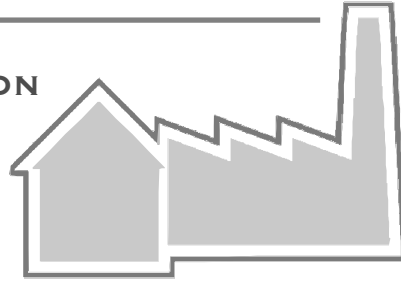


OFFENE UMFELDKOMMUNIKATION
FÜR KLEINE UND MITTLERE
UNTERNEHMEN



Basiskonzept

Betriebe und ihre Nachbarn: Vertrauen aufbauen – Konflikte lösen

12 Schritte zu einer guten Nachbarschaft Handlungstipps und Empfehlungen

Dipl.-Volkw. Maren Schüpphaus
Dipl.-Soz. Ruth Hammerbacher
Dipl.-Sozw. Sophie Rotter

hammerbacher gmbh
Schnatgang 27
49080 Osnabrück
Tel. (0541) 33 88 2-0
Fax (0541) 33 88 2-79
ms@hammerbacher.de
www.hammerbacher.de

15.01.2004

Das Projekt „Offene Umfeldkommunikation für kleine und mittlere Unternehmen“

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.

Ansprechpartner:

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 und
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 und
Klaus-Peter Wiegand, Tel. 0511-34859-58, Fax: 0511-34859-32, wiegand@hwk-hannover.de,
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,
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,
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 und
Dagmar Schomaker, Tel. 0551-400-2541, d.schomaker@goettingen.de,
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,
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,
www.hammerbacher.de

Vorwort

Der Aufbau einer aktiven Nachbarschaftskommunikation lohnt sich auch für kleine und mittlere Unternehmen. Die kooperative Zusammenarbeit unterstützt die sachgerechte Bearbeitung strittiger Themen und befähigt die Beteiligten vor Ort, auch ohne Aufsichtsbehörden nachhaltige und problemgerechte Lösungen zu erarbeiten.

Praxisleitfaden für Unternehmen, Behörden und weitere Interessierte

Mit dem Basiskonzept wird allen, die eine offene Umfeldkommunikation für Unternehmen aufbauen wollen, ein Praxisleitfaden an die Hand gegeben. Das Basiskonzept ergänzt und vertieft die Ergebnisbroschüre des Projektes „Betriebe und ihre Nachbarn: Vertrauen aufbauen – Konflikte lösen. 12 Schritte zu einer guten Nachbarschaft“¹.

Beide Publikationen fassen die Ergebnisse und Empfehlungen aus dem mit Mitteln der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Modellprojekt „Offene Umfeldkommunikation für kleine und mittlere Unternehmen“ so zusammen, dass eigene Dialogaktivitäten aufgebaut werden können. Vertreter interessierter Unternehmen, zuständige Aufsichts- und Genehmigungsbehörden, Vertreter der Kammern oder weitere Interessenten finden im Basiskonzept wertvolle Tipps und Hinweise.

12 Schritte zu einer guten Nachbarschaft

Wie in der Broschüre weisen auch im Basiskonzept 12 Schritte den Weg zu einer guten Nachbarschaft zwischen Anwohnern und Betrieben. Zu jedem Schritt werden Erläuterungen und Tipps gegeben. Darüber hinaus finden sich zahlreiche Arbeitshilfen im Anhang. Dort sind auch acht Beispiele erfolgreicher Umfeld- und Nachbarschaftsdialoge dokumentiert.

In der Praxis wird sich die Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte nur selten idealtypisch umsetzen lassen: Verschiebungen oder Überschneidungen sind unproblematisch, solange beim Aufbau eines Nachbarschaftsdialogs die Ziele klar sind und konsequent im Blick bleiben.

Den Aufbau in ruhigen Zeiten beginnen

Der Aufbau eines Nachbarschaftsdialogs und der damit verbundenen Kommunikationsbeziehungen braucht Zeit. Unternehmen stecken hier häufig in einem Dilemma: In ruhigen Zeiten erscheinen andere Aufgaben wichtiger – wenn sich Protest erhebt kommt das Unternehmen sofort unter Zugzwang.

Die Erfahrung lehrt: Es ist nie zu früh und selten zu spät, einen Dialog mit der Nachbarschaft aufzubauen. Allerdings ist der Kontaktaufbau für alle Beteiligten, umso entspannter, stressfreier und unbelasteter, je frühzeitiger und vorsorgender Unternehmen damit anfangen.

Wir wünschen beim Dialogaufbau viel Erfolg!

Maren Schüpphaus, Ruth Hammerbacher, Sopia Rotter

hammerbacher gmbh

¹ Die Ergebnisbroschüre steht als Download auf den Internetseiten der Projektträger und -berater zur Verfügung oder kann beim Gewerbeaufsichtsamt Hannover bestellt werden (Angaben siehe Umschlaginnenseite).

Inhalt

Sechs Erfolgsfaktoren für den Aufbau eines Nachbarschaftsdialogs	5
Schritt 1: Konfliktpotenzial frühzeitig erkennen	6
1.1 Erkennen Sie unterschiedliche Interessen und Konfliktpotenziale	6
1.2 Prüfen Sie, ob Nachbarschaftskonflikte eskalieren können	6
1.3 Informieren Sie regelmäßig über die Entwicklung des Standorts	7
1.4 Ermöglichen Sie einen Austausch über alle Themenfelder	7
1.5 Erkennen Sie, wie Themen sich im Zeitverlauf entwickeln können	8
Schritt 2: Nachbarschaftsinteressen erkunden	9
2.1 Identifizieren Sie wichtige Akteure im Unternehmensumfeld	9
2.2 Machen Sie eine Bestandsaufnahme aller Akteure und ihrer Themeninteressen	11
2.3 Strukturieren Sie die verschiedenen Interessen und Erwartungen	11
Schritt 3: Kontakte aufbauen	12
3.1 Knüpfen Sie direkt und persönlich Kontakt	12
3.2 Nutzen Sie informelle Gesprächsmöglichkeiten	12
3.3 Tauschen Sie sich mit wichtigen Multiplikatoren regelmäßig aus	12
3.4 Bauen Sie Kontakte zu den Medien auf	12
3.5 Warten Sie nicht bis zur Krise – kommunizieren Sie vorsorgend	12
3.6 Führen Sie den Dialog „auf gleicher Augenhöhe“	13
3.7 Grenzen Sie Kritiker nicht aus, sondern laden Sie zum Dialog ein	13
3.8 Bringen Sie alle Beteiligten gemeinsam ins Gespräch	14
Schritt 4: Handlungsspielräume prüfen	15
4.1 Prüfen Sie unternehmensinterne Handlungsspielräume	15
4.2 Nutzen Sie die Zeit, um sachgerechte Lösungen zu erreichen	15
4.3 Kommunizieren Sie Grenzen	15
4.4 Erläutern Sie rechtliche Hintergründe	16
4.5 Beziehen Sie Nachbarschaftsinteressen früh in Entscheidungen ein	16
4.6 Setzen Sie sich Dialogziele, die für alle Beteiligten akzeptabel sind	16
Schritt 5: Dialogangebote auswählen	18
5.1 Wählen Sie die passenden Angebote aus	18
5.2 Machen Sie sich ein einfaches Konzept mit Maßnahmenplanung	22
5.3 Nehmen Sie sich Zeit für den Aufbau der Dialogangebote	23
5.4 Wägen Sie Kosten und Nutzen ab	23
Schritt 6: Unternehmensintern überzeugen	24
6.1 Versichern Sie sich der aktiven Unterstützung der Geschäftsführung	24
6.2 Benennen Sie mindestens einen persönlichen Ansprechpartner für die Nachbarschaft	24
6.3 Überzeugen Sie sich von der Unterstützung durch das mittlere Management	24
6.4 Informieren Sie die Mitarbeiter und nutzen Sie deren Wissen	24
6.5 Bearbeiten Sie Nachbarschaftsbeschwerden professionell	25

Schritt 7: Entlastung durch externe Unterstützung	26
7.1 Beauftragen Sie unter Umständen eine externe Moderation	26
7.2 Lassen Sie sich in der Aufbauphase beratend unterstützen	27
7.3 Klären Sie mögliche Rollenkonflikte, wenn Unternehmensvertreter moderieren	27
Schritt 8: Dialogangebote umsetzen	28
8.1 Setzen Sie Dialogangebote um	28
8.2 Sorgen Sie für Transparenz	28
8.3 Haben Sie keine Angst vor Emotionen	29
8.4 Vermeiden Sie typische Missverständnisse zwischen Experten und Laien	29
8.5 Bereiten Sie sorgfältig vor und nach	30
Schritt 9: Aus Erfahrungen lernen	31
9.1 Werten Sie Dialogangebote – insbesondere Veranstaltungen – aus	31
9.2 Vermeiden Sie typische Stolpersteine	31
Schritt 10: Ergebnisse erzielen	32
10.1 Führen Sie Dialogangebote immer ergebnisorientiert	32
10.2 Vereinbaren Sie ein gemeinsames Arbeitsprogramm	32
10.3 Holen Sie Meinungen und das Einverständnis aller Beteiligten ein	32
10.4 Dokumentieren Sie Ergebnisse und Vereinbarungen	33
10.5 Verfolgen Sie, dass Vereinbarungen auch eingehalten werden	33
10.6 Verändern Sie Angebote, wenn sich der Bedarf ändert	34
Schritt 11: Erfolge feiern	35
11.1 Setzen Sie auf langfristige Verständigung	35
11.2 Kommunizieren Sie und feiern Sie Erfolge	35
Schritt 12: In guter Nachbarschaft leben	36
12.1 Setzen Sie langfristig auf eine konstruktive Dialogpartnerschaft	36
12.2 Freuen Sie sich über Vorteile für das Unternehmen	36
12.3 Schätzen Sie Vorteile für Anwohner und Behörden	37
12.4 Glauben Sie nicht, dass Interessengegensätze sich auflösen	37
13. Weiterführende Literaturhinweise	38
14. Anhang	40
14.1 Kriterien zur Konflikteskalation bei Umfeldkonflikten	41
14.2 Bestandsaufnahme des Umfeldes aus Sicht des Unternehmens	42
14.3 Leitfaden für Vorgespräche mit Vertretern aus dem Umfeld	44
14.4 Beschwerdemanagement	47
14.5 Eignungsprofil: Moderator/inn/en für Umfeldkommunikation	48
14.6 Typische Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Experten und Laien	49
14.7 Moderationszyklus	50
14.8 Planungshilfen Nachbarschaftsdialog	51
14.9 Supervision von Veranstaltungen	64

Dialogmodelle	69
▪ BASF AG	70
▪ Biodetox	73
▪ DOW Deutschland GmbH & Co. OHG, Werk Stade	76
▪ Gemeinschaftskraftwerk Hannover-Stöcken (GKH)	80
▪ Honeywell Specialty Chemicals Seelze GmbH	84
▪ Infracore Höchst	87
▪ Karl Konzelmann GmbH Metallschmelzwerke	91
▪ Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN)	95

Sechs Erfolgsfaktoren für den Aufbau eines Nachbarschaftsdialogs

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.

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.

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.

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 Prozesserfahrung, 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.

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.

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.

Schritt 1: Konfliktpotenzial frühzeitig erkennen

1.1 Erkennen Sie unterschiedliche Interessen und Konfliktpotenziale

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 Information über Produkte, eingesetzte Verfahren und Wirtschaftsentwicklungen.

1.2 Prüfen Sie, ob Nachbarschaftskonflikte eskalieren können

Aus solchen Konfliktpotenzialen entwickeln sich 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.

Im Anhang sind verschiedene Kriterien im Überblick dargestellt, die Anzeigen wenn sich Konflikte ausweiten und eskalieren (siehe Anhang 14.1, Seite 41)

1.3 Informieren Sie regelmäßig über die Entwicklung des Standorts

Die Entwicklung eines Unternehmens wird im lokalen Umfeld des Standortes meist aufmerksam verfolgt: Wirtschaftliche Entwicklung und Arbeitsplätze, Wechsel im Führungspersonal, Bereitstellung von Ausbildungsplätzen, Einführung neuer Technologien, Umweltschutzinvestitionen, Soziales Engagement. Je besser Anwohner und Multiplikatoren informiert sind, desto leichter können Informationen eingeordnet und bewertet werden.

Wenn Unternehmen kontinuierlich informieren, entsteht ein realistisches Bild im Umfeld. Unternehmen sollten vermeiden, – z.B. aus Zeitmangel – nicht über aktuelle (positive) Entwicklungen zu informieren. Leicht entsteht in den Medien und der Öffentlichkeit ein schiefes Bild über das Unternehmen, weil nur Negativ-Botschaften öffentlich werden (wie z.B. Kritik oder Angriffe gegenüber dem Unternehmen, Betriebsstörungen, Konflikte, ...). Aus einem kritischen Ereignis kann so eine imageschädigende Krise entstehen.

1.4 Ermöglichen Sie einen Austausch über alle Themenfelder

Wenn Sie kontinuierlich Informationen und einen Austausch über alle Themenfelder ermöglichen, werden Sie feststellen, dass nicht nur Konflikte Interesse wecken. Auch wenn Anwohner und Unternehmen immer wieder unterschiedliche Interessen und Standpunkte vertreten, wächst durch den Dialog das wechselseitige Verständnis: Anwohner können Argumente von Unternehmensvertretern besser nachvollziehen und verstehen. Umgekehrt wächst in den Unternehmen die Sensibilität gegenüber Nachbartschaftsbelangen.

Unternehmen und Umfeld: Typische Themen



Dialogangebote erfordern eine laienverständliche Aufbereitung der Informationen (siehe auch Schritt 8.4, Seite 29).

1.5 Erkennen Sie, wie Themen sich im Zeitverlauf entwickeln können

Themen und Konflikte können sehr unterschiedliche Dynamiken entfalten. Dialoge sollten präventiv angelegt sein, damit ein offener Austausch zwischen Unternehmen und Nachbarn konstruktiv aufgebaut werden kann, ohne durch Konflikte belastet zu sein.

Direkt wahrnehmbare Belastungen:

Hier entzünden sich die meisten Konflikte – sofern Anwohner sich gestört fühlen und Belastungen nicht mehr tolerieren. Kommt es zu Beschwerden und können Immissionen einem Unternehmen klar zugeordnet werden, werden Konflikte, die nicht bearbeitet werden, schnell eskalieren. Beschwerden über Belastungen, die jeder wahrnehmen kann, erzielen dann eine hohe Aufmerksamkeit: Es fällt Beschwerdeführern leicht, weitere Betroffene anzusprechen und sich zu mehreren Betroffenen zusammenzuschließen, um anschließend gegenüber Politik, Behörden und Medien Forderungen zu erheben.

In der Regel sind direkt wahrnehmbare Belastungen mess- und überprüfbar – mit der Zeit kann man – sofern man einen geeigneten Dialograhmen schafft – rechtliche und technische Hintergründe, Zulässigkeiten, Lösungsansätze und weitere Aspekte klären.

Potenzielle Belastungen und Risiken sowie Zukunftsplanungen:

Diese sind weniger greifbar und abstrakter als direkt wahrnehmbare Immissionen. Die Diskussion erfordert häufig Hintergrundwissen und vertiefte Kenntnisse – sie sind daher eher ein Thema für Spezialisten. Potenzielle Risiken werden kaum und meist auch nicht öffentlich thematisiert – es sein denn, es besteht ein konkreter Anlass.

Zukunftsplanungen können Befürchtungen auslösen, dass mit Veränderungen negative Auswirkungen und zusätzliche Risiken verbunden sind. Rechtlich bestehen, z.B. in Genehmigungsverfahren, besondere Einflussmöglichkeiten von Anwohnern.

Bei einer Störung des Normalbetriebs, einem Brand oder wenn eine gesellschaftliche Umwelt- oder Risikodebatte einen konkreten Bezug zu den Unternehmensaktivitäten hat (z.B. bei Müllverbrennungsanlagen) werden sofort alle Aspekte kritisch hinterfragt, insbesondere Umweltrisiken und Gesundheitsrisiken für Anwohner. Die Anwohner verfolgen damit die Strategie, die Palette der zu diskutierenden Themen und möglichen Gefährdungen (Diskussions- und Verhandlungsarena) auszuweiten und so zu versuchen, den Handlungsdruck auf das Unternehmen zu erhöhen.

Die Diskussion potenzieller Risiken und Zukunftsentwicklungen erfordert noch mehr als die Diskussion über reale Immissionen die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Argumentationen und Methoden und ein höheres Abstraktionsvermögen aller Beteiligten, um Abwägungsentscheidungen nachzuvollziehen und verstehen zu können.

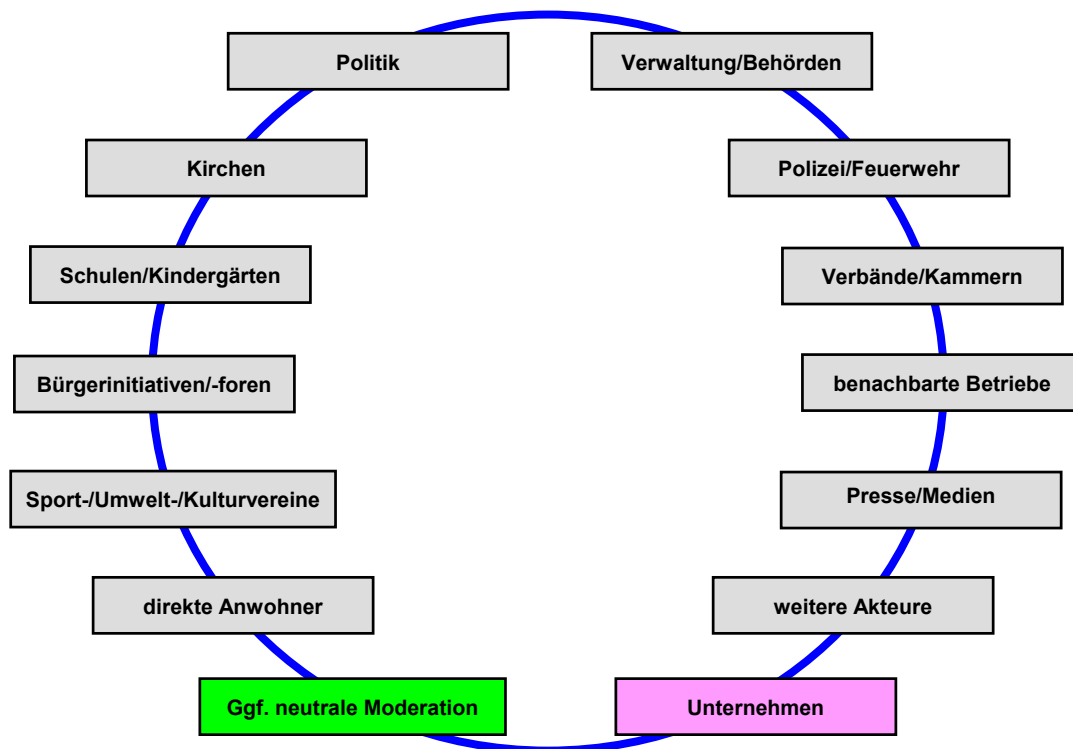
Wirtschaftliche Entwicklung des Standortes sowie Produkte und Herstellungsprozesse:

Selbst zu informieren, bietet Unternehmen die Chance, ein vollständiges Bild ihrer vielfältigen Aktivitäten am Standort, der verantwortlichen Personen und der Rahmenbedingungen durch Märkte oder Einbindung in Konzernstrukturen zu vermitteln. Nachrichten werden direkt – ohne Filter durch z.B. Medien – kommuniziert. Positive Entwicklungen und Erfolge können durch das Unternehmen eingebracht und dargestellt werden. Strittige Aspekte – z.B. fehlende Akzeptanz gegenüber bestimmten Produktionstechnologien – werden ausführlich und sachlich thematisiert. Im Dialog darf nachgefragt werden und werden Hintergründe erläutert. Ein breiteres Verständnis für die Interessen und Handlungsspielräume des Unternehmensstandortes entsteht.

Schritt 2: Nachbarschaftsinteressen erkunden

2.1 Identifizieren Sie wichtige Akteure im Unternehmensumfeld

Mögliche Dialogbeteiligte



Das Umfeld eines Betriebes umfasst eine Vielzahl von Akteuren (siehe Grafik). Neben direkten Nachbarn sind auch Interessengruppen, Behörden und Medien wichtige Dialogpartner.

Direkte Anwohner:

Zur Nachbarschaft eines Unternehmens zählen die direkten Anwohnerinnen und Anwohner im Umkreis eines Unternehmens. Wie weit der Umkreis zu ziehen ist, hängt von mehreren Faktoren ab: z.B. Nähe bzw. Abstand zwischen Unternehmen und Wohnbebauung, Betroffenheit durch Umweltimmissionen im Normalbetrieb, Auswirkungen bei einem Störfall.

Benachbarte Betriebe:

Unter den direkten Anwohnern können auch benachbarte Betriebe sein.

Lokale und regionale Interessengruppen und Multiplikatoren:

Unternehmen halten – häufig sogar sehr enge und langjährige – Kontakte zu gesellschaftlichen Gruppen und wichtigen Persönlichkeiten. Diese vertreten einerseits die Interessen ihrer Gruppen gegenüber dem Unternehmen, wirken andererseits aber auch als Multiplikatoren für die Weitergabe und Rückkopplung von Informationen. Für Unter-

nehmen gehört hierzu z.B. der Austausch mit Vertretern politischer Parteien und Fraktionen, Kirchengemeinden, Schulen und Kindergärten sowie deren Lehrkräfte und Elternschaften.

Auch gesellschaftliche Gruppen und Vereine, die z.B. öffentliche Gebäude und Anlagen in der Nähe des Standortes nutzen oder wichtige gesellschaftliche Interessen bündeln, gehören zur Nachbarschaft: z.B. Sportvereine, Kleingartenvereine, aber auch Heimatvereine, Kulturvereine oder Umweltgruppen. Darüber hinaus können vor Ort spezifische Gruppen und Gremien, wie z.B. ein Stadtteilforum oder eine lokale Bürgerinitiative, wichtige Dialogpartner sein.

