

Betriebe und ihre Nachbarn: Vertrauen aufbauen – Konflikte lösen

12 Schritte
zu einer guten Nachbarschaft

Projektidee/Vorwort	1
Schritt 1: Konfliktpotenzial frühzeitig erkennen	2
Schritt 2: Nachbarschaftsinteressen erkunden	3
Schritt 3: Kontakte aufbauen	4
Schritt 4: Handlungsspielräume prüfen	5
Schritt 5: Dialogangebote auswählen	6
Schritt 6: Unternehmensintern überzeugen	7
Schritt 7: Entlastung durch externe Unterstützung	8
Schritt 8: Dialogangebote umsetzen	8
Schritt 9: Aus Erfahrungen lernen	10
Schritt 10: Ergebnisse erzielen	11
Schritt 11: Erfolge feiern	12
Schritt 12: In guter Nachbarschaft leben	12

Die Projektidee

Historisch bedingte Standorte von Unternehmen in direkter Nähe zu Wohngebieten und die damit verbundenen Umweltrisiken und Emissionen führen häufig zu Konflikten mit dem nachbarschaftlichen Umfeld. Qualifizierte Strategien der Nachbarschaftskommunikation nutzen eine methodische Kommunikation als Mittel zur einvernehmlichen Identifizierung von Problemen und Prioritäten sowie zur Entwicklung realistischer Lösungen. Bisher lagen überwiegend positive Erfahrungen für Großunternehmen vor. Im Rahmen des Projektes „Offene Umfeldkommunikation für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ wurden diese Erfahrungen ausgewertet und KMU unterstützt, mit ihren eigenen Ressourcen für ihre Nachbarschaft geeignete Dialogangebote zu entwickeln und einzuführen. Die Träger des Projektes haben durch das Projekt ihre Beratungskompetenz für KMU in Standortsituationen mit Umweltkonflikten ergänzt und einen Beraterpool initiiert.

Vorwort

Die Anforderungen im betrieblichen Umweltschutz und an die Anlagensicherheit sind gestiegen und besitzen heute in Deutschland einen im Vergleich zur EU hohen Standard. Die in der Nachbarschaft von Unternehmen lebenden Bürgerinnen und Bürger sind selbstbewusst und kritisch. Standortpflege und Standortsicherheit sind selbstverständliche Bestandteile einer modernen Unternehmenspolitik.

Häufig befinden sich die Betriebsstätten in historisch gewachsenen Gebieten, also in unmittelbarer Nähe zur Wohnbebauung. Immissionen führen in dieser Lage schnell zu typischen Nachbarschaftskonflikten.

Einige Großunternehmen haben im zurückliegenden Jahrzehnt Konzepte eines auf Nachhaltigkeit angelegten Nachbarschaftsdialoges entwickelt und erprobt. Aufgrund überzeugender Erfolge dieser sogenannten Nachbarschaftskreise im Aufsichtsbezirk des Staatlichen Gewerbeaufsichtsamtes Hannover – einer Behörde u. a. für den betrieblichen Umweltschutz – sollten im Projekt „Offene Umfeldkommunikation“ diese Erfahrungen für kleine und mittlere Unternehmen weiterentwickelt und erprobt werden. Im Projekt ist es acht mittleren Unternehmen gelungen, sowohl präventive Konzeptionen umzusetzen als auch akute Konflikte zu bearbeiten und einen auf Nachhaltigkeit angelegten Nachbarschaftsdialog zu beginnen. Aufgrund der begrenzten Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen ist ein Beraterpool aufgebaut worden. Dessen Mitglieder stehen interessierten Unternehmen mit Hilfe zur Selbsthilfe für den Aufbau einer Nachbarschaftskommunikation zur Seite.

Die Ergebnisse des Projektes zeigen, dass sich der Aufbau einer aktiven Nachbarschaftskommunikation auch für kleine und mittelständische Unternehmen lohnt. Die kooperative Zusammenarbeit unterstützt die sachgerechte Bearbeitung strittiger Themen und befähigt die Beteiligten vor Ort, auch ohne Aufsichtsbehörden nachhaltige und problemgerechte Lösungen zu erarbeiten.

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie als Einstieg in das Thema Informationen zur Vorgehensweise bei der Analyse eines Unternehmensstandortes. Die klassischen Instrumente der Umfeldkommunikation werden vorgestellt und die wesentlichen Schritte zum Aufbau eines Nachbarschaftsdialogs beschrieben.

