten dafür einen roten Faden.

Aber auch wenn Sie als Behörde "nur" geladene Partei in einem Dialog sind, können Sie viel für seinen erfolgreichen Verlauf tun, wenn Sie sich zumindest mit seinen Zielen und Konzepten auskennen. Auch dazu kann der vorliegende Leitfaden dienen.

### *Was bringt das denn?* **Chancen und Risiken von Nachbarschaftsdialogen**

Für alle beteiligten Parteien bieten Nachbarschaftsdialoge Chancen und Risiken.

Viele der Teilnehmer blicken zumeist mit großer Skepsis auf den Prozess. Wenn allerdings die Ziele und das konkrete Dialogkonzept für die teilnehmenden Parteien vorteilhaft erscheinen – wenn sich eine Zusammenarbeit zu beidseitigem Nutzen abzeichnet – stellt ein Nachbarschaftsdialog einen besonders vielversprechenden Ansatz dar. Der Dialog sollte außerdem die beste Alternative und die attraktivste strategische Option für alle Betroffenen darstellen. Dann können alle Teilnehmer ihre Skepsis überwinden und die mit der Beteiligung verbundenen Risiken bewältigen.

### **Nehmen Sie die Chancen für die Beteiligten und die Umwelt in den Blick**

Aus anderen Beteiligungsverfahren ist das Prinzip der besten Alternative für ein Verhandlungsabkommen bekannt (= best alternative to a negotiated agreement – BATNA). BATNA steht für die Einschätzung jedes Teilnehmers, ob es eine bessere Alternative für die

Verfolgung seiner Interessen gibt als ein Dialogverfahren. Er wird sich nur für die Teilnahme in einem Verhandlungsprozess entscheiden, wenn er es als bessere Alternative betrachtet. Durch die Suche nach der BATNA jeder Partei kann der Vermittler feststellen, welche Anreize und Vorteile eine Partei möglicherweise zur Teilnahme an einem Dialog motivieren. Grundsätzlich bietet ein Dialogverfahren einerseits Gewinne in Bezug auf kommunikative und beziehungsorientierte Aspekte, sowie andererseits Gewinne für Umwelt und Nachbarschaft:

**Alle Parteien können gewinnen**, wenn Lösungen für die Probleme entwickelt werden, an die vorher niemand gedacht hat und die allen entgegen kommen.

Dialoge können zu einem Gewinn für beide Seiten führen, z. B.:

- Eine Gerichtsentscheidung kann vermieden werden, vor allem, wenn die gesetzliche Lage unklar ist.
- Alle Parteien einigen sich auf einen Kompromiss, dadurch lassen sich für alle Beteiligten Zeit und Kosten sparen sowie die Risiken einschränken.
- Die Lösungen und Entscheidungen sind aufgrund der Beteiligung und Akzeptanz aller Parteien stabiler und nachhaltiger.
- Alle Parteien werden sich sehr früh der Beschwerden und Konflikte bewusst und gehen offen damit um.
- Zwischen den Konfliktparteien können gute Beziehungen und Vertrauen aufgebaut werden.
- Alle Teilnehmer werden ermutigt, die Verantwortung für die Lösung des Problems zu übernehmen und sich mit den durch den Dialog erzielten Ergebnissen zu identifizieren.
- Alle Parteien verbringen weniger Zeit mit Beschwerden

**Für Nachbarn** bieten Nachbarschaftsdialoge Vorteile:

- Sie können ihre Bedürfnisse dem Unternehmen direkt mitteilen.
- Sie können ihre Fragen direkt und persönlich an das Unternehmen richten.
- Sie erhalten Antworten auf ihre Fragen bzw. Informationen über Produktion, Gefährdungen, Risiken.
- Sie gewinnen eine persönliche Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens.
- Sie bauen einen direkten Draht zum Unternehmen auf.
- Sie erhalten zusätzlichen Zugang zu Informationen und Einfluss.

**Unternehmen** profitieren:

- Sie nehmen die Initiative wieder in die Hand (vom Reagieren zum Agieren).
- Sie können einen direkten Draht zur Nachbarschaft aufbauen und ein besseres Verständnis für die Ansichten, Sorgen und Werte in der Nachbarschaft und in der Gemeinde entwickeln.
- Sie können Informationen über die Interessen der Nachbarschaft erhalten, die hinter den Beschwerden liegen – und dafür maßgeschneiderte Angebote entwickeln.
- Sie verbessern mit der Bereitschaft zum Dialog und einer guten Umweltleistung ihr Image.
- Sie erhöhen die allgemeine Akzeptanz des Standorts und sichern damit die Zukunft ihres Unternehmens.
- Sie verknüpfen geplante Investitionen mit geforderten Verbesserungen und können diese besser steuern und gestalten.
- Sie gewinnen infolge der Risikominimierung kalkulierbare Bedingungen für die zukünftige Entwicklung des Standorts (z. B. Erweiterungen, Umbauten oder neue Anlagen im Rahmen von Genehmigungsverfahren), u.U. auch auf diese Weise einen besseren Kapitalzugang.
- Sie verbessern ihr Krisenmanagement.
- Sie entwickeln ihre nachhaltigen Managementansätze weiter.

**Behörden** können von den Dialogen erheblich profitieren, da sich mit Nachbarschaftsdialogen schwierige Situationen mitunter effizienter lösen lassen als mit dem herkömmlichen Ansatz zur Durchsetzung von Vorschriften.

Insbesondere, wenn eine Firma Zugeständnisse macht und die Bürger sich trotzdem weiter beschweren, sollten Behörden einen Nachbarschaftsdialog fördern, denn ein Dialog bietet ihnen oftmals gute Chancen.

- Eine nachhaltige Lösung ist erreichbar, die langfristig zur Verringerung der Beschwerden führt.
- Sie werden für die Menschen auf lokaler Ebene mit ihren Leistungen erkennbarer und gewinnen an Image.
- Sie verringern die negative Presse, bzw. wirken dieser mit anderen Nachrichten entgegen.
- Sie reduzieren Widerstände gegen Genehmigungen oder Entscheidungen.

- Die Dauer der Verfahren verringert sich, wenn die Betroffenen frühzeitig eingebunden werden.
- Sie vermeiden Gerichtsverfahren.
- Sie können sich aktiv und konstruktiv einbringen und fühlen sich nicht zwischen den Positionen der gegnerischen Parteien eingekeilt.
- Sie erreichen weitreichendere Ergebnisse, als vom Gesetz vorgeschrieben wird.

Dialoge ermöglichen es, Handlungsspielräume zu nutzen. Zum Beispiel können durch gemeinsam vereinbarte Forschungsprojekte oder die Entwicklung und Umsetzung von neuen Standards mehr Verbesserungen erreicht werden, als durch rechtliche Anforderungen. Das kann auch für die betreffenden Parteien zur Beschleunigung eines Genehmigungsverfahrens führen.

Darüber hinaus unterstützen Dialoge den von der Aarhus-Konvention geforderten Zugang zu Informationen und öffentlicher Beteiligung in Umweltfragen und können gemeinsam mit oder vor der Beteiligung der Öffentlichkeit im Rahmen von Genehmigungsverfahren genutzt werden.

In von Unternehmen geführten Dialogen können die Behörden dazu beitragen, dass qualitativ hochwertige Dialoge und Ergebnisse erreicht werden, z. B. indem sie Expertenmeinungen einschätzen, allen beteiligten Parteien Rechtsauskünfte erteilen und dafür sorgen, dass die gesetzlichen Anforderungen erfüllt werden.

Erfahrungen aus Nachbarschaftsdialogen haben gezeigt, dass die Nutzung eines auf Eigeninitiative beruhenden Ansatzes vor dem Erörterungstermin im immissionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren für alle Parteien von Vorteil sein kann. Trotzdem sollten die Behörden vor Einleitung eines Dialogprozesses von Fall zu Fall sorgfältig die Möglichkeiten und Risiken sowie die Auswirkungen auf formelle Verfahren (z. B. Genehmigungsverfahren) prüfen (siehe Schritte 1 und 2).

Außerdem gilt: Manchmal ist das klassische ordnungsbehördliche Instrumentarium besser und schneller.

#### Nützliche Quellen für interessierte Unternehmen, Nachbarn, Bürger-/Initiativen und Behörden

- In der kurzen Broschüre „Umweltkonflikte im Dialog lösen“ (auf der Homepage der Niedersächsischen Gewerbeaufsicht)
- Wenn Unternehmen in Eigenregie und präventiv einen Dialog aufbauen möchten, finden sie wertvolle Anregungen, die speziell auf die Perspektive von Unternehmen zugeschnitten sind: in der ausführlichen Broschüre "Betriebe und ihre Nachbarn. Vertrauen aufbauen – Konflikte lösen. 12 Schritte zu einer guten Nachbarschaft. Handlungstipps und Empfehlungen."<sup>6</sup>

### Verschweigen Sie die Risiken nicht

Es gibt keine Garantie für einen erfolgreichen Dialog – ohne ein geschickt gestaltetes Dialogkonzept und geeignete Kommunikations- und Einbindungsstrategien können komplexe Themen und Konflikte oft nicht gelöst werden. Aber darüber hinaus sind Nachbarschaftsdialoge natürlich auch mit Risiken verbunden. Darüber sollten sich die Initiatoren, aber auch die Teilnehmer eines Dialoges im Klaren sein. Nur dann können sie den Risiken entgegen steuern und sie gegen die Chancen abwägen.

#### Die Risiken gegen die Erfolgchancen abwägen

- Es gibt keine Garantie, dass der Konflikt gelöst werden wird, jeder Dialog kann scheitern.
- Ein Dialogverfahren garantiert zunächst nicht, dass weniger Zeit und Geld erforderlich sind als beim traditionellen Umgang mit Beschwerden. Die Gewinne sind eher langfristig anzusiedeln.
- Parteien, die ihre Maximalpositionen durchsetzen wollen, werden einen Dialog eher ablehnen, denn am Ende eines Dialoges steht meist ein Kompromiss.
- Manchmal lässt sich keine Einigung über realistische Ziele erzielen und Aussichten auf eine Zusammenarbeit im Dialog sind nicht erkennbar.

---

<sup>6</sup> Ebenfalls zu beziehen unter ([www.Gewerbeaufsicht.niedersachsen.de](http://www.Gewerbeaufsicht.niedersachsen.de))

- Die Vereinbarungen sind rechtlich nicht verbindlich, solange sie nicht in behördliche Entscheidungen einfließen oder in zivilrechtlicher Weise festgehalten werden.
- Auch Feindbilder und „klare Fronten“ lassen sich in einem (erfolgreichen) Dialogverfahren nicht mehr aufrecht erhalten.
- Die Beteiligten geben ihre Distanz zueinander auf – das ist nicht für alle Parteien ein Gewinn.
- Die Nachbarschaft kann sich aufspalten – hier sollten die Chancen und Risiken, die Vor- und Nachteile gut abgewogen werden.

#### Ein Dialogverfahren ist keine geeignete Option, wenn

- sofortiger Handlungsbedarf besteht (z. B. um erhebliche Gesundheits- und Umweltrisiken zu verhindern), und die Behörde die herkömmlichen Instrumente benutzen muss, um den Standort zu kontrollieren (z. B. Überwachungsmaßnahmen, gesetzliche Zwangsmaßnahmen oder gerichtliches Vorgehen),
- das Unternehmen nicht die rechtlichen Anforderungen erfüllt und auch nicht die erforderlichen Anstrengungen unternimmt, diese nach einer vertretbaren Übergangszeit einzuhalten,
- es keinen langfristigen Handlungsspielraum gibt und somit kein Interessenausgleich zwischen den Nachbarn und dem Unternehmen oder zur Verbesserung der Umweltsituation erreichbar ist,
- der Zeitrahmen für den Dialog zu kurz ist im Hinblick auf aktuell anstehende, wichtigen Entscheidungen,
- sich eine wichtige Partei weigert, am Dialogprozess teilzunehmen oder mit dem strategischen Ziel beginnt, bald wieder auszusteigen,
- eine wichtige Partei versucht, den Dialogprozess für die Verfolgung ihrer eigenen Interessen zu missbrauchen, z. B. um Zeit zu gewinnen und an Informationen zu gelangen, notwendige Investitionen in fortschrittliche Umwelt-Technologie zu verzögern oder die Aufmerksamkeit der Medien zu gewinnen.

Selbst wenn aufgrund der Risiken kein vollständiger, qualitativ hochwertiger Dialog auf den Weg gebracht werden kann, müssen die Kommune und die besorgten Nachbarn doch erfahren, was die zuständige Behörde unternimmt, insbesondere im Falle eines Unternehmens, das sich nicht an die Vorschriften hält. Kommune und Nachbarn können dann eventuell in anderer Form mit der Behörde zusammenarbeiten. Die Möglichkeiten, zu einer nachhaltigen Lösung zu gelangen, sind oft trotzdem vorhanden und – wegen der verbesserten Beziehungen und der Erfahrung eines gemeinsamen Erfolgs – mit langfristigen Vorteilen verbunden.

Wenn das Unternehmen nicht im Dialog mitarbeiten will, bleibt der Behörde noch das klassische Verwaltungshandeln. Dabei kann sie die Vorklärung mit allen beteiligten Parteien durchführen, um sich eine fundierte Meinung für ihr Handeln zu bilden.<sup>7</sup>

---

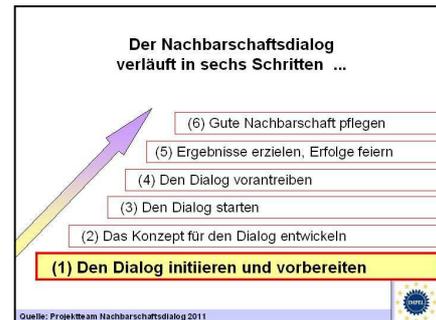
<sup>7</sup> Das Recht der Betroffenen auf Information von der Behörde ist in den Umweltinformationsgesetzen der Länder bzw. im UIG (Umweltinformationsgesetz) des Bundes verankert.

## Schritt 1: Den Nachbarschaftsdialog initiieren und vorbereiten

Am Anfang steht die Frage, ob in der jeweiligen Situation ein Dialog Sinn macht. Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, untersuchen Sie die Ausgangssituation und begeben sich dabei quasi "zur Probe" auf den Weg in einen Nachbarschaftsdialog. Die Entscheidung für oder gegen einen Dialog ist Ergebnis von Schritt 1, bzw. fällt zu Beginn von Schritt 2.

Etliche Aspekte aus Schritt 1 werden Sie mit den üblichen Schritten der Beschwerdebearbeitung verbinden können. Denn auch in einem üblichen Beschwerdeverfahren nehmen Sie Kontakt mit den Parteien auf und prüfen die Situation. Im Folgenden sind Anregungen zu finden, was Sie herausfinden und klären sollten, damit Sie abschätzen können, ob ein Dialog Sinn macht und wie Sie die Grundlagen für einen erfolgversprechenden Dialog legen können.

Diesem ersten Schritt kommt für einen Dialog eine große Bedeutung zu: "Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen"! Daher nehmen die Anregungen in Schritt 1 und 2 einen sehr großen Raum in diesem Leitfaden ein.



Schritt 1 und 2 greifen eng ineinander, da sich beide mit der Planung und Vorbereitung eines Dialoges beschäftigen. Die im Folgenden beschriebenen Teilschritte 1.1 bis 1.6 laufen nicht immer linear hintereinander ab, sondern bieten verschiedene Blickwinkel auf die Start- und Prüfungsphase eines Dialoges.

### 1.1 Ein vorläufiges Dialogziel formulieren und die Initiative ergreifen

Ein Dialogziel muss passgenau auf die Situation abgestimmt werden. Es steht am Ende einer guten Analyse der Ausgangssituation einschließlich der Vorklärung mit den beteiligten Parteien. Zu Beginn formulieren Sie zunächst ein vorläufiges Ziel – quasi als Arbeitshypothese, mit der Sie die Ausgangssituation untersuchen.

#### Nehmen Sie eine erste, grobe Analyse der Situation vor – Konfliktpotential, Themen, Beteiligte

Die folgenden Aspekte sollen Ihren Blick schärfen und Ihnen Anregungen geben, worauf Sie bei der Vorklärung mit den beteiligten Parteien und in der Vorbereitung eines Dialoges achten können. Manche Aspekte sind aus der Fallkenntnis heraus leicht zu beschreiben, einige werden erst durch die Gespräche einschätzbar.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass insbesondere der Austausch mit anderen (Kollegen / Unternehmensvertretern / einem externen Moderator etc.) dazu beiträgt, die Situation genau einzuschätzen.

Sie können gut mehrfach darauf zurück greifen, zum Beispiel

- Ganz zu Beginn: Was weiß ich schon und was will ich noch herausfinden?
- Später dient diese Struktur Ihnen dann dazu, Ihre Erkenntnisse systematisch zusammen zu stellen.

**Beschwerdeführer / Anzahl betroffener Interessenvertreter / Teilnehmer:** Werden die Beschwerden nur von wenigen Einzelpersonen geäußert oder sind viele Personen bzw. Gruppen oder sogar organisierte Gruppen mit Sprechern involviert?

**Themen / Konflikte:** Wie umfangreich sind die Beschwerden bzw. wie komplex sind die Themen, um die es geht? Ist der Konflikt noch in den Anfängen oder bereits verhärtet? Liegen Probleme hinter den Beschwerden, die nicht (nur) den Umweltschutz betreffen? Wie komplex

ist die juristische Situation? Wird sie vermutlich einfach oder eher schwer zu bewerten und zu regeln sein? (z.B. wenn die Messergebnisse nahe an Grenzwerten liegen,...)

**Öffentliche Aufmerksamkeit:** Ist der Konflikt begrenzt auf die Beteiligten oder wird er in der Öffentlichkeit wahrgenommen (Artikel in Zeitungen, Aufmerksamkeit der Medien, von Politikern und anderen Schlüsselpersonen, Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen, ...)?

**Größe des Unternehmens / Beteiligte Unternehmensvertreter:** Wie viele Personen sind im Unternehmen beteiligt (Der Inhaber eines kleinen Unternehmens oder mehrere Funktionsträger wie z.B. die Unternehmensleitung/ oberste Führungsebene, verantwortliche Betreiber, Umweltbeauftragte, weitere interne oder externe Experten)?

**Ver-/ Handlungsspielraum:** Wie groß sind die finanziellen und/oder personellen Ressourcen, die die Beteiligten in eine Problemlösung investieren könnten? Welche technischen Optionen bzw. Ermessensspielräume sind erkennbar? Wie groß ist die Bereitschaft des Betreibers / des Unternehmens, die Probleme anzugehen?

**Vertrauen und Zuversicht:** Wie groß ist (noch) das gegenseitige Vertrauen? Wie stark bekämpfen, misstrauen und verdächtigen sich Nachbarn und Unternehmensvertreter gegenseitig? Wie stehen sie zur Behörde?

**Geschichte (die Vergangenheit) des Unternehmens:** Welche Informationen liegen über frühere Sanktionen oder andere Konflikte mit dem Unternehmen vor? Welche Geschichte hat der Standort mit seiner Nachbarschaft? Gehen das erste oder zum wiederholten Mal Beschwerden bei der Behörde ein? Über welchen Zeitraum tauchten (wiederkehrende) Beschwerden auf? Waren frühere Beschwerden leicht lösbar? Wurden Sanktion in der Vergangenheit auferlegt? Wie wurden die zugrundegelegten Anforderungen erfüllt?

**Sind Sanktionen notwendig?** Sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt Sanktionen erforderlich (Anordnungen, Bußgelder, Strafverfahren, etc.)?

**Umweltbezogener Kontext für die Nachbarschaft** Gibt es noch andere ernste Umweltschutz-Probleme in der Nachbarschaft / oder mit anderen Unternehmen in der Nachbarschaft?

Wenn Sie sich mit diesen o.g. Merkmalen beschäftigen, wird häufig deutlich, dass Ihr Fall aus vielfältigen Perspektiven beschrieben werden kann. Auf jeden Fall können Sie im Anschluss die Ausgangslage grob skizzieren und Ihnen ist ebenfalls klar, was Sie noch nicht wissen. Somit haben Sie eine Vorstellung entwickelt, was Sie in den Vorgesprächen mit dem Unternehmen und den Nachbarschaftsparteien klären möchten.

Doch zunächst ist noch der Blick auf den eigenen Handlungsrahmen erforderlich.

### **Überlegen Sie mögliche gemeinsame Gründe und Chancen für den Dialog – aus der Perspektive aller wichtigen beteiligten Parten**

Bevor Sie mit dem Unternehmen und den potentiellen anderen Parteien sprechen, macht es Sinn, sich die Gründe und Chancen für den Dialog zu überlegen:

Grob lässt sich sagen, dass ein Nachbarschaftsdialog drei Stufen erreichen kann. Bei manchem Dialog bleibt es allerdings bei der ersten Stufe. Oder der Dialog beginnt zunächst mit einer weniger ehrgeizigen Zielperspektive und die Beteiligten steigen erst mit zunehmendem Vertrauen weiter ein.

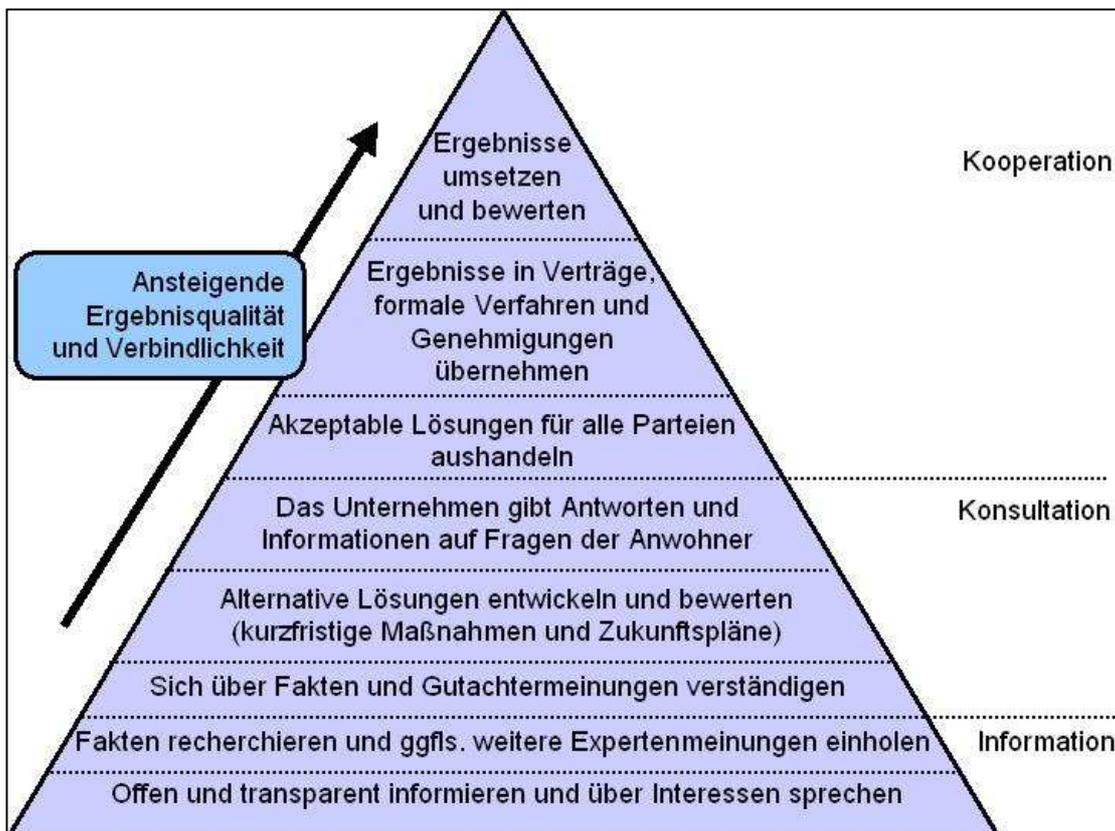
**1. Information:** Die Parteien informieren sich sorgfältig, erkunden ihre Probleme, Bedürfnisse, Interessen und tragen Fakten zusammen, so dass Vermutungen oder Phantasien reduziert werden. Manch ein Konflikt lässt sich durch eine gute Information entschärfen.

**2. Konsultation:** Die Parteien treten in einen intensiven Dialog, tragen ggf. weitere Informationen zusammen, diskutieren diese und entwickeln Lösungsszenarien, die sie gemeinsam bewerten. Das gegenseitige Hinhören und aufeinander Eingehen und ernst

Nehmen der jeweiligen Meinungen bilden das Baumaterial von Vertrauen. Die Konsultationsphase ist Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen.

**3. Kooperation:** Die Parteien handeln Lösungen aus, erarbeiten konkrete Vereinbarungen, die in Verträge oder Genehmigungen einfließen und setzen diese Vereinbarungen auch um.

Das folgende Schaubild zeigt diese Ebenen im Detail:



Quelle: Hammerbacher in Toolkit - Establishing Neighbourhood Dialogue, 2003

## 1.2 Den fachlichen und rechtlichen Rahmen aus Sicht der Behörde prüfen

Bevor Sie sich als Behörde auf einen Dialog einlassen, ihn initiieren oder als geladene Partei teilnehmen, sollten Sie sich sorgfältig vorbereiten. Bevor Sie konkret aktiv werden, benötigen Sie eine gute Einschätzung Ihrer eigenen Position und sollten Ihre Interessen am Dialog definieren sowie eine rechtliche Bewertung der gesamten Situation vornehmen. Auch sind der Zeitrahmen, notwendige technische Hilfsmittel und finanzielle Ressourcen wichtige Aspekte, sowie für die Behörden darüber hinaus noch die Unabhängigkeit.

### Klären Sie den Handlungsrahmen – rechtliche und fachliche Situation, Ermessensspielräume, Zeitrahmen für Entscheidungen

Die Behörde orientiert sich dabei an folgenden Fragen:

- Liegt die Zuständigkeit wirklich bei der eigenen Behörde?
- Sind noch andere Behörden beteiligt bzw. sollten sie eingebunden werden?
- Besteht Handlungsbedarf (z. B. bei Gefahr im Verzuge)?
- Wie ist der Status / Stand der Genehmigung?
- Liegen alle Dokumente vor (Genehmigungen, Erlaubnisse, Auflagen,...)?
- Wie sieht die rechtliche Situation aus: Planungsgrundlagen, Bebauungspläne, Erfüllung von Auflagen, Einhaltung von Grenzwerten,...?
- Besteht ausreichend Kenntnis über den Sachstand (ggf. Ortstermin)?

- Hat die zuständige Aufsichtsbehörde regelgerecht gearbeitet, z. B. die vorgeschriebenen Kontrollen durchgeführt?
- Wie wurden Beschwerden in der Vergangenheit bearbeitet?
- Ist es erforderlich, Spezialisten hinzuzuziehen?
- Müssen andere Behörden, die Amtsleitung oder politische Funktionsträger informiert werden?
- ...?