Einbezogen werden sollten auch örtliche sportliche, kulturelle, schulische oder gesellschaftliche Aktivitäten und Gruppen, die von Unternehmen z.B. durch Sponsoring unterstützt werden.

Behörden und Träger öffentlicher Belange:

Schließlich sind die meisten Unternehmen regelmäßig im Gespräch mit Vertretern der kommunalen Verwaltungen und anderer zuständiger Behörden, wie z.B. dem Gewerbeaufsichtsamt oder regionalen Verwaltungsbehörden (z.B. Untere Wasserbehörde, Untere Abfallbehörde, etc.). Auch die Vertreter der örtlichen Polizei und der Feuerwehr gehören zur Nachbarschaft eines Unternehmens.

Verbände und Kammern:

Die Einbeziehung von Vertretern der Wirtschaftsverbände oder der Kammern kann sehr wertvoll sein.

Presse und Medien:

Wichtige Akteure sind darüber hinaus Vertreter der Lokalpresse sowie weiterer örtlicher Medien (Lokalradio, Anzeigenblätter, Regionalfernsehen, evtl. auch Fachzeitschriften)

Weitere Akteure, z.B. externe Experten:

Ggf. können weitere Akteure in den Dialog einbezogen werden. Hierzu zählen z.B. externe Experten, die in einer Veranstaltung zu einem speziellen Thema informieren oder Ergebnisse von Gutachten vorstellen.

Auch können vor Ort ggf. weitere Personen oder gesellschaftliche Gruppen wichtig sein, die einbezogen werden sollten.

Akteure im Unternehmen:

Auf der Seite des Unternehmens sind Vertreter der Führung, des mittleren Managements, für Nachbarschaftskontakte zuständige Ansprechpartner und – z.B. über eine Beteiligung des Betriebsrats – die Mitarbeiter einzubeziehen. (siehe auch Schritt 6, Seite 24)

Externe Moderation:

Unter welchen Umständen eine externe, unternehmensunabhängige Moderation ratsam ist, wird unter Schritt 7 erläutert (siehe Seite 26)

2.2 Machen Sie eine Bestandsaufnahme aller Akteure und ihrer Themeninteressen

Ein Unternehmen sollte nicht nur sein räumliches Umfeld, sondern auch die gesellschaftlichen Gruppen in seinem Umfeld kennen. Wer sich einen Überblick über das Interessenspektrum verschafft, dem werden auch die unterschiedlichen und vielfältigen Bezüge zum Unternehmen deutlich.

Prüfen Sie, welche Akteure im Unternehmensumfeld wichtig sind: Welche Kontakte bestehen bereits? Welche sollten auf- oder ausgebaut werden? Welche Kenntnisse und welches Bild haben die Akteure über das Unternehmen? Welche Ansprechpartner sind bekannt? Welche Interessen und Erwartungen bestehen im Umfeld (Themen, Forderungen, Wünsche)?

(siehe Checkliste Bestandsaufnahme im Anhang 14.2, Seite 42)

2.3 Strukturieren Sie die verschiedenen Interessen und Erwartungen

Ein Unternehmen sieht sich unterschiedlichen Interessen gegenüber, sowohl kritischen Forderungen als auch wohlwollenden Erwartungen. Dabei sind Forderungen – wie die nach geringeren Immissionsbelastungen – durchaus mit Erwartungen verbunden, 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.

Schritt 3: Kontakte aufbauen

3.1 Knüpfen Sie direkt und persönlich Kontakt

Es ist wichtig, einen direkten und persönlichen Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und Anwohnern aufzubauen. Dazu sollten Unternehmen mindestens einen festen Ansprechpartner bestimmen (siehe Schritt 6, Seite 24)

3.2 Nutzen Sie informelle Gesprächsmöglichkeiten

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.

3.3 Tauschen Sie sich mit wichtigen Multiplikatoren regelmäßig aus

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.

3.4 Bauen Sie Kontakte zu den Medien auf

Überdies sollten Unternehmen auch die Medien – und besonders die Lokalpresse – regelmäßig über Neuigkeiten informieren: Je besser Journalisten ein Unternehmen kennen, desto richtiger und fairer wird die Berichterstattung sein. Wenn Journalisten kompetente Ansprechpartner eines Unternehmen kennen, werden sie – dies ist eigentlich eine journalistische Grundregel – das Unternehmen immer um Stellungnahme bitten und diese auch richtig zitieren. Insbesondere wenn Journalisten ein Grundverständnis über die Unternehmensaktivitäten und die Dialogangebote entwickelt haben, ist die Teilnahme von Journalisten an Veranstaltungen zu empfehlen: Die Berichterstattung ist in der Regel fair und sachlich korrekt.

Häufig versuchen Unternehmen, den Kontakt mit Journalisten zu vermeiden – auch aus Angst vor negativer Berichterstattung bzw. entsprechender Erfahrungen: Wenn Journalisten den Eindruck bekommen, Unternehmen wollten etwas verbergen, erzeugt dies eher erhöhte Aufmerksamkeit, da Journalisten dann eine Enthüllungsgeschichte wittern. Unternehmer sollten Journalisten zügig antworten, sich jedoch nicht überrumpeln lassen, sondern klären, für welchen Zweck und bis wann die Stellungnahme benötigt wird. Das Angebot eines kurzfristigen Rückrufs kann Zeit zum Überlegen geben, um Botschaften klar zu formulieren.

3.5 Warten Sie nicht bis zur Krise – kommunizieren Sie vorsorgend

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.

Weckt eine offensivere Kommunikation „schlafende Hunde“? – Diese Frage haben sich auch die teilnehmenden Unternehmen des Projektes gestellt. Gerade wenn auf der Ebene eines persönlichen Einzelgesprächs eine Konfliktklärung gelingt, möchten viele Un-

ternehmen keine weiteren Aktivitäten entfalten und evtl. weitere Akteure auf ein Thema aufmerksam machen und die sprichwörtlichen „schlafende Hunde wecken“. Dies kann solange gut funktionieren, solange die Öffentlichkeit nur geringes Interesse an Unternehmensaktivitäten hat und ein Konflikt (noch) nicht öffentlich bekannt, politisiert oder eskaliert ist. Ein einzelnes Ereignis – z.B. eine anstehende Betriebsänderung, ein (öffentliches) Genehmigungsverfahren, ein Brand, eine Betriebsstörung oder ein Störfall – kann jedoch schnell (kritisches) öffentliches Interesse wecken. Im Krisenfall kann die Unternehmenskommunikation dann nicht auf bereits bewährte Strukturen und Vertrauen gegenüber den Ansprechpartnern aufbauen.

Daher ist es wichtig, den Zeitpunkt für die rechtzeitige Information der Öffentlichkeit nicht zu verpassen, um später nicht in die Defensive zu geraten. Der Einstieg in eine aktive Kommunikation ist damit immer auch ein Abwägungsprozess innerhalb des Unternehmens, wie man zukünftige Entwicklungen und Risiken einschätzt und mit dem Umfeld umgehen möchte.

3.6 Führen Sie den Dialog „auf gleicher Augenhöhe“

Nachbarschaftsdialog heißt sowohl eigene Informationen zu kommunizieren als auch die Bereitschaft zu verstehen, wie der Standort von Anderen wahrgenommen und wie 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.

Für die Kommunikation von Unternehmen mit ihrer Nachbarschaft bedeutet dies z.B.:

- Nachbarn schlagen selbst Themen vor und dürfen dem Unternehmen Empfehlungen geben.
- Unternehmen setzen sich mit Argumenten und Empfehlungen der Nachbarn differenziert auseinander und geben zeitnah Rückmeldungen.
- Konfliktschlichtung und Vereinbarungen können gemeinsame Ziele sein – es kann jedoch kein Zwang zum Konsens bestehen.

3.7 Grenzen Sie Kritiker nicht aus, sondern laden Sie zum Dialog

Häufig scheuen sich Unternehmen, auf kritische Akteure zuzugehen und das Gespräch zu suchen. Sie ziehen sich auf eine vermeintlich sichere Rechtspositionen zurück. Sie reagieren möglicherweise nicht auf Angriffe und glauben, dass mit der Zeit die Kritik wieder verstummen wird.

Statt sich zurückzuziehen und aus der Defensive zu verteidigen, sollten Unternehmen offensiv die Auseinandersetzung mit den kritischen Akteuren suchen. Unternehmen können dann Einfluss darauf nehmen, dass der Dialog unter fairen Rahmenbedingungen stattfindet, möglicherweise sogar selbst zum Gespräch einladen. Laden Sie daher gerade auch die kritischen Akteure ein (siehe auch nächster Schritt).

3.8 Bringen Sie alle Beteiligten gemeinsam ins Gespräch

Unternehmen profitieren, wenn im Dialog die Vielfalt der Akteure und ihrer Interessen deutlich wird. Konflikte mit komplexen Interessenlagen können weniger leicht auf nur zwei beteiligte Akteure (z.B. Beschwerdeführer gegen Unternehmen) zugespitzt und vereinfacht werden. Typische Konfliktklischees werden durchbrochen. Im Dialog entsteht bei allen Beteiligten ein differenziertes Bild. Außerdem helfen Diskussionen im größeren Kreis häufig, verfestigte bilaterale Konfliktkonstellationen aufzulösen.

Schritt 4: Handlungsspielräume prüfen

4.1 Prüfen Sie unternehmensinterne Handlungsspielräume

Unternehmen, die im Austausch und Kontakt mit ihren Nachbarn stehen, erfahren frühzeitig über wichtige Themen oder mögliche Konflikte. Auch sind dem Unternehmen die Interessen und Erwartungen der Nachbarn besser bekannt und es kann sich detaillierter damit auseinandersetzen.

Unternehmen sollten stets prüfen, welche Handlungsspielräume sie nutzen können, um Nachbarschaftsinteressen besser zu berücksichtigen. Dies können sowohl technische oder bauliche Veränderungen und Investitionen als auch organisatorische Umstellungen oder einfach nur eine bessere Informationspolitik sein. Häufig gibt es bei genauem Hinsehen durchaus Möglichkeiten, Nachbarschaftsinteressen zu berücksichtigen – vor allem, wenn für die Umsetzung ausreichend Zeit planbar ist.

4.2 Nutzen Sie die Zeit, um sachgerechte Lösungen zu erreichen

Denn hier bietet ein Dialog den geeigneten Rahmen, den Unternehmen und Nachbarn nutzen können, um gute und wirksame Lösungen zu entwickeln. In einer aufgeheizten öffentlichen Diskussion finden Unternehmen meist kein Verständnis dafür, wenn sie nicht sofort handeln können. Anders in regelmäßigen Nachbarschaftsdialogen: Hier haben die Nachbarn Verständnis für komplexe Entscheidungsprozesse in Unternehmen entwickelt und wissen, dass die Suche nach sachgerechten Lösungen und die Prüfung und Auswahl zwischen verschiedenen Alternativen auch Zeit benötigt. Wenn Unternehmen hier begründen, warum z.B. vertiefende Untersuchungen erforderlich sind, ist es meist selbstverständlich, diese zunächst abzuwarten. Allerdings sollte dann ein ungefährer Zeitpunkt für die Wiedervorlage mit Rückmeldung und Diskussion zu den Ergebnissen gleich mit vereinbart werden. Das Unternehmen kann die Zeit nutzen, eine wirksame Lösung zu entwickeln und ggf. direkt umzusetzen. Und das Unternehmen kann die Lösung als Erfolg sowohl gegenüber den Dialogbeteiligten als auch öffentlich kommunizieren.

4.3 Kommunizieren Sie Grenzen

Unternehmen sollten auch Grenzen und Hemmnisse offen ansprechen, denn nur so entstehen realistische Erwartungen. Wenn Unternehmen bestimmten Forderungen nicht nachkommen können oder wollen, sollten sie dies keinesfalls verschweigen. Die Gründe sind häufig vielschichtig: Sei es, weil für bestimmte Investitionen erst Mittel vorhanden sein und genehmigt werden müssen oder weil eine technische Lösungen nicht sicher eine erhoffte Wirkung versprechen kann.

Es ist selten, dass Unternehmen feststellen, über gar keinen eigenen Handlungsspielraum zu verfügen – in diesem Fall sollte besonders intensiv geprüft werden, ob es zum derzeitigen Zeitpunkt sinnvoll ist, einen Dialog mit der Nachbarschaft aufzubauen.

4.4 Erläutern Sie rechtliche Hintergründe

Oft haben Nachbarn wenig Kenntnisse über rechtliche Hintergründe. Es ist sinnvoll, die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen rechtmäßig produzieren, zu erläutern: z.B. Auflagen aus Genehmigungsverfahren oder Grenzwerte für Lärm- und Geruchsemissionen, etc.

Nicht immer ist die Rechtslage jedoch eindeutig: vor allem, wenn Lärm- oder Geruchsbelastungen sich im Grenzbereich vorgegebener Grenzwerte bewegen. Die Klärung und Diskussion der Rechtslage ist dann für alle Dialogbeteiligten eine wichtige Aufgabe.

Unabhängig davon, können Unternehmen auch freiwillige Maßnahmen umsetzen, um Belastungen von Anwohnern zu vermindern. Dies empfiehlt sich unter Umständen eher, als sich auf die Rechtsposition zurückzuziehen. Allerdings kann auch umgekehrt einmal die juristische Durchsetzung der eigenen Rechtsposition unumgänglich sein, wenn Unternehmen sich völlig unangemessenen Forderungen gegenüber sehen oder der Standort bedroht sein könnte, z.B. wenn die Gebietsausweisung von Gewerbe zu Mischgebiet geändert werden soll.

4.5 Beziehen Sie Nachbarschaftsinteressen früh in Entscheidungen ein

Im Planungsstadium sind Nachbarschaftsinteressen oft noch relativ kostengünstig zu berücksichtigen. Auch organisatorische Umstellungen können oft Belastungsspitzen vermindern und Anwohner entlasten.

Unternehmen profitieren, wenn sie Nachbarschaftsinteressen frühzeitig in ihre Planungen einbeziehen und Arbeitsabläufe auch mit Rücksicht auf Anwohner organisieren: Sie können termingerecht investieren und teure Nachbesserungen vermeiden.

4.6 Setzen Sie sich Dialogziele, die für alle Beteiligten akzeptabel sind

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

Unternehmen sollten zunächst klären, welche Ziele sie selbst mit ihren Dialogangeboten verfolgen. Häufig werden im ersten Gespräch als mögliche Ziele von Dialogangeboten „Akzeptanz schaffen“ oder „Wieder in Ruhe arbeiten können“ oder „Standortsicherung“ genannt.

Erreicht werden können diese Ziele jedoch nur in Verbindung mit Zielen, die auch für die Dialogpartner akzeptabel sind. Diese wünschen sich häufig eine offene Informationspolitik und Einsicht in z.B. Genehmigungsunterlagen oder verbindliche Zusagen für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Ein erfolgreiches Dialogangebot wird daher auf Ziele setzen, die für alle Dialogpartner akzeptabel sind. Sie sollten weniger konkret mit Blick auf bestimmte Einzelforderungen oder -maßnahmen formuliert sein, als vielmehr wichtige Prinzipien und ein transparentes Vorgehen zur Bearbeitung der Themen und Konflikte verankern.

Wichtige Prinzipien sind:

- Offenheit gegenüber allen Themen und Beteiligten
- Transparenz über Inhalte und Vorgehensweisen (siehe auch Schritt 10)
- Fairness im Umgang untereinander
- Dialog auf gleicher Augenhöhe mit Beteiligungsrechten von Nachbarn
- Vereinbarung über Rückmeldungen

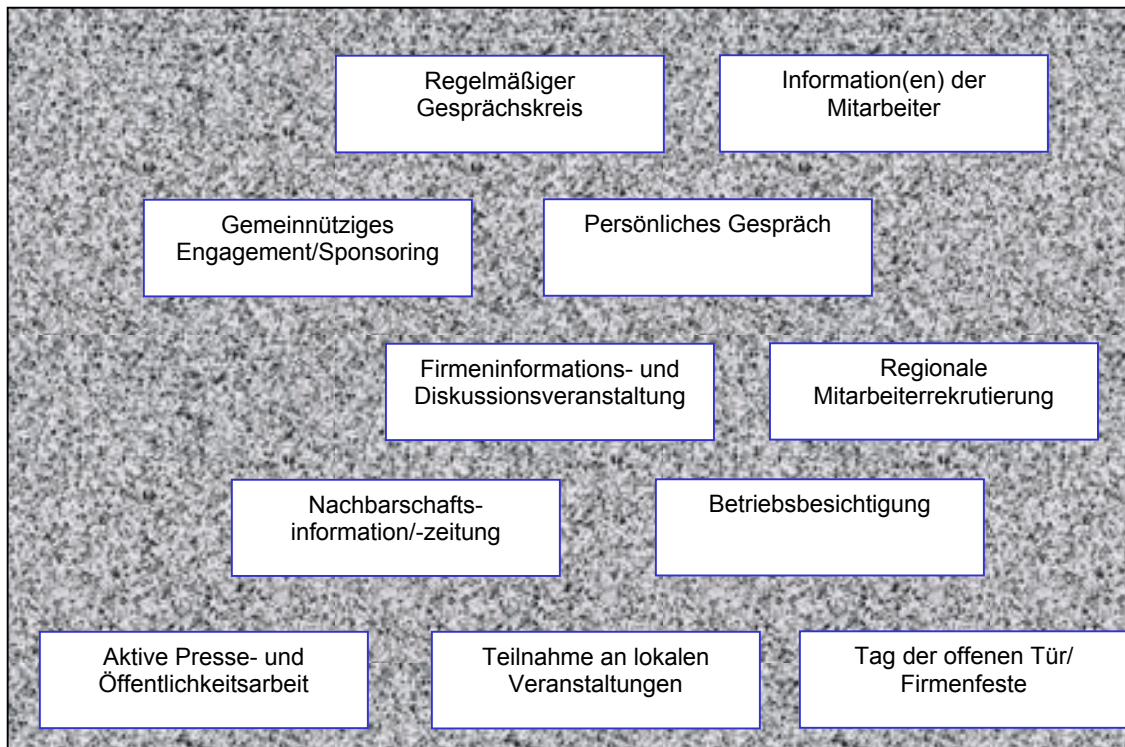
Kontinuierliche Nachbarschaftskreise vereinbaren zur Einhaltung diese Prinzipien z.B. sogenannte Spielregeln. Weitere Informationen hierzu finden sich im Anhang 14.8.4, Seite 56f und in der Beschreibung der Dialogmodelle Kapitel 15, Seite 69ff

Schritt 5: Dialogangebote auswählen

5.1 Wählen Sie die passenden Angebote aus

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

Instrumente im Nachbarschaftsdialog



Wichtig ist, dass Nachbarn und Vertreter gesellschaftlicher Gruppen ein Unternehmen als einen Dialogpartner wahrnehmen, der

- Interesse an einem direkten Austausch mit Nachbarn, Behörden und Politik hat,
- ansprechbar und gesprächsbereit ist sowie offen informiert,
- an der Entwicklung seines Umfeldes und Kooperationen interessiert ist,
- in den örtlichen und regionalen Strukturen verankert ist und
- gesellschaftliche Verantwortung übernimmt.

Unternehmen können verschiedene Instrumente nutzen und kombinieren. Doch : Jeder Kontakt zählt. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Nachbarn kann eher zufällig erfolgen, z.B. ein Nachbar ruft an oder spricht einen Mitarbeiter auf der Straße an, oder sie wurde gründlich vorbereitet, z.B. Einladung der Anwohner zu einer Informationsveranstaltung. Es kommt darauf an, dass jeder Kontakt gleichermaßen professionell behandelt wird und keine widersprüchlichen Botschaften und Informationen gegeben werden. Unternehmen sollten den Anspruch haben, möglichst mit einer Stimme zu sprechen – auch wenn mehrere Mitarbeiter mit Nachbarn Kontakt haben.

Daher sind in der folgenden Übersicht auch vermeintlich banale Kontaktmöglichkeiten mit aufgeführt. Unternehmen sind dann ein glaubwürdiger Dialogpartner, wenn Sie die verschiedenen Möglichkeiten so nutzen, dass ein stimmiges Dialogangebot entsteht.

Persönliches Gespräch:

Persönliche Gespräche zwischen Anwohnern und Unternehmensvertretern können unvorbereitet oder auf Verabredung erfolgen. Sie bieten die Möglichkeit, ein Anliegen (z.B. eine Beschwerde) genauer zu klären, in dem Unternehmensvertreter sowohl nachfragen als auch Informationen geben.

Zu persönlichen Gesprächen kommt es z.B. in Form von

- Telefonaten, etwa wenn Nachbarn sich telefonisch beschweren
- Ansprache von Mitarbeitern vor/auf dem Betriebsgelände
- Nachbarschaftsbesuchen von Unternehmensvertretern bei Beschwerdeführern, z.B. um sich selbst einen Eindruck von einer Lärmbelästigung zu verschaffen,
- Einladung von Nachbarn in das Unternehmen, z.B. um vor Ort nach einer Ursache (Geruch, Geräusch) zu suchen oder etwas zu zeigen.

Häufig ist in Unternehmen nicht klar, wer Anrufe aus der Nachbarschaft entgegennimmt und wer der zuständige Ansprechpartner ist (siehe auch Schritt 6.2, Seite 24). Auch die Telefonzentrale muss wissen, an wen Anrufe aus der Nachbarschaft weitergeleitet werden sollen.

Im persönlichen Kontakt ist es wichtig, den Gesprächspartner und sein Anliegen ernst zu nehmen und ihm „auf gleicher Augenhöhe“ zu begegnen (siehe auch Schritt 3.6, Seite 13).