Für die Projektträger:

Dipl.-Ing. Bernhard Klockow, Leiter des
Staatlichen Gewerbeaufsichtsamtes Hannover

Industrie- und Handelskammer Hannover

Handwerkskammer Hannover

Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Göttingen

Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Hildesheim

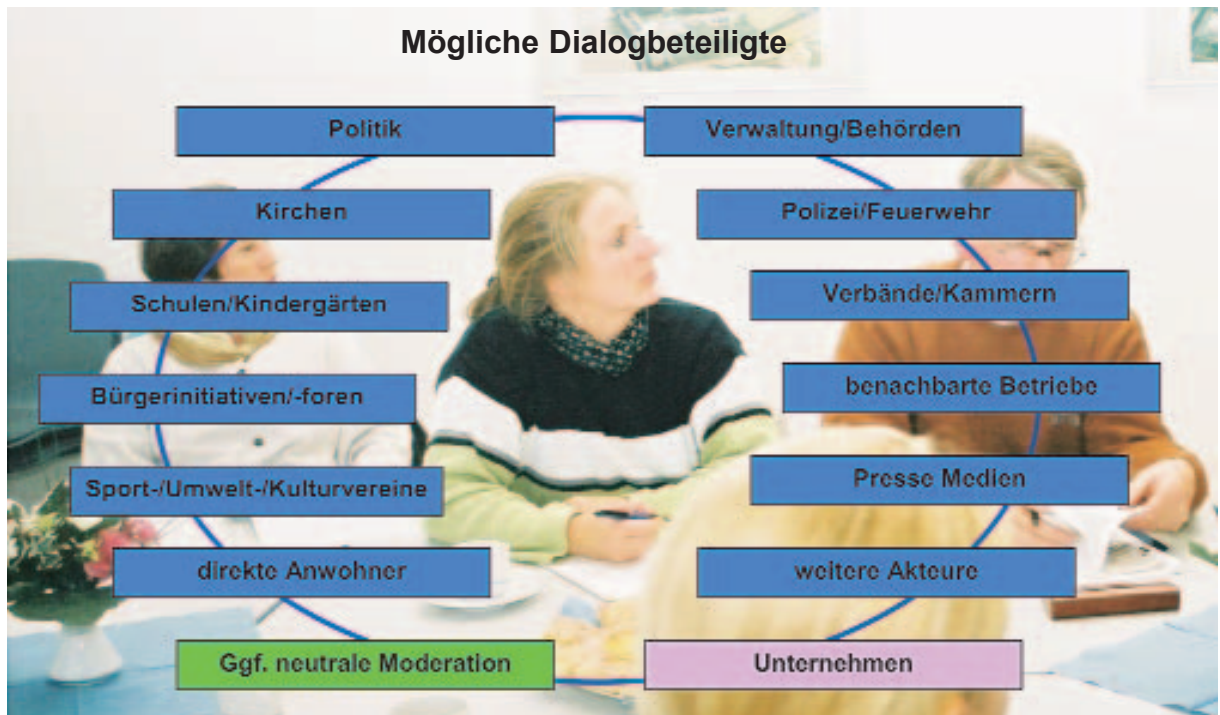


*Nachbarschaftsdialog im „Forum Brinker Hafen“ mit den
Unternehmen ALSA GmbH und Karl Konzelmann GmbH
Metallschmelzwerke*

Schritt 1: Konfliktpotenzial frühzeitig erkennen

Wenn ein oder mehrere der folgenden Aspekte auf einen Standort zutreffen, sollten Unternehmen eine proaktive Kommunikation mit Nachbarn und Behörden aufbauen:

- Die Produktion eines Betriebs belastet in unmittelbarer Nähe liegende Wohngebiete mit Immissionen, z.B. Lärm, Gerüche, Stäube, Schwingungen, Verkehrsaufkommen.
- Standort oder eingesetzte Produkte und Verfahren haben keine Akzeptanz oder sind öffentlich umstritten, wie z.B. häufig bei Chemie- oder Müllverbrennungsanlagen.
- Produktionsänderungen und -erweiterungen erfordern immer wieder Bautätigkeit und Genehmigungsverfahren, gegen die Anwohner protestieren und Einwendungen erheben.
- Anwohner beschwerten sich über Belastungen, befürchten Wertminderungen ihres Eigentums und fragen nach Produktions- und Störfallrisiken sowie schädlichen Gesundheitswirkungen.
- Der Betrieb hat kaum Kontakt zu seiner Nachbarschaft und kennt deren Interessen nicht. Auch die Anwohner haben keine Informationen über Produkte, eingesetzte Verfahren und Wirtschaftsentwicklung.



Aus solchen Gemengelage entstehen leicht Nachbarschaftskonflikte, wenn

- in der Nachbarschaft das Verständnis für den Betrieb und seine Zukunftsentwicklung sinkt, z.B. weil Belastungen bisherige Akzeptanzschwellen überschreiten oder neu hinzugezogene Nachbarn diese nicht mehr akzeptieren,
- Beschwerden im Alltagsgeschäft des Betriebes untergehen, nicht bearbeitet und nicht ernst genommen werden,
- keine Verbesserungen erkennbar werden und damit verbundene Hintergründe – Rechtslage, Technikoptionen, Investitionsplanungen, Zeithorizonte – unklar bleiben,
- Nachbarn Aufsichtsbehörden, Kommunalpolitik und Medien einschalten oder sogar eine Bürgerinitiative gründen, um ihre Interessen wirkungsvoll zu artikulieren und durchzusetzen.