Vor Beginn eines Dialogs ist es wichtig, den Zeitrahmen für formelle Entscheidungen, die Beteiligungsangebote und -einschränkungen zu prüfen. Beeinflusst wird der Zeitrahmen von

- Genehmigungsfristen,
  - Laufzeiten von Genehmigungsverfahren,
  - Dauer von Entscheidungsfindungsprozessen in Unternehmen und/oder Behörde bzw.
  - Messungen oder Laboruntersuchungen, deren Ergebnisse abgewartet werden müssen.
- Hier stehen Behörde, Unternehmen sowie moderierende Person vor der Aufgabe, für Transparenz bei den beteiligten Parteien zu sorgen.

### Versichern Sie sich der Unterstützung im eigenen Haus - Rückendeckung durch die Leitung, fachliche Zusammenarbeit / Prozessreflexion durch Kollegen

- In der Behörde ist auf jeden Fall die formale Rückendeckung durch Amtsleitung und Kollegen erforderlich.
- Es gilt abzuklopfen, ob die Bereitschaft besteht, die Dialogergebnisse, ggf. auch von der politischen Ebene, in Entscheidungen einfließen zu lassen und sorgfältig zu prüfen, ob dies im eigenen Handlungsspielraum liegt oder spezielle Rückendeckung vorab eingeholt werden muss.
- Die Rückendeckung durch Amtsleitung und Kollegen umfasst auch emotionale Aspekte: Stehen sie wirklich hinter einem Dialogverfahren oder liegt das Einverständnis nur auf dem Papier vor, während sie persönlich Skepsis oder Befürchtungen haben. Um die Akzeptanz zu finden, wurde speziell für Behörden (Mitarbeiter und Amtsleitungen) eine Präsentation entwickelt, die Ablauf und Chancen eines Nachbarschaftsdialoges erläutert.<sup>8</sup> Auch dialogerfahrene Kollegen aus anderen Behörden oder Bundesländern sind eine wertvolle Unterstützung, um über Dialogverfahren zu informieren und tragen entscheidend dazu bei, Barrieren zu überwinden.
- Wenn ein Mitarbeiter einer Behörde (s)einen ersten Prozess starten möchte, bietet kollegiale Unterstützung von dialogerfahrenen Kollegen die erforderliche Start- und Prozesshilfe: Reflexion und /oder telefonische Unterstützung.
- In einigen Bundesländern nutzen Dialogmoderatoren (aus Behörden) die fachliche Unterstützung durch "Kollegiale Beratung", manchmal auch als "Intervision" oder "kollegiale Praxisberatung" bezeichnet. Dies ist ein bewährtes Verfahren, um im Kollegenkreis eigene Dialogverfahren zu reflektieren und auf diese Weise die Qualität der Dialogmoderation zu sichern, sich weiterzuqualifizieren und knifflige Situationen bestmöglich zu bewältigen.<sup>9</sup>

Manchmal sind mehrere Behörden für die Bearbeitung (verschiedener Aspekte) einer Genehmigung oder der Beschwerde zuständig. Daraus können leicht unterschiedliche Standpunkte erwachsen. Optimal für die Außenwirkung der Behörden ist es, wenn sie im Vorfeld ihre Positionen koordinieren und mit abgestimmten Standpunkten im Verfahren auftreten.

### 1.3 Ein grobes Vorkonzept entwickeln – Ressourcen, Moderation, Ziele

Für die ersten Gespräche mit den potentiell Beteiligten ist es hilfreich, eine Vorstellung zu haben, wie der Dialog verlaufen könnte – denn danach werden Sie gefragt werden. Zu einem

---

<sup>8</sup> In Deutsch oder Englisch zu beziehen unter [www.IMPEL.eu](http://www.IMPEL.eu); Stichwort Neighbourhood Dialogue oder über die im Vorwort genannten Personen.

<sup>9</sup> Zum Verfahren "Kollegiale Beratung" gibt es gut lesbare Literatur. Kollegiale Beratung ist in allen Dialogorientierten Berufen verbreitet: Berater, Lehrende, Therapeuten, etc. nutzen sie schon lange.

Vorkonzept gehört eine grobe Abschätzung, wie groß der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand vermutlich sein wird. Da die Moderation ein wesentlicher (Kosten- und Akzeptanz-) Faktor sein kann, sollten die Vor- und Nachteile externer oder interner Moderation sorgfältig geprüft werden. Für Unternehmen und Nachbarn wird für ihre Beteiligung ebenfalls davon abhängen, ob es gelingt, realistische und motivierende Ziele zu formulieren.

### **Klären Sie personelle und finanzielle Ressourcen**

**Zeit** Ein Dialog wird zumindest in der Startphase mehr Zeit kosten als herkömmliche Ansätze, aber langfristig werden Behörde und Unternehmen weniger Zeit für Beschwerden und Konflikte rund um den Standort benötigen, weil die Beteiligten gemeinsam die Verantwortung dafür übernehmen, selbst Lösungen zu finden.

**Kosten** Die Kosten für den Dialog sind in Bezug auf die Organisation des Treffens selbst normalerweise niedrig (Einladungen verschicken, einen Raum finden und Erfrischungen anbieten) – auch im Vergleich zu Investitions- und Planungskosten. Neben den Personalkosten in Behörde (und Unternehmen) sind die teuersten Faktoren die Bezahlung eines externen Moderators oder zusätzliche Gutachten. Wenn das Unternehmen nicht bereit oder in der Lage ist, die Kosten zu tragen, suchen Sie nach öffentlichen Mitteln oder der Unterstützung von Umweltstiftungen, sofern diese kompatible Interessen im Konflikt vertreten.

**Moderationskompetenzen** Der Ansatz des Nachbarschaftsdialogs ist ähnlich wie in Schlichtungs-, Konfliktmanagements-, öffentlichen Beteiligungs- und Moderationsverfahren. Wenn in der Behörde oder dem Unternehmen (oder innerhalb der Nachbarschaft) kein geeigneter Moderator zur Verfügung steht oder die Gesprächsleitung übernehmen will / möchte, benötigen Sie einen externen Schlichter, Vermittler, Moderator oder Mediator, bzw. Schlichterin, Vermittlerin, Moderatorin oder Mediatorin. Diese Experten für Kommunikationsprozesse, die auf öffentliches Konfliktmanagement spezialisiert sind, können Sie finden, indem Sie unter diesem Stichwort im Internet nach Fachleuten suchen oder sich an deren Verbände in Ihrem Bundesland wenden. Vielleicht kennen Sie auch Personen, die Ihnen geeignete Moderatoren empfehlen können.

### **Schätzen Sie ein, ob die Moderation durch Sie/Ihre Behörde Akzeptanz findet**

Ob die Dialogmoderation durch einen Behördenmitarbeiter oder eine Behördenmitarbeiterin von den Beteiligten – Unternehmen und Nachbarn – Akzeptanz findet, lässt sich entweder aufgrund der Voranalyse (siehe oben Schritt 1.1) grob abschätzen oder muss in den vorbereitenden Gesprächen mit den Parteien geklärt werden. Insbesondere bei Konflikten mit der Behörde muss sorgfältig geprüft werden, ob die Vertrauensbasis ausreicht.

Für die Moderation kann der zuständige Behördenmitarbeiter auch auf einen Kollegen zurückgreifen (aus einem anderen Haus / einer anderen Abteilung), der für den Nachbarschaftsdialog ausgebildet ist oder einen externen Moderator mit Konfliktklärungskompetenzen bzw. Mediator mit Moderationskompetenzen empfehlen.

Es ist sinnvoll, sich bereits vor dem Termin mit dem Unternehmen mit entsprechenden Informationen zu versorgen. Endgültig fällt die Entscheidung in Zusammenhang mit der Konzeptionsentwicklung für den konkreten Dialogprozess.

#### **Eine Moderation durch einen Behördenmitarbeiter ist nicht sinnvoll, wenn**

- Unternehmen und Nachbarschaft dem zuständigen Mitarbeiter als Person oder der Behörde als Institution misstrauen,
- wenn die Behörde sich auf ihre Aufgabe der Fachberatung und ihre Rolle als Überwachungsbehörde konzentrieren möchte,
- wenn den zuständigen Personen Moderationskompetenzen fehlt
- wenn eine Behörde Sorge hat, zwischen die Parteien zu geraten ("Spießrutenlauf") oder sie diese Rolle aus anderen Gründen nicht übernehmen möchte.

### **Entwickeln Sie ein erstes, vorläufiges Dialog-Konzept**

Entwerfen Sie eine grobe Vorstellung über die Ziele, Arbeitsmethoden, mögliche Teilnehmer, Themen, wichtigen Regeln und Rahmenbedingungen. Auf dieser Arbeitsgrundlage können Sie

sich vergewissern, ob Sie die Unterstützung des Unternehmens gewinnen. Sie können ggf. das Konzept anpassen, bevor Sie die Interessenvertreter in der Nachbarschaft kontaktieren. Das Grobkonzept hilft Ihnen, zu erläutern, was auf die Parteien zukommt, zum Beispiel mit Hilfe einer Präsentation, die den Ablauf eines Dialogverfahrens erläutert.<sup>10</sup>

Wenn Sie das erste Mal einen Dialog initiieren möchten, scheuen Sie sich nicht, eine Beratung durch einen erfahrenen Kollegen in Anspruch zu nehmen, um die nötige Sicherheit im Gespräch mit den Akteuren und für Ihre Argumentation zu erreichen.

## 1.4 Die Dialoginitiative ins Unternehmen tragen

Wenn die Dialoginitiative bei der Behörde liegt, wird die zuständige Person das Unternehmen aufsuchen – evt. mit Unterstützung eines externen Moderators, wenn dies die Vorprüfung als hilfreich erbracht hat.

Aber auch wenn die Initiative bei dem für Beschwerden oder Genehmigungen zuständigen Unternehmensvertreter liegt – die Entscheider und Schlüsselpersonen im Unternehmen müssen gewonnen werden.

### Nehmen Sie Kontakt auf und sprechen Sie über die Option und Vorgehensweise eines Dialogverfahrens

Ziel ist es herauszufinden: Wie sehen die Verantwortlichen im Unternehmen die Situation? Können sie von einem Dialog überzeugt werden? Sind die Vorteile eines Dialoges für das Unternehmen einsehbar? Liegen die notwendigen Voraussetzungen, Handlungsspielräume und Bereitschaft zur Kooperation mit den Nachbarn vor? Lässt sich die Unternehmensleitung gewinnen und steht sie ausreichend hinter einem Dialog.

Hilfreich ist folgende Haltung des Initiators für die Gespräche mit den Verantwortlichen im Unternehmen: "Lassen Sie uns gemeinsam prüfen, ob in diesem Fall ein direkter Dialog mit den Nachbarn Sinn macht. Dazu kann ich Ihnen die Chancen und Risiken eines Dialoges erläutern und das Vorgehen vorstellen. Die letzte Entscheidung liegt bei den Entscheidern im Unternehmen. Ich (als Behörde/ als Moderator / als firmeninterner Initiator) kann Sie im Dialog unterstützen und nehme dabei eine allparteiliche Haltung ein oder wir suchen gemeinsam einen neutralen und akzeptierten Moderator."

### Prüfen Sie gemeinsam mit dem Unternehmen dessen Handlungsspielraum und die rechtliche Situation

Auch ein Unternehmen sollte sich gut vorbereiten, bevor es die Entscheidung trifft, sich auf einen Dialog einzulassen oder als geladene Partei teilnimmt und die folgenden Fragen klären:

- Welche Informationen liegen Ihnen vor – worum geht es?
- Bei welcher Behörde liegt die Zuständigkeit?
- Sind noch andere Behörden beteiligt bzw. sollten sie eingebunden werden?
- Wie schätzen Sie die Gefährdungslage ein?
- Wie ist der Status / Stand der Genehmigung?
- Liegen alle Dokumente vor? (Genehmigungen, Erlaubnisse, Auflagen,...)
- Wie sieht die rechtliche Situation aus: Planungsgrundlagen, Bebauungspläne, Erfüllung von Auflagen, Einhaltung von Grenzwerten,...?
- Wer im Unternehmen hat ausreichend Kenntnis über das Problem? (ggf. Gelände / Betriebsbegehung mit den Zuständigen)
- Wie hat die zuständige Aufsichtsbehörde bisher gearbeitet, z. B. die vorgeschriebenen Kontrollen durchgeführt?

---

<sup>10</sup> Auf der IMPEL-Seite finden Sie einen kostenlosen download für eine Präsentation, die Ihnen als Vorlage dienen kann <http://impel.eu/projects/> zu finden unter dem Stichwort "Neighbourhood Dialogue" in der Projektphase III

- Welche Beschwerden wurden in der Vergangenheit an Sie herangetragen und wie bearbeitet?
- Ist es erforderlich, Spezialisten hinzuzuziehen?

## Klären Sie mit hilfreichen Fragen die Ausgangslage und Interessen des Unternehmens

Rüsten Sie sich für das Gespräch mit einigen guten Fragen aus, denn Fragen sind oft wirkungsvoller als Vorträge und Argumente.

- Ist im Unternehmen der rechtliche Rahmen klar?
- Wie wichtig ist es dem Unternehmen, mit der Nachbarschaft gut zurechtzukommen – in welcher Abhängigkeit steht es (Standortsicherheit, anstehende Expansionspläne, ...)?
- Sind dem Unternehmen die Interessen, Wünsche und Probleme der Nachbarn klar?
- Was weiß oder denkt das Unternehmen darüber, wie es von der Nachbarschaft gesehen wird und was in der Nachbarschaft über seine Stärken, Schwächen, seine Produkte und sein Produktionsverfahren bekannt ist? Welche Gerüchte sind seiner Kenntnis nach in Umlauf? Welche Informationen würde das Unternehmen gern an seine Nachbarschaft vermitteln?
- Welche Akteure in der Nachbarschaft sind der Firma wichtig?
- Welche Kontakte bestehen bereits? Welche Kontakte sollten geknüpft und verstärkt werden?
- Steht die Nachbarschaft im Fokus der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens?
- Wie geht es den Mitarbeitern in ihrem Wohnumfeld – berichten sie mit Stolz über ihr Unternehmen oder sehen sie sich zunehmend in einer Verteidigungsposition?
- Wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen bzw. wird es in Zukunft darauf zunehmend angewiesen sein (demografischer Wandel)?
- Welchen Handlungsspielraum könnte es nutzen, um den Interessen der Nachbarschaft entgegenzukommen?
- Welche alternativen Optionen sind bereits jetzt erkennbar, um einen Interessensausgleich zwischen dem Standort und seinen Anwohnern zu prüfen und zu entwickeln?

## Verdeutlichen Sie dem Unternehmen die Chancen eines Dialoges mit den Nachbarn

Bereiten Sie ein paar Argumente zu den Chancen eines Nachbarschaftsdialoges vor. Ein Unternehmen kann mit seinen Nachbarn in Konflikt- und in Friedenszeiten in Kontakt treten.

**In Zeiten von Krisen und Konflikten** Der Kontakt mit den Nachbarn bietet die Chance auf besondere Lösungen:

Wenn im Dialog die Bedürfnisse der Nachbarschaft deutlich werden, erweitert sich die Liste der Verhandlungsthemen und die Suche nach alternativen Lösungen bietet mehr Optionen für Kompromisse. Dialoge streben zukunftsorientierte Lösungen an – wenn die Interessen der Nachbarschaft bekannt sind, haben Unternehmen die Chance, anstehende Investitionen bei Expansion oder Umbau in einem frühen Stadium in ihre Pläne einzubeziehen und so das nachbarschaftliche Klima zu verbessern.

**In „Friedenszeiten“** Wenn ein Unternehmen seine Nachbarn frühzeitig informiert und einbezieht, kann es ihre Bedenken in Ruhe prüfen. Es ist oft noch flexibel in Bezug auf seine Pläne und Entscheidungen.

Etwas zu verschweigen bedeutet, das Risiko einzugehen, dass die Nachbarn früher oder später etwas erfahren. Das Ergebnis kann ein Vertrauensverlust und eine Eskalation der Konflikte sein. Durch dieses Vorgehen riskiert ein Unternehmen seine Beziehung zu den Behörden und der Gemeinschaft und beschädigt somit sein öffentliches Image.

Die Nachbarn zum Dialog einzuladen bietet die Gelegenheit, den Kommunikationsprozess aktiv zu beeinflussen und eine sachlichere Diskussion zu erleichtern.

Die Wünsche der Nachbarschaft können sich auf technische oder strukturelle Veränderungen und Investitionen, organisatorische Umstrukturierungen oder auf eine bessere Informationspolitik beziehen. In Kenntnis dieser Wünsche kann das Unternehmen mit Weitblick investieren und kostspielige nachträgliche Anpassungen vermeiden.

Wenn ein Unternehmen nicht nur seine physische Umgebung kennt, sondern auch einen Überblick über seine soziale Umgebung hat, kann es vielfältige Lösungsansätze finden:

Nachbarn und ihre Interessensbereiche zeigen deutlich, dass verschiedene Akteure unterschiedliche Beziehungen zum Unternehmen haben.

### **Sprechen Sie auch über die Risiken, keinen Dialog zu wagen**

Die Einbindung des Unternehmens wird nicht gelingen, wenn Sie dem Unternehmen nicht entweder etwas bieten oder ihm klar machen können, welche negativen Konsequenzen eine Verweigerungshaltung haben können. D.h. eine Behörde muss auch bereit sein, die Muskeln spielen zu lassen. Sie hat zum Beispiel eine proaktive Informationspflicht und kann auf diese Weise Impulse in die Nachbarschaft tragen.

**Fazit:** Es lohnt sich, mit den Nachbarn zusammen zu arbeiten und auch sensible Themen anzusprechen (= „Schlafende Hunde wecken“).

### **Geben Sie Anregungen, um Befürchtungen im Unternehmen zu überwinden – speziell in Genehmigungsverfahren oder bei präventiv initiierten Dialogen**

**Frage:** Wie lange wird es dauern und warum lohnt es sich, so viel Zeit zu investieren?

Im Allgemeinen und auf lange Sicht kostet es die Mitarbeiter in einem Unternehmen eine Menge Zeit, wenn sie sich mit vielen Beschwerden und Anfragen der Medien befassen und öffentliche Konflikte bewältigen müssen. Selbst wenn die investierte Zeit für die Einleitung und Vorbereitung des Dialogs erheblich ist, werden die Unternehmen letztlich von den besseren Beziehungen profitieren (für den Fall einer Krisensituation wurde Vertrauen aufgebaut), sie werden sich mit weniger Beschwerden zu befassen haben und klügere Entscheidungen fällen (indem sie von der Integration des externen Feedbacks der Dialogteilnehmer zu internen Entscheidungen gelangen).

**Frage:** Wie kann ich die Position des Unternehmens öffentlich bekanntgeben, ohne angegriffen und mit Forderungen von sich beschwerenden Parteien überflutet zu werden?

Wenn ein Dialog beginnt, müssen sich alle Teilnehmer verpflichten, fair und kooperativ zu sein. Dennoch werden in der Tat Emotionen eine Rolle spielen, es ist sogar ein wichtiger Aspekt eines Dialoges, dass die Emotionen Beachtung finden. Allerdings zielt das Konzept darauf ab, diese wieder in eine sachliche Diskussion zu überführen. Falls Emotionen die Oberhand gewinnen, ist es Aufgabe des Moderators (oft können auch Behörden aus einer Beteiligtenperspektive dazu beitragen), alle Teilnehmer zu einer objektiven Haltung zurückzuführen. Die Dialoge bieten die Möglichkeit, die Fakten ausführlich zu erklären und die Menschen zu überzeugen. Informationen auszutauschen und auch darüber aufzuklären, wo die Handlungsspielräume begrenzt sind, trägt dazu bei, dass die Nachbarn ein besseres Verständnis für die Entscheidungen des Unternehmens entwickeln.

Es macht in diesem Zusammenhang auch Sinn, sich zu überlegen, welches Risiko es bedeutet, keinen Dialog zu wagen.

### **Prüfen Sie gemeinsam, ob das Unternehmen wirklich zum Nachbarschaftsdialog bereit ist**

Das Unternehmen ist der wichtigste Partner im Dialog, denn ohne eine Mindestbereitschaft im Unternehmen kann der Dialog nicht beginnen. Als Behörde können Sie daher das Unternehmen beraten, was intern geklärt werden muss, bevor der Dialog gestartet werden kann. Es ist meistens ein Abwägungsprozess und nicht immer können sich die Firmenangehörigen leichten Herzens auf einen Dialog einlassen. Dennoch ist die Tendenz wichtig. Es gilt abzuschätzen, ob wirklich ausreichend Dialogbereitschaft vorliegt und kein Scheindialog gestartet wird.

Manchmal kann das im Gespräch mit Ihren firmeninternen Ansprechpartnern direkt erfolgen – oder Sie überlassen ihnen die folgenden Fragen:

Bevor sich ein Unternehmen auf einen Dialog einlässt, sollte es

- die Genehmigungsaufgaben und rechtlichen Anforderungen erfüllen oder zumindest bereit sein, diese Konformität innerhalb einer begrenzten und vertretbaren Übergangsphase zu erreichen,
- bereit sein, über weitere Aspekte und (freiwillige) Leistungen zu verhandeln und seine Umweltleistung zu verbessern,
- über finanzielle, technische und organisatorische Spielräume zur Problemlösung verfügen,
- bereit sein, der Öffentlichkeit Informationen zu geben,
- als Dialogpartner handeln (gegenseitiger Respekt zwischen den Teilnehmern),
- bereit sein, in seine Investitionsplanung legitime Nachbarschaftsinteressen einzubeziehen,
- herausfinden, ob es Hindernisse für einen Dialog innerhalb des Unternehmens gibt und versuchen, diese zu überwinden,
- klar seine Ziele, Intentionen und Erwartungen definieren, bevor es einen Dialog beginnt,
- klären, in welchem Umfang es bereit ist, die Kosten für den Dialog zu tragen (z. B. Sitzungen, Vermittlungen, Experten und Forschungsprojekte).

Es kann notwendig sein, mit den oben aufgeführten Argumenten (siehe oben genannte Präsentation<sup>11</sup>) den Führungsstab des Unternehmens zu überzeugen.

Wenn Sie als Behörde Ihre Unterstützung bei der Vorbereitung eines Nachbarschaftsdialogs anbieten, könnte dies eine weitere wichtige Motivation für das Unternehmen sein. Durch den gemeinsamen Prozess entwickeln sich häufig auch die Beziehungen zwischen Unternehmen und Behörde positiv und beide profitieren durch einen guten Nachbarschaftsdialog von einem verbesserten Image bei der Bevölkerung. Es muss aber vermieden werden, dass der Behörde „Kungelei“ mit dem Unternehmen unterstellt werden kann.

Vielleicht ist Ihre Behörde sogar in der Lage, dem Unternehmen weitere Anreize zu bieten, z. B. durch den Zugang zu nationalen oder europäischen Programmen, z. B. für technische Investitionen, Umweltverbesserungen etc..

Wenn das Unternehmen zögert, sich auf einen Dialog einzulassen (z. B. wegen fehlender Mittel bei kleineren Unternehmen), prüfen Sie, ob Ihre Behörde in der Lage wäre, den Dialog zu organisieren. Selbstverständlich ist auch in diesem Fall die Kooperation des Unternehmens unverzichtbar.

### **Verschaffen Sie sich ein Bild, ob die Führungsspitze hinter dem Dialog steht**

Die Führungsspitze muss davon überzeugt sein, dass der Dialog für das Unternehmen wichtig ist und muss ihn aktiv unterstützen. Die oberste Führungsebene muss dieses Interesse intern kommunizieren und dafür einstehen. Es ist ebenfalls erforderlich, dass die Unternehmensspitze für eine offene, transparente, kommunikative und auf Vertrauen basierende Haltung den Nachbarn gegenüber sorgt. Sie muss bereit sein, eine Rückmeldung zu den Empfehlungen zu geben, sich mit den Diskussionsergebnissen zu beschäftigen und die Entscheidungen mitzutragen, die aus dem Dialog hervorgehen.

Die Vertreter der Führungsspitze sollten am Nachbarschaftsdialog teilnehmen, um die Position der Unternehmensleitung zu vertreten und direkt auf Fragen einzugehen. Außerdem demonstrieren sie auf diese Weise gegenüber den Dialogteilnehmern sowie gegenüber dem eigenen Unternehmen die Bedeutung, die die Leitungsspitze dem Dialog beimisst. Sie befördern ihre Glaubwürdigkeit und zeigen ihren Respekt für die Sichtweisen ihrer externen Gesprächspartner.

### **Klären Sie, welche Schlüsselpersonen aus dem mittleren Management in den Dialog eingebunden werden sollten**

Weitere wichtige Verantwortungsbereiche (z. B. Umweltmanagement, Sicherheits- und Unfall- bzw. Störfallmanagement, Kontaktpersonen zu Behörden, Verantwortliche der Öffentlichkeitsarbeit, etc.) und ggf. auch Vertreter des Betriebsrates sollten am Dialog beteiligt sein. Nicht immer muss der zentrale Entscheider am Dialog teilnehmen, sondern ein "Verhandlungsführer" steht für die Dauer des Prozesses im Dialog. Der Entscheider kann so

---

<sup>11</sup> Diese Präsentation steht als veränderbare Vorlage auf der IMPEL-Seite zum download zur Verfügung

aus der Distanz den Überblick wahren. Auf jeden Fall sollten die Dialogvertreter hochrangige Vertreter des Unternehmens sein und der Nachbarschaft gegenüber glaubwürdig das Unternehmen vertreten.

Bei dieser Gelegenheit sollte mindestens ein Mitarbeiter im Unternehmen als kontinuierlicher Kontakt- und Ansprechpartner für die Nachbarn und anderen interessierten Personen installiert werden und auf Dauer zur Verfügung stehen. Diese können sich dann auch nach der akuten Phase des Dialoges mit ihren Sorgen und Fragen direkt an diesen Mitarbeiter wenden. Die Kontaktperson koordiniert die Rückmeldungen innerhalb des Unternehmens.

Die Unternehmensvertreter, die ständig am Dialog teilnehmen, sollten ein Team bilden, verstärkt durch Schlüsselpersonen, die für die Umsetzung der Ergebnisse bzw. für Entscheidungen in diesem Zusammenhang erforderlich sind. In diesem Team wird der Dialog vorbereitet und seine Ergebnisse umgesetzt.

Weitere kompetente Mitarbeiter des Unternehmens können je nach Themenstellung als "Spezialisten" hinzukommen. Es muss jedoch ein Gleichgewicht zwischen den Vertretern des Managements und den „an der Basis“ arbeitenden Menschen geben. Die Vertreter der Gesellschaft sollten auch nur eine kleine Gruppe innerhalb der gesamten Teilnehmerzahl darstellen.

In manchen Fällen steht das mittlere Management einem Dialog anfänglich skeptisch oder sogar abwehrend gegenüber. Um Zweifel und Befürchtungen zu überwinden und diese Mitarbeiter zu überzeugen, sollten daher intern die Ziele kommuniziert werden, die das Unternehmen mit der Teilnahme am Dialog verfolgt und wie dieses Instrument funktioniert.