Betriebsbesichtigung/Tag der offenen Tür/Firmenfeste:

Unternehmen, die ihr Umfeld kennen lernen und das Unternehmen vorstellen möchten, können ihre Nachbarschaft oder Nachbarschafts-Gruppen (Vereine, örtliche Feuerwehr, etc.) einladen zu

- einer Betriebsbesichtigung
- zu einem Tag der offenen Tür
- zu einem Firmenfest oder Firmenjubiläen
- zu einer Einweihungsfeier für eine neue Anlage oder ein neues Gebäude
- zu einer Sonderverkaufsaktion

Bei einer Betriebsbesichtigung, bei der hauptsächlich das Unternehmen Informationen gibt, sollte für das Umfeld immer Gelegenheit zu Fragen bestehen. Im Anschluss an eine Besichtigung kann sich z.B. auch ein gemütlicher Teil – Kaffee und Kuchen oder ein Imbiss – anschließen. Unternehmensvertreter sollten eine lockere und informelle Atmosphäre nutzen, um nachzufragen, wie das Unternehmen im Umfeld wahrgenommen wird und ob Beschwerden oder Kritikpunkte in der Nachbarschaft bestehen. Das Unternehmen kann einerseits zu entsprechenden Themen direkt reagieren und andererseits diese Punkte aufnehmen und überlegen, wie es angemessen reagieren kann. Auf jeden Fall sollte es immer eine Rückmeldung geben, wenn ein Unternehmen Aspekte nicht sofort aufklären kann: z.B. als persönliche Mitteilung ein paar Tage nach der Veranstaltung oder durch ein erneutes Angebot zur Information.

Teilnahme an lokalen Veranstaltungen:

Im Stadtteil oder der Umgebung von Unternehmen finden häufig lokale Veranstaltungen statt oder gibt es etablierte ansprechbare Gruppen, z.B.:

- Straßen- oder Stadtteulfeste
- Feste von Vereinen, z.B. Sport- oder Bürgervereinen
- Stadtteilforen oder -beiräten, z.B. Sanierungsbeiräte in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf oder Agenda-Beiräte

Hier besteht die Möglichkeit für Unternehmen, an diesen Veranstaltungen als Gast oder regelmäßig teilzunehmen, Informationen auszutauschen und Kontakt zu vielen Vertretern und Multiplikatoren aus der Nachbarschaft zu knüpfen.

Gemeinnütziges Engagement/Sponsoring:

Auch diese Kontakte prägen das Image eines Unternehmens im Umfeld: Viele Unternehmen haben Etats, mit denen sie gesellschaftliche Gruppen oder Institutionen sponsern, z.B. mit Sportvereine oder kulturelle Veranstaltungen im lokalen Umfeld.

Einige Unternehmen engagieren sich darüber hinaus gemeinnützig, z.B. in dem sie Mitarbeiter für ehrenamtliche Aktivitäten freistellen und mit sozialen, kulturellen oder örtlichen Bildungseinrichtungen kooperieren und Projekte initiieren.

Informationen von und für Mitarbeiter und regionale Mitarbeiterrekrutierung:

Mitarbeiter sind wichtige Multiplikatoren eines Unternehmens. Sie transportieren nicht nur Informationen aus dem Unternehmen in die Nachbarschaft und Region, sondern auch umgekehrt Informationen zurück ins Unternehmen. Letzteres wird häufig kaum genutzt, doch diese Doppelfunktion der Mitarbeiter sollte mitbedacht werden.

Daher sollten Unternehmen auch Mitarbeiter über die wichtigen Themen ihrer Dialogangebote informieren. Maßnahmen sind, z.B. :

- direkte Information der Mitarbeiter über geplante Umfeldangebote (mündlich, über schwarze Bretter, über Mitarbeiterzeitung, ...)
- interne Diskussion über Ziele und erhoffte Aufnahme der Angebote
- Aufnahme von Anregungen der Mitarbeiter
- Beteiligung und Einbeziehung des Betriebsrates

Darüber hinaus sollte der zuständige Ansprechpartner für Umfeldkontakte Mitarbeiter auffordern, ihn zu informieren, wenn ihnen Kritik oder Beschwerden zu Ohren kommen. Gerade in kleinen Unternehmen wird häufig der direkte Weg beschritten, z.B. weil ein Nachbar einen bestimmten Mitarbeiter des Unternehmens kennt, um Beschwerden vorzutragen – ohne dass die Geschäftsführung oder zuständige Mitarbeiter hiervon erfahren.

Mitarbeiter kennen betriebliche Abläufe genau und sind bei Veränderungen direkt betroffen. Viele Beschwerden über Lärm und Gerüche können durch ein aufmerksames Verhalten im Betrieb, z.B. Schließen von Toren oder Vermeiden von Geräuschen, verbessert werden, wenn die Mitarbeiter über Auswirkungen ihres Handelns gegenüber der Nachbarschaft sensibilisiert sind und in die Suche nach Lösungen einbezogen werden.

Schließlich ist für Unternehmen ein positives Image auch für die erfolgreiche Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter in der Region von Bedeutung.

Nachbarschaftsinformationen/-zeitung:

Ein Unternehmen sollte Informationen über seine Aktivitäten und Anlagen, den Standort und die Produkte bereitstellen können, die für Laien verständlich sind.

Neben Firmendarstellungen in

- Flyern oder
- Geschäftsberichten

wird hier das

- Internet

eine immer wichtigere Informationsquelle, die auch von Nachbarn genutzt wird.

Nachbarschaftsrelevante Informationen können auch

- als Informationsschreiben oder Flugblatt (z.B. Information über eine Bau- oder Abrissmaßnahme mit Staubentwicklung),
- über eine eigene Nachbarschaftszeitung bzw. firmeneigene Gestaltung von Mantelseiten einer verbandsweiten Nachbarschaftszeitung (z.B. über den Verband der Chemischen Industrie) oder
- die Verteilung einer Mitarbeiterzeitung in der Nachbarschaft

kommuniziert werden.

Wichtige Informationen sind

- laienverständliche Grundinformationen über die Unternehmensaktivitäten,
- nachbarschaftsrelevante Informationen zum Standort, z.B. auch Angebote für Betriebsbesichtigungen oder Praktika,
- Umweltinformationen (z.B. Einstellung des Umweltberichts ins Internet).
- Störfallinformationen, für Unternehmen die zu einer Information gem. § 11a Störfallverordnung verpflichtet sind oder
- Hinweise auf Veranstaltungen des Unternehmens.

Firmeninformations- und Diskussionveranstaltung:

Zu spezifischen Anlässen mit Nachbarschaftsrelevanz, wie geplanten Baumaßnahmen, Erweiterungen, betrieblichen Veränderungen oder Genehmigungsverfahren, können Unternehmen eigene Informationsveranstaltungen anbieten, um frühzeitig zu informieren und evtl. Gerüchten vorzubeugen. Hierbei sollte stets auch die Gelegenheit zur Diskussion gegeben sein, um Fragen von Anwohnern beantworten zu können und auf evtl. vorgetragene Ängste und Befürchtungen reagieren zu können.

Falls emotional aufgeladene Beiträge erwartet werden, könnte ein firmenexterner Moderator, z.B. eine Persönlichkeit aus dem Umfeld oder ein professioneller Moderator, die Diskussionsleitung übernehmen. Dieser kann die Diskussion einfacher als ein Vertreter des Unternehmens, der selbst auch die Position des Unternehmens vertritt, auf eine sachliche Ebene zurückführen. (siehe auch Schritt 7.1, Seite 26 und Anhang 14.5, Seite 48)

Regelmäßiger Nachbarschaftsdialog:

Gibt es ein umfangreiches Thema, das nicht auf einer einmaligen Veranstaltung geklärt werden kann, oder werden immer wieder Themen mit Nachbarschaftsrelevanz aktuell, kann sich der Aufbau eines regelmäßigen Nachbarschaftsdialogs lohnen.

Unternehmen laden interessierte Nachbarn und gesellschaftliche Gruppen dann regelmäßig zu Gesprächskreisen ein, um offen und frühzeitig zu informieren, ein Rückmeldung der Nachbarn einzuholen und bei Problemen nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Die Erfahrungen von größeren deutschen Industrieunternehmen mit derartigen kontinuierlichen Dialogangeboten sind durchweg positiv (siehe Kapitel 15, Seite 69ff). Im Projekt „Offene Umfeldkommunikation für KMU“ wurden auch für mittlere Unternehmen positive Erfahrungen gesammelt.

Planungshilfen zum Aufbau eines Nachbarschaftsdialogs finden sich im Anhang 14.8, Seite 52ff.

Aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:

Unternehmen sollten Kontakte zu den Medien aufbauen und alle Maßnahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Kommunikation wichtiger Informationen und Botschaften im Blick haben (siehe auch Schritt 3.4, Seite 12). Gerade mittlere und kleine Unternehmen kommunizieren kaum über Medien in die Öffentlichkeit.

Unternehmen geraten leicht in eine Medienfalle hinein, da sie mit der Arbeitsweise von Journalisten nicht vertraut sind und Wirkungen nicht erahnen. Gerade im Konfliktfall ist es für Unternehmen teilweise überlebensnotwendig, nicht nur die Sachebene, sondern auch die emotionale Ebene im Blick zu haben.

Wichtige Grundinformationen zum Umgang mit Medien hat die IHK NordWestfalen zusammengestellt. Sie sind als Download abrufbar unter www.ihk-nordwestfalen.de – folgen Sie dem Link Presseinformationen, PR-Tipps für Unternehmen.

5.2 Machen Sie sich ein einfaches Konzept mit Maßnahmenplanung

Ein gutes Dialogkonzept baut auf den traditionellen Kommunikationswegen des Unternehmens auf und berücksichtigt die Bedürfnisse der Nachbarschaft und standortspezifische Besonderheiten.

Abhängig von der individuellen Situation ist zu entscheiden,

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

werden sollen.

Unternehmen sollten mit Blick auf ihre Situation und ihre Ressourcen ein Bündel von Maßnahmen auswählen, die sie umsetzen können und wollen. Eine grobe Maßnahmenplanung, die für ein ausgewähltes Maßnahmenpaket Ziele, Zeithorizonte und Verantwortliche benennt, hilft vorzubeugen, dass im Dialog vereinbarte oder für die Nachbarschaft geplante Maßnahmen im Tagesgeschäft immer nach hinten verschoben werden.

5.3 Nehmen Sie sich Zeit für den Aufbau der Dialogangebote

Der Einstieg in eine gute Nachbarschaftskommunikation kostet Zeit, da Kontakte persönlich aufgebaut werden müssen. Unternehmen sollten vor allem ruhige Zeiten nutzen, in denen kein akuter Konflikt bearbeitet werden muss – erfahrungsgemäß handeln Unternehmen aber erst, wenn sie bereits unter öffentlichem Zugzwang stehen.

Grundsätzlich gilt, es ist niemals zu früh und selten zu spät. Dennoch lassen sich Kontakte leichter knüpfen und aufbauen, ohne dass das Image beschädigt und die Beziehung zur Nachbarschaft bereits belastet ist. Entsprechend länger dauert es bis die Nachbarschaft das Unternehmen als glaubwürdigen und vertrauenswürdigen Dialogpartner anerkennt.

Für die Recherche und Bestandsaufnahme (siehe Anhang 14.2 und 14.3, Seite 42ff), welche Ansprechpartner und gesellschaftliche Gruppen im Umfeld wichtig sind und wie nachbarschaftsrelevante Aspekte im Unternehmen gehandhabt werden, könnten unter Umständen auch Praktikanten oder Diplomanden eingesetzt werden. Hier ist jedoch abzuwägen, für welche Kontaktaufnahme bereits die Ansprache eines kompetenten Unternehmensvertreters sinnvoll ist, um dem Gegenüber eine entsprechende Wertschätzung zu signalisieren.

Alternativ können Unternehmen mit der Umfeldanalyse und Bestandsaufnahme auch einen externen Moderator oder Berater beauftragen, der die Ergebnisse für das Unternehmen auswertet.

5.4 Wägen Sie Kosten und Nutzen ab

Alle Dialogbeteiligten investieren ihre Arbeits- bzw. Freizeit und wägen ab, ob ihnen das Angebot diesen Aufwand wert ist. Demgegenüber fallen die reinen Sachkosten für Dialogangebote meist kaum ins Gewicht. 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 Investitionen für Verbesserungsmaßnahmen finanzielle Ressourcen beanspruchen.

Schritt 6: Unternehmensintern überzeugen

Erfolg und Glaubwürdigkeit einer aktiven Nachbarschaftskommunikation stehen und fallen 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.

6.1 Versichern Sie sich der aktiven Unterstützung der Geschäftsführung

Ohne die Unterstützung der Geschäftsführung kann ein Dialog nicht erfolgreich sein. Entscheidungen, die aufgrund von Anregungen und Diskussionen im Dialog anstehen, müssen die Unterstützung der Unternehmensspitze haben. Auch sollten Vertreter der Geschäftsführung an Veranstaltungen möglichst teilnehmen, um direkt die Position des Unternehmens darstellen und auf Fragen Stellung nehmen zu können. Bei Betriebsbesichtigungen ist dies nicht unbedingt erforderlich, bei regelmäßigen Nachbarschaftsdialogen ist sie unerlässlich: Die Teilnahme der Geschäftsführung zeigt hier sowohl intern als auch nach außen die Wichtigkeit und Wertschätzung des Dialogangebots.

6.2 Benennen Sie mindestens einen persönlichen Ansprechpartner für die Nachbarschaft

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.

6.3 Überzeugen Sie sich von der Unterstützung durch das mittlere Management

Insbesondere das mittlere Management muss hinter dem Dialogansatz eines Unternehmens stehen. Oft reagiert das mittlere Management jedoch mit großer Skepsis, teilweise sogar Widerstand. Hier muss interne Überzeugungsarbeit geleistet werden, welche Ziele das Unternehmen mit dem Dialog verfolgt und warum der – meist neben bisherigen Aufgaben zusätzliche - Aufwand lohnt. Wichtig ist auch, dass die Dialogarbeit im Wertesystem des Unternehmens honoriert wird.

Eine Auswahl geeigneter Ansprechpartner sollte sowohl mit Blick auf die Verantwortungsbereiche (z.B. Kommunikation, Umweltmanagement, Kontakte zu Behörden) als auch die persönlichen Kommunikationskompetenzen erfolgen. In regelmäßigen Nachbarschaftsdialogen empfiehlt es sich, einige Mitarbeiter ständig zu beteiligen und weitere verantwortliche Mitarbeiter des Unternehmens als Experten bei Bedarf hinzuzuziehen.

6.4 Informieren Sie die Mitarbeiter und nutzen Sie deren Wissen

Über Mitarbeiter des Unternehmens kann teilweise ein intensiver Kontakt in das Umfeld aus- oder aufgebaut werden. Mitarbeiter, die in der Nachbarschaft wohnen, informieren und diskutieren mit Nachbarn und Familienmitgliedern. Sie sind ebenfalls wichtige Multiplikatoren für das Unternehmen, da sie viele Firmeninformationen und Botschaften in das Umfeld vermitteln. Teilweise werden Probleme auch „auf dem kleinen Dienstweg“

gelöst – ohne dass der zuständige Mitarbeiter des Unternehmens davon Kenntnis bekommt.

6.5 Bearbeiten Sie Nachbarschaftsbeschwerden professionell

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. Weiterführende Hinweise zum Beschwerdemanagement enthält Anhang 14.4, Seite 44.

Schritt 7: Entlastung durch externe Unterstützung

Bei gemeinsamen Gesprächen zwischen Nachbarn und Unternehmen ist es wichtig, gegenüber allen Beteiligten gleichermaßen fair zu agieren, zu einer konstruktiven Diskussion anzuregen und darauf zu achten, dass kritische Themen nicht unter den Tisch fallen. Für Unternehmen ist es unter Umständen sehr entlastend, wenn sie die Moderation an eine dritte, unbeteiligte Person übertragen bzw. sich – insbesondere in der Aufbauphase – beraten lassen.

7.1 Beauftragen Sie unter Umständen eine externe Moderation

Unternehmen können in der Regel selbst die Moderation ihrer Veranstaltungen übernehmen – und wenn die Anwohner damit einverstanden sind.

Zur Unterstützung und Entlastung des Unternehmens ist es unter Umständen sinnvoll, 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.

Der Umfang der Aufgaben, die ein externer Berater übernehmen soll, ist zwischen Unternehmen und Berater zu vereinbaren. Eine externe Person verfügt häufig über mehr (Ver)Handlungsspielraum (durch die größere Distanz zum Unternehmen) und über mehr Erfahrung mit Kommunikationsdynamiken. Wichtig ist, dass Unternehmen und Berater sich offen austauschen, eng abstimmen – gerade über den angemessenen Umgang mit Schwierigkeiten oder heiklen Themen – und gründlich vorbereiten.

Denn das Aufgabenspektrum eines Moderators (siehe Anhang 14.5, Seite 51) umfasst:

- die Diskussion leiten
- für Fairness sorgen
- sich an Interessen der Teilnehmenden orientieren
- die Gruppendynamik beobachten
- die emotionale und sachliche Ebene im Blick haben
- auf die Einhaltung der Zeit achten
- darauf achten, dass Fragen umfassend und zur Zufriedenheit der Fragenden beantwortet werden
- unklare und kritische Punkte transparent machen
- Diskussionsstände und Ergebnisse zusammenfassen
- feststellen, wenn ein Thema abschließend bearbeitet wurde
- Themen und Zeithorizonte zusammen mit den Teilnehmenden klären und ggf. Wiedervorlagen absprechen.

7.2 Lassen Sie sich in der Aufbauphase beratend unterstützen

Insbesondere in der Aufbauphase ist eine externe Entlastung und Unterstützung sinnvoll. Die mit einem Dialogaufbau befassten Unternehmensvertreter verfügen nur selten über Erfahrungen mit dem Aufbau und der Dynamik von Kommunikationsprozessen und meist auch nur über begrenzte zeitliche Ressourcen. Eine Beratung entlastet Unternehmen sowohl zeitlich als auch darin, die internen Entscheidungsprozesse und die Einführung des Dialogangebots gegenüber den verschiedenen beteiligten Interessen vorzubereiten und zu begleiten.

7.3 Klären Sie mögliche Rollenkonflikte, wenn Unternehmensvertreter moderieren

Wenn Unternehmensvertreter selbst die Moderation einer Veranstaltung übernehmen, geraten sie in einen Rollenkonflikt, da sie gleichzeitig für das Unternehmen Stellung beziehen und Moderationsaufgaben übernehmen müssen. Besonders schwierig wird es für Unternehmensvertreter als Moderatoren z.B. in folgenden Situationen:

- Sie müssen gegenüber ihrem Kollegen oder sogar Vorgesetzten nachhaken, weil eine Frage noch nicht klar genug beantwortet wurde.
- Sie spüren, dass ein unterschwelliger Konflikt den Fortgang der Gespräche lähmt. Als Moderator müssen sie diesen Konflikt aufdecken, auch wenn das Unternehmen diesen Aspekt lieber (noch) nicht angesprochen hätte.

Daher ist es für Moderatoren wichtig, sich die verschiedenen Interessen und Perspektiven klar zu machen, um fair – und mit Distanz zu den eigenen Interessen – moderieren zu können.

Eine Aufteilung der Rollen auf verschiedene Vertreter eines Unternehmens und ein offener Umgang mit dieser Doppelfunktion entlastet die moderierende Person und macht den Rollenkonflikt gegenüber allen Gesprächspartnern transparent. Der Moderator sollte zusätzlich darum bitten, Unzufriedenheit mit bzw. Kritik an der Moderation offen zu äußern. So werden alle Beteiligten mit in die Verantwortung genommen, eine offene Gesprächskultur zu entwickeln, in der bestehende Probleme direkt angesprochen werden und konstruktiv gelöst werden sollen.

Je kleiner das Unternehmen ist, umso eher wird eine Vermischung der Rollen „neutrale bzw. allparteiliche Diskussionsleitung und Prozesssteuerung“ und „Sprecher des Unternehmens“ akzeptiert – auch wenn für eine Beauftragung einer externen Moderation keine Ressourcen bereitstehen. Vermutlich besteht jedoch keine Akzeptanz, wenn die moderierenden Personen bzw. das Unternehmen bereits Exponenten in einem eskalierten Konflikt waren.

Schritt 8: Dialogangebote umsetzen

8.1 Setzen Sie Dialogangebote um

Wie groß oder klein ein Unternehmen auch ist – jedes Unternehmen kann eigene Dialogangebote mit Erfolg umsetzen: einen Ansprechpartner festlegen, mit Vertretern gesellschaftlicher Gruppen und Institutionen aus dem Stadtteil Kontakte aufbauen, das Beschwerdemanagement verbessern, einladen zum Tag der offenen Tür, Grillfest oder zu Betriebsbesichtigungen, Gespräche mit Nachbarn über Verbesserungsmaßnahmen führen, etc..

Rahmen und Angebot müssen dabei stimmig sein: für Unternehmen und Gesprächspartner. Auch Zielsetzung und Interessen, Zeitressourcen und Aufwand müssen für alle Beteiligten passend sein. Wenn Unternehmen einen kontinuierlichen Nachbarschaftsdialog als regelmäßigen Gesprächskreis einrichten möchten, sollte vorab und am besten auch gegen Ende der ersten Veranstaltung geklärt werden, ob das Gesprächsangebot in der vorgeschlagenen Form allen zusagt.

Die Umsetzung braucht nicht perfekt zu sein, aber sie muss authentisch sein und deutlich machen, dass dem Unternehmen eine gute Nachbarschaft ein echtes Anliegen ist. In der Regel honorieren Nachbarn die Dialogbereitschaft und die damit verbundene Öffnung des Unternehmens. Dennoch sind im Folgenden wichtige Aspekte beschrieben, die für den Erfolg wesentlich sind bzw. – wenn sie nicht beachtet würden – diesen gefährden können.