Schritt 2: Nachbarschaftsinteressen erkunden

Das Umfeld eines Betriebes umfasst eine Vielzahl von Akteuren (*siehe Grafik*). Neben direkten Anwohnern sind auch Interessengruppen, Behörden und Medien wichtige Dialogpartner. Ein Unternehmen sieht sich daher unterschiedlichen Interessen gegenüber, sowohl kritischen Forderungen als auch wohlwollenden Erwartungen. Dabei sind Forderungen nach geringeren Immissionsbelastungen durchaus verbunden mit der Erwartung, dass das Unternehmen auch in Zukunft Arbeits- und Ausbildungsplätze bereit stellt, Gewerbesteuern zahlt und Aufträge an lokale Betriebe vergibt. Meist möchte die Nachbarschaft die Existenz örtlicher Unternehmen nicht gefährden, sondern ist bereit, für beide Seiten tragfähige Kompromisse über Verbesserungen zu erzielen. Daher profitieren Unternehmen auf lange Sicht, wenn sie Nachbarschaftsinteressen frühzeitig in ihre Planungen einbeziehen und Arbeitsabläufe auch mit Rücksicht auf Anwohner organisieren: Unternehmen können termingerecht investieren und teure Nachbesserungen vermeiden.

Erfolgsfaktor 1: Interessen der Nachbarschaft sind bekannt

Identifizieren Sie die für das Unternehmen wichtigen Akteure: Welche Kontakte bestehen bereits, welche sollten auf- oder ausgebaut werden? Welche Interessen und Erwartungen bestehen im Umfeld (Themen, Forderungen, Wünsche)?

Beziehen Sie alle Interessen mit ein und laden Sie auch die kritischen Akteure ein. Nur wenn im Dialog die Vielfalt der Akteure und ihrer Interessen deutlich wird, kann ein differenziertes Bild bei allen Beteiligten entstehen. Hierin liegt ein Vorteil gegenüber rein bilateralen Gesprächen zwischen Konfliktparteien.

Schritt 3: Kontakte aufbauen

Es ist wichtig, den direkten Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und Anwohnern aufzubauen. Dazu sollten Unternehmen mindestens einen festen Ansprechpartner bestimmen. Als Einstieg sind informelle Gesprächsmöglichkeiten vorteilhaft: Unternehmensvertreter nehmen an lokalen Veranstaltungen, wie z.B. Stadtteilstesten oder -foren, teil oder laden Anwohner und wichtige gesellschaftliche Gruppen zu einer Betriebsbesichtigung, einem Tag der offenen Tür oder einem Grillfest ein.

Ein regelmäßiger Austausch sollte mit der lokalen Politik und Verwaltung erfolgen. Außerdem ermöglicht eine Löschübung mit der örtlichen Feuerwehr Kontakte zu Anwohnern und ist zusätzlich ein Beitrag zum vorsorgenden Brandschutz. Überdies sollten Unternehmen auch die lokalen Medien regelmäßig über Neuigkeiten informieren: Je besser Journalisten ein Unternehmen kennen, desto richtiger und fairer wird die Berichterstattung sein.

Nachbarschaftsdialog heißt sowohl eigene Informationen zu kommunizieren als auch die Bereitschaft zu verstehen, wie der Standort von anderen wahrgenommen und Aktivitäten bewertet werden – und das auf gleicher Augenhöhe. Häufig fühlen sich jedoch Anwohner von Unternehmens- oder Behördenvertretern nicht ernst genommen. Hier gilt es, anderen Meinungen offen und mit Respekt zu begegnen und zu versuchen, sich in die Perspektive des Gesprächspartners hineinzusetzen. Sachverhalte sollten erläutert und anschließend hinterfragt und diskutiert werden können. Nur so kann eine gemeinsame Sichtweise über Fakten entstehen, auf deren Basis argumentiert, überzeugt und ein Interessenausgleich verhandelt werden kann.

Eine proaktive Kommunikation hilft Unternehmen, äußere Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungen frühzeitig zu erkennen und diese in strategische Entscheidungen einzubeziehen. Ein Nachbarschaftsdialog ist zudem auch aktive Krisenvorsorge: Unternehmen können im Krisenfall äußeren Druck und Erwartungen besser einschätzen und angemessener reagieren. Auch Anwohner reagieren konstruktiver und sachlicher, wenn das Unternehmen als glaub- und vertrauenswürdiger Dialogpartner bekannt ist.



Vertreter örtlicher Bürgerinitiativen besichtigen die Teutonia Zementwerk AG, Hannover.

Schritt 4: Handlungsspielräume prüfen

Im Gespräch mit Anwohnern und Interessengruppen erhalten Unternehmen viele Hinweise: Beschwerden, Forderungen, Verbesserungsvorschläge, Fragen, Kontaktwünsche und Kooperationsideen. Wichtig ist es, die Themen aufzunehmen, intern zu bearbeiten und zu prüfen sowie anschließend eine Rückmeldung zu geben.