### **Überzeugen Sie das Unternehmen von einem vorläufigen Konzept**

Durch das Gespräch (bei komplexen Verfahren können es auch mehrere Gespräche sein) mit den Schlüsselpersonen im Unternehmen verändert sich Ihr vorläufiges Dialogkonzept – es wird konkreter. Treffen Sie mit dem Unternehmen die Verabredung, dass dieses die Grundlage für die nachfolgenden Gespräche mit den weiteren potentiellen Gesprächspartner bildet.

### **Geben Sie dem Unternehmen Impulse für einen konstruktiven Dialog**

Für jede Dialogveranstaltung sollte die Kommunikation gründlich vorbereitet und professionell gehandhabt werden.

Die Unternehmen sollten ihre Kommunikationsaktivitäten intern vorbereiten und koordinieren, so dass es keine widersprüchlichen Botschaften und keine Ungereimtheiten gibt, und alles, was sie „mit einer Stimme“ zu der Angelegenheit äußern, auf gut begründeten Fakten basiert.

Es ist wichtig, dass Nachbarn und Vertreter örtlicher Gruppen das Unternehmen als einen Dialogpartner wahrnehmen, der

- am direkten Austausch mit Nachbarn, Behörden und Politikern interessiert ist,
- auf Anfragen eingeht und zur Beteiligung an einem Gedankenaustausch bereit ist,
- Informationen offen weitergibt,
- an der Entwicklung seiner Nachbarschaft und an der Zusammenarbeit mit ihr interessiert ist,
- in den örtlichen und regionalen Strukturen verwurzelt ist und
- seine soziale Verantwortung ernst nimmt.

**Fazit** Am erfolgreichsten wird ein Nachbarschaftsdialog sein, der die Unterstützung und Zustimmung des Führungsstabs der Behörden und Unternehmen hat.

## 1.5 Interessen und Erwartungen der Nachbarschaftsvertreter klären

Wenn die Ausgangssituation eines Dialoges in gehäuften Beschwerden begründet liegt, ist der Kern der Beteiligten schnell zu benennen. Dazu sollte allerdings auch das Unternehmen die Personen benennen, die dort aus der Nachbarschaft Fragen und Beschwerden einbringen oder einfach nur Interesse zeigen.

Anregungen für die Zusammensetzung der Dialogrunden können auch Schlüsselpersonen in anderen beteiligten Behörden, in Kommune oder Gemeinde liefern.

### Nehmen Sie Kontakt zu den Schlüsselpersonen in der Nachbarschaft auf

Fragen Sie jede Kontaktperson immer nach anderen Personen, Gruppen oder Organisationen, die am Dialog interessiert sein könnten oder die teilnehmen sollten. Fragen Sie auch, wie Sie mit ihnen in Kontakt kommen können. Berücksichtigen Sie alle relevanten nachbarschaftlichen Interessengruppen – nicht nur die „üblichen Verdächtigen“.



Es ist wichtig, die richtigen Vertreter der Nachbarschaft für den Dialog herauszufinden: Identifizieren Sie die Schlüsselpersonen, die über die Unterstützung anderer verfügen und zur Zusammenarbeit bereit sind. Prüfen Sie dabei immer den Hintergrund der Personen, z. B. ob es einzelne oder organisierte, d. h. eine Gruppe von Anwohnern vertretende Akteure sind, ob sie einen informellen Status haben oder als Beauftragte handeln, z. B. der von den Mitgliedern gewählte Sprecher eines Vereins sind.

Aber bevor Sie sich auf diesen Kreis von Personen festlegen, überprüfen Sie, ob es darüber hinaus noch weitere Personen oder Gruppierungen gibt, die eingebunden werden sollten. Nehmen Sie eine sogenannte Stakeholder-Analyse vor: Überlegen Sie, welche Akteure oder Akteursgruppen von dem Problem betroffen sind oder sein könnten, wer (öffentlich) dazu Stellung bezogen hat, wessen Know-how und Input gebraucht wird, wer Einfluss hat (auf Andere, auf Entscheidungen) etc. (Schaubild „Mögliche Dialogpartner“):

**Nachbarn:** Direkte Anwohner, Bürgerinitiativen, benachbarte Betriebe,...

**Örtliche Institutionen:** Schulen, Kindergärten, Kirchen, Sport-/ Umwelt- / Kulturvereine,...

**Öffentliche Institutionen:** Politik, Kommunen, Polizei, Feuerwehr, Verbände, Kammern,...

**Weitere Akteure:** Presse, Medien,...

Wenn Sie den Kreis Ihrer Dialogbeteiligten identifiziert haben, nehmen Sie Kontakt auf und besprechen Sie das provisorische Konzept mit allen relevanten Parteien direkt und persönlich (nur zur Not telefonisch).

Auch mit den Nachbarn findet ein Austausch über die Grenzen und Chancen eines Dialoges statt. Dieser Schritt ist sehr wichtig um herauszufinden, ob es eine ausreichende gemeinsame Basis gibt und wer am Dialog teilnehmen könnte.

### **Ermuntern Sie Ihre Gesprächspartner, ihre Interessen, Befürchtungen und Erwartungen zu nennen**

- Erforschen und analysieren Sie die Interessen, Erwartungen, die Kooperationsbereitschaft und mögliche Einschränkungen aus der Perspektive der Akteure bzw. Akteursgruppen.
- Klären Sie, welche Aspekte und Ziele die Interessenvertreter im Nachbarschaftsdialog erörtern möchten.
- Fragen Sie, ob bestimmte Forderungen oder Bedingungen mit der Teilnahme verbunden sind: Was würde die Partei zur Beteiligung motivieren oder davon abhalten? In welcher Form möchte die Partei beteiligt werden? Wann würde die Partei den Dialog als Erfolg/Misserfolg betrachten?

Erfragen Sie bei den Vorbereitungstreffen mit den Interessenvertretern:

**Kontakte, Konflikte, Themen** Welche Konflikte und Probleme sehen Sie? Wie sah bisher Ihr Kontakt zum Unternehmen aus? Welche Themen oder Konflikte sollten aus Ihrer Sicht im Dialog angesprochen werden? Welche Handlungsmöglichkeiten hätte das Unternehmen - Ihrer Meinung nach? Was könnte zu einer weiteren Eskalation führen? Was glauben Sie, ist an Zeit und Geld nötig, um die Konflikte zu bearbeiten?

**Interessen, Hoffnungen, Wünsche** Was würde Sie zur Teilnahme motivieren? Was würden Sie gerne vom Unternehmen wissen? Was erhoffen Sie sich von uns als Behörde? Welche Ergebnisse wären aus Ihrer Sicht wünschenswert? Was wäre aus Ihrer Sicht für einen erfolgreichen Verlauf wichtig? Wie könnten diese Ergebnisse erreicht werden? Was könnten Sie dazu beitragen?

**Personen und Institutionen** Welche Personen oder Institutionen sollten im Dialog beteiligt werden? Wer könnte hilfreich für einen konstruktiven Verlauf sein? Angenommen, wir als Behörde würden den Dialog moderieren, wie stehen Sie dazu?

**Rahmen und Form** Wie müsste aus Ihrer Sicht der Rahmen für einen erfolgreichen Verlauf gestaltet werden? Raum, Zeit, Ort, finanzielle Aspekte, ...

**Grenzen und Ablehnung** Wann würden Sie am Dialog nicht teilnehmen?

### **Erläutern Sie Ihre Rolle als moderierende oder begleitende Behörde**

Wichtig ist dabei, dass Sie Ihre Allparteilichkeit vor dem Hintergrund rechtlicher Handlungsspielräume und Anforderungen verdeutlichen.

### **Überzeugen Sie zögerliche oder skeptische Akteure**

Nicht immer steigen alle nachbarschaftlichen Akteure gleich auf das Angebot eines Dialoges ein. Dass ein Dialog eine Chance bietet, ist für sie häufig nicht im Voraus einfach zu erkennen. Auch der Verlauf eines Dialoges ist vielen nicht bekannt oder mit Befürchtungen behaftet.

Finden Sie die Gründe heraus (möglichst bei einem persönlichen Treffen bzw. notfalls telefonisch),

- um mögliche falsche Vorstellungen über das Verfahren aus dem Weg zu räumen,
- um Befürchtungen und Vermutungen herauszufinden (z. B. wenn jemand sich nicht am Dialog beteiligen möchte),
- um eine bessere Alternative zu einem verhandelten Abkommen zu ermitteln,

- um Unterstützung anzubieten, wenn sie benötigt wird.

Laden Sie die Akteure (Vertreter oder die ganze Gruppe) zu einem persönlichen Treffen ein (oder besuchen Sie ihr Treffen), um das Dialogverfahren zu erläutern und über Interessen, Einfluss und Möglichkeiten der Gruppe im Falle einer Teilnahme am Dialog zu sprechen.

Bitte Sie andere Teilnehmer, die Akteure zu kontaktieren und von der Teilnahme zu überzeugen.

Versuchen Sie es mit „shuttle diplomacy“, indem Sie alle Parteien mehrmals bilateral treffen, um Verhandlungsangebote zu machen und über ein für alle zukünftigen Teilnehmer akzeptables Regelsystem zu verhandeln.

Passen Sie das Dialogkonzept an, in dem Sie z. B.

- wichtige Themen oder Interessen des betreffenden Nachbarschaftsakteurs zur Tagesordnung hinzufügen,
- mehr Nachbarn/Akteure in den Dialog aufnehmen, um Gleichberechtigung zu erreichen,
- für die Ziele und erwünschten Resultate eine flexiblere Formulierung finden (denken Sie über Alternativen nach, einschließlich der Option einer erneuten Verhandlung und einer alternativen Lösung für das Problem).
- Fragen Sie die anderen Nachbarschaftsvertreter, ob die Beteiligung des fraglichen Akteurs notwendig ist oder ob es eine alternative Möglichkeit gibt.
- Suchen Sie nach einem anderen ebenso legitimen Stellvertreter für das betreffende Thema.

Die Beteiligung am Dialog ist freiwillig – keine Partei kann dazu gezwungen werden. Wenn Parteien nicht teilnehmen wollen, ist es meist besser, die Verbindung nicht ganz abzubrechen, für den Fall, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt das Dialogkonzept doch akzeptieren und sich beteiligen möchten.

### **Laden Sie kritische Akteure ein, sich zu beteiligen**

Im Kreis der Nachbarn sind kritische und manchmal auch sehr konfliktfähige Personen. Und auf den ersten Blick scheinen manche Beschwerden nicht nachvollziehbar.

Daher scheuen sich Unternehmen oft, auf kritische Akteure zuzugehen. Sie ziehen sich auf die angenommene Sicherheit ihrer rechtlichen Position zurück und hoffen, dass die Angriffe und Vorwürfe mit der Zeit abklingen werden. Daher ist es hilfreich, wenn Unternehmen die Teilnahme auch von kritischen Personen akzeptieren. Erfahrungsgemäß reduzieren sich Angriffe einzelner Personen, wenn im Laufe eines Dialoges die Kommunikation immer konstruktiver wird und deutlich wird, dass sie mit ihrer Haltung allein stehen.

Die Entscheidung über die Zusammensetzung der Dialoggruppe wird sich als von allen Parteien unabhängig ergeben, denn man kann ohne den Erfolg des Dialogs zu gefährden niemanden ausschließen, der gern beteiligt werden will und auch niemanden zwingen teilzunehmen.

An Stelle dieser defensiven Strategie können die Unternehmen ihre Alternativen und Entscheidungen in einem Nachbarschaftsdialog unter fairen Bedingungen erklären. Sie sollten sich öffentlich mit den von den kritischen Akteuren vorgebrachten Argumenten auseinandersetzen. Kritische Nachbarn sollten nicht ausgeschlossen werden – die bessere Strategie ist, sie zur Teilnahme und Kooperation einzuladen. Manchmal relativieren sich Beschwerden, wenn die Positionen der anderen Beteiligten zur Sprache kommen oder kleine Verbesserungen an anderer Stelle verändern die Bewertung der ursprünglichen Beschwerde / Kritik.

Die Zusammensetzung der Dialoggruppe sollte durchaus heterogen sein – und gerade nicht nur auf die wichtigsten Gegner fokussiert. Darin liegen die Chancen, durch unterschiedliche Interessen und Sichtweisen Bewegung ins Spiel zu bringen und neue Optionen zu entwickeln; der Prozess kann so eine bessere Eigendynamik entfalten.

## **Strukturieren Sie die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen und suchen Sie eine gemeinsame Basis**

Die Erwartungen an ein Unternehmen sind oft widersprüchlich: Die Akteure formulieren zunächst eher konfliktorientierte Erwartungen, z. B. Forderungen nach niedrigeren Emissionen, weniger Verkehr, Lärm, mehr Informationen, etc..

Was erhalten bleiben soll, wird nicht mitkommuniziert. Daher ist es hilfreich, gezielt nach diesen Erwartungen zu fragen, bzw. solche Optionen zu erkunden. Zum Beispiel, dass das Unternehmen Arbeits- und Ausbildungsplätze anbietet, Gewerbesteuer zahlt und in Zukunft örtlichen Firmen Verträge gewährt.

Im Allgemeinen möchte die überwiegende Mehrheit der Menschen in der Nachbarschaft die örtlichen Firmen nicht gefährden, sondern ist zu Kompromissen bereit, mit Verbesserungen, die für beide Seiten praktikabel sind.

Für Unternehmen und Behörden ist es von Vorteil, wenn die Vielfalt der Akteure und ihrer Interessen und Standpunkte – Unterstützer und Gegner – im Dialog deutlich wird. So wird eine Vereinfachung komplexer Interessen und Situationen durch Reduzierung auf nur zwei Akteure (z. B. Protestierende gegen ein Unternehmen) vermieden. Typische Klischees eines Konflikts (z. B. Gut gegen Böse) werden aufgelöst. Diskussionen in einem größeren Kreis helfen, verhärtete bilaterale Konfrontationen aufzulösen und die ergiebigsten Themen herauszufinden. Ein qualifizierter Dialog schafft für alle Betroffenen ein gut differenziertes Bild und ermöglicht eine objektive Abwägung der Probleme.

Eine strukturierte Analyse der Interessen, Konflikt- und Dialogthemen und des Potentials für eine gemeinsame Basis ist der erste Schritt der grundlegenden Analyse. Sie ist der Schlüssel für die Einschätzung, ob der Nachbarschaftsdialog das am besten geeignete Instrument zur Verbesserung der Beziehungen und Lösung der Konflikte ist und ob es sich lohnt, damit zu beginnen.

### **1.6 Die Rolle der Behörde festlegen und die Federführung/Moderation klären**

Nachbarschaftsdialoge benötigen eine/n Moderator / Moderatorin, also eine vermittelnde Person, die die Sitzungen vorbereitet und strukturiert, sowie die Weiterverfolgung des Kommunikationsprozesses sichert. Im Falle langer oder komplexer Dialogprozesse kann auch ein Team diese Rolle übernehmen.

#### **Klären Sie mit dem Unternehmen und den übrigen Parteien, wo die Leitung des Verfahrens liegen soll**

Die Entscheidung, wer den Dialog moderieren wird, sollte ganz am Anfang, möglichst während oder am Ende von Schritt 1 gefällt werden. Dadurch ist es möglich, die Ratschläge und Erfahrungen des Moderators schon bei der Entwicklung des Konzepts zu nutzen und die Akzeptanz der Person oder des Teams bei den zukünftigen Teilnehmern zu prüfen. Wird die Anbahnung des Dialoges in der beschriebenen Weise auch durch die Moderation durchgeführt, identifiziert sie sich so viel stärker mit dem Prozess und findet leichter die Akzeptanz der Beteiligten.

Für die Entscheidung sollten die Anforderungen an die Moderation überdacht werden:

#### **Finden Sie einen Moderator mit Blick auf dessen Rolle und Aufgaben**

Ein Vermittler / Moderation / Prozessleiter <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Gemeint sind ebenfalls Moderatorinnen, Vermittlerinnen, Prozessleiterinnen - auch wenn hier aus Gründen der Einfachheit die männliche Form gewählt ist.

- handelt als unparteiischer bzw. allparteilicher Leiter oder Moderator des Dialogs,
- unterstützt Unternehmen, Nachbarn und Behörde dabei, ihre Themen im Dialog anzusprechen und ihre Ziele im Prozess des Nachbarschaftsdialogs zu erreichen,
- entwickelt und verabredet einen Vorschlag für die Struktur im Dialog, sowie für die einzelnen Treffen,
- führt mit der Gruppe Regeln des Umgangs und für die Zusammenarbeit ein und achtet auf die Einhaltung,
- fordert zur Beteiligung auf, fördert sowohl die wechselseitige Information als auch das gegenseitige Verständnis und schützt bei Bedarf Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor Angriffen,
- regt zur Teilung der Verantwortung an und ermöglicht es den Gruppenmitgliedern, allumfassende Lösungen zu suchen und nachhaltige Vereinbarungen zu erreichen,
- achtet auf den Prozessverlauf, Fakten und Emotionen, auf die Dynamik in der Gruppe und stimmt seine Methoden darauf ab,
- ist geschult<sup>13</sup>, mit einer Vielzahl von Vermittlungs- und Dialoginstrumenten umzugehen, die bei der Bewältigung schwieriger Situationen genutzt werden können,
- bewertet die Diskussion nicht und trägt eigene Ideen nur bei, wenn es mit der Allparteilichkeit in Einklang zu bringen ist.

Vor diesem Hintergrund stehen unterschiedliche Modelle für die Moderation zur Wahl und damit verbunden die unterschiedlichen Konsequenzen für die Rolle der Behörde.

### Wählen Sie die passende Rolle für die Behörde im Dialog - als Fachexperte, beratende Institution und/oder als Kontrollinstanz hinsichtlich rechtlicher Anforderungen

Der betroffene Behördenmitarbeiter übernimmt die Moderation und muss besonders sorgfältig seine zweite Rolle als fachlich zuständiger Behördenvertreter für die umweltrechtlichen Aspekte transparent und konstruktiv handhaben. In diesem Fall ist von allen Seiten ein sehr gutes Vertrauen in die Person und Institution der Behörde erforderlich.

Ein Behördenmitarbeiter aus einer anderen Abteilung, der für den Nachbarschaftsdialog ausgebildet ist bzw. aus einem internen Moderatorenpool kommt, übernimmt die Moderation und agiert strikt inhaltlich neutral. So kann der zuständige Mitarbeiter der Umweltbehörde für alle Parteien klar erkennbar seine Rolle als Experte und Behördenvertreter wahrnehmen. Hier benötigt die Behörde als Institution das Vertrauen der Beteiligten.

Ein externer Moderator mit Konfliktklärungskompetenzen, bzw. Mediator mit Moderationskompetenzen wird gesucht und eingebunden. Für alle Parteien ist die Rolle der Moderation klar von der Rolle der Behörde getrennt. Die Behörde kann sich auf ihre fachliche Rolle konzentrieren.

Das Unternehmen übernimmt die Moderation und die Behörde nimmt als Garant für die Erfüllung der umweltrechtlichen Mindeststandards und für die Allparteilichkeit teil.

Kooperation zwischen einem internen Mitarbeiter und einem externen Moderator Selbst wenn der zuständige Behördenmitarbeiter oder ein Unternehmensangehöriger den Nachbarschaftsdialog initiiert, kann die Unterstützung eines externen Moderators/Beraters hilfreich sein. Dieser kann in der Anfangsphase mit Rat und Tat bei der Überwindung von Hindernissen beistehen und sich allmählich zurückziehen, sobald der Dialog in Gang gekommen ist.

Moderatoren müssen von allen am Dialog beteiligten Parteien akzeptiert sein – ganz besonders, wenn sie gleichzeitig Vertreter einer der Parteien sind. Das ist insbesondere zu Beginn des Dialogprozesses oft problematisch, wird aber bei erfolgreichem Verlauf zunehmend einfacher. Wenn die moderierenden Personen von außen hinzukommen, ist es für alle Beteiligten speziell in der Anfangsphase deutlich einfacher, sie zu akzeptieren.

---

<sup>13</sup> Für komplexe Verfahren sollten unbedingt auch behördeninterne Moderatoren eine Schulung wahrnehmen.

Umwelt- oder Überwachungsbehörden können ein Team schulen oder Netzwerke gründen und aufbauen, um ihr Personal vor Ort oder auch Firmen mit effizienten Dialogverfahren und Beteiligungsmethoden zu unterstützen.

### **Agieren Sie im Dialog als beteiligte Behörde konstruktiv, wenn dieser von einem anderen Akteur initiiert wurde**

Da die Behörden in so einem Fall keine Kontrolle über und weniger Einfluss auf den Prozess haben, sollten sie ihre Rolle und ihre Position klar einschätzen und folgende Strategien verfolgen:

**Unabhängig bleiben** Weisen Sie darauf hin, dass Sie als Behörde neutral und unabhängig sind, besonders vom Betreiber des Industriestandorts.

**Zuhören** Respektieren Sie die von den Zuhörern ausgedrückten Gefühle von Wut, Angst und Frustration und nehmen Sie die Sorgen der Menschen ernst.

**Andere Experten hinzuziehen** Versuchen Sie für Themen, die nicht in Ihre Kernkompetenz fallen, weitere Fachleute zu finden, um Fragen direkt zu beantworten (z. B. Gesundheitsexperten).

**Eine konstruktive Atmosphäre unterstützen** Halten Sie sich selber an die gemeinsamen Grundregeln. Geben Sie hilfreiche Impulse, damit das Treffen auf dem richtigen Weg bleibt und die Teilnehmer ermutigt werden, konstruktive Beiträge zu leisten.

**Direkten und persönlichen Kontakt bieten** Finden Sie die richtige Person für den Kontakt mit der Öffentlichkeit. Der persönliche Kontakt ist wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation. Es ist von entscheidender Bedeutung, die richtige Person für die Interaktion mit der Öffentlichkeit zu finden.

**Den „Gesamtzusammenhang“ einbeziehen** Betrachten Sie die Frage oder das Problem in einem weiteren und komplexeren Kontext, um das Problem wirklich lösen und mehr zu einer Lösung führende Optionen entdecken zu können. Es ist jedoch wichtig, die Themen für die Betroffenen nicht zu kompliziert zu machen.

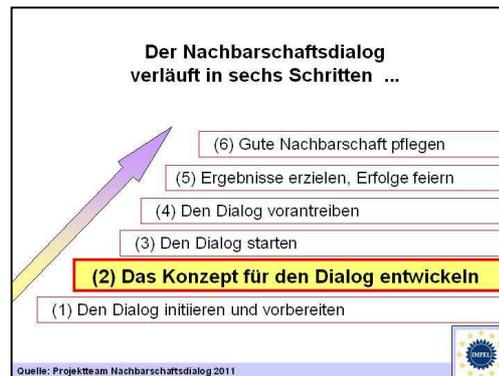
#### **Fallstrick für Behörden: Sie werden als betroffene Partei wahrgenommen.**

Manchmal kann eine Behörde als Partei wahrgenommen werden, die ihre eigenen Interessen im Dialogprozess verfolgt. Im Dialog muss klar mitgeteilt werden, was die Position und die Interessen der Behörde sind.

## Schritt 2: Das Konzept für den Dialog entwickeln

In Schritt 1 haben Sie in Gesprächen mit den potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern über die Chancen und Risiken gesprochen, ein Bild über ihre Interessen und Befürchtungen gewonnen und die Ausgangssituation sowie die Rahmenbedingungen untersucht. Diese werden im nächsten Schritt bewertet und sollen in die Entscheidung für oder gegen einen Dialog münden: Bevor Sie das Konzept für den Dialog erstellen, treffen Sie auf Grund einer sorgfältigen Analyse die Entscheidung, ob Sie einen Dialog wirklich einleiten wollen.

Denn ein Nachbarschaftsdialog ist nicht für jede Situation das geeignete Verfahren. Manchmal reicht das herkömmliche Vorgehen der Beschwerdebearbeitung einer Ordnungsbehörde. Ein Dialog wäre dann überzogen. Manchmal sind allerdings auch die Voraussetzungen nicht ausreichend abgesichert und damit die Erfolgsaussichten zu gering.



## Allheilmittel Nachbarschaftsdialog? Ausschlusskriterien und Erfolgsfaktoren

Mit den Informationen aus Schritt 1 sollte es möglich sein die Fragen der folgenden Checkliste<sup>14</sup> zu beantworten und somit zu entscheiden: "Ja ich empfehle einen Nachbarschaftsdialog!" oder "Nein, ein Dialog ist in diesem Fall nicht nötig oder erfolgversprechend."

Diese Entscheidung lässt sich dann auch innerhalb der eigenen Behörde sowie gegenüber Unternehmen oder Nachbarn vertreten.

### Weshalb empfehlen Sie (k)einen Nachbarschaftsdialog?

### Mehrere Antworten möglich

Es gibt dringenden Bedarf, die Nachbarn systematisch und verständlich zu informieren.

Unternehmen, Nachbarn und Behörde sollten dringend Informationen und Sichtweisen austauschen. Es sollte Gelegenheit für Fragen und Diskussionen zwischen Unternehmen und seinen Nachbarn geboten werden.

Es gibt Spielraum für Verhandlungen / Entscheidungen / gemeinsame Ausarbeitung einer Lösung.

Die Parteien haben und werden künftig laufend Kontakt haben.

Emotionale Aspekte machen ein angemessenes Beschwerdeverfahren schwieriger.

Die Parteien haben Schwierigkeiten, in Eigenregie Informationsgespräche / Verhandlungen aufzunehmen.

Den Parteien ist die Existenz des Konflikts bewusst und sie sind an einer schnellen Lösung interessiert.

Die Parteien (einschließlich der Behörde) nehmen an, dass ein Gerichtsverfahren nicht zu einer Lösung führt, teurer oder erheblich zeitaufwändiger sein wird.

Die Parteien sind interessiert, eine außergerichtliche Vereinbarung zu finden.

<sup>14</sup> Quelle: "Guideline for Self Evaluation of Neighbourhood Dialogue", Checkliste zur Prüfung, ob ein Dialog sinnvoll / erfolgversprechend ist. (www.impel.eu) Stichwort "Neighbourhood Dialogue", Projektphase III

Die obigen Gründe liefern Anregungen und Argumente, die für oder gegen ein Dialogverfahren sprechen, bezogen auf Ihre konkrete Ausgangssituation. Wenn Sie keinen Aspekt ankreuzen, ist ein Nachbarschaftsdialog nicht die richtige Wahl. Je mehr Gründe auf Ihren Fall zutreffen, desto eher ist ein Nachbarschaftsdialog das geeignete Instrument.

Die im Folgenden aufgelisteten Voraussetzungen zeigen Aspekte, welche bestätigt/sichergestellt werden sollten, bevor ein Nachbarschaftsdialog gestartet wird. Wenn Sie viele dieser Aspekte bestätigen können, werden Sie viele Risiken in ihrem Dialogprozess ausgeschlossen haben. Wenn Sie keinen Aspekt ankreuzen, mag ein Nachbarschaftsdialog nicht die richtige Wahl für diesen Fall sein.

**Sind die folgenden Aspekte ausreichend gesichert?**

**Mehrere Antworten möglich**

Der Betrieb erfüllt die rechtlichen (Minimal-)Anforderungen oder wird in der Lage sein, sie in einer akzeptablen Frist zu erreichen (hier entscheidet die Perspektive der Behörde)

Einseitiges Handeln der Behörde wird wahrscheinlich weniger Ergebnisse liefern.