8.2 Sorgen Sie für Transparenz

Im Dialog begegnen sich die Partner „auf gleicher Augenhöhe“. Die Transparenz über das Vorgehen und über die Inhalte ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

Für viele Probleme lassen sich Lösungen finden, wenn beide Seiten ihre Erwartungen und mögliche Lösungen realistisch einschätzen. Hierfür ist es fast immer zunächst erforderlich, dass alle Beteiligten einen vergleichbaren Informationsstand erlangen. Wo Vermutungen und vielfältige Interpretationen bestehen, entsteht durch die Offenlegung von Informationen und Interessen eine vollständigere Sichtweise der bedeutsamen Fakten. Anschließend sind Kriterien für die Auswahl zwischen Alternativen zu diskutieren.

Nachbarn erwarten von einer offenen Kommunikation, dass keine PR-Präsentation, sondern eine differenzierte Darstellung der Unternehmenssituation und der vorhandenen Handlungsalternativen erfolgt. Dabei sollten auch kritische Punkte, z.B. wie ein Unternehmen auf Risiken vorbereitet ist, angesprochen werden.

Wichtig ist, dass kein Thema tabuisiert wird. Werden vertrauliche Inhalte berührt, sollte das Unternehmen begründen, warum es zu diesem Thema nicht ausführlicher Stellung nehmen kann.

Besteht ein gutes Vertrauensverhältnis, kann auch Vertraulichkeit zwischen den betreffenden Parteien vereinbart werden. In der Regel halten sich die Dialogbeteiligten an diese Vereinbarung. Unternehmen müssen nicht automatisch davon ausgehen, dass vertrauliche Gesprächsinformationen von Bürgerinitiativen umgehend an die Presse kommuniziert werden. Derartige Informationen sollten jedoch nur mündlich gegeben und nicht in ein Protokoll aufgenommen werden. Unter Umständen können Unternehmen anbieten, die vertraulichen Informationen beim Unternehmen bei Bedarf nochmals einzusehen.

Vereinbarungen und methodische Vorgehensweisen können das Anliegen um Transparenz wirkungsvoll unterstützen. Die wechselseitige Bereitschaft zu einer offenen Informationspolitik kann in Spielregeln ausdrücklich gemeinsam vereinbart werden (siehe Anhang 14.8.4, Seite 56f). Auch die gemeinsame Festlegung von Themen und Tagesordnung, ein sichtbar geführter Themenspeicher (siehe Anhang 14.8.3, Seite 55), ein am Flipchart geführtes Visualisierungs-Protokoll unterstützen Transparenz (siehe Anhang 14.8.7, Seite 62ff). Die Dokumentation und gemeinsame Überprüfung von Ergebnissen und deren Umsetzung – die auch mit Ortsbesichtigungen im Betriebe verbunden werden – erleichtern die Nachvollziehbarkeit von Problemen und zeigen erfolgreich umgesetzte Maßnahmen.

8.3 Haben Sie keine Angst vor Emotionen

Kommunikation läuft auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig ab: Nicht nur die Sachausagen, sondern auch Gefühle spielen eine große Rolle. In Botschaften schwingen neben Fakten immer auch Aussagen über die eigene Person oder die Beziehung zum Adressaten oder ein Appell zum Handeln mit. In emotionalisierten Diskussionen sind Sachargumente kaum noch vermittelbar. Aus diesem Grund scheuen sich viele Unternehmen, sich in öffentliche Diskussionen zu begeben.

Auch in Nachbarschaftskonflikten kochen manchmal Emotionen hoch. Es ist dann wichtig, für die Äußerung der Gefühle – Ärger, Wut, Betroffenheit u.a. – zunächst ein Ventil zu öffnen und anschließend – wenn „der Ärger raus ist“ – Wege vorzuschlagen, wie die angesprochenen Aspekte sachgerecht diskutiert und bearbeitet werden können. Wichtig ist es, einerseits Vorschläge zur weiteren Bearbeitung nicht zu früh zu machen, und andererseits darauf zu achten, dass sich die Diskussion nicht zu lange „im Kreis dreht“ und Fairness-Regeln nicht verletzt werden. Die Moderation kann hier mit entsprechendem Fingerspitzengefühl zur Sachebene zurückführen und als „Übersetzer“ versuchen, angreifende oder verletzende Ausdrücke in neutrale und treffende Begriffe umzuformulieren.

8.4 Vermeiden Sie typische Missverständnisse zwischen Experten und Laien

Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Nachbarschaft ist auch eine Kommunikation zwischen Experten und Laien.

Die meisten Nachbarn haben keine Fachkenntnisse über die Aktivitäten des Unternehmens: dies betrifft sowohl technische oder naturwissenschaftliche Zusammenhänge als auch rechtliche oder branchenspezifische Kenntnisse oder Hintergrundwissen über interne Organisations- und Entscheidungsstrukturen in Unternehmen.

Allerdings gibt es auch Nachbarn, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit oder anderer Erfahrungen über entsprechende Fachkenntnisse verfügen oder sich intensiv in Fachthemen einarbeiten. Sie erwarten qualitativ hochwertige, detaillierte Informationen.

Unternehmen – und auch Referenten in Nachbarschaftsdialogen – stehen damit vor der Herausforderung, Informationen so zu kommunizieren, dass diese einfach und verständlich bleiben und gleichzeitig die wichtigen fachspezifischen Informationen und Hintergründe verdeutlichen (siehe auch Anhang 14.8.6, Seite 60f).

In der Kommunikation zwischen Experten und Laien kommt es aufgrund unterschiedlicher Denk- und Argumentationsmuster häufig zu Missverständnissen, die aber – wenn die Muster erkannt werden – leicht abgebaut und vermieden werden können (siehe Anhang 14.6, Seite 49).

8.5 Bereiten Sie sorgfältig vor und nach

Dialogangebote sollten sorgfältig vor- und nachbereitet werden. Im Anhang finden sich – insbesondere für die Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen – zahlreiche Materialien (siehe Anhang, Seite 40ff. Für die Moderation von Gruppen, die gemeinsam zu einem bestimmten Thema Ergebnisse erzielen möchten eignet sich besonders eine Orientierung am Moderationszyklus (siehe Anhang 14.7, Seite 51). Zur Planung und Durchführung von kontinuierlichen Dialogangeboten finden sich Planungshilfen in Anhang 14.8., Seite 52ff. Die Nachbereitung von Veranstaltungen unterstützt eine Checkliste (siehe Anhang 14.9., Seite 75).

Schritt 9: Aus Erfahrungen lernen

9.1 Werten Sie Dialogangebote – insbesondere Veranstaltungen - aus

Nach jedem Dialogangebot ist eine kurze Auswertung sinnvoll: Was lief gut, was war nicht so gut? Welche Verbesserungen sind möglich?

Neben einer unternehmensinternen Auswertung sollte ab und zu auch eine Rückmeldung und Bewertung der Dialogbeteiligten eingeholt werden. Unternehmen stehen hier vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung – von einer informellen Nachfrage am Rande eines Gesprächs bis hin zu systematischen Erhebungen und Umfragen.

Wichtige Aspekte, die für den langfristigen Erfolg von Nachbarschaftsdialogen wesentlich sind, wurden im Projekt ermittelt. Im Anhang ist eine Checkliste, worauf bei Veranstaltungen besonders zu achten ist (siehe Anhang 14.9, Seite 65ff).

Der Aufbau von Dialogangeboten ist ein Lernprozess, in dem alle Beteiligten neue Erfahrungen machen und lernen. Dies ist manchmal mit Spannungen verbunden, die Reaktionen und Veränderungen erforderlich machen. Dadurch bleibt es spannend und steckt zudem voller Überraschungen, wie viel im Zeitverlauf gemeinsam erreicht werden kann.

9.2 Vermeiden Sie typische Stolpersteine

Beim Aufbau von Dialogen ergeben sich immer wieder typische Stolpersteine:

- 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 führen dagegen zu Zeitüberziehungen und verursachen Frust beim Publikum.

Stolpersteine vermeidet man, indem man sich in die Perspektive des Dialogpartners hineinversetzt und hinterfragt: Was wäre mein Interesse? Was wäre mir wichtig? Wie würde ich mir wünschen, behandelt zu werden? Was würde mich ärgern bzw. dürfte auf keinen Fall passieren?

Schritt 10: Ergebnisse erzielen

10.1 Führen Sie Dialogangebote immer ergebnisorientiert

Dialogangebote sollten immer auf Ergebnisse zielen, ohne dass gleichzeitig eine Partei zu feste Vorstellungen über die zu erzielenden Inhalte haben sollte. Dialog „auf gleicher Augenhöhe“ heißt, dass alle Partner sich konstruktiv begegnen und ergebnisorientiert vorgehen (also kein „Kaffeekränzchen“ veranstalten). Der Austausch ist mit Blick auf konkrete Inhalte und Vereinbarungen zunächst ergebnisoffen.

Im Dialog ist Raum, Anliegen und Interessen offen darzulegen und dafür bedeutsame Sachverhalte und Hintergründe zu hinterfragen und zu klären. So wird eine gemeinsame sachliche Argumentationsbasis geschaffen, die alle Interessen beleuchtet. Ziel ist es, auf dieser rationalen Basis anschließend Konsensbereiche auszuloten, Differenzen zu diskutieren und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

Nachbarn werden einer Einladung zum Dialog nicht folgen bzw. sofort wieder aus dem Dialog aussteigen, wenn sie den Eindruck haben, sie sollen vorgefertigte Ergebnisse abnicken oder der Dialog ist eine PR-Maßnahme und dient nur der Akzeptanzbeschaffung und Imagepflege des Unternehmens. Dieser Verdacht wird häufig im Vorfeld von Dialogveranstaltungen geäußert.

Erhalten die Nachbarn vom Unternehmen klare Aussagen über die Zielsetzung und Ergebnisorientierung, was qualitativ mit dem Dialogangebot erreicht werden soll, lassen sie sich in der Regel auf das Dialogangebot ein und sind zu einer konstruktiven Auseinandersetzung im angebotenen Rahmen bereit. Erst mit der Zeit – wenn alle Beteiligten sich die konkreten Ergebnisse, die erzielt werden konnten, vergegenwärtigen – wird der doppelte Erfolg eines Dialogs – eine gute Gesprächsbasis und wirksame Problemlösungen zu ermöglichen – sichtbar.

10.2 Vereinbaren Sie ein gemeinsames Arbeitsprogramm

Zur Ergebnisorientierung gehört eine strukturierte Zeit- und Arbeitsplanung. Insbesondere bei komplexen Sachverhalten sollten man Themen und Fragen sammeln und strukturieren sowie ggf. ein Arbeitsprogramm vereinbaren. Die Zeitplanung sollte realistisch sein, um einerseits zwischen Veranstaltungen Fragen nachgehen zu können und andererseits die Zeitbudgets aller Beteiligten nicht zu sehr zu strapazieren. Auch wichtige Termine (bei Genehmigungsverfahren) und Zeithorizonte sind im Blick zu halten.

Hilfreich ist ein einfaches Instrument aus der Moderationstechnik: ein öffentlich geführter Themenspeicher (siehe Anhang 14.8.3, Seite 55). Er unterstützt wirksam, dass alle Dialogbeteiligten gemeinsam die Themen auswählen und planen. Ein Themenspeicher ermöglicht später auch verbindlich festzustellen, dass Fragen geklärt sowie Ergebnisse und Erfolge erzielt wurden.

10.3 Holen Sie Meinungen und das Einverständnis aller Beteiligten ein

In der Kommunikation mit Nachbarn ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, dass hier andere Grundsätze gelten als in der innerbetrieblichen Kommunikation.

Nachbarn fühlen sich nicht zu einer konstruktiven Zusammenarbeit verpflichtet. Die Kommunikationsbeziehung beruht auf Freiwilligkeit. Wer kein Interesse am Dialog hat, kann schweigen, sich zurückziehen, Ergebnisse und Vereinbarungen nicht als verbind-

lich anerkennen sowie den Dialog ggf. abbrechen und versuchen, seine Interessen auf anderen Wegen öffentlichkeitswirksam durchzusetzen.

Wenn Nachbarn unzufrieden sind, fühlen sie sich nicht verpflichtet, Kritik zu äußern oder sich zu beschweren. Wenn das Umfeld schweigt, heißt dies keinesfalls, dass Nachbarn zufrieden oder den Aktivitäten des Unternehmens wohlgesonnen sind. Hält das Unternehmen keinen Kontakt zu Nachbarn und Umfeld wird es leicht von einem Konflikt, der bereits seit längerem schwelt und sich aufgrund aktueller Ereignisse zuspitzt, überrascht.

Daher ist es wichtig, im Dialog die Meinung aller Beteiligten aktiv zu erfragen und für Äußerungen – Kritik, Beschwerden, aber auch Lob – einen Raum zu öffnen.

Bei der Bearbeitung von Themen sollte immer geklärt werden, ob damit alle Fragen beantwortet wurden, weiterer Bearbeitungsbedarf gesehen wird und ob alle Beteiligten mit den erzielten Ergebnissen einverstanden sind. Nur dann ist sicher, dass nicht völlig unterschiedliche Wahrnehmungen bestehen bleiben.

Häufig gehen Unternehmen zu früh davon aus, dass Teilnehmende einverstanden waren, ohne sich dieser Einschätzung jedoch versichert zu haben.

10.4 Dokumentieren Sie Ergebnisse und Vereinbarungen

Damit Dialoge erfolgreich sind, müssen Ergebnisse und Vereinbarungen festgehalten werden. Erst wenn alle Beteiligten erfahren, dass Verabredungen eingehalten, Maßnahmen umgesetzt und Verbesserungen eintreten, können Erfolge nachvollzogen und anerkannt werden. Und – ein wichtiger Nebeneffekt: sie sind auch nicht mehr zu leugnen.

Die Dokumentation von Ergebnissen und Vereinbarungen kann, z.B. in einem gemeinsam verabschiedeten Protokoll (siehe Anhang 14.8.7, Seite 62ff) erfolgen. Damit die Umsetzung transparent und nachvollziehbar ist, sollte mindestens festgehalten werden:

- Welche Ergebnisse wurden erzielt?
- 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?

Weiterführende Hinweise zur Dokumentation und Protokollierung sind in Anhang 14.8.7, Seite 62ff, dargestellt.

10.5 Verfolgen Sie, dass Vereinbarungen auch eingehalten werden

Ein Dialog kann wirkungslos bleiben, ggf. sogar den Frust der Beteiligten, die Zeit und Aufwand investiert haben, erhöhen, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

Unternehmensintern heißt dies, dass die Nachbereitung von Veranstaltungen und Umsetzung von Zusagen besonders wichtig ist und konsequent begleitet werden muss – auch um eine glaubwürdige und verlässliche Dialogpartnerschaft aufzubauen.

Unternehmen sollten auch die Nachbarn und Behörden über Fortschritt und Umsetzung von Maßnahmen informieren, z.B.:

- das Thema zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufgreifen (Wiedervorlage),

- Umsetzung und Fertigstellung per Digitalfotos zu dokumentieren und darüber zu berichten,
- die erfolgte Umsetzung vor Ort zu besichtigen, ggf. die Einweihung zu feiern, sowie
- auch über Verzögerungen oder Schwierigkeiten bei der Umsetzung informieren.

10.6 Verändern Sie Angebote, wenn sich der Bedarf ändert

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.

Schritt 11: Erfolge feiern

11.1 Setzen Sie auf langfristige Verständigung

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.

11.2 Kommunizieren Sie und feiern Sie Erfolge

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. Zielgruppen sind daher neben den Nachbarn und weiteren Dialogbeteiligten wie gesellschaftliche Gruppen und Behörden auch Medien – evtl. auch Kunden des Unternehmens.

Beispiele, wie Unternehmen die Umsetzung von Maßnahmen mit Nachbarn und Behörden feiern können sind, z.B.

- Berichte in lokalen ggf. überregionalen oder branchenbezogenen Medien
- Berichte in unternehmenseigenen Medien (Werkszeitungen, Nachbarschaftszeitung, Mitarbeiterzeitung, Website) oder Veranstaltungen
- Ausstellung im Unternehmen oder an einem öffentlichen Ort
- Besichtigung vor Ort mit Einladung der Presse
- Feier zur Inbetriebnahme einer neuen Technik oder Anlage bzw. Einweihungsfeier eines neuen Gebäudes
- Teilnahme an Wettbewerben, die Innovationen oder Umweltprojekte auszeichnen.

Schritt 12: In guter Nachbarschaft leben

12.1 Setzen Sie langfristig auf eine konstruktive Dialogpartnerschaft

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.

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.

Zwischen kontinuierlichen Dialogpartnern entsteht eine wechselseitig Verbindlichkeit, weil sich alle Beteiligten vertrauen und aufeinander verlassen.

12.2 Freuen Sie sich über Vorteile für das Unternehmen

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

Die Erfahrung zeigen, dass Unternehmen vielfältigen Nutzen aus einer aktiven Dialogpartnerschaft ziehen:

- 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

Um diesen Nutzen langfristig abzusichern, sollte der Dialog mit Nachbarschaft und Umfeld nie aufgegeben werden, sondern ein auf Dauer angelegter Prozess sein. Die Intensität des Dialogs und der Umfang der Angebote ist dabei auf die aktuellen Bedürfnisse aller Akteure auszurichten (siehe auch Kapitel 10.6). Wichtig ist, dass das Unternehmen stets einen so engen Kontakt zur Nachbarschaft hält, dass es frühzeitig von Interessen der Nachbarschaft und aus dem Umfeldes erfährt und den Dialog wieder intensivieren kann.

12.3 Schätzen Sie Vorteile für Anwohner und Behörden

Aber auch Anwohner und Behörden sehen im Dialog echte Vorteile:

- 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

12.4 Glauben Sie nicht, dass Interessengegensätze sich auflösen

Auch wenn Unternehmen eine konstruktive Basis mit ihrer Nachbarschaft aufgebaut haben, bleibt ein struktureller Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Umfeldakteuren bestehen. In der Regel werden sich im Zeitverlauf immer wieder neue Aspekte ergeben, die zwischen den Dialogpartnern strittig sind und über die neu verhandelt werden muss. Im Dialog findet sich jedoch der geeignete Rahmen, um gemeinsam konstruktive und einvernehmliche Lösungen zu finden und zu vereinbaren.

13 Weiterführende Literaturhinweise

Beck, Reinhilde und Schwarz, Gotthart (1995): Konfliktmanagement, Verlag Dr. Jürgen Sandmann, Alling

- Mit Grafiken gut strukturiertes Skript mit Checklisten

Glasl, Friedrich (1999): Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

- Umfangreiches, eher wissenschaftliches Buch

Hansen, U.; Niedergesäß, U.; Rettberg, B. (1997a): Erscheinungsformen von Unternehmensdialogen. In: PR-Forum für Wissenschaft u. Praxis, Heft 2, 3.Jg. (1997), S. 32 – 36

IHK-NordWestfalen: „Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit“ zu acht Themenfeldern, Download unter <http://www.ihk-nordwestfalen.de>, Öffentlichkeitsarbeit, PR-Tipps für Unternehmen

- Faltblätter mit Tipps zur Öffentlichkeits- und Pressearbeit für Unternehmen

Landauer, Adele (2001): manage acting- Die Kunst, selbstsicher aufzutreten, Econ Verlag, München

- Hintergrundwissen und Übungen, um das eigene Auftreten zu verbessern

Langer, Inghard, Schulz von Thun, Friedemann, Tausch, Reinhard (1999): Sich verständlich ausdrücken – Anleitungstexte, Unterrichtstexte, Vertragstexte, Amtstexte, Versicherungstexte, Wissenschaftstexte, weitere Textarten, Ernst Reinhardt Verlag, München

- Praxishinweise und Übungen zu verständlichen Ausdrucksformen

Lipp, Ulrich und Will, Hermann (2000): Das große Workshop-Buch, Beltz Verlag, Weinheim

- Standardwerk zur Moderation von Gruppen

Redlich, Alexander (1997): Konflikt-Moderation – Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten, Band 2, Windmühle Verlag, Hamburg

- Praxisorientiertes Handbuch mit Beispielen

Redlich, Alexander und Elling, Jens R. (2000): Potential: Konflikte – Ein Seminarkonzept zur KonfliktModeration und Mediation für Trainer und Lerngruppen, Band 7, Windmühle Verlag, Hamburg

- Praxisorientiertes Handbuch mit Beispielen

Schulz von Thun, Friedemann (1996): Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

- Sehr empfehlenswertes, gut lesbares Buch zu den Grundlagen der Kommunikation (u.a. vier Seiten einer Botschaft)

Schulz von Thun, Friedemann, Ruppel, Johannes und Stratmann, Roswitha (2000):
Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt Taschen-
buchverlag, Hamburg

- Zusammenfassendes, komprimiertes ‚Kompendium‘ zu den Grundlagen der Kommunikation

Schwarz, Gerhard (1999): Konfliktmanagement - Konflikte erkennen, analysieren, lö-
sen, GABLER Verlag, Wiesbaden

- Gut lesbares Buch über Konfliktmanagement

Seifert, Josef W. (2002): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren, GABAL-Verlag,
Speyer

- Das Standardwerk zur Moderation

Seifert, Josef W. (1995): Gruppenprozesse steuern, GABAL Verlag, Offenbach

- Geht stärker auf Unternehmensinterne Besprechungen ein, ergänzt ‚Visualisieren – Präsentieren – Moderieren‘

Umweltbundesamt (Hg.): Handlungsempfehlungen zur Information der Öffentlichkeit
(nach § 11a der Störfall-Verordnung). Download als pdf-Dokument unter
<http://www.umweltbundesamt.de> bzw. <http://www.umweltdaten.de/he/brosch.htm>.