Beschwerden von Anwohnern sollten dabei genauso professionell gemanagt werden wie Kundenbeschwerden. Erfährt ein Unternehmen frühzeitig von Unzufriedenheit in der Nachbarschaft, kann es noch ohne Zeitdruck Ursachen suchen und gegebenenfalls Lösungswege finden. Jede direkte Beschwerde beim Unternehmen kann eigenverantwortlich bearbeitet und Verbesserungen können als eigener Erfolg kommuniziert werden.

Im Planungsstadium können Umfeldinteressen oft noch relativ kostengünstig berücksichtigt und so teure Nachbesserungen vermieden werden. Auch organisatorische Umstellungen können teilweise Belastungsspitzen vermindern und Anwohner entlasten. Dabei sollten auch Grenzen und Hemmnisse offen angesprochen werden, denn nur so entstehen realistische Erwartungen.

Lassen sich im Dialog für alle Seiten akzeptable Sichtweisen und Lösungen finden, steigt das wechselseitige Vertrauen und eine gute Nachbarschaft entwickelt sich.

Ziele des „Forum Brinker Hafen“ der Firmen ALSA und Konzelmann (s. auch Bild Umschlaginnenseite):

- regelmäßige Information des Umfeldes über betriebliche Entwicklungen bei den Unternehmen,
- offene und faire Diskussion über Themen, die Umfeld und Unternehmen vorschlagen,
- Lärm- und Geruchsemissionen weiter reduzieren.

Erfolgsfaktor 2: Realistische Erwartungen an Ziele und Ergebnisse bei allen Beteiligten

Unternehmen sollten klar formulieren, was sie erreichen möchten. Erfolgreiche Dialogangebote brauchen jedoch die Akzeptanz aller Dialogpartner. Dialoge nutzen den Faktor Zeit, um tragfähige Lösungen zu erreichen: Je frühzeitiger Unternehmen Interessen aus der Nachbarschaft einbeziehen, desto größer sind in der Regel die vorhandenen Handlungsspielräume für Verbesserungsmaßnahmen. Für kontinuierliche Nachbarschaftsdialoge können Unternehmen und Umfeldvertreter gemeinsame Ziele vereinbaren, als mündliche Vereinbarungen oder als fixierte Spielregeln.

Schritt 5: Dialogangebote auswählen

Wenn Themeninteressen, Handlungsspielräume und wechselseitige Erwartungen klar sind, entscheidet das Unternehmen, welche Instrumente es im Nachbarschaftsdialog (*siehe Grafik*) einsetzen möchte.

Abhängig von der individuellen Situation ist zu entscheiden,

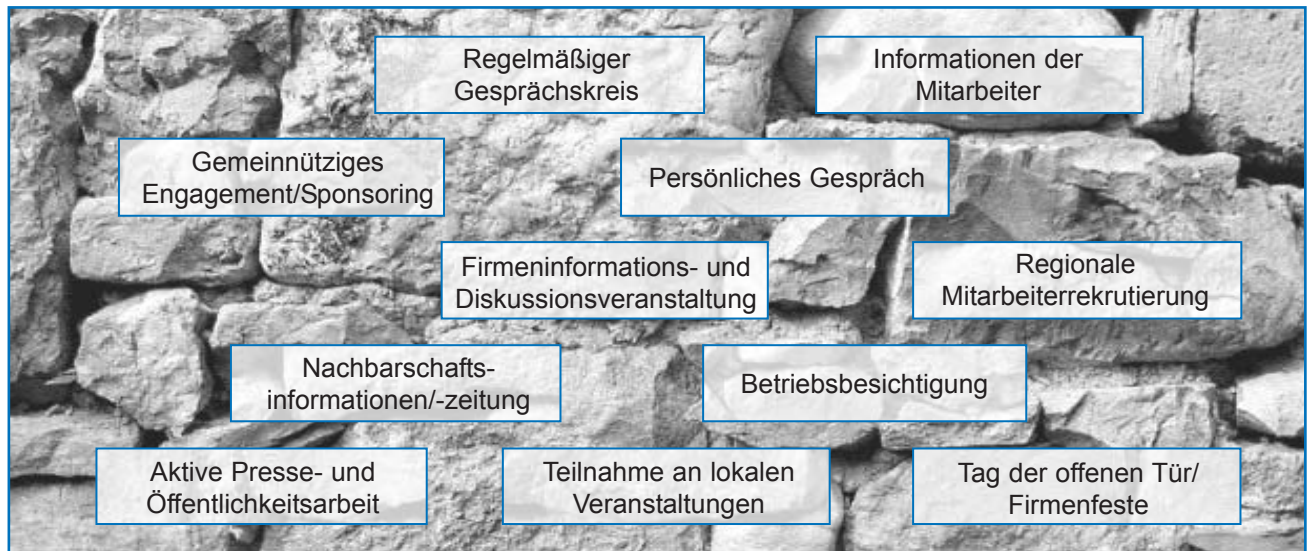
- welche Personen, gesellschaftlichen Gruppen und Behörden am Dialog beteiligt
- welche Kombination der Instrumente eingesetzt und
- inwieweit Medien und Öffentlichkeit einbezogen

werden sollen.