Es gibt eine klare Vorstellung über die Rolle der Behörde im Dialog und ihre Unterstützung für ihre fachliche Expertise ist gesichert soweit erforderlich.

Die Ausgangsposition ist ziemlich klar. Kommunikation über Ziele und Erwartungen scheint möglich zu sein.

Es gibt keine Notwendigkeit für eine Grundsatz- oder Präzedenzentscheidung.

Keine der Parteien hat eine Straftat angezeigt.

Die Parteien sind keine Konkurrenten auf einem engen Marktsegment.

Jede der Parteien kann für ihre eigenen Interessen eintreten, kennt ihre Rechte und Verantwortlichkeiten.

Alle relevanten Parteien können in den Dialog einbezogen werden.

Die Schlüsselpersonen in Unternehmen und der Nachbarschaft wollen teilnehmen und sind bereit, sich auf einen konstruktiven Dialog mit dem Ziel einer friedlichen Kooperation einzulassen.

Das Unternehmen zeigt Bereitschaft, in Maßnahmen zur Verbesserung seiner Umweltleistung zu investieren, bzw. darüber zu verhandeln oder eventuell Kompensationsmaßnahmen anzubieten und durchzuführen.

Eine dritte Beratungsinstitution ist nicht involviert.

Unternehmen und Nachbarn vertrauen der Behörde, so dass diese den Dialog moderieren kann oder das Unternehmen ist bereit, einen unabhängigen Moderator zu verpflichten.

Was spricht für – was spricht gegen einen Dialog, dieser Frage folgen Sie noch einen Schritt weiter:

## 2.1 Die Entscheidung für oder gegen einen Dialog fundiert treffen

Die in Schritt 1 gesammelten Informationen wie auch die Antworten zum Abschnitt oben bilden eine gute Grundlage für die zusammenfassende Analyse aller Aspekte. Nun sollten diese Informationen zusammengefasst und bewertet werden, damit am Ende auf dieser Grundlage die Entscheidung getroffen und kommuniziert werden kann. Auch das Konzept für den Dialog greift auf diese Analyse aller Aspekte zu und wird dafür maßgeschneidert.

### Betrachten und bewerten Sie alle Informationen aus Schritt 1 im Zusammenhang

Bringen Sie die folgenden drei Analyseaspekte in Zusammenhang;

1. **Teilnehmer- /Stakeholder-Analyse** Es sollte nun klar sein, wer im Dialog beteiligt werden könnte und welche Interessen die Parteien zur Zeit verfolgen: Dafür greifen Sie auf die Gespräche mit dem Unternehmen, den betroffenen Nachbarn sowie ggf. mit weiteren Akteuren bzw. Institutionen zurück. Auch die Ergebnisse aus der Klärung im eigenen Haus wie auch zur rechtlichen Situation fließen ein. Die Leitfragen für Ihre Analyse hier lauten:
  - Wie und durch wen können die relevanten Interessen vertreten werden und wie kann eine ausgewogene Zusammensetzung der Runde erreicht werden?
  - Gibt es besondere Herausforderungen, um spezielle Akteure einzubinden?
  
2. **Analyse der Dialogthemen und ihres Konfliktpotentials** Stellen Sie das Themen- und Konfliktgeflecht anhand folgender Fragen zusammen:
  - Welche Themen stehen an und worin besteht das Konfliktpotential?
  - Zu welchen Fragen gibt es Informations- und Expertisenbedarf?
  - Wie sehen die potentiellen Handlungsspielräume auf Seiten der unterschiedlichen Parteien aus?
  - Wo zeichnen sich Lösungen mit Gewinn für alle Seiten ab?
  - Welche einschränkenden Vorbedingungen oder Zwänge sind zu beachten?
  
3. **Analyse der Chancen und Risiken des Verfahrens** Überlegen Sie, wie Sie die Chancen und Risiken für den Prozess einstufen und ob ggf. spezifische Anforderungen für das Dialogkonzept daraus erwachsen: (Verfahrensanalyse)
  - Sind die Grundvoraussetzungen erfüllt?
  - Welcher Zeitrahmen muss berücksichtigt werden, und wie können mögliche Ergebnisse in den formellen Entscheidungsprozess einbezogen werden?
  - Überwiegen die Chancen und Vorteile gegenüber den Risiken und Einschränkungen?
  - Können die Risiken durch Änderung des Dialogentwurfs im Voraus oder während des Prozesses bewältigt werden, ohne dass die Fortsetzung und die Ergebnisse des Dialogs ernsthaft gefährdet werden?

### **Empfehlen Sie begründet, den Nachbarschaftsdialog zu beginnen oder nicht**

Wenn Sie die drei oben genannten Analyseschritte vollzogen haben, sollte sich eine Empfehlung für oder gegen ein Dialogverfahren abzeichnen:

- Reicht die gemeinsame Basis aus?
- Lässt sich ein klares und realistisches Ziel formulieren?
- Lassen diese Basis und dieses Ziel erwarten, dass Hindernisse und schwierige Situationen während des Prozesses überwunden werden können?

### **Machen Sie die Entscheidung für oder gegen ein Dialogverfahren bekannt**

Das Ergebnis Ihrer Analyse mit Ihrer Empfehlung, den Dialog zu beginnen (oder nicht weiter zu verfolgen), sollte als Feedback und vertrauensbildende Maßnahme allen potentiellen Dialogpartnern z. B. in Form eines kurzen schriftlichen Berichts, mitgeteilt werden.

Im eigenen Haus können Behördenmitarbeiter ebenfalls das Ergebnis ihrer Analyse kommunizieren, um zu verdeutlichen, dass ein Dialogverfahren immer eine sorgfältige Einzelfallprüfung erfordert.

Wenn ein Dialogverfahren zur Bearbeitung der Beschwerden oder im Rahmen des Genehmigungsverfahrens empfohlen wird, sollte - wie im nächsten Schritt beschrieben - zusammen mit der Analyse ein konkreter Konzeptvorschlag unterbreitet werden.

Auf dieser Grundlage können alle Betroffenen ihre Entscheidung treffen, ob sie teilnehmen möchten. Auch wenn Sie keinen Dialog empfehlen, sollten Sie diese Entscheidung begründen.

### **Sichern Sie die Verknüpfung des Dialogs mit formellen Entscheidungsprozessen**

Prüfen Sie, wie das anstehende Dialogverfahren und seine potentiellen Ergebnisse mit den jeweiligen formellen Entscheidungsprozessen - in Unternehmen, Behörde und Politik - verknüpft werden können.

- Welche Entscheidungen können auch als Teil des Dialogs vorbereitet werden, und welcher genaue Einfluss kann ausgeübt werden?

- Sind die formellen Entscheidungsträger bereit, sich mit den Empfehlungen der Dialogpartner zu befassen und ein gut begründetes Feedback zu geben? Es ist besonders wichtig, dass sowohl die Firmenleitung als auch die politischen Entscheidungsträger dazu bereit sind.
- Können die Ergebnisse eines Dialogs in die formellen Entscheidungsprozesse und Verwaltungsakte, z. B. Genehmigungen, einbezogen werden? Stehen die zuständigen Behördenvertreter und –leitungen hinter dem Dialogverfahren?
- Können die Dialogergebnisse auf freiwilliger Grundlage durch Verträge verbindlich gemacht werden?

### Entwickeln Sie Optionen für schwierige Zeiten – Hindernisse überwinden oder den Dialog beenden

Jedes Dialogverfahren kann scheitern. Diese Option sollte jeder der Beteiligten im Blick behalten. Daher ist es sinnvoll, gemeinsam klar die Ziele festzulegen und von Anfang an ein Übereinkommen über die Verfahrensweise zu schließen, wie es im folgenden Schritt beschrieben wird.

Im Verlauf werden sicher auch immer wieder Probleme auftreten. Hier können gerade Behörde und/oder Moderator intervenieren und versuchen, sie zu überwinden.

Können die Probleme nicht gelöst werden, besteht immer die Option, den Dialogprozess zu beenden. Bereiten Sie sich auf die Situation vor, in der Sie aufhören müssen. Manchmal wird ein Dialog auch beendet, wenn alle Teilnehmer sich einig sind, dass sie sich nicht einig sind. Dann bleibt nur diese eine Einigung auf die Beendigung des Dialogs und Sie teilen der Öffentlichkeit mit, warum es das Beste ist, den Dialog jetzt zu beenden. Die Behörde wird dann in diesem Fall auf ihre üblichen Regulierungsverfahren zurückgreifen.

Wenn Sie keine Zusage aller Parteien haben, können Sie vor Beginn des Dialoges die Parteien zu einem Vortreffen einladen, um zu diskutieren und dann gemeinsam zu entscheiden, ob Sie weitermachen möchten. Eine andere Option ist es, einige Wochen verstreichen zu lassen und dann von Seiten der Behörde einen neuen Anfang zu machen, speziell, wenn wieder neue Beschwerden bei ihr eintreffen.

## 2.2 Das Konzept für den Dialog entwerfen – Themen, Teilnehmer, Methoden

Ein gutes Dialogkonzept berücksichtigt die Bedürfnisse der Nachbarschaft und standortspezifische Besonderheiten. Es nutzt die Kommunikationskanäle, die dem Unternehmen und der Behörde bereits zur Verfügung stehen und lässt diese, wenn möglich, in das Dialogkonzept einfließen.

### Entwickeln Sie ein maßgeschneidertes Konzept für den Nachbarschaftsdialog

Es gibt keinen Standardansatz für einen erfolgreichen Nachbarschaftsdialog: Teilnehmer, Themen, Arbeitsmethoden und –verfahren sollten von Fall zu Fall festgelegt werden, um am besten auf die Bedürfnisse und Erwartungen der beteiligten Parteien eingehen und die gemeinsam akzeptierten Ziele erreichen zu können.<sup>15</sup>

Ein Dialogkonzept umfasst bestimmte Bestandteile. Wer auch immer das Verfahren und die Gespräche leitet, sollte darüber Auskunft geben können. In umfangreicheren Verfahren kann es schriftlich den teilnehmenden Gruppierungen zur Verfügung gestellt werden:

**Ziele** müssen aus Perspektive aller Parteien konkret, überprüfbar, konstruktiv und ergebnisoffen formuliert werden, sowie berücksichtigen, ob eher Information, Konsultation oder Kooperation beabsichtigt ist. Auch die Gründe für den Dialog sowie Erwartungen und Hoffnungen an den Dialog können beschrieben werden.

**Themen**, Kernfragen und der Informationsbedarf sollten grob umrissen werden. Sie bilden das Gerüst für das Programm und die Agenda einzelner Dialogtreffen.

---

<sup>15</sup> In Teil (C) sind Beispiele für unterschiedliche Nachbarschaftsdialoqe zu finden.

**Teilnehmende** Institutionen, Gruppierungen und Einzelpersonen werden konkret benannt – auch mit der Anzahl der Vertreter. Die Leitfrage für die Auswahl lautet: Wer ist betroffen, interessiert oder kann zu Lösungen beitragen? Die Gruppe sollte so groß wie nötig und so klein wie möglich gehalten werden.

**Instrumente und Methoden** zur Informationsvermittlung und um einen konstruktiven Austausch in Gang zu setzen, werden grob beschrieben. Für jede einzelne Sitzung ist auf dieser Basis eine differenzierte Detailplanung erforderlich.

**Arbeitsprogramm mit Zeitrahmen** bilden das Gerüst für den Prozess – umfassen die Themen mit ihrer Reihenfolge sowie die Instrumente und Methoden, die zum Einsatz kommen werden. Es gilt, grob einzuschätzen wieviel Zeit benötigt wird, andererseits aber auch maximal zur Verfügung steht, um die Streitfragen zu klären und Lösungen/Kompromisse auszuarbeiten.

**Einbeziehung der Medien und der Öffentlichkeit** ist ein weiterer wichtiger Aspekt, über den ein Vorschlag zur Abstimmung mit den beteiligten Parteien im Konzept entwickelt werden sollte.

**Moderation** und Gesprächsleitung sollten ebenfalls vorab klar benannt werden. Denn die leitende Person bzw. das moderierende Team benötigt ein klares Mandat, das von den Beteiligten Zustimmung erfährt.

**Weitere Experten** sollten namentlich aufgeführt werden, soweit aufgrund der Themen und Konfliktlagen dies bereits jetzt klar ist. In manchen Dialogverfahren nehmen sie während der ganzen Dauer teil, in anderen werden sie nur punktuell zu einzelnen Themen hinzugezogen.

**Finanzen / Budget** sind ein wichtiger Punkt. Häufig übernehmen Behörde oder Unternehmen die Kosten für Raum, Verpflegung, Moderation, Gutachter und Experten.

**Optional** kann das Konzept mit den Ergebnissen der **Analyse der Ausgangssituation** abgerundet werden. Eine Vorgehensweise, die aufgrund des damit verbundenen Aufwandes eher für komplexe und umfangreichere Verfahren und im Falle einer externen Moderation umgesetzt wird.

Aus diesen oben genannten Aspekten werden für den Prozess gemeinsame Grundregeln oder "Spielregeln" formuliert, die die Kooperation und Kommunikation im Prozess bestimmen.

Manchmal macht es Sinn, diese Spielregeln schriftlich festzuhalten und von den Beteiligten unterschreiben zu lassen, um so die Verbindlichkeit zu erhöhen oder auch ein Bekenntnis zum Dialog zu erhalten.

### **Schlagen Sie den Dialogpartnern Spielregeln für die Arbeit vor**

Im ersten Dialogtreffen sollten sich alle Teilnehmer auf gemeinsame Grundregeln und ein Arbeitsprogramm mit Zeitrahmen einigen. Dafür ist ein Vorschlag durch die Moderation hilfreich und gibt dem Teilnehmerkreis Orientierung und Sicherheit.

Die Einigung auf ein Dialogkonzept und die damit verbundenen Regeln stellen einen ersten – und wichtigen - Schritt der Zusammenarbeit dar. Alle beteiligten Parteien müssen das Dialogkonzept akzeptieren, um sich verbindlich zur Teilnahme am Dialog verpflichten zu können. Deshalb bildet die Verhandlung über einzelne Faktoren, spezifische Grundregeln, das Arbeitsprogramm, die Anzahl und Repräsentationsstärke der Teilnehmer den Auftakt für den Dialog und bietet einen ersten "Test", ob Einigungen möglich sind.

Ein gutes Dialogkonzept enthält auch die Option es an Veränderungen im Prozess anzupassen: zum Beispiel an die Interessen der Teilnehmer und die Zusammensetzung der Teilnehmergruppe.

Die Grundregeln sollten Aussagen zu den folgenden Aspekten beinhalten. Sie lassen das Dialogkonzept lebendig werden und bilden den Leitfaden für die gemeinsame Arbeit:

**Ziele und Ergebnisqualität:** Welches sind die gemeinsamen Ziele und welche Qualität sollen die zu erreichenden Ergebnisse aufweisen?

**Mitbestimmungsrechte der Dialogteilnehmer** Dürfen sie sich an Abstimmungen über Empfehlungen beteiligen oder Entscheidungen beeinflussen? Ist Einstimmigkeit oder eine Mehrheit erforderlich? Wie viele Stimmen haben die einzelnen Parteien? Pro Person oder Gruppierung? Soll eine Empfehlung erarbeitet werden oder ist das Gremium entscheidungsfähig? Wird am Tisch entschieden oder erst nach Rücksprache mit den Gruppierungen bzw. Gremien in Unternehmen und Behörde?

**Unterschiedliche Teilnahmerechte** Wer darf dabei sein? Die Auswahl der Teilnehmer sollte davon abhängig gemacht werden, wie betroffen die Interessenvertreter sind, und sie sollte alle Interessen widerspiegeln. Es ist nicht empfehlenswert, nur Teilnehmer mit einer unterstützenden Haltung gegenüber dem Unternehmen einzubinden. Erfahrungen mit Community Advisory Panels (CAPs) in den USA haben gezeigt, dass dann die kritischen Interessenvertreter oft übergangen werden und die Ergebnisse daher weniger gut durchsetzbar sind. Man kann unterscheiden zwischen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppenvertreter), Beobachtern (z. B. zuständige Behörden, Polizei, Feuerwehr etc.), der Öffentlichkeit, Journalisten, Experten etc.

**Einbindung zusätzlicher unparteiischer Experten und deren Finanzierung** Wenn Misstrauen vorherrscht, ist das Recht der Interessenvertreter, zusätzliche Experten hinzuzuziehen oder ihre Auswahl und ihre Aufgaben zu beeinflussen, vertrauensbildend und hilft bei der Klärung der Fakten.

**Akzeptanz der moderierenden Person** Der Moderator oder das Moderationsteam sollte von allen Beteiligten vorbehaltlos gebilligt werden, einschließlich des Rechts, diesem notfalls das Misstrauen auszusprechen und ihn/es auszuwechseln, z. B. wenn die Mehrheit der Teilnehmer dies wünscht. Je mehr Misstrauen und verhärtete Konflikte zu überwinden sind, desto mehr Verantwortung für die Leitung des Dialogprozesses liegt bei der Moderation.

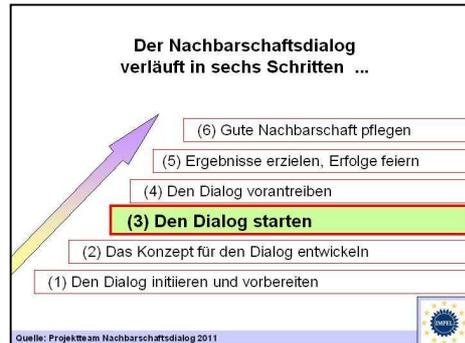
**Beteiligungsformen** Treffen sich die Dialogpartner alle gemeinsam in einer großen Runde (nur zu empfehlen bis max. 30 Personen), oder sollten zusätzliche Arbeitsgruppen gebildet werden, die die Plenumsrunden vorbereiten? Können weitere Informationen und Beteiligungsangebote in den Dialog einbezogen werden, z. B. Ortsbesichtigungen, Exkursionen, Expertenanhörungen etc.?

**Umgang der Entscheidungsträger mit den Dialogergebnissen** Mindestens sollte vereinbart werden, dass Unternehmen und Behörde sich verpflichten, mit einem Feedback auf die Empfehlungen der Nachbarn zu reagieren. Optimal ist eine rechtlich bindende Vereinbarung, Vertrags- oder Regelungsform zwischen allen Parteien.

**Öffentliche oder geschlossene Sitzungen bzw. Information von Öffentlichkeit und Medien** Bedenken Sie bei der Wahl des Vorgehens, dass Sie langfristig nicht verhindern können, dass Informationen fließen und es besser ist, die Initiative zu ergreifen und die Öffentlichkeit und die Medien direkt zu informieren. Es gilt zu klären, ob die Sitzungen öffentlich stattfinden bzw. welche für Presse und interessierte weitere Personen geöffnet werden. Die Parteien können allerdings auch Schweigepflicht über konkrete Inhalte und Zwischenergebnisse während des laufenden Prozesses vereinbaren. Eine gemeinsame Presseerklärung zu Beginn, dass und zu welchen Kernfragen der Dialog stattfindet, ist ebenfalls eine bewährte Regelung.

## Schritt 3: Den Nachbarschaftsdialog starten

Dieser Leitfaden soll Befürchtungen und Ängste vor Nachbarschaftsdialogen nehmen und deutlich machen, dass ein erfolgreicher Dialog keine Hexerei ist oder ein unkalkulierbares Risiko bedeutet. Dennoch ist eine naive und unüberlegte Herangehensweise keine Alternative:



*Es ist alles ganz einfach! Drei riskante Irrtümer , ... andererseits ....*

### **Wir fangen einfach an. Es wird schon gut gehen!**

Nein! Sie brauchen **eine klare Zielsetzung**, die sorgfältig auf die Handlungsspielräume und Entscheidungsfindungsprozesse der einzelnen Parteien abgestimmt ist: Welche Rahmenbedingungen sind gesetzt? Wie und von wem wurden sie beeinflusst?

Sie benötigen ebenfalls **ein geplantes Vorgehen**. Es ist riskant, einfach anzufangen und den Prozess häppchenweise zu gestalten. Die Menschen möchten rechtzeitig wissen, wie und wann sie mit ihrem Engagement Einfluss ausüben können.

**Andererseits:** Wer bereits Erfahrung in Dialogverfahren hat, kann mit deutlich geringerem Kraftaufwand (nicht immer auch geringerem zeitlichem Aufwand) Ziele und Vorgehen entwickeln. Also fangen Sie an und sammeln Sie Erfahrung mit Nachbarschaftsdialogen!

### **Eine einzelne Veranstaltung zum Austausch oder ein Fragebogen – das wird schon reichen!**

Nein! Wenn Vertrauen wieder wachsen und für eine komplexe Situation eine nachhaltige Lösung entwickelt werden soll, benötigen die Menschen einerseits direkten Kontakt miteinander und andererseits mehrfach die Chance, gegenseitig Vertrauen zu wagen und zu erleben. Erst wenn die Beteiligten die Sache verstehen und dem Partner als Person vertrauen, ist die Basis für nachhaltige Lösungen gelegt.

**Andererseits:** Wenn Sie bereits in einer beginnenden Konfliktlage auf Klärung und Kommunikation der Parteien untereinander setzen, können Sie mit "weniger mehr erreichen".

### **Wir müssen schon vor der Beratung eine konkrete Lösung vorbereitet haben!**

Nein! Im Gegenteil! Sie sollten auf keinen Fall eine festgezurte Idee von der Problemlösung haben und es muss nicht alles von Ihnen geklärt sein, bevor Sie mit der Beratung in einem Nachbarschaftsdialog beginnen.

Vor Beginn des Prozesses benötigen Sie Know How, mit welchen Methoden und Schritten Sie den Prozess gestalten können, in dem die Beteiligten miteinander alternative Lösungen entwickeln. Und es muss ebenfalls sichergestellt sein, dass ausreichend Informationen über die zentralen technischen und wissenschaftlichen Aspekte in Zusammenhang mit dem Ausgangskonflikt zur Verfügung stehen.

Wenn es Ihnen gelingt, einen konstruktiven Austausch über die unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen und Befürchtungen von Unternehmen und Nachbarschaft anzustoßen, dann entwickelt die Gruppe die Lösungen und Sie können sich (als moderierende Behörde oder externer Moderator) auf Ihre Rolle als Lotse konzentrieren.

**Andererseits:** Wenn Sie in mehreren Verfahren selbst erlebt haben, welche Lösungen entwickelt werden können, wächst Ihr Fundus an Anregungen, die Sie im Prozess den Beteiligten zur Verfügung stellen können.

**FAZIT** Bereiten Sie den Dialog als Prozess und die einzelnen Treffen sorgfältig vor! (Siehe dazu oben Schritte 1 und 2)

### **3.1 Das erste Treffen vorbereiten und zum Dialog einladen**

Wenn die Entscheidung für den Nachbarschaftsdialog einmal getroffen wurde, stehen die Vorbereitungen für das erste Treffen, bzw. die ersten Termine an.

#### **Sichern Sie Transparenz von Anfang an – Ziele und Arbeitsplan**

Spätestens zum Zeitpunkt der Einladung sollten alle Beteiligten (Nachbarn, Unternehmensvertreter, weitere Behördenmitarbeiter) ausführliche Informationen über die Ziele des Dialogs (was der Dialog erreichen soll), einen Vorschlag für gemeinsame Grundregeln und, wenn möglich, einen Arbeitsplan haben. Das kann in den Vortreffen erarbeitet werden und in Form einer schriftlichen Kurzfassung im Rahmen der Einladung zusammengefasst werden. Es muss auch deutlich werden, dass sich alle Teilnehmer beim ersten Treffen darüber einigen müssen.

#### **Planen Sie im Ablauf genügend Zeit für die Beiträge aller Interessenvertreter ein**

Es ist wichtig, in der Zeitplanung genug Zeit für Beiträge aller Interessenvertreter vorzusehen. Besonders wenn es um komplexe Themen geht, sollten alle Teilnehmer sich über den Arbeitsplan für den Dialog einig sein. Weitere Vorschläge können vor dem Treffen oder während des Treffens eingebracht werden. Außerdem sollte auf jeden Fall genug Zeit für die Erörterung zusätzlicher Themen und Fragen vorhanden sein.

Es wird vor allem ausreichend Zeit für die Einstiegsdiskussion zum Kernthema benötigt (Dampf ablassen, mit den Emotionen Gehör finden,...).

Das erste Treffen sollte jedoch nicht nur für die Klärung von Verfahrensfragen genutzt werden. Es sollte auch damit begonnen werden, die wichtigsten Themen zu erörtern, z. B. auf der Grundlage einer gut vorbereiteten Präsentation mit anschließender Diskussion.

Das erste Treffen erlaubt es allen Beteiligten, einen ersten Eindruck zu gewinnen, wie ein konstruktiver Dialog funktioniert. Es kann auch als Aufwärmphase gesehen werden.

Die von einer Behörde oder einem Unternehmen organisierte erste Dialogveranstaltung muss nicht „perfekt“ sein – besonders, wenn ein Vertreter aus der Praxis die Leitung übernimmt. Damit der Prozess erfolgreich ist, muss jedoch am Ende des ersten Treffens klar sein, dass Unternehmen und Behörde wirklich an guten Nachbarschaftsbeziehungen interessiert sind. Die Nachbarn begrüßen im Allgemeinen die Bereitschaft zur Beteiligung am Dialog und die Tatsache, dass das Unternehmen bereit ist, sich zu öffnen.

Dass sich die Behörde als Moderator und Mittler zur Verfügung stellt, könnte für viele Nachbarn zunächst ungewohnt sein. Daher sollte der Ablaufplan es ermöglichen, dass die Behörde ihre Doppelrolle als unparteilicher Leiter und Experte für umweltrechtliche Aspekte glaubhaft ausfüllt. Es lohnt sich, dies zu thematisieren und dazu in der Dialoggruppe dazu ein Feedback einzuholen. Falls der Behörde in den Augen der Dialogbeteiligten dieser Spagat nicht gelingt, sollte die Moderation in andere Hände gelegt werden.

#### **Vermeiden Sie den Eindruck, dass der Dialog eine PR-Veranstaltung mit bereits feststehenden Ergebnissen ist**

Wenn die Nachbarn den Eindruck gewinnen, dass von ihnen nur erwartet wird, vorher festgelegte Ergebnisse zu akzeptieren, werden sie kaum (weiter) teilnehmen wollen. Oder sie steigen aus dem Dialog aus, sobald sie den Verdacht haben, dass der Dialog als PR-Veranstaltung zur Förderung des Images des Unternehmens gedacht ist. Dieser Verdacht wird im Vorfeld der Dialogtreffen häufig geäußert.

Es ist wichtig, dafür zu sorgen, dass keine der Parteien im Bezug auf das Ergebnis im Voraus feststehende Ideen hat oder Vorbedingungen stellt. Nur die Bereitschaft zum Meinungsaustausch über die unterschiedlichen Positionen kann neue Perspektiven eröffnen und es den Teilnehmern ermöglichen, andere Standpunkte und Argumente zu akzeptieren.