- Praxistipps zur Gestaltung von Störfallinformationen

Wiedemann, Peter M. (2000): Risikokommunikation für Unternehmen, VDI – Verein
Deutscher Ingenieure, Düsseldorf

- Enthält Grundlagen zur Experten-Laien-Kommunikation

Anhang

- 14.1 Kriterien zur Konflikteskalation bei Umfeldkonflikten
- 14.2 Bestandsaufnahme des Umfeldes aus Sicht des Unternehmens
- 14.3 Leitfaden für Vorgespräche mit Vertretern aus dem Umfeld
- 14.4 Beschwerdemanagement
- 14.5 Eignungsprofil: Moderator/inn/en für Umfeldkommunikation
- 14.6 Typische Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Experten und Laien
- 14.7 Moderationszyklus
- 14.8 Planungshilfen Nachbarschaftsdialog
- 14.9 Supervision von Veranstaltung

14.1 Kriterien zur Konflikteskalation bei Umfeldkonflikten

Im Rahmen des Projektes wurden Praxisfälle der Gewerbeaufsichtsämter ausgewertet und Kriterien zusammengetragen, die die Konfliktdynamik beschreiben. Es wurden dabei drei Kategorien „einfacher Fall“, „durchschnittlicher Fall“ und „schwieriger Fall“ unterschieden. Damit ist einerseits die Konfliktintensität beschrieben, andererseits wird auch deutlich, dass der Aufwand für die Bearbeitung und Konfliktlösung steigt. Dabei hat jedes einzelne Praxisbeispiel seine eigenen Besonderheiten. In der Realität ergibt sich häufig ein Bild, das eine Mischung zwischen den - hier den drei Kategorien zugeordneten - Spalten ergibt. Die Tabelle soll jedoch die Einschätzung erleichtern, welche Konflikteskalationen ggf. möglich sind.

Kategorien und Kriterien zur Aufwandsabschätzung für Fallbeispiele

Kategorien:	Einfach	Durchschnittlich	Schwierig
Kriterien:			
Anzahl und Kontaktspektrum von Beschwerdeführern	▪ Einzelperson	▪ Einzelperson, ▪ ggf. mehrere Einzelpersonen	▪ mehrere Personen, ▪ ggf. Bildung einer Gruppe ▪ evtl. Information wichtiger Multiplikatoren/Medien
Beschwerdehäufigkeit	einmalig	mehrmals	mehrmals über längeren Zeitraum von mehreren Monaten bis dauerhaft
Beschwerdegrund und -umfang	ein Anlass (z.B. Lärm)	▪ eine evtl. nicht eindeutig zuordnbare Beschwerde, ▪ oder mehrere Beschwerdeanlässe (Lärm + Geruch), ▪ ggf. auch Ausweitung des Beschwerdeumfangs	▪ wiederholter Anlass (z.B. Geruch bei bestimmten Wetterlagen/ Betriebsstörungen), ▪ oder mehrere Beschwerdeanlässe
Öffentliche Aufmerksamkeit durch Presse, Politik, etc.	tendenziell nein	wahrscheinlich	ja, z.B.: Medienberichte, Positionierung von meinungsbildenden Multiplikatoren, etc.
Überprüfung der Begründetheit der Beschwerde	einfach bzw. kurzfristig möglich (z.B. durch Ortsbesichtigung, einfache Messung)	nicht kurzfristig möglich, eine mehrmonatige Bearbeitungszeit wird erforderlich, (z.B. ▪ Verursacher muss erst festgestellt werden, ▪ Messungen bzw. Gutachten sind erforderlich)	schwierig, z.B. ▪ keine eindeutige Bewertung möglich, ▪ Messwerte liegen im Grenzbereich, ▪ ggf. komplexer Konflikt Hintergrund
Umsetzung von Maßnahmen (Abstellung der Beschwerdeursache, Kostenintensität)	leicht und kurzfristig, ggf. auch kostengünstig möglich oder Beschwerde offensichtlich unbegründet	machbar (sofern sich Beschwerde nicht als unbegründet erweist), ggf. mit mehrmonatigen Investitionsvorlaufzeiten, Investitionen verbessern Situation bzw. führen zum Einhalten der Grenzwerte	schwierige technische Umsetzung, längerfristige Investitionsplanungen, ggf. kostenintensiv

14.2 Bestandsaufnahme des Umfeldes aus Sicht des Unternehmens

14.2.1 Leitfaden

1. Angaben zum Unternehmen und zum lokalen Umfeld

Name:

Branche/Betriebszweck/Produkte:

Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfelds (inkl. planungsrechtlicher Ausweisung und Genehmigungen):

Produktionszeiten:

Umsatz/wirtschaftliche Entwicklung/Wirtschaftsbeziehungen mit dem Umfeld?:

Zahl und Herkunft der Mitarbeiter:

Managementstrukturen/Ansprechpartner:

2. Welche Personen, Gruppen, Institutionen und Behörden aus dem Umfeld stehen mit dem Unternehmen und untereinander in Kontakt ?

Wer hat den Kontakt aus welchem Anlass initiiert?

Wie regelmäßig besteht der Kontakt?

3. Welche Themen bzw. Konflikte sollten mit einem Angebot der offenen Umfeldkommunikation bearbeitet werden?

Bitte beachten Sie dabei

- den Sachstand und die Themenpalette,
- die Vorgeschichte,
- die innerhalb und außerhalb des Unternehmens beteiligten Personen und Interessenlagen,

sowie

- die aus Sicht des Unternehmens und des Umfeldes bestehenden Belastungen und Risiken (möglichst konkrete Beschreibung, v.a. bei Konflikten!),
- Entwicklungen, die zu einer weiteren Eskalation des Konfliktes führen könnten,
- Handlungsmöglichkeiten, die Sie für das Unternehmen sehen,
- wie viel Zeit und Geld zur Zeit in die Bearbeitung des Konfliktes gesteckt wird,
- was passiert, wenn keiner die Initiative zur Verständigung ergreift?

4. Gibt es weitere Themen, zukünftige Entwicklungen oder latente Konflikte, die für das Umfeld (Anwohner, Kommunalpolitik und -verwaltung, Behörden) und das Unternehmen von Interesse sind ?

5. Welche Bedingungen müssen Kommunikationsstrategie und Angebote erfüllen, damit sowohl Unternehmen als auch das Umfeld von einem Dialog profitieren können?

14.2.2 Nachbarn und Umfeldakteure

Nachbarn und Umfeldakteure:	Besteht Kontakt? (ja/nein)	regelmäßig? (ja/nein)	Anlass: (Zeitpunkt, Themen-Stichworte)
<i>direkte Anwohner:</i>			
<i>Institutionen und gesellschaftliche Gruppen z.B.:</i> ▪ Schulen ▪ KiTas ▪ Kirchengemeinden ▪ Sportvereine, Kleingärten ▪ Umweltverbände ▪ Bürgerinitiativen ▪ Kultur/Heimatvereine ▪ Stadtteiltreffs ▪ ...			
<i>Kommunalpolitik:</i>			
<i>Polizei:</i>			
<i>Feuerwehr:</i>			
<i>Verbände, Kammern: (IHK, HWK, Innungen, Branchenverbänden, Wirtschaftsclubs, etc ...)</i>			
<i>Kommunalverwaltung/-ämter:</i>			
<i>weitere Behörden:</i>			
<i>Gewerbeaufsicht:</i>			
<i>benachbarte Firmen:</i>			
<i>Presse/Medien: (Ansprechpartner zu regionalen Medien)</i>			
<i>weitere Akteure ...</i>			

14.3 Leitfaden für Vorgespräche mit Vertretern aus dem Umfeld

14.3.1 Kurzfassung

1. Gab es bisher Kontakte zum Unternehmen und besteht Interesse an näheren Informationen zum Austausch über spezielle Themen?
Wenn ja welche?
Gab es Konflikte?
optional: Bitte beschreiben Sie
 - Themen, die in einer oder mehreren Veranstaltungen behandelt werden sollten
 - Handlungsmöglichkeiten, die Sie für das Unternehmen sehen,
 - mögliche Lösungen von Konflikten
 - Entwicklungen , die zu einer weiteren Eskalation des Konfliktes führen könnten,
 - Wie viel Zeit und Geld zur Bearbeitung der Themen/Konflikte benötigt wird:
2. Was würde Sie zu einer Teilnahme motivieren?
3. Welche Personen und Institutionen sollten an einem Angebot der offenen Umfeldkommunikation beteiligt werden? (Hatten Sie schon Kontakte?)
4. Haben Sie Erwartungen an den Rahmen in dem eine Dialogangebot stattfinden soll?
5. Wann würden Sie nicht teilnehmen?

14.3.2 Langfassung:

1. **Bitte stellen Sie dar, welche Aktivitäten des Unternehmens Sie stören bzw. welche Konflikte Sie sehen:**
2. **Was haben Sie bisher unternommen? Mit welchen Personen aus dem Unternehmen hatten Sie bereits Kontakt?**
Anlass und Zeitpunkt: _____ Name des Unternehmensvertreters: _____
3. **Hatten bzw. haben Sie mit anderen Personen, Gruppen, Institutionen und Behörden Kontakt?**
4. **Welche Themen bzw. Konflikte sollten aus Ihrer Sicht mit einem Angebot der offenen Umfeldkommunikation bearbeitet werden?**

Bitte beschreiben Sie

- Themen, die in einer oder mehreren Veranstaltungen behandelt werden sollten,
- Handlungsmöglichkeiten, die Sie für das Unternehmen sehen, und mögliche Lösungen von Konflikten
- Entwicklungen, die zu einer weiteren Eskalation des Konfliktes führen könnten,
- wie viel Zeit und Geld zur Bearbeitung der Themen/Konflikte benötigt wird:

5. Wie gut kennen Sie Betriebszweck, Produktionsbedingungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen des Unternehmens?

Betriebszweck/Produktion:

Zahl der Mitarbeiter:

Umsatz/wirtschaftliche Entwicklung:

Managementstrukturen und -vorgaben:

6. Gibt es weitere Themen oder zukünftige Entwicklungen, die für das Umfeld des Unternehmens (Anwohner, Kommunalpolitik und -verwaltung, Behörden) von Interesse sind?

7. Welche Ziele sollte das Unternehmen mit seinem Angebot verfolgen?

8. Welche Ergebnisse wären aus Ihrer Sicht wünschenswert?

9. Wie könnten diese Ergebnisse aus Ihrer Sicht erreicht werden?

10. Welche Erwartungen haben Sie an ein solches Angebot mit Blick auf ...

- Transparenz über Informationen?
- Dialogpartnerschaft (z.B. Einflussnahme der Nachbarn auf Themen, Diskussionen etc.?)
- Umgang mit Kritik bzw. Anregungen?
- Vereinbarungen zur Konfliktlösung?
- Öffentlichkeit bzw. Vertraulichkeit von Diskussionen?
- Information der Öffentlichkeit?
- Information der Presse und Medien?
- Moderation der Veranstaltung?
- Dokumentation der Veranstaltung?

- 11. Was würde Sie zu einer Teilnahme motivieren?**

- 12. Welche Personen und Institutionen sollten an einem Angebot der offenen Umfeldkommunikation beteiligt werden?**

- 13. Was wäre für Sie ein Grund, sich gegen die Teilnahme an einem Kommunikationsangebot des Unternehmens zu entscheiden?**

- 14. Gibt es etwas, das Sie abschließend noch ansprechen möchten?**

14.4 Beschwerdemanagement

Aus der Kundenforschung ist bekannt, dass ein wirkungsvolles Beschwerdemanagement die Kundenbindung verbessert und dadurch sogar eine höhere Zufriedenheit erreicht werden kann, als wenn Beschwerden ausbleiben (sogenanntes Beschwerdeparadox). Wenn Unternehmen keine Beschwerden bekannt sind, heißt dies nicht, dass ihre Kunden auch zufrieden sind, da sich in der Regel nur vier Prozent der unzufriedenen Kunden auch beschweren. Und: Schlechte Erfahrungen werden fast viermal häufiger weitererzählt (durchschnittlich an 11 Menschen) als gute. Unternehmen wird daher geraten, Beschwerdemitteilungen von Kunden gezielt zu fördern und zu stimulieren, um Abwanderungen unzufriedener Kunden zu vermeiden und Kunden an sich zu binden.

Nachbarn und Unternehmen können zunächst nicht abwandern – bzw. dies ist dann der letzte Ausweg, wenn alle anderen Versuche, den Konflikt zu entschärfen, gescheitert sind. Die Gefahr unzufriedener Nachbarn liegt für Unternehmen daher in einer Eskalation der Konflikte, die unter Umständen auch den Standort gefährden können. Wenn sich die Fronten verhärten und der Kreis der Betroffenen sich vergrößert, erleidet das Unternehmen im Umfeld einen Imageverlust. Daneben steigt jedoch auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich Betroffene zusammenschließen, um auf dem Rechtswege zu versuchen, ihre Anliegen durchzusetzen. Ein Weg, der für Unternehmen erhebliche Risiken bergen kann.

Unternehmen sollten daher:

1. Beschwerden stimulieren

Unternehmen sollten aktiv darum bitten und Kontaktmöglichkeiten anbieten, sich bei Unzufriedenheit zu beschweren. Je geringer die Hemmschwelle ist sich zu beschweren, desto eher erfährt das Unternehmen von Unzufriedenheiten. Gerade in informellen Gesprächen können Unternehmensvertreter erfahren, ob Aktivitäten des Unternehmens im Umfeld als störend wahrgenommen werden. Je früher das Unternehmen reagieren kann, desto leichter ist es, eine Eskalation zu einem massiven Konflikt zu vermeiden: Das Unternehmen hat mehr Zeit und eine emotional weniger belastete Kommunikation, um nach Lösungen zu suchen.

2. Wege/Kanäle sowie Ansprechpartner für Beschwerden anbieten

Hier können verschiedene Dialogangebote und -kanäle genutzt werden: Telefon, Internet, Email, persönliches Gespräch. Mind. ein Ansprechpartner sollte Beschwerden persönlich annehmen und intern die Bearbeitung koordinieren. Darüber hinaus sollte sichergestellt sein, dass Beschwerden – egal an wen sie im Unternehmen gerichtet werden

– immer intern an den zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet werden. Ziel ist es, frühzeitig einen Überblick über Unzufriedenheiten im Umfeld zu haben.

3. Beschwerden richtig aufnehmen und Beschwerdeführer ernst nehmen

Beschwerden haben fast immer einen subjektiv berechtigten und nachvollziehbaren Hintergrund. Es ist wichtig, möglichst genau Ursachen und Hintergründe einer Beschwerde nachvollziehen zu können. Im Dialog können Unternehmen genau nachfragen und klären, inwieweit neben der Sachebene auch andere Aspekte eine Rolle spielen (emotionale Ebene, persönliche Animositäten, Konflikt in der Vergangenheit...).

Unternehmen und Betroffene können im Dialog klären, ob eine Unternehmensaktivität tatsächlich die Ursache ist, welche Ursachen und betrieblichen Erfordernisse oder Entscheidungen damit verbunden sind, ob Maßnahmen zur Verbesserung möglich sind und ggf. klären, inwieweit die Beschwerden im rechtlichen Sinne „berechtigt“ sind.

Um sich beim Beschwerdeführer rückmelden zu können, sollten persönliche Adresse, Telefonnummer und Email notiert werden.

Beschwerdeführende Nachbarn nehmen ihrer Interessen häufig mit hohem persönlichen und zeitlichem Engagement wahr. Auch wenn sich die Nachbarschaft mit Blick auf die Unternehmensaktivitäten überwiegend aus „Laien“ zusammensetzt, nutzen Nachbarn vorhandene Erfahrungen und berufliche Qualifikationen, um sich Expertenwissen zu erschließen und ihre Anliegen professionell zu vertreten. Hierzu gehören häufig Akademiker, wie z.B. Lehrer und Rechtsanwälte, ehemalige Polizisten, Offiziere oder auch Manager sowie manchmal auch ehemalige Mitarbeiter.

4. Beschwerden sorgfältig bearbeiten

Unter Umständen kann das Unternehmen sofort reagieren und die Beschwerdeursache sofort abstellen.

Oder der Ursache muss unternehmensintern zunächst nachgegangen werden: Wo genau liegt die Ursache? Welche alternativen Lösungen gibt es? Erfolgt eine verbindliche Maßnahmenplanung mit Entscheidungs- und Umsetzungsfristen sowie die Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen?

Beschwerdeführende sollten immer eine Rückmeldung erhalten. Auch wenn diese erst nach einer gewissen Zeit und genauerer Klärung gegeben werden kann, sollte das Unternehmen hierüber kurz informieren.

5. Mit Beschwerdeführern auswerten, ob die Beschwerde erledigt ist

Nach der Entscheidung im Unternehmen und besonders nach der Umsetzung von Maßnahmen sollte festgestellt werden, ob sich die Beschwerde erledigt hat. Idealerweise sind Beschwerdeführer mit durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen zufrieden und der Erfolg kann gemeinsam gefeiert und gegenüber der Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Es muss aber auch kommuniziert werden, wenn und warum keine Verbesserungsmöglichkeiten machbar oder finanzierbar sind. Hierfür kann sogar Akzeptanz erzielt werden – wenn die Gründe nachvollziehbar sind. Auf jeden Fall sollte das Unternehmen signalisieren, das Thema erneut aufzugreifen, wenn sich wichtige Rahmenbedingungen verändern (Berücksichtigung bei künftigen Investitionen, Bekanntwerden neuer technischer Lösungen, etc.).

14.5 Eignungsprofil: Moderator/inn/en für Umfeldkommunikation

1. Aufgabenbeschreibung:

Moderatoren, die zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld vermittelnd tätig werden, übernehmen insbesondere die folgenden Aufgaben:

- Analyse der Themen und Konflikte in Gesprächen mit Unternehmen, Behörden und Anwohnern
- (Auswertung und) Einschätzung von Diskussionsinteressen und (Ver-) Handlungsspielräumen
- Motivation und Aufbau von Kommunikationsbeziehungen
- Vorbereitung, Gesprächsführung, Prozessbegleitung, Nachbereitung (ggf. mit Dokumentation) einzelner oder einer Serie von Aktivitäten und Veranstaltungen
- Prozess-Steuerung und Strukturierung auch unter komplexen Bedingungen
- Moderation von vertraulichen Gesprächen und öffentlichen Veranstaltungen

2. Eignungskriterien:

1.2 persönliche Eignung

- Fairness und Allparteilichkeit: persönliche Unabhängigkeit gegenüber dem Thema, keine eigene öffentliche Positionierung, keine Bevorzugung einer Partei, Auftreten und persönlicher Hintergrund für alle Seiten akzeptabel
- Offenheit: Transparenz über Methoden und Vorgehen, Förderung der Verständlichkeit und Offenlegung wichtiger Informationen im Prozess, Unterstützung des wechselseitigen Verständnisses der Beteiligten (Perspektivenwechsel)
- Prozessenerfahrung: Fähigkeit zur Strukturierung komplexer Fragestellungen und Prozesse, gute kommunikative und soziale Kompetenzen, mögl. Erfahrung im Umgang mit Gruppen, Souveränität in der Moderatoren-Rolle
- Verbindlichkeit: ziel- und umsetzungs-orientierte Prozess-Steuerung

2.2 fachliche Eignung

Detaillierte Fachkenntnisse zu dem behandelten Thema bzw. Konflikt sind nicht erforderlich: Im Rahmen der Themen- und Konfliktanalyse ist ein eigenes Verständnis und eine Strukturierung der wichtigen „Knackpunkte“ zu erarbeiten.

- Fähigkeit, sich über wichtige gesellschaftliche und fachliche Hintergründe Informationen zu beschaffen (z.B. bei zuständigen Behörden) und diese zu bewerten (z.B. bei Lärm oder Geruchsbeschwerden über Regelungen und Verfahren im Genehmigungs- und Umweltrecht).
- Verständnis von Aufgaben, Rollen, Rechts- und Machtpositionen sowie strategischen Handlungsoptionen beteiligter Akteure (Unternehmen, Behörden, Anwohner, gesellschaftliche Gruppen und Multiplikatoren, Politik) sowie ggf. der Medien

3. Geeignete Personengruppen:

Als geeignet erscheinen folgende Zielgruppen: ehemalige Unternehmer/Manager (Senioren), Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter von Behörden und Verbänden, Personen mit Mediationsausbildung aus dem Non-Profit-Bereich (wie z.B. Lehrer), ggf. Kommunalpolitiker.

14.6 Typische Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Experten und Laien

Nachbarn und Unternehmensvertreter leben in unterschiedlichen Erfahrungswelten: Es bestehen unterschiedliche

- Kenntnisstände,
- Argumentationsmuster und
- Werte und Grundorientierungen.

Die Kommunikation zwischen beiden Gruppen ist daher häufig gekennzeichnet von Missverständnissen, da Argumentationen wechselseitig nicht verstanden werden: vor allem wenn eher wissenschaftlich-rational begründete Argumentationen von z.B. Technikern und Gutachtern auf sozial-emotionale Argumentationsmuster der Nachbarn treffen.²

Typische Missverständnisse zwischen Experten und Laien betreffen

- **schnelles Handeln:** Nachbarn haben häufig geringe Kenntnisse über die tatsächlichen Abläufe und Entscheidungsprozesse in Unternehmen – z.B. über die Umsetzung von Management-Systemen oder den zeitlichen Vorlauf für Investitionsentscheidungen. Umgekehrt sehen Unternehmensvertreter die bestehenden Abläufe und Verfahren als gegebene Sachzwänge, und erwarten, dass diese auch von den Nachbarn anerkannt werden. Im Dialog können realistische und verbindliche Zeithorizonte vereinbart werden.
- **Konzentration nur auf die Sachebene:** Nachbarn stellen an Unternehmen hohe Erwartungen mit Blick auf die Vermeidung von Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken. Sie sehen Unternehmen in der Pflicht, Risiken sorgfältig abzuwägen und Öffentlichkeit und Nachbarschaft umfassend zu informieren und frühzeitig aufzuklären. Nachbarn argumentieren vor allem mit Blick auf persönliche Betroffenheiten. Diese können objektiv nachweisbar sein (z.B. bei Geruchsbelästigungen). Häufig sind sie aber auch mit subjektiven Einschätzungen oder Vermutungen über potenzielle Risiken verbunden. Im Dialog können die verschiedenen Kommunikationsebenen angemessen thematisiert werden.
- **Berücksichtigung sozialer und gesellschaftlicher Aspekte:** Im Fall einer Krise fragen Nachbarn nach den sozialen Zusammenhängen und suchen Verantwortliche (und Schuldige). Sie hinterfragen Absichten, Motive und die Entstehungsgeschichte von Risiko-Ereignissen. 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.
- **Mangelnde Glaubwürdigkeit von Experten und wissenschaftlicher Argumentation:** Demgegenüber betrachten Experten 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 oder 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 abgeleiteten Argumentsketten und Methoden – so wie sie

² Siehe hierzu auch Wiedemann, Peter M. (Hg.): Risikokommunikation für Unternehmen. Erarbeitet vom VDI-Ausschuss „Technik–Risiko–Kommunikation“. Düsseldorf 2000.