Der Einstieg in eine gute Nachbarschaftskommunikation kostet vor allem Zeit. Demgegenüber fallen die Sachkosten für Dialogangebote meist kaum ins Gewicht. Alle Dialogbeteiligten investieren ihre Arbeits- bzw. Freizeit und wägen ab, ob ihnen das Angebot diesen Aufwand wert ist. Die Vorteile eines Dialogs gegenüber einem Dialogverzicht müssen klar überwiegen.

Daher ist abzuwägen: Welche Kosten – für nachträgliche Investitionen, öffentliche Konflikte, Gerichtsverfahren – entstünden möglicherweise ohne Dialog? Welcher Bedarf besteht seitens des Umfeldes und wie viel Aufwand kann ein Unternehmen im Einzelfall betreiben? Langfristig können auch z.B. Investitionen für Verbesserungsmaßnahmen finanzielle Ressourcen beanspruchen.

Instrumente im Nachbarschaftsdialog



Schritt 6: Unternehmensintern überzeugen

Erfolg und Glaubwürdigkeit einer aktiven Nachbarschaftskommunikation steht und fällt mit ihrer Unterstützung auf allen Ebenen des Unternehmens. Sowohl die Unternehmensführung und das Management als auch die Mitarbeiter müssen hinter dem Nachbarschaftsdialog stehen und von dessen Nutzen überzeugt sein.

Unternehmensintern sollte ein (evtl. auch mehrere) Ansprechpartner festgelegt werden, der Anfragen beantwortet, Anliegen bündelt und Rückmeldungen unternehmensintern koordiniert. Ist dieser Ansprechpartner bekannt, wenden sich viele Anwohner mit ihren Anliegen auch direkt an das Unternehmen. Durch den persönlichen Dialog erledigen sich so viele Fragen und Themen, da die Behörden nicht eingeschaltet werden müssen.

Für Veranstaltungen können themenspezifisch gegebenenfalls weitere verantwortliche Mitarbeiter des Unternehmens oder auch externe Experten hinzugezogen werden.

Erfolgsfaktor 3: Unternehmensinterne Unterstützung auf allen Ebenen

Die Unternehmensspitze muss den Nachbarschaftsdialog aktiv führen. Nur dann können verbindliche Aussagen gemacht und Zusagen umgesetzt werden. Gegenüber aktiven Kommunikationsstrategien zeigt sich das mittlere Management anfangs häufig skeptisch. Die Öffnung gegenüber dem Umfeld muss daher unternehmensintern sowohl von der Zielsetzung als auch von den dafür erforderlichen Zeitressourcen abgesichert sein. Ein Ansprechpartner übernimmt persönlich Verantwortung. Voraussetzung ist, dass er Zeit hat, Umfeldbelange angemessen zu betreuen, und über die Autorität verfügt, diese unternehmensintern zu koordinieren.

Schritt 7: Entlastung durch externe Unterstützung

Die Skepsis von Unternehmen ist anfänglich oft groß: Lohnt es sich überhaupt, in Gespräche zu investieren? Honorieren die Dialogpartner die Öffnung?

Insbesondere bei gemeinsamen Gesprächen zwischen den Betroffenen und dem Unternehmen ist es wichtig, gegenüber allen Beteiligten gleichermaßen fair zu agieren, zur Diskussion anzuregen und darauf zu achten, dass kritische Themen nicht unter den Tisch fallen. Zur Unterstützung und Entlastung des Unternehmens kann es daher sinnvoll sein, einen unternehmensfremden Berater oder Moderator hinzuzuziehen. Dieser kann

- das Unternehmen beim Aufbau von Dialogangeboten beraten und begleiten, um so typische Anfangsfehler zu vermeiden und einen erfolgreichen Verlauf sicherzustellen,
- als neutraler Dritter zwischen Unternehmen, Nachbarschaft und Behörden vermitteln – vor allem dann, wenn massive Konflikte und persönliche Differenzen bestehen,
- die Vor- und Nachbereitung von Dialogangeboten und die Moderation von Veranstaltungen übernehmen.

Aber auch dies ist möglich: Im Rahmen des Projektes „Offene Umfeldkommunikation“ übernahmen die zuvor qualifizierten Unternehmen selbst die Moderation ihrer Veranstaltungen und die Anwohner waren damit einverstanden. Gleichwohl wurde im Rahmen des Projektes ein Beraterpool aufgebaut: Unternehmen aus den Bezirken der Gewerbeaufsichtsämter Hannover, Hildesheim und Göttingen können die Unterstützung qualifizierter Berater in Anspruch nehmen (*siehe Umschlagrückseite*).