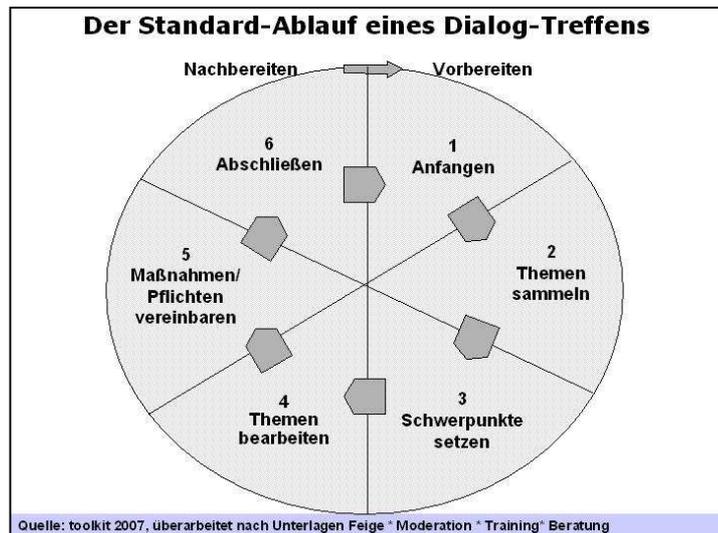
## 3.2 Das erste Treffen als Aufwärmphase des Dialoges gezielt gestalten

Nur ein gut strukturierter Zeit- und Arbeitsplan wird zu erfolgreichen Ergebnissen führen.

### Moderationstipp Gestalten Sie das Arbeitsprogramm transparent und flexibel

Ein Arbeitsprogramm oder eine Themenliste für zukünftige Diskussionen (z. B. auf einer Pinnwand) trägt zu einem transparenten Prozess bei. So können alle Teilnehmer nachprüfen, welche Themen wann auf der Tagesordnung stehen, und es lässt sich dokumentieren, welche Themen bereits erörtert wurden und wann Ergebnisse erzielt wurden.

Der Moderationszyklus (siehe nebenstehendes Abbild) hilft bei der Planung eines Dialogtreffens. Jedes Dialog-Meeting folgt dem selben Grundmuster, das sich kontinuierlich wiederholt. Daher werden die Phasen als ein sich schließender Kreis dargestellt und bilden einen roten Faden, an dem sich Moderator und Teilnehmer orientieren können. Das Modell bildet den idealen Verlauf ab und beschreibt die notwendigen Schritte in jedem Treffen. Häufig resultieren Unbehagen oder Konflikte, wenn einzelne Aspekte übersprungen oder zu oberflächlich behandelt wurden.



### Phasen und Schritte in einem Dialog-Treffen

Phase	Schritte
1. Anfangen	Teilnehmer begrüßen und willkommen heißen, ggf. neue Teilnehmer, Gäste, Experten vorstellen Einführende Worte Protokoll und Protokollgenehmigung, über Umsetzung vorhergehender Vereinbarungen berichten Regeln für Umgang und Zusammenarbeit aktualisieren Organisatorisches klären
2. Themen/ Tagesschwerpunkte	Aktualisierte Liste der Arbeitsschwerpunkte im Prozess vorstellen Anstehende Themen für diese Sitzung nennen und geplante Arbeitsweise erläutern Ergänzungen zu Themen und (Streit)-Fragen zusammentragen Zeitstruktur verabreden (Zeiten / Pausen / ...)
3. Schwerpunkte setzen	Sitzungsthemen strukturieren Prioritäten setzen Tagesordnung gemeinsam verabschieden ggf. Themen vertagen
4. Themen bearbeiten	Jeden Themenblock soweit möglich getrennt bearbeiten jeweils Information / Expertenvortrag / Erläuterung Interessen darstellen (Positionen und Forderungen) Interessen und Hintergründe gegenseitig erkunden (befragen) Informationen und Modelle bewerten, Kriterien dafür entwickeln Verhandeln und Argumentieren Lösungen und Szenarien entwickeln
5. Vereinbarungen zu Aufgaben, und Maßnahmen	Weiteres Vorgehen klären und verabreden Gegebenfalls Entscheidungen treffen u.U. Zwischenergebnisse öffentlich und schriftlich festhalten

	Zuständigkeiten festlegen
	Termine verabreden
	Finanzielle Ressourcen abklären
6. Abschließen	Ergebnisse zusammenfassen
	Feststellen, ob das (Tages-)Ziel erreicht ist
	Ausblick auf den nächsten Termin, ggf. Themen verabreden
	Feedback zur Zufriedenheit mit Ablauf und Ergebnis einholen
	Dank für Teilnahme und Engagement
	Verabschiedung

### **Moderationstipp Verabschieden Sie die Spielregeln – als Zeichen erster Einigkeit**

Erläutern und verabschieden Sie noch einmal mit allen Teilnehmenden den Rahmen für den Dialog (= Spielregeln): Sorgen Sie dafür, dass klar ist, welche Vollmachten die Vertreter von Gruppierungen und Institutionen mitbringen. Verabreden Sie den Umgang mit Presse und Öffentlichkeit für die Dauer des Prozesses.

### **Moderationstipp Ermuntern Sie die TeilnehmerInnen, ihre Erwartungen und Interessen einzubringen**

Ein offener Austausch und ehrliches Feedback sind eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Dialog. Ermutigen Sie die Teilnehmer, ihre Erwartungen an den Prozess zu äußern, um diese in das Verfahren und die Tagesordnungen einzubeziehen.

Auch "Farbe zu bekennen" und so die eigenen Interessen offen zu legen ist, unverzichtbar, um im Dialog Fortschritte zu erreichen. In dieser Hinsicht ist das erste Treffen richtungsweisend für den Prozess.

Motivieren Sie alle Parteien, eventuelle Kritik schon in einem frühen Stadium zu äußern: Es ist oft besser, ein Ventil für Emotionen zur Verfügung zu stellen, um eine weitere Eskalation des Konflikts zu verhindern als Emotionen zu unterdrücken. Wenn die Teilnehmer erst einmal „Dampf ablassen“ konnten, ist es vielleicht möglich, zur sachlichen Diskussion zurückzukehren.

Planen Sie gerade in der ersten Sitzung ausreichend Zeit für die Diskussion rund um das Kernthema ein und ermöglichen Sie, dass auch die emotionalen Aspekte Raum erhalten. Wenn in dieser ersten Sitzung erkennbar wird, dass jeder Gehör findet, prägt das entscheidend die Bereitschaft des Einzelnen, seine Interessen und Befürchtungen offenzulegen und Vertrauen zu wagen.

### **Moderationstipp Sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten gleichberechtigt Gehör finden, unabhängig von Hierarchien, Macht und Status,**

Die Beteiligten in einem Dialog unterscheiden sich oft hinsichtlich Macht, Status und Hierarchie. Unternehmens- und Behördeangehörige stammen unter Umständen aus unterschiedlichen Hierarchien. Statusunterschiede durch Position, Geld oder Besitz spielen eine Rolle. Informelle und formelle Macht sind ebenfalls vielschichtig verteilt.

Bei allem ist die moderierende Person von zentraler Bedeutung. Sie hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass dennoch die einzelnen Gruppierungen angemessen Gehör finden und nicht nur die lautesten, mächtigsten Personen das Gespräch dominieren. Darüber hinaus ist sie Vorbild für ernst gemeintes Zuhören und eine konstruktive Kommunikation.

Damit ein Dialog Erfolg hat, sind geeignete Moderationstechniken und die Methoden der Erwachsenenbildung erforderlich: Kleingruppenarbeit, Kartenabfragen, Bewertungen durch Punkte oder Aktionssoziometrische Aufstellungen, etc.<sup>16</sup>

Diese Methoden dienen dazu

<sup>16</sup> Diese Techniken sind in der einschlägigen Literatur gut beschrieben. Stichworte "Moderation", "Mediation", "Beteiligungsverfahren"

- alle Beteiligten zur Teilnahme zu ermutigen,
- das Engagement zu fördern,
- Vertrauen zwischen den Teilnehmern aufzubauen,
- auf Interessen (manchmal sogar Werte) anstatt auf festgelegte Standpunkte zu setzen,
- Laien eine Chance auf ernst zu nehmende Beteiligung in Fachdiskussionen zu ermöglichen,
- Macht- und Statusunterschiede abzubauen und einen Dialog auf Augenhöhe zu führen.

### *Moderationstipp* **Seien Sie achtsam - Schweigen muss keine Zustimmung bedeuten**

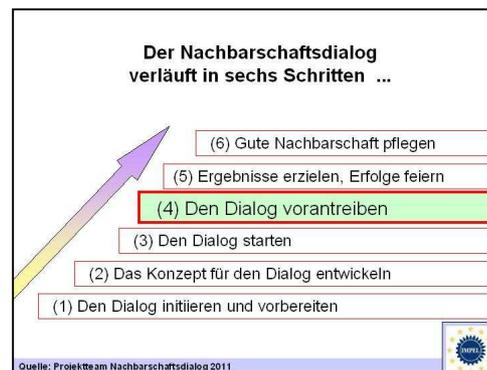
Eine weitere Herausforderung im Dialog ist das, was nicht gesagt wird. Die Verpflichtung zur Zusammenarbeit in einem Nachbarschaftsdialog verändert die Einstellung der Beteiligten und regt sie normalerweise an, sich einzubringen. Dennoch ist es nicht für alle Nachbarn selbstverständlich, in einem Dialogtreffen Kritik oder Klagen zu äußern, wenn sie unzufrieden sind – sie bleiben still. Die Vertreter von Behörde und Unternehmen, aber auch die moderierende Person gehen daher leicht zu früh davon aus, dass die Teilnehmer mit ihnen übereinstimmen, ohne sich zu vergewissern, dass dieser Eindruck richtig ist.

Deshalb ist es wichtig, alle Teilnehmer dazu aufzufordern, ein ehrliches Feedback zu geben. Vor allem, wenn die einzelnen Themen erörtert werden, sollte man immer prüfen, ob alle Fragen beantwortet wurden und ob alle Teilnehmer mit jedem der erzielten Ergebnisse einverstanden sind.

Sonst kann es geschehen, dass die nicht an einem konstruktiven Dialog interessierten Teilnehmer sich nicht äußern, die Ergebnisse und Vereinbarungen nicht anerkennen oder möglicherweise sich aus dem Dialog zurückziehen oder ihn abbrechen und versuchen, ihre Interessen auf einem anderen Weg, der eine effizientere Öffentlichkeitswirksamkeit verspricht, durchzusetzen.

## Schritt 4: Den Dialog vorantreiben und Fortschritte erzielen

Erfahrungen mit Nachbarschaftsdialogen zeigen, dass in weniger komplexen Fällen ein sorgfältig vorbereitetes und durchgeführtes Treffen ausreicht, um zu einer nachhaltigen Lösung zu kommen. In solchen Fällen durchläuft der Dialog die Schritte 3 bis 5 bei einem Treffen.



### 4.1 Die Themen in geeigneten Portionen bei weiteren Treffen bearbeiten

In komplexeren Problemlagen sind allerdings mehrere Treffen erforderlich, bis hin zu einem Dialogprozess von 1 bis 2 Jahren für die akute Problemlösungsphase.

#### **Nehmen Sie das Themenspektrum in den Blick – wird ein Treffen reichen oder müssen die Themen in geeigneter Reihenfolge auf mehrere Treffen verteilt werden?**

Die intensive Arbeit mit dem eigentlichen Inhalt kann im Allgemeinen erst beim zweiten Treffen beginnen. Dieses sollte am Ende des ersten Treffens vorbereitet werden. Aus diesem Grunde ist es auch ratsam, dass die moderierende Person die Beteiligten um Feedback bittet, wie das Treffen von den Teilnehmern wahrgenommen wurde. Wichtig ist, dass alle Gruppierungen dabei zu Wort kommen bzw. darum gebeten werden.

In den ersten Phasen kann es Zeit erfordern, bei den Betroffenen Vertrauen aufzubauen, und vielleicht ist es auch nicht einfach zu sagen, ob der Dialog erfolgreich fortgesetzt werden kann. In den meisten Fällen ist es aber möglich, eine konstruktive und objektive Atmosphäre zu schaffen, von der alle Parteien profitieren.

#### **Gewährleisten Sie mit einem gut strukturierten Zeit- und Arbeitsplan, dass der Dialog effizient, ergebnisorientiert und dennoch flexibel verläuft.**

Der Zeit- und Arbeitsplan erfordert eine gute Struktur, um die einzelnen Themen jeweils sorgfältig abzarbeiten. Der Zeitplan für die einzelnen Treffen sollte nicht zu strikt durchgesetzt werden. Finden Sie die richtige Balance zwischen zielorientierter und straffer Leitung sowie flexibler Prozessgestaltung, die Rücksicht auf den Gesprächsbedarf der Teilnehmer lässt. Die notwendigen Änderungen sollten begründet und mit den Teilnehmern abgesprochen werden. Wenn alle Beteiligten bei diesen prozessbezogenen Änderungen schnell einen Konsens erzielen, ist das meist ein Zeichen für die Wirksamkeit und Nützlichkeit des Dialoges.

Die Abstände zwischen den Treffen sollten nicht zu kurz sein, damit Vereinbarungen in die Tat umgesetzt werden können. Andererseits ist es wichtig, die Treffen nicht zu lange auszusetzen und somit die Kontinuität in der Zusammenarbeit zu sichern. Die Treffen können alle 4 bis 6 Wochen aber auch 2- bis 4-mal jährlich stattfinden, je nachdem, um welches Thema es geht, wie dringend eine Lösung gefunden werden muss und wie groß die Beunruhigung ist. Es muss genügend Zeit zwischen den Treffen zur Verfügung stehen, um die aufgeworfenen Fragen zu klären und man sollte die Zeit der Teilnehmer nicht zu häufig in Anspruch nehmen. Trotzdem gilt es, wichtige Termine und Zeitwänge im Auge zu behalten.

## 4.2 Offene und verständliche Informationen für alle sichern

Die offene Weitergabe von Informationen ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg des Nachbarschaftsdialogs. Alle Teilnehmer sollten ihre Anliegen, Standpunkte und Interessen darlegen. Dabei werden Themen und Hintergrunddetails, die für eine bestimmte Partei wichtig sind, deutlich und können während des Dialogs erörtert werden. Fragen, für die nicht sofort Antworten zu finden sind, können weiterverfolgt werden, z. B. vor dem nächsten Dialogtreffen, indem vereinbart wird:

- Weitere Untersuchungen durchzuführen,
- Experten einzuladen,
- eine Unter- oder Arbeitsgruppe zu gründen, die sich mit dem betreffenden Thema befasst,
- in einem zusätzlichen Treffen ausführlichere Informationen zu liefern.

**Moderationstipp** Achten Sie darauf, dass die Informationen für alle Beteiligten, auch für Laien, verständlich aufbereitet und vermittelt werden.

Ein offener Informationsaustausch ist der Schlüssel zum Erfolg eines Nachbarschaftsdialoges. Die Informationen sollten in einer für alle Betroffenen, auch für fachliche Laien, verständlichen Weise aufbereitet werden, denn

- alle Beteiligten bringen unterschiedlichen Kenntnisstand mit (Vorkenntnisse/Fachwissen),
- mangelndes Verstehen fördert Misstrauen und regt zu Phantasien an,
- es reduziert Missverständnisse, die häufig zwischen Experten und Laien auftreten,
- zu manchen Gebieten kommunizieren Experten und Laien auf sehr unterschiedlichen Ebenen und geraten so in Gefahr, aneinander vorbeizureden.

Insbesondere die Moderation hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass Fachbegriffe übersetzt und erläutert werden, Präsentationen lesbar und verständlich sind, einfache Schaubilder für komplexe Zusammenhänge gefunden werden und, wo immer möglich, die Komplexität reduziert wird.

Es ist wichtig, dass die Fachexperten aus Behörde und Unternehmen, auch wenn sie sich im eigenen fachlichen "Heimatgebiet" befinden, darauf achten, für die Nachbarn verständlich zu bleiben. Wenn die Behörde ihre Allparteilichkeit glaubhaft machen möchte, kann sie dies damit beweisen.

**Moderationstipp** Ermutigen Sie die Teilnehmer, klar und offen über Fakten zu sprechen – und ebenso über Unklarheiten, Zwänge, Hindernisse und Befürchtungen

Es ist wichtig, kritische Informationen nicht zu verstecken, aber auch die Grenzen der Verhandlung im Nachbarschaftsdialog aufzuzeigen. Die Moderation kann dabei das Motto verfolgen bzw. als Spielregel mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen aufstellen: Informieren Sie die anderen Teilnehmer frühzeitig, offen und ehrlich. Dennoch ist klar, dass ein Dialog kein "Freundestreffen" ist und die Parteien dies auch auf Dauer nicht unbedingt werden. Es reicht schon, wenn ein sachlicher und problem- sowie lösungsorientierter Dialog entsteht.

Jeder Teilnehmer sollte nicht nur in Bezug auf Fakten klar und offen sein, sondern auch auf das, was – noch – ungewiss ist und welche Befürchtungen jede der Parteien bewegen. Sich in dieser Hinsicht zu öffnen ist einerseits für die Beteiligten ein Vertrauenswagnis, andererseits ein Vertrauensbeweis: Ohne Vertrauen zu wagen ist kein Vertrauen zu gewinnen!

Bei der Lösung der Probleme sind von Unternehmen und Nachbarn Zwänge und Hindernisse zu überwinden. Auch über diese sollte so offen wie möglich gesprochen werden. Einerseits, um gegenseitiges Verständnis zu erreichen, andererseits, um Lösungen dafür zu entwickeln. Häufig liegt die Lösung eines Problems darin, dass ein anderer Aspekt abgemildert wird und damit das ursprüngliche Problem leichter zu ertragen ist. Zum Beispiel wird die

Geräuschimmission eines Veranstaltungsgeländes für die Nachbarn erträglicher, wenn durch eine Straßensperrung und Parkplatz-Ausschilderung der Suchverkehr zurück geht.<sup>17</sup>

Wenn es im Dialog gelingt, dass die Beteiligten erkennen, wo sie gemeinsame Verantwortung für eine gute Nachbarschaft haben, sichert dies langfristig die Lösung von neu auftretenden Problemen – ohne dass hierbei die Behörde eingeschaltet werden muss.

### **Moderationstipp Ermuntern Sie so lange zu fragen, bis Klarheit erreicht ist**

Zu Beginn jedes Dialogverfahrens werden Informationen ausgetauscht. In manchen Verfahren stellt der Informationsaustausch auch das zentrale Ziel dar und zu Beginn ist noch unklar, ob die nächste Ebene der Verhandlungen erreichbar sein wird.

Ein sorgfältiger Informationsaustausch bildet die Basis, um die Interessen der Parteien herauszuarbeiten und Vertrauen zu bilden.

Behörden, aber auch Teilnehmer, können bewusst darauf achten, ob alle in der Runde eine Information wirklich verstanden haben, welche Fragen neu aufgeworfen wurden, welche beantwortet und welche bereits geklärt sind.

Hilfreich ist dabei das Motto: Es gibt keine dummen Fragen, sondern es geht um Verständigung und die fängt beim Verstehen an!

Es ist Aufgabe der Moderation, gerade zu Beginn eine gute "Fragekultur" zu etablieren – gegebenenfalls auch selber zunächst stellvertretend zu fragen.

### **Moderationstipp Achten Sie auf fairen Umgang – versachlichen Sie den Dialog**

Emotionen sind normale menschliche Reaktionen und können in konstruktive Bahnen gelenkt werden. Sie sind oft der Motor für den Dialog. (Sie müssen nicht verbannt werden.)

Sie sollten Raum erhalten und ausgesprochen werden, aber ohne verletzende oder beleidigende Äußerungen – eine der wichtigen Spielregeln, die zu Beginn vereinbart werden.

Hier hilft ein Leitsatz: In der Sache klar und direkt kommunizieren – im Ton frei von Beleidigungen.

Wenn den Teilnehmenden "die emotionalen Pferde durchgehen", kann der Moderator die Beteiligten an die Spielregeln erinnern und die Energie der Emotionen in einen konstruktiven Dialog umlenken, indem er zum Beispiel als "Übersetzer" fungiert: Den sachlichen Gehalt eines Beitrages mit eigenen Worten wiedergeben und dabei die verletzende Komponente als Ausdruck der Besorgnis, des Ärgers, eines Interesses, einer Forderung oder eines Missverständnisses in Worte fassen, ohne den Gehalt des Gesagten zu verfremden.

Auch gezieltes Nachfragen führt meist weiter: "Was macht Sie so ärgerlich? Was ist Ihre Befürchtung? Was würden Sie sich erhoffen, damit Ihre Enttäuschung nachlässt? ..." Nach einiger Zeit kehrt die moderierende Person dann wieder zur sachlichen Ebene zurück.

Im Laufe der Zeit trägt das Beispiel der Moderation dazu bei, dass die Beteiligten eine konstruktive Kommunikation miteinander entwickeln.

Wenn Beleidigungen nicht nachlassen, muss die Moderation dies unterbinden und von den Teilnehmenden klar einfordern, dass sie ihre Anliegen ohne Angriffe formulieren.

### **Moderationstipp Sorgen Sie für Akzeptanz der Experten**

Experten spielen eine wichtige Rolle für die Informationsbasis des Dialoges. Daher macht es Sinn, die Auswahl und Einladung von Experten vorab zu verhandeln und in das Dialogkonzept, sowie die "Spielregeln" einzubinden. Wenn die Experten gemeinsam ausgewählt werden, finden sie wesentlich leichter Gehör. Der Auftrag an die Experten und der Auftraggeber sollte transparent gemacht werden.

Die Experten finden leichter Akzeptanz, wenn alle Beteiligten darauf achten, dass ihre Erläuterungen verständlich und nachvollziehbar präsentiert werden, solange nachgefragt wird, bis allen klar ist, was gemeint ist und trotz Emotionen die Diskussion fair geführt wird. Wie oben beschrieben, ist dies eine Aufgabe für die Moderation.

---

<sup>17</sup> Siehe dazu Beispiele in Teil C

### 4.3 Typische Missverständnisse zwischen Laien und Experten bewältigen

Wenn Experten, Fachleute und Laien aufeinander treffen, bringen sie ihre unterschiedlichen Sicht- und Herangehensweisen mit und sprechen verschiedene Sprachen. Da es um berufliche Themen geht, argumentieren Unternehmensvertreter und Behörden mit ihrem beruflichen Repertoire, während Nachbarn sich in ihrem privaten Umfeld bewegen. Diese Experten-Laien-Kommunikation hat oftmals die folgenden typischen Missverständnisse zu bewältigen.

#### **Wunsch nach schnellen Lösungen ▶ ◀ lange Entscheidungswege**

Nachbarn haben häufig wenig Vorstellung, über die Abläufe und Entscheidungsprozesse in einem Unternehmen oder in einer Behörde, zum Beispiel über den zeitlichen Vorlauf von Investitionsentscheidungen oder in behördlichen Genehmigungsverfahren.

Umgekehrt sind Unternehmensvertreter aber auch Behördenmitarbeiter leicht "betriebsblind" und sehen ihre Abläufe als gegebene Sachzwänge an und erwarten, dass diese von den Nachbarn hingenommen werden.

Im Dialog können realistische und verbindliche Zeithorizonte vereinbart werden.

#### **Konzentration auf die Sachebene ▶ ◀ persönliche Betroffenheit und Diskussion über Werte**

Unternehmensvertreter betrachten den Konflikt aus ihrer beruflichen Rolle heraus, teilweise als Eigentümer, oftmals aber als Angestellte. Von daher stehen für sie vorrangig sachliche Aspekte im Vordergrund: Einhalten von Messwerten, Produktionsverfahren gemäß gesetzlichen Vorgaben, etc.

Die Nachbarn sind mit ihrem privaten Umfeld betroffen. Sie sehen die Situation meist emotionaler und stellen an das beteiligte Unternehmen hohe Erwartungen im Hinblick auf die Vermeidung von Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken. Sie sehen Unternehmen in der Pflicht, Risiken sorgfältig abzuwägen und die Öffentlichkeit und Nachbarschaft umfassend zu informieren und frühzeitig aufzuklären. Nachbarn argumentieren vor allem mit Blick auf persönliche Betroffenheit. Diese kann objektiv nachweisbar sein (z. B. bei Geruchs- oder Lärmbelästigungen). Häufig sind sie aber auch mit subjektiven Einschätzungen oder Vermutungen über potentielle Risiken verbunden.

Im Dialog können die verschiedenen Kommunikationsebenen angemessen thematisiert werden.

#### **Verantwortung, Hintergründe für Risiken ▶ ◀ technische und naturwissenschaftliche Risikoabschätzung**

In Genehmigungsverfahren oder bei Beschwerden über akute Umweltbeeinträchtigungen, hinterfragen Nachbarn die Hintergründe und die Entstehungsgeschichte von Risiko-Ereignissen, bzw. suchen Verantwortliche (und Schuldige).

Diese Aspekte spielen in einer naturwissenschaftlichen Risikoabschätzung keine Rolle – sind aber aus Laiensicht ausschlaggebend für die Wahrnehmung und das Verständnis von Risiken. Im Dialog werden alle Aspekte behandelt und dadurch bearbeitbar.

#### **Experten argumentieren wissenschaftlich ▶ ◀ Laien vertrauen "blind"**

Experten betrachten Risiken als Kennzahlen für Gefahrenpotenziale und untersuchen Wahrscheinlichkeiten, z. B. wie häufig ein Störfall eintreten wird oder wie lange eine schädliche Wirkung (Exposition) zu erwarten ist. Unternehmensvertreter erwarten daher oft, dass die Nachbarn als wirtschaftliche, technische bzw. naturwissenschaftliche Laien in diesen komplexen Fragen der Kompetenz und dem Urteil von Experten vertrauen.

Diese Haltung empfinden Laien als Arroganz der Experten und entwickeln Misstrauen gegenüber für sie undurchschaubaren Argumentationsmustern. Sie vermuten, dass

firmeneigene oder externe Gutachter hinter rational geleiteten Argumentationsketten und Methoden – so wie sie selbst ihre Interessen vertreten – interessengeleitete Bewertungen stecken und bezweifeln deren Glaubwürdigkeit. Im Dialog können Nachbarn die Aussagen und die Unabhängigkeit von Experten hinterfragen und überprüfen.

### **Dialog als Vertrauensbeweis ▶ ◀ Dialog als Feigenblatt**

Umgekehrt interpretieren Unternehmensvertreter die Unterstellung, dass sie rein interessengeleitet argumentieren, als Misstrauen ihrer Person gegenüber. Sie sind enttäuscht, da sie mit ihrer Bereitschaft zum Dialog gerade Vertrauen aufbauen oder wieder herstellen wollen.

Im Dialog müssen daher die Mechanismen der Experten-Laien-Kommunikation gezielt bewältigt werden, indem

- die Alltags- und Frühwarn-Kompetenz der Nachbarn anerkannt und sozialemotionale Argumente ernst genommen werden,
- die Nachbarn verständliche und transparente Informationen erhalten, die auch Hintergründe beleuchten,
- ein offener Meinungsaustausch auch zu kritischen Fragen stattfindet (keine Tabuisierung von Risiken oder sensiblen Themen).