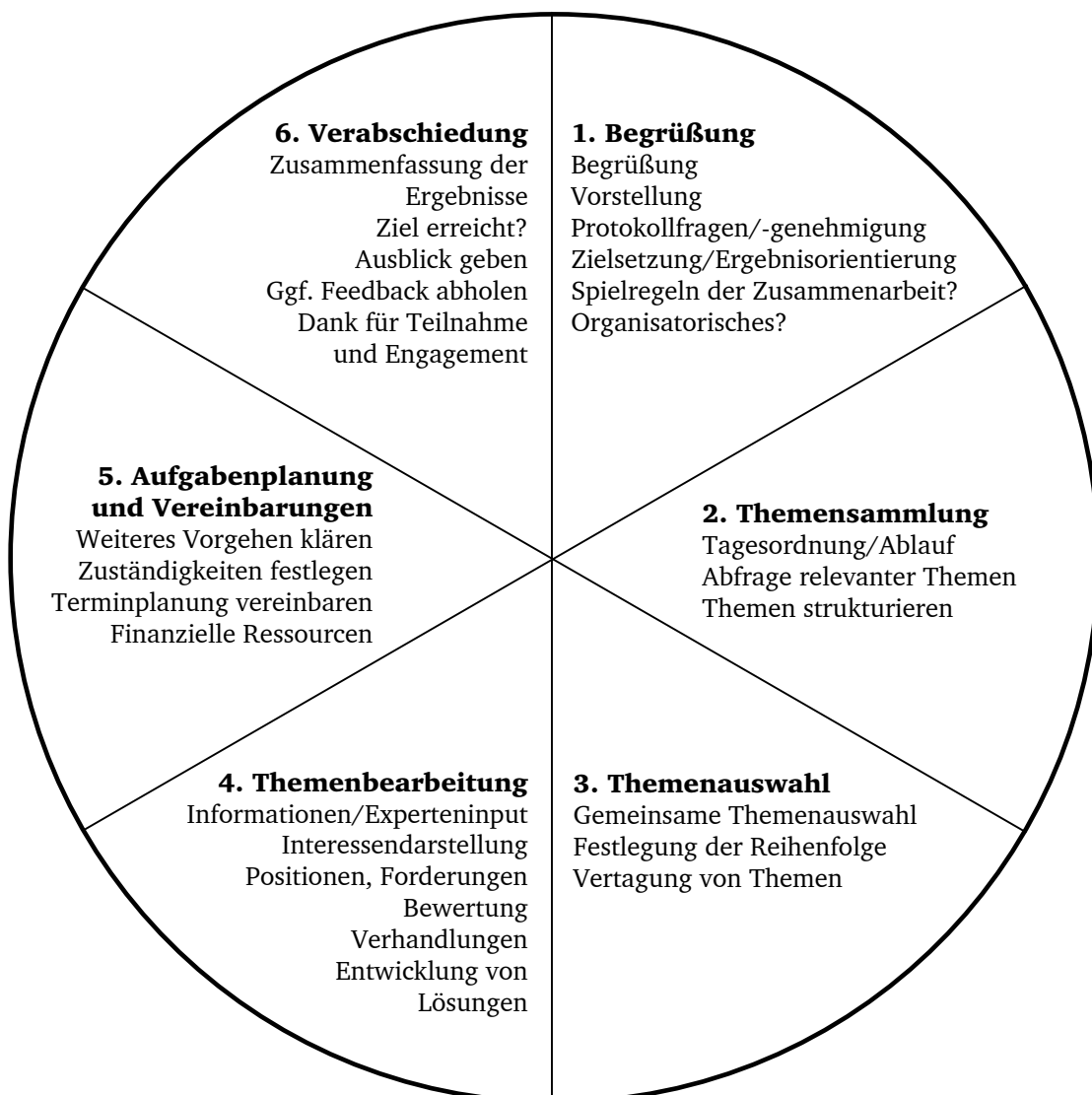
selbst ihre Interessen vertreten – interessen geleitete Bewertungen stecken und bezweifeln deren Glaubwürdigkeit. Im Dialog können Nachbarn die Aussagen und Unabhängigkeit von Experten hinterfragen und überprüfen.

- **Vertrauen:** Umgekehrt interpretieren Unternehmensvertreter die Unterstellung, dass sie rein interessen geleitet argumentierten, als persönliches Misstrauen. Sie sind enttäuscht, da sie mit ihrer Bereitschaft zum Dialog gerade Vertrauen aufbauen wollten.

Gute Nachbarschaftskommunikation muss daher die Mechanismen der Experten-Laien-Kommunikation kennen und gezielt gegensteuern, indem

- die Alltags- und Frühwarn-Kompetenz der Nachbarn anerkannt und sozial-emotionale Argumente ernst genommen werden,
- 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).

14.7 Moderationszyklus



14.8 Planungshilfen Nachbarschaftsdialog

14.8.1 Einladungsschreiben zum Nachbarschaftskreis

Absender

Frau/Herr
Petra Mustermann
Musterstr. 999
99999 Musterstadt

XX.XX.XXXX

Einladung zum Gesprächskreis am Datum.Monat.Jahr

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir laden Sie herzlich ein zu unserem ersten

Gesprächskreis am Wochentag, Datum. Monat Jahr, 17:00 – ca. 19:00 Uhr.

Wir haben in den vergangenen Wochen mehrere Nachbarn und gesellschaftliche Gruppen in unserem Umfeld angesprochen und eingeladen mit uns ins Gespräch zu kommen. Denn wir wollen Ihnen in Zukunft einen tieferen Einblick in Abläufe und Entwicklungen am Standort geben und Raum für Diskussionen bieten.

Bei unserem ersten Treffen möchten wir Sie über aktuelle Entwicklungen der Name des Unternehmens informieren und anschließend mit Ihnen diskutieren.

Über die Weiterführung des Gesprächskreises und insbesondere Ihre Interessen und Themenwünsche, möchten wir anschließend sprechen und dabei auch noch einen passenden Namen für unseren Gesprächskreis suchen.

Wir freuen uns auf Ihr Kommen!

Mit freundlichen Grüßen

Unterschriften Geschäftsführung

Anlage
Ablaufvorschlag

oder

Absender

Frau/Herr
Petra Mustermann
Musterstr. 999
99999 Musterstadt

XX.XX.200X

Sehr geehrte Damen und Herren,
wir laden Sie hiermit herzlich ein zur

xx. Sitzung des Nachbarschaftskreises
am Wochentag, Datum. Monat Jahr, 17:30 – ca. 20:30 Uhr
in den (Seminar)Raum der Firma xxx.

Thema/Schwerpunktthema ist xxx. Wir möchten Ihnen vorstellen, xxxx.

Anschließend möchten wir mit Ihnen diskutieren, was wir weiter tun wollen und können, um xxxxx zu vermindern/zu verbessern.

Wir haben Herrn/Frau xxxx von xx Firma oder extern xx gebeten/eingeladen, als Experte/Gutachter für xxxx im Nachbarschaftskreis vorzutragen.

Neben dem Schwerpunktthema möchten wir Sie auch über die wirtschaftliche Entwicklung der Firmen am Standort, aktuelle Genehmigungsverfahren xx und weitere Themen xx informieren.

Wir freuen uns auf Ihr Kommen!

Mit freundlichen Grüßen

Unterschriften Geschäftsführung

Anlagen
Vorschlag zum Ablauf
evtl. kurze Vorinformationen

14.8.2 Ablaufvorschlag für das Treffen eines Nachbarschaftskreises

xx. Sitzung am xx. Monat Jahr

Vorschlag zur Tagesordnung

- | | |
|--------------|--|
| 17:30 | Begrüßung und Ablauf |
| 17:40 | Aktuelle Fragen <ul style="list-style-type: none">▪ Wirtschaftliche Entwicklung
N.N., Funktion in der Firma▪ Aktuelle Genehmigungsverfahren und Investitionsplanung
N.N., Funktion in der Firma▪ Aktuelle Themen
N.N., Funktion in der Firma |
| 18:20 | Schwerpunktthema: „xxx“ <ul style="list-style-type: none">▪ Einführungsvortrag
N.N., Funktion in der Firma▪ Sicht der Nachbarn
Diskussionsbeiträge der Nachbarn |
| 19:00 | Pause mit leichtem Imbiss |
| 19:30 | Fortsetzung des Schwerpunktthemas <ul style="list-style-type: none">▪ z.B. Ergänzende Informationen
N.N., externeR ExpertIn▪ z.B. Vortrag zu Zukunftsperspektive/Lösungen
N.N., Funktion in der Firma Diskussion |
| 20:10 | Klärung von Spielregeln/Mitgliedschaften im Nachbarschaftskreis etc.

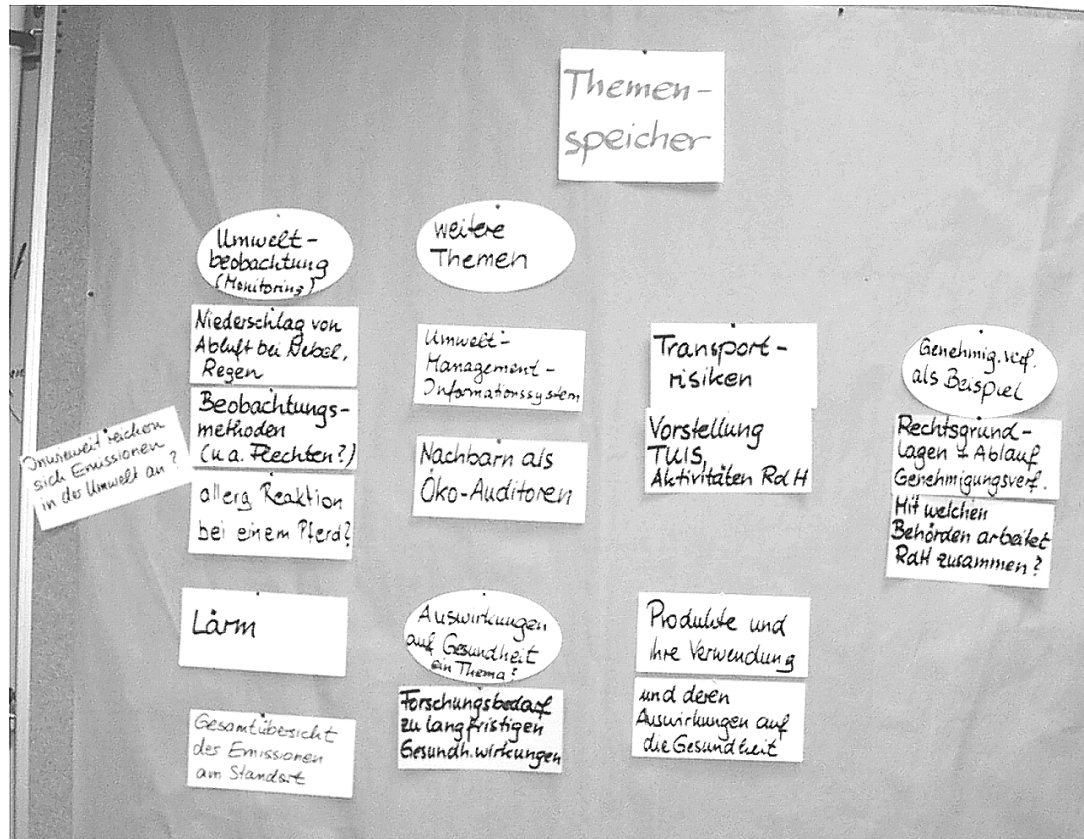
N.N., ModeratorIn |
| 20:20 | Termin- und Themenplanung für die nächste Sitzung

N.N., ModeratorIn |
| 20:30 | Verabschiedung |

14.8.3 Themenplanung mit dem Themenspeicher

Alle Themenvorschläge der Nachbarn werden in einen Themenspeicher aufgenommen. Am Ende der Sitzung wird das nächste Treffen vorbereitet: gemeinsam wird ein Schwerpunktthema anhand der Stichworte aus dem Themenspeicher ausgewählt.

So wird die Nachbarschaft in die Planung und Gestaltung des Dialogangebotes einbezogen und kann verfolgen und mitentscheiden, welche Themen wann behandelt werden.



Der Themenspeicher wird regelmäßig überarbeitet. Behandelte Themen werden aus dem Themenspeicher wieder entfernt.

14.8.4 Spielregeln des Nachbarschaftskreises

Ziele des „Forum Brinker Hafen“ der Firmen ALSA und Konzelmann:

- 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

Ziele und Arbeitsweise des Nachbarschaftskreises der Honeywell Specialty Chemicals Seelze GmbH³

(„Spielregeln“)

Fassung 10. November 1999

Ziele

Der Nachbarschaftskreis soll ein Forum für Informationen und offene Gespräche über die zwischen AlliedSignal / Riedel-de Haën und am Seelzer Standort mit ihr verbundenen weiteren Firmen und ihren Nachbarn vorhandenen oder in Zukunft entstehenden Konflikte und anderen Themen sein.

Der Nachbarschaftskreis kann – wenn dies von den Teilnehmern gewünscht wird – ein Gremium zur Suche nach gemeinsamen Wegen der Konfliktlösung sein.

Öffentlichkeit

Alle Tagungen des Nachbarschaftskreises finden öffentlich statt.

Bei Werksbesichtigungen und ähnlichen Terminen kann aus organisatorischen Gründen eine Beschränkung der Teilnehmerzahl erforderlich sein.

Vertreter der Medien, Funk- und Fernsehaufnahmen sind zugelassen, wenn kein Mitglied des Nachbarschaftskreises widerspricht.

Tagungen und Arbeitsweise

Der Nachbarschaftskreis tagt in der Regel drei Mal im Jahr. An einem der Termine wird eine Werksbegehung durchgeführt.

In den Tagungen soll neben der Vermittlung von Informationen und der Diskussion über Entwicklungen und Ereignisse bei AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH auch Gelegenheit für intensive Gespräche zwischen Nachbarn und Vertretern der Firma geschaffen werden, z.B. durch Arbeit in kleinen Gruppen.

Mitglieder und Vertreter

Mitglieder des Nachbarschaftskreises können Vertreter aller interessierten gesellschaftlichen Gruppen aus Seelze und Garbsen gegenüber AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH sein, die regelmäßig teilnehmen wollen. Als gesellschaftliche Gruppe gelten dabei sowohl förmliche als auch informelle Gruppen.

Jede Gruppe wird Mitglied durch die Benennung eines Vertreters.

Mitarbeiter von AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH können nicht Mitglied des Nachbarschaftskreises sein.

AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH benennt autorisierte Vertreter, die regelmäßig teilnehmen.

³ Ehemals AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH.

Anwohner / „privilegierte Gäste“

Anwohner von AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH, die nicht über eine Mitgliedsgruppe vertreten sind, können als „privilegierte Gäste“ am Nachbarschaftskreis teilnehmen.

„Privilegierte Gäste“ des Nachbarschaftskreises erhalten die Einladungen und Protokolle zugesandt. Bei Fragen besonderer persönlicher Betroffenheit können sie sich an der Abstimmung über Empfehlungen und einzuholenden Expertensachverständigen beteiligen.

Abstimmungskreis

Die Mitglieder des Nachbarschaftskreises können Mitglieder eines Abstimmungskreises wählen, mit denen Veränderungen der vorgesehenen Tagesordnung durch die Moderation abzustimmen sind. Die Wahl erfolgt mit einfacher Mehrheit der Anwesenden jeweils für 2 Jahre.

Information, Gutachten, Experten

AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH informiert den Nachbarschaftskreis umfassend und frühzeitig über ihre Pläne und Probleme des Firmenbetriebes. Dabei wird besonders auf die Verständlichkeit der Information für Laien geachtet.

Gutachten hierzu werden den Mitgliedern des Nachbarschaftskreises für die persönliche Einsichtnahme in der Firma zur Verfügung gestellt. (Ausgenommen sind Vorgänge, bei denen aus Sachgründen Verschwiegenheit erforderlich ist. Dies ist zu erläutern und nach anderen Wegen einer angemessenen Information zu suchen.)

Auf Wunsch werden besondere Betriebsbesichtigungen und Gespräche mit den Mitarbeitern von Riedel-de Haën durchgeführt, bzw. ermöglicht.

Auf Vorschlag der Mehrheit der Mitglieder des Nachbarschaftskreises werden zu strittigen Schwerpunktthemen des Nachbarschaftskreises unabhängige Experten eingeladen.

Empfehlungen

Der Nachbarschaftskreis kann gegenüber Riedel-de Haën mit Mehrheit der bei einer Tagung anwesenden Mitglieder Empfehlungen aussprechen.

Riedel-de Haën verpflichtet sich, die Empfehlungen zu prüfen und nimmt zu ihnen Stellung.

Moderation und Protokoll

Der Nachbarschaftskreis wird durch eine unabhängige externe Moderation vorbereitet und geleitet. Die Protokollierung und eine Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse und Hinweise erfolgt ebenfalls durch die Moderation.

Die Protokolle werden den Mitgliedern des Nachbarschaftskreises und privilegierten Anwohnern zugesandt. Auf Anfrage werden einzelne Protokolle interessierten Dritten zur Verfügung gestellt.

Die ModeratorInnen können mit einfacher Mehrheit der Mitglieder des Nachbarschaftskreises ausgewählt werden.

Einladung, Tagesordnung und Termine

Termin und Tagesordnung der jeweils nächsten Sitzung wird zum Abschluss jeder Tagung besprochen. Änderungs- und Ergänzungswünsche, die zwischen den Tagungen entstehen, können von der Moderation in Abstimmung mit den Mitgliedern, die der Nachbarschaftskreis hierfür benannt hat (Abstimmungskreis) aufgenommen werden.

AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH verschickt ca. 14 Tage vor dem Tagungstermin die Einladungen und soweit möglich eine Vorinformation zu den geplanten Themen.

Kosten

Die Kosten, die durch Organisation und Moderation des Nachbarschaftskreises sowie die Einladung von Experten/Referenten entstehen, trägt AlliedSignal / Riedel-de Haën GmbH.

Veränderung der Spielregeln

Diese Spielregeln können mit Zustimmung von 2/3 der Mitglieder des Nachbarschaftskreises verändert werden.

14.8.5 Planungshilfe für Veranstaltungen mit dem Umfeld

ständige Aufgabe:

- Beobachtung des Umfeldes und Information über Änderungen der Personen und gesellschaftlichen Gruppen bzw. Vereinsstrukturen
- Aufbau und Pflege des Verteilers

I. Vorbereitung und Absprachen (ca. 8 Wochen vorher)

1. Aktuelle Informationen und Unterlagen auswerten
2. Themenliste für Ablaufplanung näher konzipieren und abstimmen – auch ob und ggf. welche Personen als interne oder externe Referenten vortragen sollten.
3. Vorkontakte mit den internen und externen Referenten:
 - Einstimmung des Referenten (Worum geht es in der Veranstaltung? Welches Ziel hat der Vortrag?, Welche Zielgruppen nehmen teil?, Welche Vorkenntnisse sind vorhanden? Welche Interessen und Erwartungen bestehen bzw. Konflikte sind zu erwarten?),
 - Vorinformationen (Welche Informationen können vorab weitergegeben werden?), Vereinbarungen zum Zeitbedarf (möglichst nicht länger als 10 – 15-minütige Vorträge),
 - ggf. Empfehlungen zur Verständlichkeit von Vorträgen für ein Laienpublikum
4. Konzeption und Abstimmung eines Ablaufvorschlags (Themen- und Zeitplan für die Veranstaltung), Einladungstextes und ggf. Vorinformationen, die mit der Einladung verschickt werden können.

II. Vorbesprechung Unternehmensvertreter und Moderation (ca. 6 - 4 Wochen vorher)

7. Abstimmung von Ablaufvorschlag und Dramaturgie (Welche Informationen und Botschaften möchte das Unternehmen an die Nachbarn kommunizieren bzw. von ihnen erfragen?)
8. Absprache über Referenten-Folge und ggf. Abgrenzung mehrerer Vorträge
9. Absprachen über Vorinfos, die mit der Einladung verschickt werden sollen
10. Überarbeitung von Ablauf, Einladungsschreiben, Zusammenstellen der Vorinformationen als Kopiervorlage/Dateivorlage für die schriftliche Einladung

III. Kontakt mit dem Umfeld

11. Abstimmung des Ablaufs mit (benannten) Personen aus dem Umfeld (z.B. Einrichtung eines Abstimmungskreises)
12. Ggf. Ergänzung und Überarbeitung des Ablaufvorschlags

IV. Einladung – Abstimmung und Verschickung (ca. 3 Wochen vorher)

13. Abstimmung von Einladungsschreiben, Ablauf und Anlagen und Verteiler-Ausdruck
14. Verschickung der Einladung durch das Unternehmen
15. Information der Presse durch Unternehmen für Vorberichterstattung und Veranstaltungshinweis (ggf. Formulierung und Abstimmung einer Presse-Einladung und -mitteilung)

V. Organisatorische Vorbereitung der Veranstaltung

Terminabsprache für nächstes Treffen (ca. 2 Wochen vorher)

17. Die Referenten übersenden ihre Folien, um das „Drehbuch“ der Veranstaltung und eine zielgerichtete Präsentation (Verständlichkeit und Zeitbedarf) besser abschätzen zu können.
18. Terminoptionen für die folgende Veranstaltung und Themen-Vorschlag für den nächsten Termin absprechen
19. Raumvorbereitung klären (technische Ausstattung mit Overhead, Flipchart, Pinnwand, Teilnehmer-Verpflegung, Bestuhlung im halboffenen und halbrunden Stuhlkreis, Tisch für Teilnahmelisten, etc.)