Schritt 8: Dialogangebote umsetzen

Im Projekt haben die Unternehmen eigene Dialogangebote mit Erfolg umgesetzt: Sie haben Ansprechpartner benannt, ihr Beschwerdemanagement verbessert, zum Tag der offenen Tür und zu Betriebsbesichtigungen eingeladen. Sie haben mit Nachbarn Gespräche über Verbesserungsmaßnahmen geführt, mit Vertretern gesellschaftlicher Gruppen und Institutionen aus dem Stadtteil Kontakte aufgebaut.

Einige haben kontinuierliche Gesprächskreise eingerichtet:

Nach einer geruchsintensiven Betriebsstörung geriet die Teutonia Zementwerk AG in den Blick örtlicher Bürgerinitiativen, die Betriebsabläufe und Zukunftsplanungen kritisch hinterfragten. Auch der zuständige Bezirksrat und die Stadtverwaltung schalteten sich ein. Das Unternehmen lud Vertreter der Bürgerinitiativen zu Gesprächskreisen ein und begann einen kontinuierlichen Dialog (*siehe Bild*).

Der Schleifmittel-Hersteller VSM lud zur Einweihung eines neuen Betriebsgebäudes Vertreter aus dem umliegenden Stadtteil ein. Bei einer Betriebsführung mit anschließender Feier entstanden vielfältige informelle Kontakte. Zwei Mitarbeiter besuchten daraufhin das Stadtteilforum und stellten geplante Baumaßnahmen des Unternehmens vor. Das Unternehmen plant nun den Aufbau eines eigenen Dialogforums.



Erfolgsfaktor 4: Externe Unterstützung durch Beratung und Moderation

Insbesondere in der Anfangsphase – bei Aufbau und Einführung – von Dialogangeboten ist eine externe Unterstützung sinnvoll. Externe Berater verfügen über Prozess Erfahrung, um Unsicherheiten auffangen, kritische Situationen richtig einschätzen und angemessen reagieren zu können.

Die Öffnung der Unternehmen wird von den Dialogpartnern honoriert. Auch die Moderation von Unternehmensvertretern wird akzeptiert, wenn Fairness und eine Diskussion kritischer Themen ermöglicht wird. Nach anfänglicher Unterstützung können gerade kleine und mittlere Unternehmen den Dialog ohne externe Unterstützung fortführen.

Schritt 9: Aus Erfahrungen lernen

Nach jedem Dialogangebot ist eine kurze Auswertung sinnvoll: Was lief gut, was war nicht so gut? Welche Verbesserungen sind möglich? Wichtige Aspekte, die für den langfristigen Erfolg von Dialogangeboten wesentlich sind, wurden im Projekt ermittelt (*siehe Basiskonzept, Bezug siehe Umschlagrückseite*).

Als typische Stolpersteine haben sich erwiesen:

Unternehmen warten zu lange, bis sie aktiv werden, statt in ruhigen Zeiten ohne Zeitdruck Kommunikationsbeziehungen aufzubauen. Bei einer Krise geraten sie in die Defensive und müssen sich gegenüber öffentlichen Angriffen rechtfertigen. Schäden für das Unternehmensimage und seine Glaubwürdigkeit entstehen. Sachargumente können in heftigen Auseinandersetzungen nicht mehr transportiert werden.

Unternehmen planen die Kommunikation mit der Nachbarschaft nicht verbindlich genug ein. Unternehmensmitarbeiter müssen erfahrungsgemäß den zeitintensiven Aufbau eines Nachbarschaftsdialoges zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben leisten. Verbindliche Zeithorizonte helfen, damit Themen weder unternehmensintern noch den Nachbarn gegenüber untergehen. Die Dialogpartner zweifeln sonst an der Ernsthaftigkeit des Angebotes und verlieren die Bereitschaft zur Teilnahme.

Unternehmen präsentieren ihre Informationen zu lange und zu ausführlich. Je besser und anschaulicher Informationen aufbereitet – also je klarer die zentralen Botschaften sind –, desto mehr bleibt in Erinnerung. Wer keine Angst vor Nachfragen hat und auf eine rege Diskussion setzt, kann konkret auf inhaltliche Interessen der Zuhörer eingehen. Zu lange Monologe – dies war ein häufiger Fehler bei den ersten Veranstaltungen – führen dagegen zu Zeitüberziehungen und verursachen Frust beim Publikum.



Vor Ort erhalten Mitglieder des Nachbarschaftskreises von Honeywell Specialty Chemicals Seelze und Sigma-Aldrich Laborchemikalien Informationen über eine Anlagenplanung.

Schritt 10: Ergebnisse erzielen

Erfolgreiche Dialoge haben Folgen: Es werden Maßnahmen eingeleitet, Verabredungen getroffen und Ergebnisse erzielt. Diese gilt es festzuhalten, z.B. in einem gemeinsam verabschiedeten Protokoll oder einer Vereinbarung. Die Umsetzung sollte transparent und nachvollziehbar erfolgen:

- Was muss bis wann durch wen getan werden?
- Was muss unternehmensintern veranlasst und an Informationen gebündelt werden?
- Wann kann eine Rückmeldung gegenüber den Dialogbeteiligten erfolgen?