### ***Friede, Freude, Eierkuchen?* Krisen im Dialog als Chance nutzen**

Der beste Weg, Krisen im Dialog zu entschärfen, ist eine sorgfältige Vorbereitung und ein achtsames Vorgehen. Daher sind die Vorgespräche, ein maßgeschneidertes Konzept, Vereinbarung von Spielregeln sowie Transparenz und Fairness DIE Erfolgsfaktoren für einen reibungsarmen Dialogverlauf. Die folgenden Lösungsanregungen greifen einige schwierige Situationen auf, die in Dialogverfahren auftauchen können.

Sie sollten vor diesen Dialogkrisen nicht zurückschrecken. Die Erfahrung zeigt, dass eine Dialoggruppe aus einem erfolgreich bewältigten Konflikt viel Kraft und Motivation für das weitere Verfahren ziehen kann.

Dennoch: jeder Dialog kann scheitern und es ist entlastend für die moderierende Person und alle Beteiligten, dies bei allen Anstrengungen zur Konfliktbewältigung im Blick zu behalten.

### ***Was tun, wenn die (immissionsschutz-)rechtliche Situation unklar oder nicht eindeutig einschätzbar ist?***

Versuchen Sie, einerseits so schnell wie möglich die rechtliche Situation zu klären und erläutern Sie andererseits der Dialogrunde die Schwierigkeiten einer Klärung.

Wenn die rechtliche Situation in akzeptablem Zeitraum nicht zu klären ist, kann sie sich als Win-win-Option entpuppen: Mit freiwilligen Maßnahmen vermeidet das Unternehmen ein schwieriges, u.U. langwieriges Gerichtsverfahren und kann seine Kooperationsbereitschaft unter Beweis stellen.

Für das Unternehmen bietet die unklare Situation die Chance, einem Forschungsprojekt zuzustimmen, um neue Standards zu entwickeln und umzusetzen. Wenn Verbesserungen dann mit Modernisierungen kombinierbar sind, bietet eine zunächst schwierige rechtliche Ausgangslage den Impuls für bessere Umweltleistung, als sie gesetzlich vorgeschrieben ist.

### ***Was tun, wenn vor Dialogbeginn interne Konflikte innerhalb der Dialogparteien ein abgestimmtes Vorgehen behindern?***

Es passiert immer wieder, dass innerhalb des Unternehmens, der zuständigen Behörde oder auch zwischen mehreren beteiligten Behörden oder Unternehmen (steilen) widersprüchliche Ansichten bestehen: Über die Zielrichtung, den Nutzen und die Sichtweise auf den Konflikt. Wenn die Gefahr besteht, dass diese Partei ihre internen Widersprüche nach außen trägt oder den Dialog negativ beeinflusst, besteht Handlungsbedarf.

Nehmen Sie Kontakt zu den relevanten Dialogbeteiligten auf, verschaffen Sie sich ein Bild über die Konflikte, strukturieren Sie die Positionen und die dahinter liegenden Interessen und bearbeiten Sie diese unterschiedlichen Sichtweisen in Vorläufer-Workshop(s). Ziel ist es, mit abgestimmten Vorstellungen in den Dialog zu gehen, um dort mit einer Stimme sprechen zu können.

### **Was tun, wenn die Nachbarn dem Unternehmen aufgrund von Vorfällen, Störfällen, technisches Versagen, Informationslücken besonders misstrauen?**

Das Unternehmen kann sich für die Fehler der Vergangenheit entschuldigen – ein Schritt, der die Grundlage dafür darstellt, dass die Beziehung neu aufgebaut werden kann.

Um die Ängste und Befürchtungen der Nachbarn ernst zu nehmen, kann das Unternehmen proaktiv erläutern, vielleicht sogar bei einem Ortstermin zeigen, welche technischen, personellen oder organisatorischen Maßnahmen es ergriffen hat, um eine Wiederholung des Fehlers zu verhindern.

### **Was tun, wenn einige Teilnehmer die Dialogrunde für unvollständig halten?**

Mit einer sorgfältigen Teilnehmeranalyse vorab wird die Dialogrunde ausgewogen und repräsentativ zusammengestellt sein. Mit Verabschiedung der Spielregeln stimmen dann zu Beginn noch einmal alle zu. Wenn später deutlich wird, dass wichtige Akteure fehlen, kann die Moderation gemeinsam mit den Dialogteilnehmern die Spielregeln und damit die Zusammensetzung erweitern.

### **Was tun, wenn keine Einigung auf die Spielregeln und das Dialogkonzept erreicht werden kann?**

Auch hier gilt: Die Bedenken ernst nehmen – für alle sichtbar notieren (auf Flipchart oder Pinwand). Wenn das noch nicht weiter führt, kann die Verabschiedung der Grundregeln erst einmal zurück gestellt werden, bis Kompromisse erarbeitet sind – in diesem oder im nächsten Treffen.

In manchen Fällen macht es auch Sinn, zunächst eine Fachfrage anzupacken und wenn diese erfolgreich geklärt wurde, wieder zu den Grundregeln zurück zu kommen: Was hat sich bisher bewährt? Wie wollen wir weiter zusammen arbeiten?

### **Was tun, wenn eine Partei auf Zeitgewinn spielt, strategisch agiert oder die persönlichen Interessen keine Verbindung zu den umweltbezogenen Themen haben?**

Wer auch immer den Eindruck hat, dass eine Partei auf Zeitgewinn spielt, nach einer "hidden agenda" strategisch agiert oder die persönlichen Interessen keine Verbindung zu den umweltbezogenen Themen haben, sollte diesen Eindruck thematisieren: "Was ist los? Worum geht es Ihnen?". Insbesondere Behörde und Moderation können durch ihre größere Distanz zum Problem ein solches Verhalten leichter ansprechen.

Manchmal steht dieses Verhalten für ein noch nicht angesprochenes Problem, manchmal ist ein fehlender Zusammenhang auch durch beharrliches und freundliches Nachfragen herstellbar und es kann damit zum offiziellen Thema werden. (Spielregeln / Themenstruktur anpassen!)

Durch direktes Ansprechen wird häufig erreicht, dass der Teilnehmer sein Verhalten verändert, bzw. es findet sich außerhalb des Dialoges eine geeignete Form, das Problem zu bearbeiten.

Wenn allerdings die Betroffenen nicht zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zurückfinden, ist es besser, den Dialog für einige Zeit auszusetzen oder sogar zu beenden.

### **Was tun, wenn das Unternehmen kritische Informationen zurückhalten möchte?**

Hier sind insbesondere die Behörde und/oder die Moderation die geeigneten Gesprächspartner, um dem Unternehmen das Risiko dieses Verhaltens zu verdeutlichen, falls

die Teilnehmenden später doch an diese brisanten Informationen kommen. Zudem immer das Risiko besteht, dass sich solche Informationen auf Dauer nicht unter Verschluss halten lassen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind leichter verspielt als aufgebaut!  
Auf der anderen Seite bieten Ehrlichkeit und Offenheit die große Chance, damit zu punkten und Anerkennung zu gewinnen. Außerdem lassen sich manche Probleme im Dialog lösen, die zunächst ausweglos erscheinen.

### **Was tun, wenn innerhalb einer Beteiligengruppe die wichtigsten Ansprechpartner wechseln?**

Soweit möglich, bitten Sie um eine interne Übergabe und um eine Übergabe der Verantwortung vor der Gruppe, bei der der Nachfolger vorgestellt wird.

Wenn das nicht möglich sein sollte, ist es für die Integration dieser Person hilfreich, wenn die Moderation und/oder die initiiierende Person aus der Behörde mit dem "Neuen" sprechen.

Themen für diese "Übergabe" bzw. "Einführung": Erläuterung zum Dialog als Verfahren, die Chancen, die konkreten Ziele, das Konzept, die Spielregeln, Zwischenergebnisse, ... Auch über seine Interessen, Erwartungen, Befürchtungen sollte vorab gesprochen werden – ähnlich wie mit jeder teilnehmenden Schlüsselperson vor Beginn des Dialoges: Es reicht nicht, eine Institution zur Teilnahme zur bewegen, es muss auch die einzelne Person innerlich zustimmen.

Wenn die "neue Person" dann das erste Mal zur Gruppe dazu kommt, sollte sie sich vorstellen und ihre Kooperationsbereitschaft verdeutlichen.

### **Was tun, wenn das Kritik- und Konfliktmanagement zunehmend schwieriger wird: Vertrauen schwindet, Unzufriedenheit wächst, Spielregeln verletzt werden?**

Das Vertrauen in einzelne Parteien oder die Unzufriedenheit mit der Kooperation bestimmter Personen oder Gruppierungen unterliegt Veränderungen – es kann wachsen, aber auch schwinden.

Zunächst ist auch dies ein Thema für die Spielregeln zu Beginn des Dialoges: Verabreden Sie in der Gruppe, dass Kritik und Konflikte zuerst in der Dialoggruppe angesprochen und mögliche Lösungen diskutiert werden, bevor eine Partei sich an die Öffentlichkeit wendet. Bei Bedarf muss die Gruppe ihre Spielregeln neu verhandeln und verabschieden.

Wenn Spielregeln nicht eingehalten werden, ist auch dies ein Thema für den nächsten Dialogtermin mit der ganzen Gruppe oder einer von allen autorisierten Teilgruppe: Wie kann es nun weiter gehen? Lohnt es, den Dialog weiter zu führen? Macht es Sinn, die betreffende Partei auszuschließen? Muss der Dialog (vorerst oder ganz) beendet werden?

Ist die Unzufriedenheit mit der Moderation groß, liegt es in den Händen der Teilnehmenden den Moderator zu wechseln (Diese Option wird in den Spielregeln zu Beginn vereinbart.).

### **Was tun, wenn die Repräsentanten der beteiligten Gruppierungen oder Institutionen keine Entscheidungsbefugnis haben, bzw. keinen Rückhalt finden?**

Zunächst gilt: Die Entscheidungsbefugnis und das Mandat der Repräsentanten muss abgefragt werden und gehört in die anfängliche Klärung. Das gilt sowohl für die Vertreter von Behörde und Unternehmen wie auch für die Sprecher von Bürgerinitiativen.

Wenn diese Vorabsprachen aber nicht funktionieren oder sich als brüchig erweisen, dann sollten die entsprechenden Repräsentanten oder Entscheidungsträger in den Dialog eingebunden werden – das kann ihre Sichtweise und Kooperationsbereitschaft positiv beeinflussen.

Die einzelnen Sitzungen sollten – insbesondere in komplexen Verfahren – gut innerhalb der einzelnen Gruppierungen vor- und nachbereitet werden. Es kann hilfreich sein, wenn die Moderation die Repräsentanten dabei unterstützt, die Dialogergebnisse in ihre Gruppierungen zurück zu tragen.

Die Ergebnisse dieser Rückmeldungen aus den entsendenden Gruppen stehen im nächsten Dialogtreffen dann auf der Tagesordnung mit dem Ziel größtmöglicher Transparenz der Entscheidungsprozesse.

### **Was tun, wenn das Machtgefälle zwischen den teilnehmenden Parteien zu groß wird, bzw. interne Querelen die Dialogthemen überlagern?**

Auf ein ausgewogenes Machtverhältnis im Dialog zu achten, gehört zu den wichtigen Aspekten bei der Konzeptentwicklung und der anfänglichen Klärung mit der Dialoggruppe. Das kann über Stimmrechte, Anzahl von zugelassenen Vertretern oder Vereinbarung über Entscheidungskompetenzen der Gruppe bzw. der einzelnen Repräsentanten erfolgen. Eine Anpassung kann nötig werden, wenn im Dialog aus der ursprünglichen Regelung Konflikte entstehen.

Der zweite Weg zum Umgang mit Machtunterschieden liegt in den Methoden, die die Moderation einsetzt: zum Beispiel Kleingruppenarbeiten und eine ausbalancierte Diskussionsleitung, die den einzelnen Parteien angemessen Gehör verschafft.

### **Was tun, wenn ein behördeninterner Moderator an die Grenzen seiner Moderationskompetenzen stößt oder die Rückendeckung fehlt?**

Für den/die ersten Dialog/e und insbesondere in komplexen Verfahren ist eine Beratung durch erfahrene Kollegen oder einen professionellen Moderator im Hintergrund enorm hilfreich und sollte Standard in Behörden sein, die Nachbarschaftsdialoge durchführen.

Eine systematische Prozessreflexion trägt zur Qualitätssicherung und Professionalisierung bei: Beratung zum Dialogkonzept, Vorbereitung der Dialogtreffen mit Methoden und Themenplan, Reflexion schwieriger Phasen und der eigenen Rolle, etc..

### **Was tun, wenn keine Ergebnisse erreicht werden können oder Vereinbarungen nicht umgesetzt werden?**

Hier ist die beste Strategie wieder die Vorbeugung: Wenn der Themen- und Zeitplan sowie bei Bedarf auch Meilensteine vereinbart sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Ergebnisse erreicht werden können.

Außerdem sollte regelmäßig Bilanz zu Fortschritten, Arbeitsweisen und Zufriedenheit mit dem Prozess und den Ergebnissen gezogen werden. Die Auswertung dieser Bilanz führt dann zu den Kritikpunkten, die dann Ansatz für Verbesserungen sind.

Ansonsten gilt: Jedes Dialogverfahren kann scheitern, wenn trotz Einsatz aller Möglichkeiten die Beteiligten nicht wollen oder nicht können.

Ein besonderes Augenmerk sollte die Moderation auf die Ergebnissicherung richten – wie im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben ist.

## **4.4 Mit den Beteiligten Ergebnisse erarbeiten und voneinander lernen**

Die Moderation hat die wichtige Aufgabe, alles dafür zu tun, damit die Beteiligten

- sich eine gemeinsame Einschätzung der Fakten erarbeiten,
- voneinander lernen,
- die Verantwortung für die Lösung von Konflikten übernehmen und
- erkennen: Wir sind gemeinschaftlich verantwortlich!

### **Moderationstipp Decken Sie gemeinsam die Interessen hinter den Positionen auf - als Ausgangspunkt für Lösungen**

Hinter den Forderungen und Positionen der Beteiligten liegen ihre Interessen verborgen. Diese gilt es herauszufinden, denn sie sind die Ansatzpunkte für kreative Lösungen. So wird es möglich, die Themenfelder zu untersuchen, sich die Differenzen genauer anzuschauen und gemeinsame Lösungen und Empfehlungen zu entwickeln. Wenn die Interessen offen liegen, entsteht eine gemeinsame und objektive Diskussionsbasis, auf der unterschiedliche Lösungsoptionen in einer gemeinsamen und objektiven Diskussion gefunden und Alternativen erarbeitet werden können.

Zur Beurteilung der Alternativen werden gemeinsam Kriterien benannt und für Entscheidungen genutzt. Auf diese Weise finden die Dialogpartner oft zusammen Lösungen, die für beide Teile einen Gewinn darstellen.

Im Verlauf eines Nachbarschaftsdialoges muss immer wieder deutlich kommuniziert werden, was die Teilnehmer beeinflussen können und was nicht. Normalerweise haben die Teilnehmer keinen direkten Einfluss auf Entscheidungen innerhalb des Unternehmens oder der Behörde. Das Unternehmen oder die Behörde – wem auch immer die Dialogergebnisse vorgelegt werden - sollte sich jedoch verpflichten, die Empfehlungen der Nachbarn zu prüfen und ein ausführliches Feedback zu geben.

Wenn die Teilnehmer Einfluss nehmen möchten, dann können sie das über folgende Wege erreichen. Die Moderation sollte sie motivieren und unterstützen, diese Chancen auch zu nutzen:

- Sie sollten sich ständig darüber informieren, was am Standort der Firma vor sich geht, um Themen auf die Tagesordnung zu bringen.
- Sie können Themen vorschlagen, die erörtert werden sollen.
- Sie können den Vermittler um Unterstützung bitten.
- Sie sollten, falls erforderlich, Beiträge zusätzlicher Experten anfordern oder einbringen. (Manchmal übernimmt dafür der Dialogsponsor die Kosten, sonst müssen andere Finanzierungsquellen erschlossen werden).

### **Moderationstipp Machen Sie allen bewusst, dass sich eine regelmäßige Teilnahme auszahlt**

Die einzelnen Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollten regelmäßig und kontinuierlich zu den Treffen kommen. Auf diese Weise wird ihr Informations- und Kenntnisstand kontinuierlich zunehmen. Sie werden positive Lernerfahrungen machen, erkennen, in welcher Hinsicht sie voneinander profitieren können und merken, dass sich Vertrauen und Glaubwürdigkeit entwickeln. Mit allen Beteiligten zu Beginn die regelmäßige Teilnahme zu vereinbaren und sie dazu zu motivieren, ist eine wichtige Aufgabe des Moderators.

### **Moderationstipp Ermöglichen Sie wechselseitige Lernerfahrungen**

Ein Dialogverfahren ist ein gegenseitiger Lernprozess, der für alle Beteiligten neue Erfahrungen mit sich bringt; bei dem aber auch Spannungen auftreten können. Oft kommt es zu Missverständnissen, wenn unterschiedliche Standpunkte und Kommunikationskulturen aufeinandertreffen, z. B. diejenigen von Laien und Experten oder wenn die Perspektiven der Industrie, der Behörde oder der Zivilgesellschaft aufeinander treffen.<sup>18</sup>

Die Moderation sollte die Teilnehmer ermutigen, sich auf neue Erfahrungen einzulassen, unterschiedliche Sichtweisen zu respektieren und aktiv Feedback zu geben, wie im folgenden Schritt beschrieben. Dies sind zumindest einige gute Möglichkeiten, um Missverständnisse und daraus resultierende Vertrauensverluste zu vermeiden.

Es gibt immer die Option, das geplante Vorgehen zu ändern, neue Methoden anzuwenden und so auf den Prozessverlauf zu reagieren. Dadurch erhöht sich die Bereitschaft, im Dialog zu kooperieren. Während das Vertrauen zwischen den Teilnehmern wächst, erhöht sich die Offenheit und die Teilnehmer äußern ihre Ansichten zu kritischen Themen, wenden auch unorthodoxe Denkmethoden an und entwickeln gemeinsam Lösungen. Ein erfolgreicher Dialog ist voller Überraschungen – und es kann manchmal zusammen mehr erreicht werden, als vorher jeder Einzelne für möglich gehalten hat.

---

<sup>18</sup> siehe dazu Kapitel 4.3 "Typische Missverständnisse zwischen Laien und Experten bewältigen"

## **Moderationstipp Nutzen Sie Ortsbesichtigungen, unabhängige Expertisen und das Fachwissen der Nachbarn**

Ortsbesichtigungen sind eine gute Methode, um den Unternehmensvertretern die Beeinträchtigungen der Nachbarn zu verdeutlichen, um den Nachbarn einzelne Produktionsverfahren im Unternehmen zu erklären und auf diese Weise Phantasien durch Information zu ersetzen.

Unabhängige Expertisen sind wertvolle Instrumente für den Aufbau von Vertrauen, speziell in verhärteten Konflikten. Es ist möglich

- gemeinsam Experten auszuwählen und einzuladen,
- eine Expertenanhörung zu organisieren,
- gemeinsam Ziele und Aufgaben für ein Forschungsprojekt zu formulieren oder
- gemeinsam Untersuchungen durchzuführen.

Oftmals verfügen Bürgerinitiativen auch über eigene Experten, die hinzugezogen werden können oder „Bürger (Nachbarn)“ haben durch die Beschäftigung mit der Art der Belästigung selbst ein (Fach-)Wissen erworben, das ebenfalls in den Prozess eingebracht werden sollte. Fragen Sie nach!

Außerdem können Nachbarn beispielsweise die Verständlichkeit von Informationsbroschüren, (z. B. Broschüren über Not- und Störfälle) prüfen und auf diese Weise eingebunden werden.

## **Moderationstipp Arbeiten Sie mit (Teil-)Arbeitsgruppen oder einem Innenkreis als Wegbereiter für Entscheidungen**

Wenn Sie eine große Teilnehmergruppe zu koordinieren haben oder kurze Kommunikationskanäle einrichten müssen, um zwischen den Treffen in Kontakt zu bleiben, können Sie folgende Instrumente einsetzen:

Arbeitsgruppen aus den wichtigsten Interessenvertretern sind gute Teilgremien, um Detailfragen sorgfältig zu diskutieren und Entscheidungen vorzubereiten. Es hilft auch, ehrliches Feedback zu erhalten, wenn die Interessenvertreter ihre Standpunkte nach einer Diskussion und mit Unterstützung einer Gruppe vorstellen können.

Es ist jedoch notwendig, sorgfältig zu überlegen, wie die Zusammensetzung der Gruppe festgelegt wird (z. B. durch Wahl, Ernennung etc.) und in welcher Form die Arbeitsgruppe der ganzen Gemeinschaft Bericht erstatten soll.

Eine zweite Alternative ist der Innenkreis: Hier nehmen zwar eine große Anzahl von Menschen am Dialog teil, jedoch aufgeteilt in einen Innenkreis, in dem gesprochen wird (Rederecht) und einen Außenkreis, der nur in bestimmten Phasen oder auf Zuruf zu einer Spezialfrage zu Wort kommt. Im Außenkreis können auch die Experten der Parteien Platz finden und stehen damit den Innenkreismitgliedern zur Beratung zur Verfügung.

## **Moderationstipp Installieren Sie Sprecher oder Koordinationsteams als Kontaktbrücke zwischen den Interessensvertretern und/oder den Treffen**

Wenn die Dialoggruppe viele Gruppierungen und Personen umfasst und die Problemstellung vielschichtig ist, müssen Arbeitsschritte zwischen die Treffen verlagert werden.

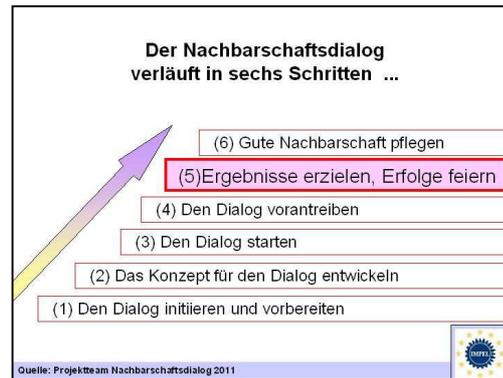
Lassen Sie in diesem Fall die Interessenvertreter einen Sprecher oder ein kleines Team für einen bestimmten Zeitraum wählen (für die "heiße" Phase oder bei präventiven Dialogen für ein/zwei Jahre). Das hilft, die Interessen der Nachbarn zu koordinieren, z. B. sich zwischen den einzelnen Dialogtreffen auf Tagesordnungen oder Änderungen des Arbeitsprogramms zu einigen oder die Medien zu informieren und Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

## Schritt 5: Ergebnisse sichern und Erfolge feiern

Auch die Schritte 5 und 6 greifen ineinander über und sind nicht immer scharf zu trennen.

Sie beschreiben, was in der Endphase eines Dialoges von Bedeutung ist und wie die Dialogergebnisse und -Erfolge in den Alltag überführt werden können.

Auch zu Schritt 4 gibt es Überschneidungen, da bei jedem Treffen bereits (Teil-)Ergebnisse zu sichern sind.



### 5.1 Vereinbarungen mit wechselseitigen Verpflichtungen entwickeln

Am Ende jeden Teilschrittes stehen Vereinbarungen. Achten Sie darauf, dass Vereinbarungen mit wechselseitigen Verpflichtungen getroffen werden. Es muss klar sein, wer welchen Auftrag, welche Verantwortung hat und wie das Ergebnis überprüft werden kann. Vereinbarungen zu Lasten (unbeteiligter) Dritter sind nicht erlaubt.

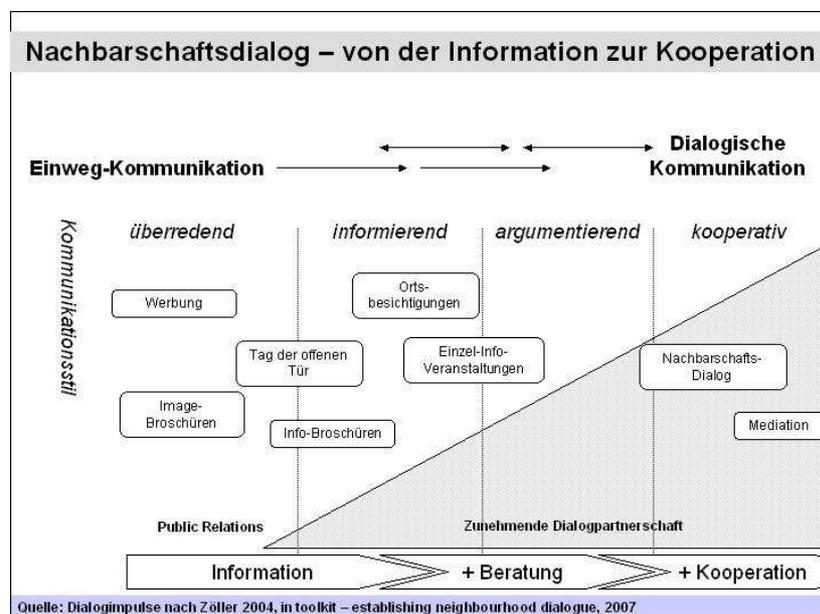
### Streben Sie Vereinbarungen im Konsens oder Kooperationsvereinbarungen an

Selbst wenn der Dialog auf einer kooperativen Haltung basiert, sind in Nachbarschaftsdialogen echte Kooperationsvereinbarungen relativ selten, in denen alle Teilnehmer den gleichen Einfluss auf die Entscheidungsträger haben. Eine solche Kooperation erfordert ein hohes Maß an Bereitschaft, sich auf den Dialog einzulassen, eine ausreichende Motivation und Klarheit über die Kompetenzen der Dialoggruppe (sollen Empfehlungen erarbeitet werden oder können Entscheidungen getroffen werden, etc.).

Kooperationsvereinbarungen sind eine sinnvolle Entscheidung, wenn die Dialogpartner sich in einer Situation gegenseitiger Abhängigkeit befinden und keine der Parteien ihren Standpunkt ohne die Zustimmung der anderen durchsetzen kann. In solchen Fällen ist es sinnvoll, sich um einen Konsens zu bemühen und ein Ergebnis zu erreichen, das für alle Dialogpartner akzeptabel ist. Die Umsetzung wird gesichert, wenn das Ergebnis später in formelle und gesetzlich vorgeschriebene Verfahren integriert oder durch einen schriftlichen Vertrag sichergestellt wird.

Dabei dürfen selbstverständlich keine Vereinbarungen getroffen werden, die geltende Rechtsvorschriften verletzen und umweltrechtliche Standards unterlaufen.

Das folgende Schaubild zeigt den Unterschied – auch wenn die Übergänge manchmal fließend sind – zwischen den herkömmlichen Ansätzen der Öffentlichkeitsarbeit, die zumeist auf Information der Zielgruppe hinauslaufen (oft mit dem Ziel der Überredung, ohne zur Antwort oder Reaktion aufzufordern) und den Dialogansätzen, bei denen offene Information, Beratung und Zusammenarbeit im Mittelpunkt stehen.