VI. Veranstaltung

20. Kurze Vorbesprechung mit allen Beteiligten des Unternehmens und der Moderation
21. Veranstaltungsleitung/Moderation des Termins
(ggf. mit Ko-Moderation/Visualisierung)

Standard-Ablauf:

- Begrüßung, Ablauf und Protokoll-Genehmigung
- Aktuelle Fragen
- Schwerpunktthema
- (am Ende der vorherigen Veranstaltung festlegen, ggf. Kombination mit Betriebsbesichtigung)
- Themenspeicher/Vorbereitung der nächsten Veranstaltung

VII. Dokumentation

22. Erstellung und Verschickung eines Protokolls innerhalb ca. 4 Wochen mit Zusammenfassung und Folien der Referenten mit Bekanntgabe des nächsten Termins im Anschreiben

14.8.6 Empfehlungen für Referentinnen und Referenten zur Verständlichkeit von Vorträgen für Nachbarn

In Nachbarschaftsdialogen sind Vorträge, die konzentriert und laienverständlich wichtige Informationen geben und Hintergründe erläutern, ein immer wiederkehrendes Element. Referentinnen und Referenten sind dabei sowohl Vertreter des Unternehmens als auch externe Referenten. Es ist sinnvoll, bei der Absprache des Themas die Referenten vorab einzustimmen auf ihre Zielgruppe, die Arbeitsweise des Gremiums sowie die spezifische Veranstaltung. Für den Vortrag selbst können folgende Empfehlungen gegeben werden:

- ▶ Stellen Sie sich zu Beginn kurz vor

Eine kurze Information zu Ihrem beruflichen und persönlichen Hintergrund erleichtert die Einordnung Ihres Beitrags und Ihrer Person.

- ▶ Nicht mehr als 10 – 15 Minuten am Stück reden

Es ist besser, später auf Fragen zu antworten und ggf. wichtige Aspekte in der anschließenden Diskussion zu ergänzen. Evtl. sollte ein Vortrag in zwei Teile aufgeteilt und auch auf zwei Personen verteilt werden. Seien Sie flexibel: Verzichten Sie lieber auf Teile ihres Konzeptes, um Nachfragen aus dem Publikum beantworten zu können. Regen Sie z.B. durch rhetorische Fragen zum ‚Mitdenken‘, bestimmte Reizwörter oder Humor das Interesse Ihrer Zuhörer an.

Ziele:

- zentrale Botschaften knapp und klar kommunizieren
- auf Interessen und Fragen des Publikums optimal eingehen können
- Konzentrationsfähigkeit des Publikums nicht überfordern

- ▶ Dialog statt Monolog

Die Teilnehmenden werden durch Diskussion aktiviert und nicht nur auf passives Zuhören beschränkt. Diskussionen unterstützen Gespräche „auf gleicher Augenhöhe“: Meinung und Beiträge des Publikums sind willkommen. Je aktiver der Einzelne dabei ist, desto mehr Inhalte bleiben präsent. Zudem können auch Unternehmensvertreter und Referenten Fragen an Nachbarn stellen.

Ziele:

- so viel Dialog und Beteiligung wie möglich

- ▶ Laienverständliche Visualisierung

Gliedern Sie Ihren Beitrag übersichtlich und unterstützen Sie Ihren Vortrag visuell per Beamer oder Folien. Die Inhalte müssen für die Zielgruppe der Nachbarn (überwiegend Laienpublikum) geeignet sein. Verwenden Sie nicht einfach bereits vorhandene Präsentationen, die Sie intern oder für Kunden verwenden, sondern passen Sie diese an. Sie können in der Regel weder Fachkenntnisse noch eine Vertrautheit mit rechtlichen Begriffen und Zusammenhängen voraussetzen.

Präsentationsmedien müssen verständlich und dürfen nicht zu voll sein. Zentrale Inhalte müssen z.B. als Fazit auf einen Blick erfassbar sein. Beispiele, Bilder und Grafiken erhöhen die Anschaulichkeit. Prüfen Sie, ob sehr fachliche Darstellungen wie technische Zeichnungen oder komplexe Schemata nicht verzichtbar sind bzw. erläutern sie diese ausführlich und planen entsprechende Zeit ein. Dies gilt auch für Grafiken mit statistischen Auswertungen.

Verwenden Sie möglichst Darstellungen, die Sie anschließend als Anlagen zu Protokoll geben können, damit die Inhalte später nochmals nachgelesen werden können. Weisen Sie ggf. darauf hin und begründen Sie, wenn bestimmte Inhalte nicht zu Protokoll gegeben werden können, da sie vertrauliche Informationen enthalten.

Ziele:

- Aufnahme der Inhalte durch Visualisierung fördern
- Orientierung und Aufmerksamkeit des Publikums unterstützen

► Das Publikum einbeziehen

Suchen Sie nach Möglichkeiten, das Publikum mit einzubeziehen: Bringen Sie Beispiel „zum Anfassen“ mit. Lassen Sie diese durch das Publikum gehen oder das Publikum z.B. an Geruchspuren riechen. Lassen Sie bestimmte Aspekte durch das Publikum erarbeiten (Brainstorming oder Gruppenarbeit). Wählen Sie Beispiele, die nah an den Alltagserfahrungen ihrer Zielgruppe liegen.

► Einfach sein – ohne zu vereinfachen

Stellen Sie komplexe Zusammenhänge möglichst einfach dar, ohne zu sehr zu vereinfachen („So einfach wie möglich“ und „So komplex wie nötig“). Begründen Sie Ihre Auswahl von Aspekten (und was Sie ggf. weglassen „mussten“) und verweisen Sie auf weiterführende Quellen und Fragen – so wird Ihre Argumentation glaubwürdig und nachvollziehbar.

► Seien Sie selbstkritisch und offen

Gesellschaftliche Diskussionen werden neben Fakten auch von Werten und Emotionen bestimmt. Das Eingehen auf Pro- und Kontra-Argumente, Chancen und Risiken sowie Alternativen erleichtert die Orientierung und Meinungsbildung. Eine offene Darstellung Ihrer Interessen unterstützt die Einordnung Ihres Beitrags in die Diskussion.

14.8.7 Empfehlungen zur Protokoll-Erstellung

Funktion eines Protokolls

Ein Protokoll hat die Funktion,

1. Teilnehmende,
 2. Ergebnisse,
 3. ggf. Vereinbarungen zur Umsetzung der Ergebnisse
 4. ggf. Inhalte und Informationen
 5. verbindlich
- zu dokumentieren.

Es ist daher wichtig zu dokumentieren:

1. Wer war anwesend? (evtl. auch entschuldigte Teilnehmer)
2. Was wurde besprochen?
3. Wurden – und wenn ja, welche – Arbeitsschritte und Aufgaben vereinbart?:
 - Wer? macht was? mit wem?, bis wann? mit welchen Ressourcen?
 - Wer stellt fest, dass eine Umsetzung erfolgt ist?
4. Ggf. Zusammenfassungen und Anlagen zu wichtigen Inhalten und Informationen:
 - Welche Inhalte sollen als Gedächtnisstütze erwähnt werden?
 - Welche Informationen sollen im Anhang beigelegt werden, welche Folien, Pläne?
5. Wer hat das Protokoll erstellt?
6. Gab es Anmerkungen/Einwendungen zum Protokoll?
 - Dies ist mit den Teilnehmern jeweils zu Beginn des nächsten Treffens zu klären.

Protokolle: was spricht für, was spricht gegen den Aufwand?

Argumente, die für eine Protokoll-Erstellung sprechen:

- Ein zügig, innerhalb von zwei Wochen erstelltes Protokoll entlastet alle Teilnehmenden von eigenen Mitschriften.
- Sachinformationen, beteiligte Personen, Ergebnisse und Verantwortlichkeiten werden transparent.
- Längerfristige Prozesse werden in ihren Teilschritten deutlich und nachvollziehbar.
- Objektive Protokolle tragen zur Vertrauensbildung bei.
- Personen, die nicht an dem Termin teilgenommen haben, können (Verlauf und) Ergebnisse nachvollziehen.

Argumente, die gegen eine Protokoll-Erstellung sprechen:

- Personal-Aufwand für Vorbereitung, Protokollierung, Erstellung und Versand
- Kosten für Kopien und Porto, ggf. Technik.
- Protokolle haben meistens einen halböffentlichen Charakter und können an Dritte weitergegeben werden: Daher dürfen Sie keine vertraulichen Informationen enthalten.

Checkliste Protokoll-Erstellung

Im Vorfeld sollte entschieden werden,

- welche Form und welchen Umfang das Protokoll haben soll (siehe Praxis-Tipps),
- wer es verfassen wird,
- wer Layout, Kopierarbeiten und Versand übernimmt

- und ob die notwendigen personellen, finanziellen und technischen Mittel zu Verfügung stehen.

In der Vorbereitung ist es für den Protokollanten und die Weiterverarbeitung hilfreich,

- Referenten frühzeitig um ihre Beiträge und Folien zu bitten (möglichst als Dateien, in gut lesbarer, kopierfähiger Qualität).
 - + Die Protokoll-Unterlagen sind schneller vollständig.
 - + Dateien erleichtern die Weiterverarbeitung und die Layout-Qualität.
 - + Der Protokollant kann sich ggf. vorab inhaltlich mit dem Thema vertraut machen.
- Referenten zu bitten festzulegen, welche Folien ggf. nicht in das Protokoll aufgenommen werden sollen
 - + Vertrauliche Informationen werden geschützt.
- mit einer Teilnehmerliste (Name, Adressen, Unterschrift) alle Teilnehmenden zu erfassen. *Auf der Liste sollte vermerkt sein: „Wir weisen gem. § 28 Bundesdatenschutzgesetz darauf hin, dass die erhobenen Adressdaten nur im Rahmen der Geschäftszwecke der genutzt werden können. Die Weitergabe dieser Daten zu Werbezwecken wird ausgeschlossen.“*
 - + Dokumentation der Beteiligten/Nicht-Beteiligten
 - + Vorbereitung des Protokoll-Versands an die eingetragenen Personen
- unmittelbar nach dem Termin Zeit für die Protokollerstellung einzuplanen, um Erinnerungslücken zu vermeiden.

Bei der Erstellung achtet der Protokollant auf

- ein übersichtliches Layout und
- eine gute Strukturierung
- inhaltlich objektivierende und zusammenfassende Formulierungen
- sprachliche und begriffliche Präzision (allg. im Präsens)
- evtl. muss eine namentliche Nennung der Sprecher im Protokoll im Vorfeld geklärt werden
- Beachtung der Praxis-Tipps für die Weiterverarbeitung (siehe unten)

Zu Anfang der nächsten Veranstaltung sollte als Nachbereitung

- den Teilnehmenden Gelegenheit für Ergänzungs- und Korrekturhinweise gegeben werden.

Protokoll-Formen

1. das kurze Ergebnis-Protokoll mit Anlagen (die klassische Variante:):

Ein in der Erstellung wenig zeitintensives, kurzes Ergebnisprotokoll sollte enthalten.

- den Ablauf bzw. die Tagesordnung,
- eine kurze inhaltliche Zusammenfassung (von einer, max. bis zu zwei Seiten)
 - Titel, Datum, Ort, Uhrzeit und Teilnehmende
 - getroffene Vereinbarungen, insbesondere wichtige Termine
 - ggf. Zusammenfassungen mit möglichst nicht mehr als zwei Absätzen je Thema
- im Anhang:
 - von den Referenten verwendete, für die Öffentlichkeit geeignete Folien und ggf. weitere Informationen
 - ggf. eine Teilnehmerliste (wenn wichtig ist, wer genau teilgenommen hat)

2. das Foto-Protokoll mit Anlagen (die aufwändigere Alternative):

Ablauf und getroffene Vereinbarungen können auf einem Flipchart und im Protokoll als Fotos dokumentiert werden. Voraussetzung hierfür sind:

- mindestens ein Flipchart, ausreichend Flipchartpapier und eine Auswahl geeigneter, mehrfarbiger Stifte (so dass die Schrift von allen Teilnehmenden gut lesbar ist)
- vorbereitetes Flip mit dem Ablauf (der während der Veranstaltung sichtbar bleibt)
- Einplanen von 10 – 15 Minuten am Ende für das Festhalten der Ergebnisse: Der Moderator strukturiert dies inhaltlich während der Veranstaltung vor; der Schreiber kennt die Visualisierungstechnik und hat Erfahrung im Schreiben am Flipchart.
- eine Digitalkamera zum Abfotografieren der Charts sowie
- eine Person, die die Bearbeitung der Fotodateien übernimmt

Technische Tipps für die Weiterverarbeitung:

- Die Anzahl der Protokolle sollte vor Erstellung bekannt sein. Anzahl und Adressen für den Versand können zusammengestellt werden aus dem Einladungsverteiler und der Teilnehmerliste. An weitere Personen wie Mitarbeiter im Unternehmen, Referenten, Gäste, Presse, etc. denken, die das Protokoll zur Kenntnis bekommen sollen.
- Anlagen (Folien, Informationen) für das Protokoll sollten frühzeitig von Referenten angefordert werden.
- Auf gute Lesbarkeit und Kopierfähigkeit von Beiträgen von Referenten achten
- Folien können meist verkleinert kopiert werden.
- Bei farbigen Vorlagen überprüfen, ob bei Schwarz-Weiß-Kopien keine Information verloren gehen.
- Anlagen nummerieren (erleichtert ggf. Bezüge zwischen Ergebnistext und Anlagen)
- Entscheidung, ob einseitige oder doppelseitige Kopien
- Seitenzahlen unten rechts (bzw. bei doppelseitigen Kopien teilweise links) einfügen
- ggf. Farbiges Zwischenblatt zwischen Protokoll und Anhang

für die Fotodokumentation:

- Digitalkamera mit hoher Auflösung
- Auf helle Ausleuchtung und ruhige Hand achten
- Pro Foto nur ein Flip fotografieren
- geeignetes Bildverarbeitungsprogramm

14.9 Supervision von Veranstaltungen

Nr.	Be- wer- tung ⁴ : ↑↗→↘↓	Themenaspekt/ Kriterium	Kommentar und Handlungsbedarf
1. Einladung/Kontaktaufnahme und inhaltliche Vorbereitung			
1.1		Initiative und Kontaktpflege (Verbindlichkeit der Beziehung durch direkte Kontakte)	
1.2		Zeitpunkt und Vorlauf (Frühzeitige Information, Reaktionszeit bei Dringlichkeit, Vorbereitungszeit)	
1.3		Zusammensetzung des Teilnehmerkreises (Auswahl geeignet und akzeptiert?)	
1.4		Vorabsprachen notwendig und erwünscht?	
1.5		Interne Absprachen Unternehmen/Arbeitsteilung	
1.6		Laiengerechte Aufbereitung von Informationen (inkl. Mediennutzung)	
1.7		Kommunikationsziele ▪ inhaltliche Botschaften ▪ Beziehungsebene	
2. Organisatorische Vorbereitung			
2.1		Raumauswahl	
2.2		Empfang und Wegweisung	
2.3		Ambiente (Licht, Temperatur, Bequemlichkeit, Frischluft,)	
2.4		Aufbau und Sitzordnung	

4 Erläuterung Bewertung:

↑: lief sehr gut

↗: lief gut, Verbesserungen möglich

→: lief passabel, Verbesserungen wünschenswert

↘: lief noch akzeptabel, Verbesserung ratsam

↓: lief schlecht, Verbesserungen dringlich

2.5		Verpflegung	
3. Begrüßung			
3.1		Begrüßung	
3.2		Vorstellung Moderator, Vertreter Unternehmen, Teilnehmer, Gäste, Experten	
3.3		Protokoll und Protokollgenehmigung	
3.4		Zielsetzung / Ergebnisorientierung	
3.5		Spielregeln der Zusammenarbeit?	
4. Tagesordnung, Themensammlung und Themenauswahl			
4.1		Vorstellung und Verabschiedung der gemeinsamen Tagesordnung / Ablauf mit Zeitstruktur und voraussichtlichem Ende	
4.2		Abfrage relevanter Themen	
5. Themenauswahl			
5.1		Gemeinsame Themenauswahl	
5.2		Festlegung der Reihenfolge	
5.3		Vertagung von Themen	
6. Themenbearbeitung			
6.1		Informationen / Experteninput	
6.2		Interessendarstellung (Positionen, Forderungen)	
6.3		Befragung	

6.4		Bewertung	
6.5		Verhandlungen	
6.6		Entwicklung von Lösungen	
7. Aufgabenplanung und Vereinbarungen			
7.1		Weiteres Vorgehen klären ggf. Entscheidungen treffen	
7.2		Zuständigkeiten festlegen	
7.3		Terminplanung vereinbaren	
7.4		Finanzielle Ressourcen abklären	
8. Verabschiedung			
8.1		Zusammenfassung der Ergebnisse	
8.2		Ziel erreicht?	
8.3		Ausblick geben	
8.4		Ggf. Feedback abholen	
8.5		Dank für Teilnahme und Engagement	
9. Moderation			
9.1		Gesprächsführung	
9.2		Einhaltung Zeit-/Arbeitsplan	
9.3		Ergebnisorientierung / Zielführung / Themenbearbeitung	

9.5		Gleichbehandlung der Teilnehmer / Allparteilichkeit / Akzeptanz/	
9.6		Unterstützung in Beteiligungsrechten	
9.7		Unterstützung Interessenausgleich	
9.8		Einfordern von Beteiligungspflichten, Fairness, etc.	
10. Nachbereitung			
10.1		Protokollerstellung und -versendung	
10.2		Einhaltung von Zusagen / Vereinbarungen	
10.3		Durchführung beschlossener Maßnahmen	
11. Erfüllung der Erfolgskriterien⁵			
11.1		Interessen der Nachbarschaft sind bekannt	
11.2		Realistische Erwartungen an Ziele und Ergebnisse bei allen Beteiligten	
11.3		Unternehmensinterne Unterstützung auf allen Ebene	
11.4		Externe Unterstützung durch Beratung und Moderation	
11.5		Transparenz über Vorgehen und Inhalte	
11.6		Verbindliche Dialogpartnerschaft	

⁵ Siehe Seite 5.

Dialogmodelle

- BASF AG
- Biodetox
- DOW Deutschland GmbH & Co. OHK, Werk Stade
- Gemeinschaftskraftwerk Hannover-Stöcken (GKH)
- Honeywell Specialty Chemicals Seelze GmbH
- Infraserb Höchst
- Karl Konzelmann GmbH Metallschmelzwerke
- Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN)

Nachbarschaftsforum Umwelt, Sicherheit und Gesundheit		Gründungsjahr/Laufzeit: Seit 2000
BASF, Ludwigshafen		
Branche:	Chemieindustrie	
Betriebszweck:	Forschung, Herstellung und Vertrieb	
Produkte:	Über 8.000 Verkaufsprodukte in den fünf Kernsegmenten: Chemikalien, Kunststoffe, Veredlungsprodukte, Pflanzenschutz und Ernährung, Öl und Gas	
Umsatz 2001:	Für die BASF Aktiengesellschaft betragen die Umsatzerlöse 2001: 12.576,5 Millionen Euro 2002: 12.853,4 Millionen Euro	
Mitarbeiterzahl:	2002: 38.361 Mitarbeiter BASF Aktiengesellschaft	
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes:	Das Unternehmen besteht seit über 135 Jahren. Das Stammwerk Ludwigshafen ist der größte Standort der BASF-Gruppe und das größte zusammenhängende Chemieareal weltweit. Der Standort ist als Industriegebiet planfestgestellt. An das Unternehmen grenzt im Westen Ludwigshafen mit den Stadtteilen Pfingstweide, Edigheim, Oppau und Friesenheim, im Süden Hemshof, Ludwigshafen Nord und Mitte, im Osten jenseits des Rheins Mannheim mit den Stadtteilen Neckarstadt-West, der Friesenheimer Insel und Jungbusch.	
Produktionszeiten:	Produktionszeiten differieren; z.T. Schicht-Betrieb	
Vorgeschichte und Anlass zur Gründung		
Vorgeschichte Mit der weltweiten Initiative ‚Responsible Care‘ verpflichtete sich die chemische Industrie zur ständigen Verbesserung von Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz und zum stetigen Dialog mit der Öffentlichkeit. Permanenter, intensiver und institutionalisierter Dialog ist das Ziel der sogenannten ‚Community Advisory Panels‘ (CAPs) oder Nachbarschaftsforen, die an vielen Standorten der BASF existieren.		
Anlass zur Gründung Die Gründung des Nachbarschaftsforums erfolgte ohne konkreten Anlass als Maßnahme im Rahmen des ‚Responsible Care‘-Programms und der Umfeldkommunikationsaktivitäten.		
Ziel des Unternehmens ist es durch Transparenz und den direkten Austausch von Meinungen, Verständnis und Vertrauen zu schaffen.		
Teilnehmende		
Am Forum nehmen ca. 20 Vertreter verschiedener Gruppen der Stadt und angrenzender Gemeinden teil, z.B. Kleingärtnerverein, Tierschutzverein, Naturfreunde, BUND, Kirche, Hausfrauenbund, Sportjugend, Sportverein, Stadtjugendring, Jugendverein, Elternbeirat, Seniorenrat, Ausländerbeirat, direkte Nachbarn, Behördenvertreter, (Wasserschutz-)Polizei und Feuerwehr. Das Forum hat eine hohe Kontinuität der Teilnehmenden, viele sind seit der Gründung aktiv dabei.		
Auf Wunsch der Teilnehmenden findet keine Beteiligung der breiten Öffentlichkeit und der Medien statt. Die Teilnahme am Nachbarschaftsforum ist nur bei expliziter Einladung möglich. Die Teilnehmenden fungieren als Privatpersonen haben aber durch ihre gesellschaftliche Funktion Multiplikatorwirkung. Bei Gründung des Forums lud das Unternehmen auch Personen ein, die sich bereits häufig bei der Umweltzentrale und Feuerwehr zu Umweltthemen erkundigt bzw. beschwert hatten. Auf Wunsch der Teilnehmenden gilt eine Vertretungsregelung, nach der jeder Teilnehmende eine Vertretungsperson benennen kann.		