Ein öffentlich geführter Themenspeicher unterstützt wirksam, dass alle Dialogbeteiligten gemeinsam die Themen auswählen und planen. Dies ermöglicht später auch verbindlich festzustellen, dass Fragen geklärt sowie Ergebnisse und Erfolge erzielt wurden.

Schließlich gilt auch für Dialogangebote: Sie sind nicht für die Ewigkeit geschaffen, sondern aktuellen Bedürfnissen flexibel anzupassen.

- Vielleicht flacht nach Abarbeitung der wichtigsten Themen das Interesse der Nachbarschaft wieder ab: Dann kann vereinbart werden, sich nur bei aktuellem Bedarf erneut zu treffen.
- Umgekehrt führen vielleicht aktuelle Planungen zu erhöhtem Informationsbedarf: Das Unternehmen kann eigene Veranstaltungen anbieten oder in der Nachbarschaft schriftliche Informationen verbreiten.
- Möglicherweise möchten weitere Teilnehmer an einem kontinuierlichen Nachbarschaftsdialog beteiligt werden: Der Teilnehmerkreis kann gegebenenfalls erweitert werden.

Instrumente, Ausgestaltung, Intensität und Teilnehmende werden sich mit der Zeit weiterentwickeln.

Erfolgsfaktor 5: Transparenz über Vorgehen und Inhalte

Transparenz unterstützt maßgeblich die Klärung unterschiedlicher Interessen und die Bearbeitung von Konflikten und hilft allen Beteiligten, auf einer sachlichen Ebene zu kommunizieren. Wichtig sind hier:

- eine umfassende, laiengerechte Präsentation von Informationen und Themen,
- Offenheit gegenüber allen Beteiligten und Themenwünschen des Umfeldes,
- Ehrlichkeit (Kommunikation von Grenzen, Verzicht auf Taktieren),
- Kommunikation von Ergebnissen durch Dokumentation und aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Schritt 11: Erfolge feiern

Erfolgreiche Nachbarschaftsdialoge haben für Unternehmen, Nachbarn und Behörden positive Effekte: Missverständnisse lassen sich klären und Ängste abbauen, Vertrauen und Zusammenarbeit entstehen zwischen Beteiligten, die sich früher oft erbitterte Auseinandersetzungen geliefert haben. Auch wenn der Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Anwohnern im Grundsatz bestehen bleibt: Im Dialog lassen sich durch frühzeitige, umfassende und nachvollziehbare Informationen und offene, auch kritische Diskussionen häufig tragfähige Kompromisse finden und Interessengegensätze lösen.

In der Anfangsphase kann die Fortsetzung des Dialogs durchaus einmal auf der Kippe stehen. In der Regel gelingt es jedoch, nach einiger Zeit eine konstruktive und sachliche Diskussionsatmosphäre zu schaffen, von der alle Beteiligten profitieren. Realistische Erwartungen an das Machbare zu haben und die Diskussion auf gleicher Augenhöhe zu führen, erfordern Lernerfahrungen bei allen Beteiligten. Umso wichtiger ist es, Ergebnisse und Erfolge gemeinsam festzuhalten, die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen zu begleiten und diese anschließend zu feiern. Viele Anwohner wünschen sich, mit einer aktiven Pressearbeit auch die lokale Öffentlichkeit über die erzielten Ergebnisse zu informieren.

Schritt 12: In guter Nachbarschaft leben

Unternehmen schätzen an kontinuierlichen Nachbarschaftsdialogen, von Anwohnern und Behörden Rückmeldungen zu aktuellen Themen zu erhalten. Diese wiederum sehen die umgehende Bearbeitung und Prüfung von Beschwerden und die Möglichkeit, beim Unternehmen in Genehmigungsunterlagen Einsicht zu nehmen, als vorteilhaft an. Vereinbarungen über und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen auf rationaler Basis werden möglich – teilweise fundiert durch Gutachten, vertiefende Untersuchungen und sogar innovative Forschungsprojekte (*siehe Bild*). Auch den Verzicht auf juristische Auseinandersetzungen bzw. die Rücknahme von Klagen sehen beide Seiten positiv und betonen, dass man nicht nur die Rechtssituation im Blick haben sollte: Firmeninterne Prüfungen können auch kostengünstige freiwillige Maßnahmen bzw. Verbesserungen durch organisatorische Umstellungen ermitteln.