Nagelprobe für Vertrauen und wichtig für den erfolgreichen Verlauf eines Dialoges sind die Zwischenergebnisse in einem Prozess. Vereinbarungen und auch kleine Versprechen müssen zuverlässig eingehalten und umgesetzt werden.

### **Finden Sie die geeignete Form für eine nachhaltige Vereinbarung**

Für die Vereinbarungen aus einem Dialog sind unterschiedliche Formen denkbar, um sie bestmöglich abzusichern:

- Vereinbarungen über Produktionsweisen oder Grenzwerte sollten, soweit möglich, von der Behörde in Genehmigungen übernommen werden.
- Gegenseitige Absprachen können in Verträgen zwischen Unternehmen und Nachbarschaft festgezurrert werden. Zum Beispiel: Das Unternehmen informiert die Nachbarn rechtzeitig bei besonderer und unvermeidbarer Staubentwicklung, auch wenn diese innerhalb der Grenzwerte liegt, verzichtet auf die Nutzung piepsender Gabelstapler mit Rückfahrsignalanlage während der Nachtstunden oder verlagert die Zufahrt an eine weniger belastende Stelle. Die Nachbarn verzichten auf die Anfechtung der Genehmigung für die Ausweitung des Firmengeländes.
- Die schwächste Form der Ergebnissicherung bildet eine schriftliche Vereinbarung der Beteiligten untereinander: Zum Beispiel: Die Betreibergesellschaft einer Open-Air-Bühne prüft jedes Jahr gemeinsam mit den Nachbarn, ob bei der neuen Inszenierung die Schallabstrahlung nicht in Richtung der direkten Anwohner erfolgt.

Ohne eine dieser verbindlich fixierten Vereinbarungen sollte kein Dialog enden!

Eine Warnung zum Schluss: Unternehmen und Bürger entwickeln hin und wieder "Deals" – vereinbaren also Vorteile für einzelne Beteiligte oder "bezahlen" die Nachbarn für die Beeinträchtigungen mit Waren (2 Bierkästen pro Monat für direkte Anrainer, etc.) Das ist ein kritisches Vorgehen, denn das Risiko eines Imageschadens ist groß, falls daraus eine Schlagzeile entsteht.

Wenn allerdings der Firmenverkauf auch Anwohnern zur Verfügung steht oder nach großer Staubentwicklung die Autoreinigungskosten durch das Unternehmen übernommen werden, trägt dies zu guter Nachbarschaft bei.

### **Achten Sie darauf, dass die Ergebnisse die Umweltleistung verbessern**

Es liegt im Verantwortungsbereich der Behörden darauf zu achten, dass sich keine der Parteien einen „Ablass“ von der Erfüllung rechtlicher Anforderungen erkaufen kann, durch welche Art Vereinbarungen auch immer!

Beachten Sie, dass in einem Dialogprozess einzelne Personen versuchen könnten, Übereinkünfte zu erreichen, die nur für sie persönlich von Vorteil sind. Selbst wenn solche Übereinkünfte rechtlich akzeptabel sind, können sie Auswirkungen auf andere am Dialogprozess beteiligte oder nicht beteiligte Menschen haben oder die Umweltqualität beeinflussen (z. B. die Umweltverschmutzung von Luftemissionen auf Abwässer verlagern). Insbesondere ist es Aufgabe der beteiligten Behörde dafür Sorge zu tragen, dass die umgesetzten Ergebnisse legal sind, dass sie auch als rechtmäßig wahrgenommen werden und dass sie die gesamte Umweltschutzleistung des Unternehmens stützen oder verbessern.

## **5.2 Ergebnisse sichern und Umsetzung verfolgen**

Ein Dialog wird nur erfolgreich sein, wenn alle Parteien sich an die getroffenen Vereinbarungen halten. Sonst fühlen sich die Teilnehmer frustriert wegen der verlorenen Zeit und des investierten Geldes.

## **Moderationstipp Dokumentieren Sie Arbeitsergebnisse transparent – mit Visualisierungstechniken**

Ein visuelles Protokoll der Fragen und Antworten während der Diskussionen fördert die Vertrauensbildung, weil es sofort korrigiert werden kann. Außerdem teilen die Teilnehmer die Verantwortung dafür, dass alle wichtigen Fragen nicht nur angesprochen, sondern auch korrekt dokumentiert werden. So können zum Beispiel Fragen und Antworten auf Pinwänden oder Flip-Charts festgehalten werden. Wenn um jede Formulierung gegenseitiger Verpflichtung gerungen wird, erfolgt die Simultanmitschrift der Vereinbarungen sichtbar über Beamer. Visuelle Hilfsmittel tragen auch zur Verbesserung der Transparenz bei. Es gibt eine ganze Reihe spezieller Techniken, die in großen Gruppen angewandt werden können.

Ganz wichtig ist es, dass der Vermittler auch die erreichten Resultate und Vereinbarungen bereits in der Veranstaltung zumindest stichwortartig und für alle transparent dokumentiert. Außerdem sollte er die Teilnehmer bitten, die Effizienz und den Erfolg der Maßnahmen zu bewerten, sobald sie umgesetzt worden sind. Anerkennung und Kritik werden so in transparenter Form dokumentiert und kritische Punkte können, falls notwendig, weiter erörtert werden, oder die Dokumentierung eines erfolgreichen Ergebnisses wird möglich.

## **Bereiten Sie die Treffen nach – als Behörde, Unternehmen und Bürgervertreter**

Behörde und Unternehmen müssen nach den Veranstaltungen die Ergebnisse aufbereiten und der Moderierende sollte die Einhaltung der gegebenen Versprechen kontinuierlich im Blick behalten, um eine glaub- und vertrauenswürdige Dialogpartnerschaft aufzubauen. Auch die Bürgerseite wird nachbearbeiten müssen, Zusagen einhalten und über die Einhaltung / Umsetzung berichten. Zum Beispiel nicht zu klagen oder keinen öffentlichen Protest zu organisieren etc..

Moderator, verantwortlicher Unternehmensvertreter und gegebenenfalls die zuständigen Behörden, sofern sie nicht bereits in die Leitung des Dialoges involviert sind, sollten daher nach jedem Dialogtreffen festhalten:

- Welche Ergebnisse wurden erreicht?
- Was muss von wem bis wann getan werden?
- Was muss möglicherweise innerhalb des Unternehmens getan werden?
- Welche Informationen müssen recherchiert und für das nächste Treffen vorbereitet werden?
- Wann und wie kann den Nachbarn Feedback gegeben werden, wenn ihre Fragen nicht sofort beantwortet werden können?
- Wann wird die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen abgeschlossen und von den Betroffenen geprüft?

Nur wenn alle Teilnehmer gesehen haben, dass das Vereinbarte auch umgesetzt worden ist, dass Maßnahmen getroffen und Verbesserungen erreicht wurden, kann der Dialog als Erfolg betrachtet werden.

## **Verfolgen Sie, wie Vereinbarungen umgesetzt werden – fördern Sie Vertrauen**

Besonders in der Anfangsphase eines Dialogs ist eine gründliche Nachbereitung wichtig. Verpflichtungen und Vereinbarungen müssen weiterbearbeitet und die Erledigung – durch den Moderator – erfragt und kontrolliert werden.

Zum Beispiel:

- Wenn im Verlauf eines Treffens versprochen wird, zusätzliche Informationen zu liefern, könnte beim Programmpunkt Protokoll und Vereinbarungen nachgefragt werden.
- Wenn zusätzlich Nachforschungen betrieben werden sollten oder Experten eingeladen werden sollten, kann dazu beim nächsten Mal ein Tagesordnungspunkt aufgenommen werden.

Die beteiligten Unternehmensvertreter sollten Nachbarn und Behörden über Fortschritte sowie Verzögerungen bei der Umsetzung von Maßnahmen auf dem Laufenden halten. Ein erfolgreicher Abschluss muss dokumentiert werden. Es sollte darüber Bericht erstattet werden

(wenn möglich, einschließlich Fotos und anderer visueller Dokumentation) und eventuell auch eine Besichtigung des Standorts stattfinden.

## Demonstrieren Sie erreichte Verbesserungen – bei Exkursionen / vor Ort

Ortsbesichtigungen und Exkursionen fördern das Verständnis für technische Aspekte, alternative Optionen oder Lösungen, die bereits an einem anderen Ort verwirklicht wurden. Besichtigungen sind besonders vor und nach technischen Investitionsmaßnahmen zu empfehlen, um den Interessenvertretern zu zeigen, dass Verbesserungen erreicht wurden.

Dieser persönliche Einsatz ermöglicht einen „Vorher-Nachher-Vergleich“ und hilft den Menschen, den Prozess und die Effizienz von Verbesserungen zu verstehen. Das ist ein wichtiger Aspekt bei der Planung des Dialogprozesses, der mit traditionellen Konfliktmustern bricht: Anstatt die Effizienz der von dem Unternehmen durchgeführten Verbesserungen aus taktischen Gründen zu leugnen, können die Kritiker sie als gemeinsamen Erfolg verbuchen. Ebenso können die Unternehmen die Vorschläge der Kritiker positiv sehen und anerkennen.

## Traumreise zum Glück? Potentielle Ergebnisse und Erfolge im Dialog

Ein Dialogverfahren ist keine Traumreise, sondern zumeist harte Arbeit für alle Beteiligten. Sie lassen sich aufeinander ein, geben festgefahrene eigene Positionen auf und lernen voneinander. Sie ringen um Kompromisse, bei denen eigene Interessen nicht zu kurz kommen und entwickeln kreativ neue Ideen. Am Ende sind sie einerseits stolz auf das Ergebnis, erleichtert, dass ein (Zwischen-)Ergebnis erreicht ist und oft gleichzeitig doch etwas frustriert, weil nicht alle Wünsche in Erfüllung gegangen sind.

Wenn das Verfahren mit emotionalen Höhen und Tiefen verlaufen ist, ist es nicht leicht, diese Emotionen von den sachlich erreichten Ergebnissen zu trennen.

Es lohnt sich allerdings, nach den Ergebnissen genau zu fragen, um

- als Behörde den Erfolg bzw. das Ergebnis des eigenen Engagements zu erkennen,
- im eigenen Haus bei Kollegen und Amtsleitung für das Instrument Nachbarschaftsdialog zu werben,
- mehrere Verfahren untereinander zu vergleichen und damit die Grenzen und die Wirksamkeit des Instrumentes Nachbarschaftsdialog zu belegen,
- Unternehmen und Nachbarn die Ergebnisse aus der Zusammenschau aller Teilnehmer zu spiegeln.

**Selbstevaluation von Nachbarschafts-Dialogen  
prozessbegleitend und am Ende**

<p><b>Qualität sichern -</b> Wie finde ich heraus,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ob ein Dialog Erfolg verspricht?</li> <li>■ ob ich als Behörde (k)einen Dialog empfehlen soll?</li> <li>■ ob der Dialog professionell geführt wird?</li> </ul>	<p><b>Ergebnisse evaluieren -</b> Wie finde ich heraus,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ welche Ergebnisse der Dialog erzielt hat ?</li> <li>■ ob die Beteiligten den Dialog als Erfolg sehen?</li> <li>■ wie hoch mein Aufwand für den Dialog war?</li> </ul>
--	--

Quelle: Nachbarschaftsdialog – Werkzeuge, Prozess und Evaluation www.impel.eu

Grundsätzlich können die Ergebnisse und der Aufwand in einem Dialogverfahren evaluiert werden und zwar bei längeren Dialogverfahren und auf jeden Fall am Ende. Zu Beginn lässt sich auch die Frage verfolgen, ob die Qualität gesichert ist.

Es lohnt sich, die Teilnehmenden zu fragen, welche Ergebnisse aus ihrer Sicht erreicht wurden und ob sie den Dialog als Erfolg sehen.

Der Aufwand kann in Arbeitsstunden und dem finanziellen Aufwand beziffert werden. <sup>19</sup>

**Option: 8 Werkzeuge zur Selbstevaluation  
eines Nachbarschaftsdialoges**

<p><b>Qualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Checkliste „Komplexität der Ausgangssituation“ ●</li> <li>Checkliste „Entscheidung für oder gegen einen Nachbarschaftsdialog“ ●</li> <li>Checkliste für Unternehmen: „Ziel und Chancen eines Nachbarschaftsdialoges“</li> </ul>	<p><b>Erfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fragen und Fragebogen „Evaluation der Ergebnisse und Erfolge“ ●</li> <li>Excel Tabelle: „Fragebögen-Ergebnisse auswerten“ ●</li> </ul> <p><b>Aufwand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Checkliste „Aufwand Nachbarschafts-Dialog“ ●</li> <li>Checkliste „Aufwand Beschwerdebearbeitung“ ●</li> </ul>
---	--

● Werden näher erläutert

Quelle: Nachbarschaftsdialog – Werkzeuge, Prozess und Evaluation www.impel.eu

<sup>19</sup> Mehr Informationen und auch die Tools dazu sind im "Guideline for Self Evaluation of Neighbourhood Dialogues" beschrieben und stehen zum Download ([www.impel.eu](http://www.impel.eu)) zur Verfügung.

### 5.3 Fortschritte beurteilen – Feedback zum Prozess einholen

Ein Feedback zum Prozess sollte regelmäßig eingeholt werden, um eine Bewertung des Dialogs und Verbesserungsvorschläge zu erhalten.

#### Fragen Sie gezielt für ein fundiertes Feedback

Gezielte Fragen können sich z. B. beziehen auf <sup>20</sup>

##### Fairness und Dialogatmosphäre

- Auswahl und Zusammenstellung der Dialoggruppe
- Dialogregeln
- ausreichende Diskussionszeit bzw. Zeit, um sich beteiligen zu können
- ernst genommen werden mit den eigenen Anliegen, Zwängen etc.
- Offenheit der Diskussion
- Transparenz von Ablauf und Methode
- Verteilung und Balance der Macht – unterstützt durch die Moderation
- Zufriedenheit mit der Dialogatmosphäre

##### Themen und Wissenszuwachs

- Auswahl der Themen / Diskussionspunkte
- Relevanz der behandelten Themen
- Verständlichkeit und Offenheit der gelieferten Informationen
- Zugang zu Informationen, Zuwachs an Wissen (Produktionsverfahren, Entscheidungswege, rechtliche Rahmenbedingungen,...)
- Mehr Wissen über Bedürfnisse, Sichtweisen der Nachbarschaft
- Informationen von unabhängigen Experten
- Zufriedenheit mit Themenauswahl und –Bearbeitung

##### Effizienz und Transparenz

- Verhältnis zwischen zeitlichem Aufwand / Engagement und Ertrag
- Umfang der investierten Zeit
- Häufigkeit, Dauer, Frequenz der Treffen
- Regelmäßige Teilnahme
- Transparenz des Dialogprozesses und der Ergebnisse
- Partizipation an Beteiligungsprozessen
- Wahrnehmung von Verbesserungen für Umwelt / Nachbarschaft

##### Ergebnisqualität und Akzeptanz

- Qualität und Zufriedenheit mit den Ergebnissen
- Transparenz der Ergebnisse und deren Umsetzung / Sicherung
- Interne und externe Evaluation
- Bereitschaft zur weiteren Mitarbeit in diesem oder anderen Dialogen
- Bereitschaft mit anderen über den Dialog zu sprechen (Multiplikationseffekt)
- Image- / Vertrauensgewinn des Unternehmens bzw. der Behörde
- Reduktion der Beschwerden / Beschwerdeanlässe
- Erreichen höherer Umweltstandards als gesetzlich festgeschrieben
- Gestiegene Problemlösefähigkeit zwischen Unternehmen und den Nachbarn

#### Nutzen Sie unterschiedliche Wege und Instrumente für die Evaluation

- Informelles Feedback, indem man die Menschen während oder nach dem Treffen beiseite nimmt oder sich in den Pausen mit ihnen unterhält.
- Feedback von allen Teilnehmern während des Treffens, indem man z. B. jeden Teilnehmer vorher festgelegte Kategorien einschätzen lässt. Es gibt eine Reihe von

---

<sup>20</sup> Quellen: Zöller 2005 aus toolkit 2007, sowie Guideline for self evaluation, 2009

Moderationstechniken, die es den Teilnehmern erlauben, auf interessante Weise Feedback zu geben und die bei der Sammlung von Verbesserungsvorschlägen helfen.

- An die Teilnehmer versandte schriftliche Fragebögen mit „offenen“ und „geschlossenen“ Fragen (mit Ja/Nein-Antworten oder Fragen zum Abhaken).

## 5.4 Gemeinsam Erfolge kommunizieren und miteinander feiern

Es ist nicht nur wichtig, die Ergebnisse zu dokumentieren und die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen zu unterstützen. Sie müssen auch kommuniziert und als Schlusspunkt des Prozesses gefeiert werden – als gemeinsamer Erfolg und in aller Öffentlichkeit. Dadurch wird klar, warum es sich für Nachbarn, Unternehmen sowie auch für die beteiligten Behörden lohnt, an dem Prozess teilzunehmen und es zeigt, dass konkrete Verbesserungen erreicht werden können, wenn alle gemeinsam an Vereinbarungen arbeiten. Das fördert das Vertrauen, damit auch in Zukunft Probleme miteinander bewältigt werden können und langfristig die Identität der Dialoggruppe eine Stärkung erfährt.

### Kommunizieren Sie Erfolge und Ergebnisse des Dialoges aktiv

Eine gemeinsame Presseerklärung ist in größeren Verfahren bzw. solchen, die von der Öffentlichkeit verfolgt werden, wichtig und bildet häufig den "letzten Akt" gemeinsamer Vereinbarungen. Aber auch in kleineren Verfahren lohnt es sich zu klären, ob und wo über den Dialog berichtet werden soll – ein gute Gelegenheit, um auf die eigene konstruktive Beteiligung hinzuweisen und das Instrument Nachbarschaftsdialog bekannter zu machen.

Manchmal bitten Anwohner das Unternehmen ausdrücklich, aktive Pressearbeit zur Information der Öffentlichkeit auf regionaler Ebene zu betreiben - sogar bei den Kunden des Unternehmens. Sie teilen mit dem Unternehmen die Zufriedenheit über den positiven Imagegewinn.

### Würdigen Sie das Engagement der Beteiligten

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, um das Engagement der Beteiligten für einen erfolgreichen Dialog zu würdigen. Die "Gastgeber"-Rolle kann unterschiedlich gehandhabt werden. Häufig sind es allerdings die Unternehmen, die ihre Gastgeberqualitäten beweisen (können und diese finanzieren). Aber auch Behörden sollten dazu ihre Optionen ausloten:

- Kleine Feiern während oder nach einem Treffen (gegenseitige Dankesworte, Getränke, Überreichung von Blumen). Alle Beteiligten sollten allerdings darauf achten, dass diese sich nicht in eine PR-Veranstaltung für Unternehmen oder Behörde wandeln.
- Berichte in den örtlichen/regionalen oder industriespezifischen Medien.
- Berichte in behörden- oder firmeninternen Medien (Infoschreiben für Anwohner / Personal; Website).
- Öffentliche Veranstaltungen, Ausstellung an einem öffentlichen Ort oder in den Räumen des Unternehmens oder der Behörde.
- Ortsbesichtigungen, mit geladener Presse (z. B. als Teil eines Dialogtreffens).
- Vorstellung neuer Technologien oder Einweihung neuer Anlagen, Gebäude etc. (möglicherweise in Kombination mit einem Tag der offenen Tür und weiteren Aktivitäten, z. B. einem Grillnachmittag).
- Teilnahme an Wettbewerben, bei denen Preise für optimale Praxis auf dem Gebiet von Kommunikation, technischen Innovationen oder Umweltprojekten vergeben werden.

#### Tipp für Unternehmen **Geschenke sind riskant**

Unternehmen sollten sehr gut abwägen, ob die Übergabe von Geschenken zum Zeichen der Anerkennung wie eine Bestechung wirken kann.

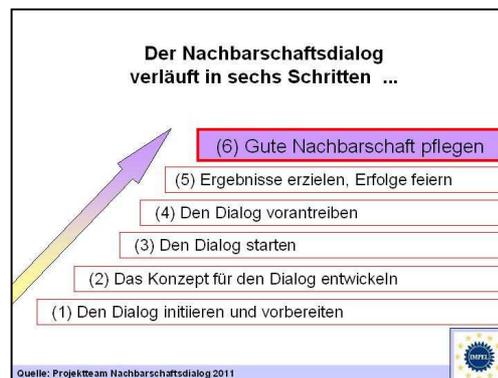
#### Tipp für Behörden **Das Engagement des Unternehmens anerkennen**

Das Engagement des Unternehmens im Nachbarschaftsdialog kann durch die Umweltbehörden als Teil des Umweltmanagement-Systems des Unternehmens amtlich bescheinigt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass diese Art von umweltbezogener Kommunikation sehr positiv bewertet wird und z. B. die Position des Standortes in Bezug auf das Unternehmen als Ganzes verbessert.

## Schritt 6: Gute Nachbarschaft pflegen

Viele Nachbarschaftsdialoge entstehen aus Konfliktlagen, aufgrund massiver, langandauernder bzw. wiederkehrender Beschwerden oder wenn Bürgerproteste bei Genehmigungsverfahren drohen. Wenn der Dialog erfolgreich war, ist es sinnvoll, diesen Erfolg langfristig zu sichern.

In der Regel ziehen sich Behörden in dieser Phase aus dem Dialog zurück und überlassen es dem Unternehmen und seinen Nachbarn, weiter ihre Kooperation zu pflegen. Falls Behördenmitarbeiter die Dialogleitung innehatten, können sie als letzte "Dienstleistung" ihren Partnern im Unternehmen einige Anregungen für die weitere Pflege der Nachbarschaft auf den Weg geben.



### 6.1 Die Gewinne guter Nachbarschaft sichern und entwickeln

Erfolgreiche Nachbarschaftsdialoge haben langfristig positive Auswirkungen für Anwohner, Unternehmen und Behörden: Missverständnisse werden ausgeräumt, Befürchtungen kommen zur Sprache, Fragen werden beantwortet und es ist möglich, eine Zusammenarbeit zwischen Teilnehmern aufzubauen, die vor dem Dialog in heftige Streitereien verwickelt waren. Dialoge führen zu Lernprozessen der sozialen Gemeinschaft und der beteiligten Organisationen. Es lohnt sich, diese Gewinne langfristig zu nutzen.

#### Sichern Sie sich die Gewinne auf der sozialen Ebene

Im Idealfall klären die Teilnehmer nicht nur spezifische Fragen, sondern können auch lernen, die anderen Dialogpartner besser einzuschätzen und die Gründe zu akzeptieren, mit denen die Partner ihre Ziele und Werte rechtfertigen. Das bedeutet nicht per se, dass sie mit ihren Standpunkten übereinstimmen.

Im Allgemeinen werden das Unternehmen und die Anwohner weiterhin unterschiedliche Interessen verfolgen und die Behörde wird zur Überwachung der Umweltaspekte dazwischen und manchmal auch daneben stehen. Deshalb wird ein Konsens immer entweder zeitlich begrenzt oder ein Teilkonsens sein oder sogar die Feststellung beinhalten, dass man darin übereinstimmt, dass man nicht übereinstimmt („agreeing to disagree“).

Die Dialogteilnehmer lernen dabei, realistische und akzeptable Kompromisse und eine Lösung für gegensätzliche Interessen zu finden. Wenn sie einander bei der Diskussion kontroverser Themen als gleichberechtigt betrachten, kann eine Übereinstimmung auf persönlicher Ebene erreicht werden: "Wir gehen fair miteinander um, auch wenn wir unterschiedlicher Meinung sind und unterschiedliche Interessen verfolgen."

Wenn der Dialog in einer akuten Konfliktlage begann, also auf Grund heftiger Probleme und Beschwerden und mit einem positiven Ergebnis endete, trägt er auch leichter durch die nächste Krise hindurch und fördert auf jeden Fall ein entspannteres Nebeneinander in friedlichen Zeiten.

Wenn die Behörde im Rahmen eines Genehmigungsverfahrens den Dialog zwischen Unternehmen und Bürgern angeschoben hat, sollten die Streitpunkte überwiegend gelöst und ein deutlich schnelleres Verfahren ohne viele Einwendungen bzw. gerichtliche Auseinandersetzungen die Folge sein.

Ein gegenseitiges – und auch bei Konflikten wirksames – Engagement zwischen den Dialogpartnern nimmt kontinuierlich zu, weil die Beteiligten sich vertrauen und einander als zuverlässige Partner betrachten.

## Nutzen Sie die Gewinne für die beteiligten Organisationen / Institutionen

Der Nachbarschaftsdialog unterstützt das Lernen der Organisation:

Ein Unternehmen entwickelt sich zu einem offenen, transparenten und selbstbewussten Partner innerhalb der regionalen Gemeinschaft. Das hat auch positive Auswirkungen auf sein Image und trägt dazu bei, dass in der Nachbarschaft seine Anliegen mehr Gehör finden.

In der Regel entsteht auch zwischen Behörde und Unternehmen ein kurzer Draht. Beide Institutionen lernen einander zu vertrauen und gemäß ihrer Rollen klar und konstruktiv miteinander zu kommunizieren.

Unternehmen schätzen außerdem einen kontinuierlichen Nachbarschaftsdialog, weil sie dadurch von den Anwohnern Feedback über aktuelle Fragen erhalten.

Die Anwohner stellen wiederum fest, dass es von Vorteil ist, wenn das Unternehmen Interesse für sie zeigt, indem es Beschwerden sofort bearbeitet und darauf reagiert.

Behörden und Unternehmen gewinnen an Ansehen bei den Nachbarn, wenn diese routinemäßig die Chance erhalten, die Antragsunterlagen des Unternehmens für umweltrechtliche Genehmigungen einzusehen und zu besprechen.

Diese Verfahrensweisen ermöglichen es, sich auf die sachlichen Aspekte der Konflikte zu konzentrieren und sich auf der Basis von Gutachten, sorgfältigen Untersuchungen oder innovativen Forschungsprojekten zu einigen: Welche Verbesserungen sind sinnvoll, effektiv und machbar – für beide Seiten.

Alle Seiten begrüßen es als positiven Effekt, wenn Klagen zurückgezogen werden und die Streitpunkte ohne Rechtsstreit aus der Welt geräumt werden können. Das zeigt, dass die rechtliche Situation nicht der einzige ausschlaggebende Aspekt ist.<sup>21</sup>

## 6.2 Von guter Nachbarschaft langfristig profitieren – den Dialog fortführen?

Wenn die Kommunikation über die unmittelbaren Konfliktthemen erfolgreich abgeschlossen wurde, stehen Unternehmen vor der Frage: Soll der Dialog beendet oder fortgesetzt werden?

### Entscheiden Sie: Den Dialog fortführen oder ruhen lassen?

In der Regel wird ein erfolgreicher Dialog in einen kontinuierlichen und langfristig angelegten Prozess überführt, Kontakte und Beziehungen werden auf eine tragfähige Basis gestellt. Wichtig ist dabei, dass der Informationsaustausch weiterhin fortgesetzt und die Vertrauensbasis kontinuierlich ausgebaut wird.

Daher sollten sich alle Beteiligten in der Schlussphase des Dialoges über die zukünftige Kommunikation bei Beschwerden, Fragen oder Problemen einigen.

Für das Unternehmen kann es sich durchaus als sinnvoll erweisen, den guten Kontakt weiter zu pflegen, der während des Dialogs erarbeitet wurde. Auf jeden Fall kann der kurze Draht zwischen den Akteuren weiter genutzt werden. Wenn die Nachbarn sich in Zukunft mit ihren Anliegen direkt an das Unternehmen wenden, kann das Unternehmen rasch auf Besorgnisse reagieren, die in der Nachbarschaft und in der Umgebung entstehen, und den Dialog, falls erforderlich, wieder aufnehmen. Das gilt insbesondere für den Fall, dass das Unternehmen z. B. die Nachbarschaft frühzeitig informieren und beteiligen möchte, wenn es neue Pläne entwickelt und Investitionen plant.

Auch für die Behörde wird sich langfristig auszahlen, wenn die Parteien auch zukünftig ihre Konflikte direkt miteinander regeln und konstruktiv klären. Unternehmen dürfen dabei natürlich keine rechtlichen Vorgaben unterschreiten. In Zweifelsfällen berät die Behörde. Und sofern neuerliche Beschwerden auftreten, die dennoch bei ihr direkt ankommen, kann die Behörde das Unternehmen schnell und zunächst unbürokratisch informieren und eine Lösungssuche anregen.

---

<sup>21</sup> Siehe dazu auch die Beispiele in Teil C

Auf lange Sicht werden jedoch im Allgemeinen nur sehr große Industriestandorte über eine ausreichend breite Palette von Themen verfügen, um einen kontinuierlichen Dialog zu rechtfertigen. In diesen werden die Behörden nur zu besonderen Themen hinzugezogen.

Es muss also für jeden Dialog jeweils individuell entschieden werden:

- Ob der Dialog in eingeschränkter Form (z. B. ein- oder zweimal jährlich) weitergeführt und
- ob – darüber hinaus – auf andere Weise Kontakt mit den Teilnehmern gehalten werden soll,
- ob eine Pause gemacht und mit den Teilnehmern eine Wiederaufnahme im Bedarfsfall vereinbart werden soll,
- ob der Dialog regelmäßig mit einem ausgeweiteten Themenbereich fortgesetzt werden soll, indem z. B. allgemeinere, weniger standortspezifische Themen behandelt werden (Nachhaltigkeit, Sponsoring, gesellschaftliches Engagement im Unternehmen etc.).

### **Passen Sie die Dialogform an den Bedarf an – nutzen Sie vielfältige Kanäle**

Die Dialogformen, die Häufigkeit der Treffen und die Zusammensetzung der Teilnehmer sind nie statisch. Sie sollten sie kontinuierlich anpassen, um auf die Bedürfnisse und Interessen aller Teilnehmer eingehen zu können.

Die Frequenz der Treffen können Sie reduzieren (1-2 x jährlich) und die Themen auf einen gegenseitigen offenen Informationsaustausch über Aktuelles und Neuerungen mit Meinungsaustausch und kurzem Weg für auftauchende Fragen konzentrieren sowie für die Kontaktpflege einsetzen.

Die Form lässt sich deutlich informeller gestalten sowie auch die Palette ihrer Dialog- und Kontaktangebote erweitern:

- Regelmäßige Gesprächskreise /Firmeninformations- und Diskussionsangebote /Persönliche Gespräche mit Schlüsselpersonen oder bei Beschwerden Einzelner.
- Betriebsführungen zu neuen Anlagenteilen /Tage der offenen Tür /Firmenfeste.
- Nachbarschaftliche Grillnachmittage mit informellem Kontakt zur Unternehmensleitung bzw. hochrangigen Unternehmensvertretern.
- Gemeinnütziges Sponsoring /regionales Engagement /Teilnahme an lokalen Veranstaltungen.
- Information(en) der Mitarbeiter / Regionale Mitarbeiterrekrutierung.
- Nachbarschaftszeitung, -newsletter, -information, aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Voraussetzung ist die Pflege und Anpassung der Kontakte an Veränderungen: Der Wegzug bzw. Wegfall von Schlüsselpersonen muss kompensiert werden, der Adressverteiler für schnelle Kommunikationswege sollte aktuell gehalten werden, ggf. neue Kommunikationskanäle erschließen, neue Akteursgruppen ansprechen, Generationswechsel erkennen, veränderte Interessenslagen erkunden,...

### **Starten Sie an neuen Standorten einen Nachbarschaftsdialog präventiv!**

Unternehmen, die in ruhigen Zeiten Kommunikationswege entwickelt haben, auf die sie in Krisenzeiten zurückgreifen können, haben die Chance, ihre Nachbarschaft bei Störungen im Betriebsablauf rechtzeitig zu informieren und damit die Vertrauensbasis gerade in Krisen zu stärken. Sie behalten damit ihre aktive Rolle und können es vermeiden, in eine Verteidigungsposition gedrängt zu werden.

Viele Unternehmen betreiben präventive Nachbarschaftsdialoge an neuen Standorten von Anfang an, meist, wenn sie zuvor an einem bestehenden Standort einen Konflikt konstruktiv im Dialog mit den Nachbarn bewältigt haben.

Manche Unternehmen nehmen auch in schwierigen Situationen aktiv den Dialog auf, zum Beispiel, wenn Entlassungen unvermeidlich werden. In diesen Fällen ist nicht nur die Mitarbeitervertretung ihr Gesprächspartner, sondern auch kommunale Vertreter sowie eben auch die Nachbarschaft.

Behörden raten nach positiven Erfahrungen mit Nachbarschaftsdialogen den von ihnen betreuten Unternehmen bei der Neuansiedlung zu einem solchen präventiven Dialog und werden sie bei Bedarf dabei unterstützen.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> siehe dazu in der Literaturliste den Leitfaden für Nachbarschaftsdialoge, speziell für Unternehmen

## (C) Beispiele für Nachbarschaftsdialoge

### Beispiel 1 Tierimpfstoffzentrum (Gentechnische Forschungsanlage)

<b>Unternehmen</b>	<b>Tierimpfstoffzentrum, Hannover</b>
Betreuende Behörde	Staatl. Gewerbeaufsichtsamt Hannover (GAA Hannover)
Ansprechpartner	Bernd Reese
Rechtlicher Rahmen	Bauleitplanverfahren, - Änderung Flächennutzungs- und Bebauungsplan sowie Genehmigungsverfahren nach dem Gentechnikgesetz (Baugenehmigung wurde durch die Genehmigung nach Gentechnikrecht mit eingeschlossen)
Dialog initiiert durch	GAA Hannover, Stadt Hannover
Dialog/Beginn/Ende/Dauer	2008 bis Anfang 2010
Branche	Forschungszentrum für Tierimpfstoffe (Gentechnische Anlage, Sicherheitsstufe 2)
Produkte	Erforschung neuer Impfstoffe für landwirtschaftlich genutzte Tiere, insbesondere Schweine
Mitarbeiterzahl	50 – 200
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes	Das Forschungszentrum befindet sich in einem dafür ausgewiesenen Planungsgebiet (Sondergebiet). Im Umfeld der Forschungseinrichtung befinden sich weitere universitäre Forschungseinrichtungen als auch Wohnbebauung.
Vorgeschichte / Anlass	In 2007 stellte das Unternehmen den zuständigen Genehmigungs- und Überwachungsbehörden als auch pressewirksam der Öffentlichkeit ihr Vorhaben vor, in Hannover, Stadtteil Kirchrode, ein Tierimpfstoff-Forschungszentrum mit einer dazu erforderlichen Versuchstierhaltung anzusiedeln. Es handelt sich hierbei um ein Labor der gentechnischen Sicherheitsstufe S2. Anfang 2008 gründete sich eine sehr aktive Bürgerinitiative aus Nachbarn des zukünftigen Standortes des Forschungszentrums und aus Tierschützern. Zunächst war es erforderlich, dass die Stadt Hannover zur Ansiedlung dieses Projektes den örtlichen Flächennutzungs- und Bebauungsplan ändern musste. Im zweiten Schritt ist zur Realisierung des Projektes (bauliche Errichtung und Betrieb) von dem GAA Hannover ein Genehmigungsverfahren nach dem Gentechnikgesetz durchgeführt worden. Dieses Verfahren hat eine bündelnde Funktion. Alle weiteren erforderlichen Genehmigungen, wie z. B. die Baugenehmigung, wurden durch die Genehmigung nach Gentechnikrecht mit erteilt.
Teilnehmende	Nachbarn, Tierschützer, Interessierte, Behörden, Vorhabenträger, externe Moderation
Frequenz, Dauer, Zeitpunkte der Treffen	4 Termine in 2 Jahren, Dialog ist beendet
Moderation	Extern
Spielregeln	Wurden auf dem 1. Termin vereinbart
Themen	Alle denkbaren Auswirkungen auf die Umwelt und somit auch auf die Nachbarschaft (Lärm, Gerüche, Gefahren durch freigesetzte Bakterien und Viren,.....)
Erfolgsfaktoren	Unabhängige Moderation, offener und transparenter Dialog
Ergebnisse	Bereits im Rahmen des notwendigen Bauleitplanverfahrens (Änderung des Flächennutzungs- und Bebauungsplanes) wurde mittels eines Nachbarschaftsdialogs unter externer Moderation durch die Stadt Hannover und dem Vorhabenträger in öffentlichen Veranstaltungen das Vorhaben erläutert. In den ersten Veranstaltungen machten einige hundert Nachbarn und Mitglieder

der Bürgerinitiative ihren Unmut über das Projekt deutlich. In dieser Phase haben Vorhabenträger, Sachverständige, Stadtplaner als auch das GAA Hannover als genehmigende Behörde für dieses Vorhaben nach Gentechnikrecht die Öffentlichkeit aufgeklärt mit dem Ziel, das Thema zu versachlichen. Alle denkbaren Auswirkungen auf die Umwelt und somit auch auf die Nachbarschaft (Lärm, Gerüche, Gefahren durch freigesetzte Bakterien und Viren,.....) wurden bereits zu diesem Zeitpunkt allumfassend betrachtet. Dieser offene und allumfassende Dialog führte zu einer hohen Transparenz und anschließend auch zu einer Versachlichung der Diskussion. Somit wurden Auswirkungen auf die Umwelt in einer Tiefe bereits vorweg betrachtet, die eigentlich erst in dem sich anschließenden Genehmigungsverfahren nach dem Gentechnikrecht betrachtet werden müssen.

Das anschließende gentechnikrechtliche Genehmigungsverfahren lief daher relativ unkompliziert ab. Die im vorgeschalteten Bauleitplanverfahren durchgeführte offene Diskussion und die damit einhergehende Versachlichung führte dazu, dass sich der Kreis derer, die dieses Vorhaben doch sehr kritisch sahen, im wesentlichen auf die reduziert hat, die generell gegen diesen Standort des Vorhabens waren, wie z. B. aktive Tierschützer die generell gegen Tierversuche sind. Die Genehmigung nach dem Gentechnikrecht wurde im Juni 2010 erteilt. Die Klage der Gegner des Vorhabens gegen die Änderung des Bebauungsplanes ist vor dem Oberverwaltungsgericht gescheitert. Eine Klage gegen die gentechnische Genehmigung ist noch anhängig. Das Vorhaben befindet sich bereits in der Umsetzung (Rohbau ist fertig gestellt).

Absicherung / rechtliche Form der Ergebnisse	Eigenverantwortliche Umsetzung einiger verabredeter Maßnahmen durch die am Dialog beteiligten Akteure
--	---

## Beispiel 2 Waldbühne

Name	Waldbühne in Berlin
Branche	Opern- und Schauspielhäuser, Konzerthallen und ähnliche Einrichtungen
Produkte	Durchführung von Musik- und Kinoveranstaltungen
Dialog/Beginn/Ende/Dauer	Anfang der 1990er Jahre bis 2006
Betreuende Behörde	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin
Dialog initiiert durch	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie Berlin
Rechtlicher Rahmen	Ergänzung zur schriftlichen Anhörung nach § 28 Absatz 1 des Verwaltungsverfahrensgesetzes bei lärmschutzrechtlichen Genehmigungen für Veranstaltungen
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes	Die Waldbühne im Berliner Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf ist ein beliebter Veranstaltungsort für Konzerte und Kinovorführungen. Sie liegt in einem Talkessel der Murellenschlucht und gehört zu dem von 1934 bis 1936 errichteten Olympiastadion in unmittelbarer Nähe zum Olympia-Stadion Berlin und zum Maifeld. Nachdem sie seit 1965 nach einem Rolling-Stones-Konzert, bei dem sie weitgehend verwüstet wurde, nicht mehr entsprechend genutzt wurde, finden seit 1978 wieder regelmäßige Konzertveranstaltungen dort statt. Dabei sind unterschiedliche Musikgenres vertreten. Die Palette reicht von Klassik-Konzerten bis hin zu Rockmusikveranstaltungen. Seit einigen Jahren werden dort auch Kinofilme vorgeführt. In der Nachbarschaft zur Waldbühne befindet sich Wohnbebauung. Die nächsten Wohnhäuser sind ca. 500 m entfernt. Es handelt sich dabei sowohl um Einfamilienhäuser als auch um Mehrfamilienhäuser.

Vorgeschichte / Anlass	Im Zuge der Nutzung der Waldbühne kam es immer wieder zu erheblichen Protesten der Anwohnerinnen und Anwohner, die dabei in der Regel den durch den Veranstaltungsbetrieb verursachten Lärm thematisierten. Gegenstand der Beschwerden waren aber auch der Parksuchverkehr rund um das Veranstaltungsgelände und die Nutzung von Parkplätzen der Anwohnerinnen und Anwohner durch die Veranstaltungsbesucher.
Teilnehmende	Durch die zuständige Behörde wurde ein Nachbarschaftsdialog initiiert, an dem neben den Anwohnerinnen und Anwohnern, dem Veranstalter und der für den Lärmschutz zuständigen Behörde auch Vertreter anderer relevanter Verwaltungsstellen einbezogen waren.
Frequenz, Dauer, Zeitpunkte der Treffen	Der Nachbarschaftsdialog wurde im Vorfeld einer schriftlichen Anhörung nach § 28 Absatz 1 des Verwaltungsverfahrensgesetzes durchgeführt. Die beabsichtigte Verwaltungsentscheidung wurde dann nach dem Gespräch erarbeitet und den Beteiligten schriftlich übermittelt. Gezielt am Verfahren beteiligt wurden alle die Anwohnerinnen und Anwohner, die der Verwaltungsbehörde (z. B. durch Beschwerden) namentlich bekannt waren. Es bestand aber auch die Möglichkeit für Betroffene, zu diesen Treffen dazu zu kommen. Die Gespräche fanden jährlich vor Ort in den Räumen einer Kirchengemeinde statt.
Moderation	Die Moderation übernahm ein Mitarbeiter der für die lärmschutzrechtliche Entscheidung zuständigen Verwaltungsbehörde.
Spielregeln	Besondere Spielregeln wurden nicht verabredet. Eine direkte Presseberichterstattung aus den Treffen durch teilnehmende Pressevertreter wurde nicht zugelassen. Teilnahmeberechtigt waren nur die Anwohnerinnen und Anwohner, die tatsächlich von den Auswirkungen des Veranstaltungsbetriebes betroffen waren.
Themen	Im Dialogprozess wurde herausgearbeitet, dass neben den Geräuschimmissionen durch die Veranstaltung auch zusätzliche Faktoren zur Unzufriedenheit der Anwohnerinnen und Anwohner mit dem Veranstaltungsgeschehen beitrugen (z. B. Parkplatzsituation, Parksuchverkehr, Vermüllung des Straßenlandes und der Vorgärten durch Veranstaltungsbesucher etc.).
Erfolgsfaktoren	Kontinuität, vereinbarte Verabredungen wurden eingehalten
Ergebnisse	Im Zusammenwirken der unterschiedlichen Akteure konnten auf dieser Grundlage Verbesserungen für die Nachbarschaft entwickelt werden (z. B. Sperrung bestimmter Straßen für den Besucherverkehr). Die Situation in diesem Veranstaltungsbereich ist inzwischen soweit befriedet, dass der Nachbarschaftsdialog eingestellt werden konnte.
Weitere Aspekte	Ähnliche Verfahren wurden auch bei anderen konfliktbehafteten Veranstaltungsstätten durchgeführt. Eine Integration des Nachbarschaftsdialoges in das Verwaltungsverfahren ist zulässig. Das Gesetz schreibt bei immissionsschutzrechtlich nicht genehmigungsbedürftigen Anlagen in der Regel keine bestimmte Form der Anhörung vor. Es muss nur sichergestellt werden, dass die gewählte Form nicht zu einer Einschränkung des Rechtsschutzes führt.
Absicherung / rechtliche Form der Ergebnisse	Eigenverantwortliche Umsetzung der verabredeten Maßnahmen durch die am Dialog beteiligten Akteure. Einzelaspekte können in Genehmigungsbescheide als Nebenbestimmungen übernommen werden.

## Beispiel 3 Getreidemühle

Name	Getreidemühle, Raum Braunschweig
Betreuende Behörde	Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Braunschweig -GAA Braunschweig-
Ansprechpartner	Andreas Aplowski
Rechtlicher Rahmen	Genehmigungsbedürftige Anlage nach Ziffer 7.21 der Spalte 1 des Anhangs zur 4. BImSchV; Änderungsgenehmigung für die Errichtung und den Betrieb einer neuen Halle zum Mischen, Lagern und Verpacken von Produkten
Dialog initiiert durch	GAA Braunschweig und Unternehmen
Dialog/Beginn/Ende/Dauer	Dialog besteht seit Oktober 2007
Branche	Herstellung von Getreidemehl
Produkte	Weizen- und Roggenmehle, Backmischungen und Cerealien (Müsli etc.)
Mitarbeiterzahl	Ca. 55
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes	Das Familienunternehmen liegt am südwestlichen Rande des Ortes. Das Unternehmensgrundstück grenzt an mehreren Seiten unmittelbar an Wohngebiete an.
Vorgeschichte / Anlass	Im Jahre 2007 wird öffentlich bekannt, dass das Unternehmen eine Halle zum Mischen, Lagern und Verpacken errichten und betreiben will. Die Halle soll unmittelbar an ein allgemeines Wohngebiet angrenzen. Die Anwohnerschaft ist seit vielen Jahren sensibilisiert, weil das Unternehmen stetig wuchs, was zusätzliche Immissionen wie z. B. Geräusche entstehen ließ. Die Nachbarn mobilisierten Bürger/innen, Behörden, Politiker und stellten über die regionalen Medien Öffentlichkeit her. Die Situation schien festgefahren zu sein.
Teilnehmende	Nachbarn, Unternehmensvertreter, Berater des Unternehmens, Vertreter des GAA Braunschweig, externer Moderator (nur beim ersten Treffen)
Frequenz, Dauer, Zeitpunkte der Treffen	Erstes Treffen Oktober 2007, Dauer ca. zwei Stunden; weitere Treffen folgten ca. monatlich zur Abarbeitung des Themenkataloges; gegenwärtig treffen sich die Akteure nach Bedarf
Moderation	Das erste Treffen moderierte ein externer Behördenvertreter (GAA Celle), danach übernahm der Berater des Unternehmens die Moderation.
Spielregeln	Die Spielregeln beschränken sich auf die Minimalforderungen ausreden lassen, zuhören, Schilderungen anderer Teilnehmer nicht bewerten und Gesprächsförderung des Moderators akzeptieren und beachten.
Themen	Vorstellung des Bauvorhabens (sind Änderungen möglich?), Wertminderung der Wohnhäuser (u.a. Rissbildung an einem Wohnhaus), Immissionsschutzmaßnahmen, aktuelle Beobachtungen auf dem Unternehmensgelände bzw. Immissionen
Erfolgsfaktoren	Dialog auf Augenhöhe, Bereitschaft des Unternehmens, die Wünsche und Vorschläge der Nachbarn in der weiteren Planung und Ausführung des Vorhabens zu bedenken, externer Moderator
Ergebnisse	Die Belange/Wünsche der Nachbarn aus dem Themenkatalog wurden bei der Realisierung des Vorhabens soweit wie möglich berücksichtigt oder Alternativen herausgearbeitet (Richtung der Austrittsöffnung des Abluftstutzen, Gestaltung des Lärmschutzwalles und der Gebäudefassade, etc. .) nicht umsetzbare Maßnahmen begründeten die Unternehmensvertreter nachvollziehbar. Der Nachbarschaftsdialog hat sich institutionalisiert und findet unmittelbar zwischen Unternehmen und Nachbarschaft statt.
Absicherung / rechtliche Form der Ergebnisse	Die vereinbarten Ergebnisse werden in Protokollen niedergelegt. Die Akteure im Dialog überprüfen die gemeinsam die Umsetzung.

## Beispiel 4 Zementwerk

Name	Zementwerk, Raum Hannover
Betreuende Behörde	Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Hannover -GAA Hannover-
Ansprechpartner	Andreas Aplowski
Rechtlicher Rahmen	Genehmigungsbedürftige Anlage nach Ziffer 2.3 der Spalte 1 des Anhangs zur 4. BImSchV
Dialog initiiert durch	Unternehmen
Dialog/Beginn/Ende/Dauer	Dialog besteht seit Februar 2004
Branche	Herstellung von Zement
Produkte	Zement
Mitarbeiterzahl	Ca. 190 (Stand 2007)
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes	Das Unternehmen liegt am nordwestlichen Rande des Ortes. Das Unternehmensgrundstück grenzt unmittelbar an ein Wohngebiet an.
Vorgeschichte / Anlass	Genehmigungsverfahren mit Öffentlichkeitsbeteiligung für eine Anlagenänderung. Nachdem die bereits bestehende Bürgerinitiative Einsicht in die Antragsunterlagen genommen hatte und auf dem Erörterungstermin Fragen zu den aktuellen Emissionswerten stellte, ergriff das Unternehmen die Initiative, ging auf die Bürgerinitiative zu und bot ihr einen Nachbarschaftsdialog an.
Teilnehmende	Nachbarn, Bürgerinitiative, Unternehmensvertreter, Moderator aus anderem Behördenstandort
Frequenz, Dauer, Zeitpunkte der Treffen	Erstes Treffen Februar 2004, Dauer ca. 3 Stunden, weitere Treffen folgten zur Abarbeitung des Themenkataloges und zur Diskussion aktueller Fragen; gegenwärtig treffen sich die Akteure nach Bedarf
Moderation	Die Moderation erfolgte vom ersten Treffen an durch eine Unternehmensvertreterin (Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit). Die ersten Treffen wurden auf Wunsch der Teilnehmer/innen beratend begleitet durch einen externen Behördenvertreter/Moderator (GAA Hildesheim).
Spielregeln	Die Spielregeln wurden in den ersten Treffen parallel zu der inhaltlichen Bearbeitung von Themen aus dem Themenkatalog sehr gründlich ausgearbeitet. Dort sind die Ziele des Dialoges beschrieben. Geregelt werden im Wesentlichen die Arbeitsformen, die Moderation, das Protokoll, die Vertraulichkeit, die Beschlüsse und die Kosten. Im Juni 2005 setzten die Hauptakteure des Nachbarschaftsdialoges ihre Unterschrift unter die Endfassung der Spielregeln.
Themen	Ersatzbrennstoffe, Emissionen und Emissionsverhalten der Anlage, Immissionen, Zugang zu Umweltdaten für die Nachbarschaft, Öffentlichkeitsarbeit
Erfolgsfaktoren	Transparente Darstellung des Herstellungsprozesses mit allen Auswirkungen auf die Umwelt, sehr hohe Fachkompetenz bei der Bürgerinitiative, Vereinbarung der Spielregeln (besonders frühzeitige Information der Bürgerinitiative über Anlagenänderungen)
Ergebnisse	Die Kommunikation findet direkt statt und nicht über Dritte (Behörden / Medien). Es herrscht Klarheit durch die hergestellte Transparenz, somit wird über Fakten diskutiert.

## Quellenangaben und weitere Unterlagen

Die Inhalte dieses Leitfadens basieren auf Unterlagen, die in einem IMPEL-Projekt in mehreren Projektphasen entstanden sind:

Sie stehen als kostenfreie Unterstützungsmedien zum Thema "Nachbarschaftsdialoge" zur Verfügung, die bei der Verbreitung dieses Instrumentes dienlich sind.

### **Eine knappe Broschüre über das Verfahren (14 Seiten)**

Betriebe und ihre Nachbarn: Vertrauen aufbauen – Konflikte lösen. 12 Schritte zu einer guten Nachbarschaft

Zu beziehen über ([www.Gewerbeaufsicht.niedersachsen.de](http://www.Gewerbeaufsicht.niedersachsen.de))

### **Eine (Powerpoint-)Präsentation zur knappen Erläuterung „Nachbarschaftsdialoge“**

Nachbarschaftsdialog – Das Instrument "Nachbarschaftsdialog" zur Prävention und Lösung von Konflikten zwischen Unternehmen und ihren Nachbarn; Verfahren – Schritte – Evaluation (Quelle siehe unten)

### **Ein Leitfaden zur Qualitätssicherung und Evaluation von Dialogverfahren**

Guideline and excel table for self evaluation of neighbourhood dialogue

Erstellt für IMPEL – European Union Network for the Implementation and Enforcement of Environmental Law

Erstellt durch ein Projektteam von Behörden mit Erfahrungen im Nachbarschaftsdialog in Kooperation mit Irmela Feige, Hamburg

Oktober 2009

(Quelle siehe unten)

### **Ein Leitfaden speziell für Unternehmen, die einen präventiven Dialog aufbauen möchten**

Basiskonzept. Betriebe und ihre Nachbarn. Vertrauen aufbauen – Konflikte lösen. 12 Schritte zu einer guten Nachbarschaft. Handlungstipps und Empfehlungen.

von Maren Schüpphaus, Ruth Hammerbacher, Sophie Rotter, Hammerbacher GmbH, für IHK Hannover, Handwerkskammer Hannover, Staatliches Gewerbeaufsichtsämter Hannover, Hildesheim, Göttingen,

2004; zu beziehen über ([www.Gewerbeaufsicht.niedersachsen.de](http://www.Gewerbeaufsicht.niedersachsen.de))

### **Die englische Grundlage für den hier vorliegenden Leitfaden**

Establishing Neighbourhood Dialogue – Toolkit

Erstellt für IMPEL – European Union Network for the Implementation and Enforcement of Environmental Law

November 2007

Autor: Maren Schüpphaus und das Projektteam

(Quelle siehe unten)

### **Quelle für die Dokumente:**

Da die Verlinkung sich immer wieder ändert, empfehlen wir folgenden Weg:

Kostenloser download über die IMPEL homepage: <http://impel.eu>

Suche unter dem Stichwort: Neighbourhood Dialogue

Das "toolkit", die deutsche und englische Präsentation und der englische Leitfaden zur Selbstevaluation sind jeweils als Ergebnisse der Projektphasen I bis IV zu finden.

Alternativ können Sie sich an eine der im Vorwort genannten Personen / Institutionen wenden.