Nutzen für Unternehmen:

- Standortsicherung
- Vermeidung von Standortkonflikten
- Reibungslose Genehmigungsverfahren
- Absicherung termingerechter Investitionen
- Hohe Akzeptanz der Nachbarschaft
- Imagegewinn für Unternehmen und Beschäftigte

- Vermeidung von rechtlichen Auseinandersetzungen
- Gute Beziehungen zu Nachbarn, lokalen Funktionsträgern, Medien und Aufsichts- und Genehmigungsbehörden
- Positive Effekte für die interne Kommunikation und die Kommunikation mit Kunden

Nutzen für Anwohner und Behörden:

- Frühzeitige Information
- Anregungen und Empfehlungen für Unternehmensplanungen und -entscheidungen
- Einsichtnahme in Planungs- und Genehmigungsunterlagen für Nachbarn
- Sensibilisierung der Mitarbeiter für Nachbarschaftsinteressen
- Aushandlung von Vereinbarungen und Verbesserungsmaßnahmen



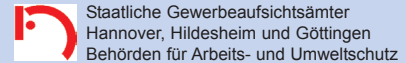
Dr. Gotthard Wolf, World Foundryman Organisation (WFO), überreicht auf dem 10. Nachbarschaftsdialog den Umweltpreis des weltweiten Dachverbandes der Gießereiindustrie an Dr. Uwe Bischoff, Leiter der Gießerei von Volkswagen Nutzfahrzeuge in Hannover (links). Ausgezeichnet wird ein Projekt zum Produktintegrierten Umweltschutz und der Nachbarschaftsdialog.

Erfolgsfaktor 6: Verbindliche Dialogpartnerschaft

Nachbarschaftsdialoge schaffen wechselseitige Verbindlichkeit: Unternehmen reagieren auf Beschwerden, Anregungen und Empfehlungen, geben hierzu Rückmeldungen und setzen Zusagen und Verbesserungen um. Anwohner und Behörden erleben, dass ihre Interessen ernst genommen und berücksichtigt werden. Das Umfeld lässt sich auf sachliche und teilweise komplexe Diskussionen ein und verzichtet auf emotionale oder polemische Argumentation. So entsteht eine Dialogpartnerschaft, die beide Seiten – trotz des bleibenden Interessengegensatzes – als verlässlich und konstruktiv erleben und Vertrauen zwischen den Dialogpartnern entstehen lässt.

Ansprechpartner:

Projektträger:



Projektberatung: ■ ■ ■ ■ hammerbacher

Gefördert durch:



Zentrale Website: <http://www.gewerbeaufsicht.niedersachsen.de>

Für die Projektträger:

Industrie- und Handelskammer Hannover, Schiffgraben 49, 30175 Hannover,
Gerhard Hoppe, Tel. 0511-3107-276, Fax 0511-3107-405, hoppe@hannover.ihk.de
Alexander Witthohn, Tel. 0511-3107-405, Fax 0511-3107-410, witthohn@hannover.ihk.de, www.hannover.ihk.de

Handwerkskammer Hannover, Berliner Allee 17, 30175 Hannover,
Rosemarie Colberg, Tel. 0511-34859-42, Fax 0511-34859-32, colberg@hwk-hannover.de
Klaus-Peter Wiegand, Tel. 0511-34859-58, Fax 0511-34859-32, wiegand@hwk-hannover.de, <http://www.hwk-hannover.de>

Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Hannover, Am Listholze 74, 30177 Hannover,
Thomas Kunze, Tel. 0511-9096-118, Fax 0511-9096-199, thomas.kunze2@gaa-h.niedersachsen.de, <http://www.gewerbeaufsicht.niedersachsen.de>

Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Hildesheim, Hindenburgplatz 20, 31134 Hildesheim,
Andreas Aplowski, Tel. 05121-1600-31, Fax 05121-1600-10, andreas.aplowski@gaa-hi.niedersachsen.de,
<http://www.gewerbeaufsicht.niedersachsen.de>

Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Göttingen, Alva-Myrdal-Weg 1, 37085 Göttingen,
Bernd Gunold, Tel. 0551-5070-136, Fax 0551-5070-250, bernd.gunold@gaa-goe.niedersachsen.de
Dagmar Schomaker, Tel. 0551-400-2541, d.schomaker@goettingen.de, <http://www.gewerbeaufsicht.niedersachsen.de>

Für den Beraterpool:

Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Hildesheim, Hindenburgplatz 20, 31134 Hildesheim,
Andreas Aplowski, Tel. 05121-1600-31, Fax 05121-1600-10, andreas.aplowski@gaa-hi.niedersachsen.de,
<http://www.gewerbeaufsicht.niedersachsen.de>

Projektbearbeitung und -beratung:

hammerbacher gmbh, Schnatgang 27, 49080 Osnabrück,
Maren Schüpphaus, Tel. 0541-33882-15, Fax 0541-33882-79, ms@hammerbacher.de, <http://www.hammerbacher.de>

Publikationen:

Unter den angegebenen Websites stehen folgende Informationen zum Download bereit:

- diese Broschüre,
- das Basiskonzept mit weiteren Hinweisen und Hintergrundinformationen sowie praxisnahen Empfehlungen und Checklisten,
- die Rundbriefe mit kontinuierlicher Information über den Projektverlauf.

Gestaltung: Birgit Majewski (Zentrum für Umweltkommunikation gGmbH, Osnabrück)

Druck: Steinbacher Druck, Osnabrück