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen		
Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Nachbarschaftsforum	4 x jährlich
Betriebsbesichtigungen	Nach Bedarf	Durchschnittlich 1 – 2 x jährlich

Spielregeln und Moderation

Die BASF hat sich in ihren Grundwerten und Leitlinien zum offenen Dialog mit der Gesellschaft verpflichtet, um durch Transparenz und Meinungsaustausch Verständnis und Vertrauen zu schaffen. BASF hat weltweit einheitliche Mindestanforderungen für die Kommunikation festgelegt. Danach stellt jeder Standort mindestens eine Person als qualifizierter Ansprechpartner zur Verfügung, hält schriftliche Basisinformationen zum Standort bereit, bietet Möglichkeiten das Werk zu besichtigen, handelt als ‚Good Corporate Citizen‘, informiert das Umfeld schnell, offen und kompetent über Schadensfälle, betreibt aktive Krisenkommunikation und führt einen Dialog mit Entscheidern und Meinungsführern des Umfeldes.

Zu Beginn des Forums wurden von allen Teilnehmenden Spielregeln verabschiedet, die Ziel (direkter, persönlicher und offener Dialog), Organisation (Einladung der Teilnehmenden zu den Veranstaltungen durch BASF, Moderation durch ein externes Institut, vierteljährliche Treffen, persönliche Einladung von Vertretern der Institutionen) und Kooperation (gemeinsamer Dialog, gleiche Rechte für alle am Dialog teilnehmenden, offener und direkter Meinungsaustausch unter Anerkennung anderer Standpunkte, Behandlung umweltrelevanter Themen) festlegten. Alle Teilnehmenden haben das gleiche Initiativrecht für Themenvorschläge.

Das Nachbarschaftsforum wurde die ersten Jahre von einem externen Institut moderiert. Der Moderator hat die Aufgabe, die jeweilige Sitzung zu leiten und besprochene Themenfelder zusammenzufassen. Nun wird nach einer Übergangsphase die Moderation der Treffen ebenfalls an die Teilnehmer übergehen und im Rotationssystem von ihnen übernommen werden.

Themen

Themen des Nachbarschaftsforums sind grundsätzlich Themen aus den Feldern Umwelt, Sicherheit und Gesundheit. Angesprochen wurden in der Vergangenheit zum Beispiel Nachhaltige Entwicklung, Responsible Care, Stressmanagement, Emissionen und Immissionen, Emissionshandel, Umweltmanagement des Unternehmens, sowie anlassbezogene Themen wie Maßnahmen zum Schutz vor Hochwasser, Lärm, Güterverkehr, Elektromog.

Themen für das nächste Treffen werden am Ende der jeweiligen Sitzung gesammelt und die externen Teilnehmer bestimmen über Mehrheitsvotum aus jenen Themen die Agenda für das nächste Treffen. Grundsätzlich können neue Themenvorschläge zu jedem Zeitpunkt an das Organisationsteam gegeben werden. In der Regel werden zwei bis drei Themenschwerpunkte gesetzt, mit kurzen Vorträgen eingeführt und anschließend diskutiert.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

BASF benennt autorisierte Ansprechpartner, die regelmäßig an den Tagungen und nach Verabredung an anderen Terminen des Nachbarschaftsdialoges teilnehmen. Zwischen den Tagungen und Terminen des Nachbarschaftsdialoges sind sie für interessierte Bürger direkt ansprechbar und fungieren als Schnittstelle zwischen Umfeld und Unternehmen.

Regelmäßige Teilnehmer an den Sitzungen sind zudem der Leiter des Kompetenzzentrums Umwelt, Sicherheit und Energie, seine zuständigen Abteilungsleiter und der Leiter des Bereiches Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz, sowie je nach Themenschwerpunkten weitere Mitarbeiter der BASF.

Das Unternehmen organisiert die Veranstaltung (z.B. Verschickung der Einladungen, Catering).

BASF betreibt das Internetportal RheinNeckarWeb mit Informationen über BASF für die Region, Nachrichten aus der Region und Serviceangeboten wie z.B. SMS-Benachrichtigungen bei Störungen (www.rheinneckarweb.de).

Eine Nachbarschaftszeitung bzw. Publikationen über das Forum liegen nicht vor.

Ergebnisse

Im Rahmen des Nachbarschaftsforums ist eine gute Zusammenarbeit der Teilnehmenden und ein offener und vertrauensvoller Dialog entstanden.

Aus Sicht des Unternehmens

BASF sieht Fragen und Anregungen der Öffentlichkeit, die ihre Produkte und Unternehmensaktivitäten betreffen, als Chance, Neues zu erfahren und durch die aktive Auseinandersetzung mit anderen Meinungen zu einem besseren Ergebnis zu kommen. Die BASF geht auf ihr Umfeld offen und konstruktiv zu.

Aus Sicht des Umfeldes

Während die Teilnehmer dem Nachbarschaftsforum anfänglich sehr kritisch gegenüber stand, wird es mittlerweile von den Teilnehmenden positiv angenommen. Auch wenn bestimmte Themen nach wie vor sehr kontrovers diskutiert werden, hat das Forum seit seiner Gründung zu einer deutlich besseren und glaubwürdigen Kommunikation zwischen Unternehmen und Teilnehmern geführt. Die durch den Austausch von Informationen erhöhte Transparenz ermöglicht den Teilnehmern ein besseres Verständnis der im Betrieb stattfindenden Prozesse. Dadurch sind potenzielle Risiken und Belastungen besser einzuschätzen.

Ein wichtiger Wunsch des Forums war eine direktere und schnellere Warnung durch das Unternehmen bei Störfällen. Nicht zuletzt aufgrund dieser Anregung wurden Angebote wie die SMS-Benachrichtigung eingeführt. Auch bezieht das Unternehmen die Nachbarschaft in andere Aktivitäten wie Öffentlichkeitsarbeit ein.

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Die wichtigsten Faktoren für einen erfolgreichen Dialog mit dem Umfeld liegen in der Schaffung von Transparenz und Offenheit als Basis für wechselseitiges Vertrauen.

Im Nachbarschaftsforum sind Personen vertreten, die das Umfeld repräsentieren. Ihre Ansichten und Anregungen sind daher für die BASF wichtig und ernst zu nehmen.

Aus Sicht des Umfeldes

Ein entscheidender Faktor ist die Glaubwürdigkeit der am Dialog beteiligten Personen. Insbesondere die Vertreter des Unternehmens sollten an einer ehrlichen und offenen Kommunikation interessiert und befähigt sein dies zu vermitteln, damit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in einem so breit gefächerten Forum unterschiedlichster Persönlichkeiten und Interessengruppen entstehen kann. Wichtig ist darüber hinaus, dass Mitarbeiter des Unternehmens mit leitender Funktion in den Dialog mit eingebunden sind. Auch die Nachbarschaft sollte mit einer angemessenen Konflikt- und Durchsetzungsfreudigkeit ihre Interessen vertreten können.

Ansprechpartner auf Unternehmensseite

Nadine-Lan Nguyen

nadine-lan.nguyen@basf-ag.de

www.basf.de

BASF AG

Carl-Bosch-Str. 38, ZOA/SU – C100

67056 Ludwigshafen

Tel. 0621/60-74932

Fax 0621/60-20364

Stand: 09/2003

Dialogangebot		Gründungsjahr/Laufzeit: 1992
Biodetox/Noggerath, Ahnsen		
Branche:	Abwassertechnik, Bodensanierung	
Betriebszweck:	Anlagenbau für biologische Abwasseranlagen, Starterkulturen, Bodensanierung	
Produkte:	Boden und Grundwasserreinigung, Starterkulturen, Bodensanierung	
Umsatz:	ca. 1,7 Mio. Euro	
Mitarbeiterzahl:	Biodetox 10 (Noggerath Unternehmensgruppe 150)	
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes:	Der Standort ist als Mischgebiet planfestgestellt. Das umliegende Gebiet ist ebenfalls Mischgebiet. Der Standort ist rundum umgeben von Wohnbebauung – einige Grundstücke grenzen unmittelbar an das Firmengelände. Die Bodenreinigungsgruben sind mit dem erforderlichen minimalen Grenzabstand zur Nachbarschaft erbaut und genehmigt worden.	
Produktionszeiten:	montags bis freitags 07:00-15:00 Uhr (in Ausnahmefällen bis 20:00 Uhr und samstags).	
Vorgeschichte und Anlass zur Gründung		
Vorgeschichte		
Die ersten Auseinandersetzungen mit der ortsansässigen Bevölkerung begannen 1988 nach Abschluss des Genehmigungsverfahrens mit dem Planfeststellungsbeschluss und der nachfolgenden Inbetriebnahme der Anlage. Die Bevölkerung war über die neue Anlage im Vorfeld nicht informiert worden und erfuhr erst 1988 mit Baubeginn davon. Es bestanden massive Ängste, dass von den zur Bodensanierung eingesetzten Bodenbakterien eine Gefährdung für Menschen bzw. die umliegenden Böden ausgehen könne. Einige Anwohner (fünf Parteien, ca. ein Drittel der Nachbarschaft) klagten 1989 gegen den Planfeststellungsbeschluss bis vor das Verwaltungsgericht Lüneburg. Die Klage wurde abgewiesen. Gegen den Geschäftsführer der Gesamtgruppe strengte ein Nachbar eine Klage an, die jedoch wegen Nichtigkeit eingestellt wurde. Beschwerden betrafen Geruchs-, Lärm-, Verkehrs- und Staubemissionen.		
Anlass zur Gründung		
1990 gründeten Nachbarn die Bürgerinitiative ‚Sauberes Ahnsen‘, die 1991 gegen das Unternehmen vor dem Landgericht Bückeburg klagte. Anwohner und Unternehmen einigten sich in einem Vergleich (u.a. vierteljährlich stattfindender Gesprächskreis, Verringerung der Geruchs- und Lärmbelastung). Der Geschäftsführer übergab die Federführung für Nachbarschaftskontakte an einen leitenden Mitarbeiter. Dieser schrieb aktive Beschwerdeführer an und lud diese zum Gespräch in die Firma ein.		
Derzeit erhält das Unternehmen zwei bis drei Beschwerden pro Jahr (hauptsächlich aufgrund von Geruchsemissionen). Der zuständige Mitarbeiter prüft die möglichen Ursachen und versucht diese schnellstmöglich abzustellen (ggf. auch mit Kostennachteilen für die Firma).		
Ziel des Dialoges war es eine bessere Kommunikation und somit einen besseren Umgang mit der Nachbarschaft zu erreichen und dadurch den Erhalt des Unternehmens zu sichern.		
Teilnehmende		
An dem Gesprächskreis nahmen ein Vertreter des Unternehmens sowie alle ca. sieben als Beschwerdeführer aktiv gewordenen Parteien kontinuierlich teil. Die Gespräche fanden ohne Beteiligung der Öffentlichkeit statt.		

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen

Nach etwa fünf Terminen innerhalb von ca. sechs Monaten entschied die Runde, dass die Probleme bearbeitet und weitere Treffen nicht erforderlich seien. Die Treffen fanden in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt. Unternehmen und Umfeld trafen die Absprache, dass sich die Nachbarschaft bei Beschwerden direkt an den Ansprechpartner im Unternehmen wendet.

Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Ca. 5 Gesprächstermine mit Information, Diskussion und Besichtigungen	Alle 1-3 Monate
Steuerungsgremium	-	-
Betriebsbesichtigungen	-	-

Spielregeln und Moderation

Spielregeln wurden nicht vereinbart.

Vorbereitung und Moderation der Gespräche übernahm ein Vertreter des Unternehmens. Nach der ersten Sitzung fand ein Wechsel des Ansprechpartners statt. Ein Ergebnisprotokoll wurde nicht geführt.

Themen

Das Unternehmen informierte über das Verfahren der Bodensanierung (Technik, Alltagsgeschäft, Gefährdungen, Belästigungen, Vermeidungsmaßnahmen) und ging auf Fragen und Beschwerden der Nachbarn ein. Geplante Verbesserungsmaßnahmen wurden vorgestellt. Bei Begehungen erläuterten Firmenvertreter ihre betriebliche Planung und Umsetzung. Das Unternehmen stellte den Anwohnern Informationsmaterial über die besprochenen Themen zur Verfügung.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

Im Unternehmen ist ein speziell benannter Ansprechpartner und der Betriebsleiter für Nachbarschaftsbelange jederzeit erreichbar. Auf dem Firmengelände wurden die Adressen und privaten Telefonnummern auf einem Schild angegeben. Inzwischen findet die Ansprache auch auf dem informellen Weg statt. Aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde nicht betrieben.

Ergebnisse

Das Unternehmen reagiert auf Anrufe und Beschwerden aus der Nachbarschaft während der Arbeitszeit sofort. Die Aufnahme und Überprüfung der Beschwerde wird mit einem persönlichen Anruf oder Besuch verbunden. Über Ursachen und Maßnahmen erhält der/die Betroffene Rückmeldung. Nach Möglichkeit ergreift der Betrieb sofort Maßnahmen, um die Belastung zu mindern.

Die Beschwerden werden alle mit Blick auf Begründetheit behandelt. Das Unternehmen gab Schallmessungen bei den Nachbarn in Auftrag, nach denen das Unternehmen knapp unter den gesetzlichen Grenzwerten liegt. Als weitere Maßnahmen setzte die Firma den Bau einer Absauganlage und den Einbau eines Biofilters, die Abdeckung der offenen Bodensanierungsgruben mit Folien und den Einbau von Schalldämpfern beim Radlader um.

Vertreter des Umfeldes tragen Beschwerden mittlerweile direkt an das Unternehmen heran. Zu Beginn verständigten Nachbarn das Gewerbeaufsichtsamt.

Aufgrund der wiedererlangten Glaubwürdigkeit des Unternehmens und bestehenden Kommunikation mit dem Umfeld wandte sich u.a. eine Einwohnerin Ahnsens, die nicht direkt aus der Nachbarschaft kam, im Zusammenhang mit einer ungewöhnlichen Häufung von Krebserkrankungen bei jungen Anwohnern von Ahnsen an das Unternehmen. Die Erkrankungen wurden auf hochgiftige Substanzen im Grundwasser zurückgeführt. Der Ansprechpartner des Unternehmens versicherte, dass das Unternehmen nicht Verursacherin sei und unterstützte die Auffindung der Ursache.

Aus Sicht des Unternehmens

Anfänglich verliefen die Gespräche in einer angespannten Atmosphäre, die sich zunehmend löste und zu einer offenen Diskussion führte. Durch die interne Übergabe der Kontakte konnte von dem neuen Mitarbeiter eine vertrauensvolle Gesprächsbasis geschaffen werden.

Inzwischen hat das Unternehmen einen guten Kontakt zu den Nachbarn aufgebaut, so dass Beschwerden direkt an die Firma herangetragen und von ihr bearbeitet werden können. Unternehmensvertreter werden zum Sommerfest der Anwohner eingeladen. Aus heutiger Sicht würde die Firma einen solchen Standort für eine Bodenreinigungsanlage nicht mehr wählen.

Aus Sicht des Umfeldes

Eine Verbesserung des Dialoges mit dem Unternehmen fand erst mit dem Wechsel des Ansprechpartners auf Seiten des Unternehmens statt. Ein gutes Vertrauensverhältnis konnte aufgebaut werden. Das Unternehmen reagiert nun umgehend auf Beschwerden und zeigt sich gesprächs- und kompromissbereit. Beschwerdeursachen werden wenn möglich abgestellt und Rückmeldung an die Anwohner gegeben.

Eine Verbesserung der Geruchssituation trat ein, nachdem das Unternehmen auf Anraten der Nachbarschaft die Gruben zur Lagerung des belasteten Bodenaushubs abdeckte. Lärmbelastungen sind nach der Anpflanzung eines Grüngürtels zum Schallschutz und aufgrund von verringertem LKW-Verkehr zurückgegangen.

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Die Mitarbeiter des Unternehmens akzeptieren, dass die Nachbarschaft ein Recht darauf hat sich zu beschweren: In der Regel sind Beschwerden aus dem Umfeld begründet und sollten deshalb angenommen werden.

Insbesondere die Ängste des Umfeldes vor Vorgängen, die ihm unbekannt sind, sollten ernst genommen werden. Außerdem sollte das Unternehmen aufrichtig und wahrhaftig handeln und nicht taktieren. Den Beschwerden müssen Taten folgen. Dies kann auch bedeuten, dass das Unternehmen dem Umfeld aufzeigt, dass durch mögliche Alternativen nicht in jedem Fall eine Verbesserung der Situation eintritt.

Aus Sicht des Umfeldes

Als entscheidenden Faktor für einen erfolgreichen Dialog sieht das Umfeld die zuständige Person für Umfeldkontakte auf Seiten der Firma, so dass ein gutes Vertrauensverhältnis und offener Umgang miteinander aufgebaut werden kann.

Wichtig ist ebenfalls ein gutes Beschwerdemanagement mit prompter Ursachenforschung, Abstellung der Ursachen und Rückmeldung.

Ansprechpartner auf Unternehmensseite

Dr. Axel Oberbremer

AOberbremer@noggerath.de

www.noggerath.de

Biodetox

Feldstraße 2

31708 Ahnsen

Tel. 05722/882-284

Fax 05722/882-286

Stand: 09/2003

Bürger-Berater-Gremium Dow Stade	Gründungsjahr/Laufzeit: 1993
---	--

DOW Deutschland GmbH & Co. OHG, Werk Stade

Branche:	Chemieindustrie
Betriebszweck:	Herstellung von Basischemikalien (Chlor, Wasserstoff und Natronlauge). Das produzierte Chlor dient als Ausgangsstoff für weitere Produktionsstufen. Die hergestellten Vorprodukte werden von anderen Firmen zur Weiterveredelung übernommen.
Produkte:	Hergestellt werden ca. 15 Produktgruppen u.a. Propylenoxid, Epichlorhydrin, Methylcellulose.
Umsatz:	Dow-Deutschland: 3 Mrd. Euro
Mitarbeiterzahl:	Ca. 1.600 Mitarbeiter am Standort Stade
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes:	Bei Ansiedlung des Werkes vor 30 Jahren befand sich im näheren Umkreis keine Bebauung. Mittlerweile grenzen an das Werksgelände weitere Betriebe unmittelbar an. Wohnbebauung des Stadtteils Bützfleth befindet sich in ca. 1,5-2 km Entfernung.
Produktionszeiten:	3-Schicht-Betrieb, 7-Tage-Woche

Vorgeschichte und Anlass zur Gründung

Vorgeschichte

Anfang der 90er Jahre schloss sich Dow Deutschland der weltweit von Verbänden der chemischen Industrie vertretenen Kampagne ‚Responsible Care‘ an und führte diese unter dem Motto ‚Fortschritt mit Verantwortung‘ in ihre Unternehmensphilosophie ein. Um der damit gesetzten Selbstverpflichtung zur offenen Kommunikation auch mit dem gesellschaftlichen Umfeld gerecht zu werden, initiierte Dow an den Standorten Rheinmünster (seit 1991), Stade (seit 1993, Werksleiter wechselte von Rheinmünster nach Stade und implementierte dort ebenfalls ein Bürger-Berater-Gremium), Böhlen und Schkopau (seit 1997) ‚Community Advisory Panels‘ (CAPs, zu deutsch: Bürger-Berater-Gremien). Erfahrungen mit CAPs lagen aus den USA und Kanada vor. Die Bürger-Berater-Gremien sollen die Ebene formeller Beziehungen zu Genehmigungsbehörden und Verbänden und die Ebene informeller und frühzeitiger Beziehungen und Informationen zwischen dem nachbarschaftlichen Umfeld und Werksstandorten über eine standortbezogene und dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit ergänzen. Weltweit arbeitet Dow an rund 26 Standorten mit CAPs – davon acht an europäischen Standorten. Das Engagement von Dow Deutschland steht auch im Zusammenhang mit den umweltpolitischen Orientierungen des Verbands der chemischen Industrie e.V. (VCI).

Anlass zur Gründung

In Stade dient das Bürger-Berater-Gremium als Schnittstelle zwischen Anwohnern und Industrie und soll zur Verbesserung der Kommunikation und Akzeptanz im mittelbaren Umfeld führen. Es stellt ein Sprachrohr für die Nachbarschaft dar, über das das Unternehmen die Meinungen des Umfeldes wahrnehmen und in seine Entscheidungsfindung mit aufnehmen kann.

Ziel des Bürger-Berater-Gremiums ist es, eine offene, in beide Richtungen verlaufende Kommunikation mit den Einwohnern und Behörden der Gemeinde zu führen. Es soll Diskussionsmöglichkeiten zwischen Umfeld und Unternehmen eröffnen, eine intensive und laufende Information der Mitglieder über Sicherheits- und Umweltfragen ermöglichen und Einblicke in die oft sehr komplexen Abläufe der chemischen Produktionsprozesse schaffen, um eine solide Vertrauensbasis zwischen Dow und der Öffentlichkeit aufzubauen.

Teilnehmende

Zu Beginn bestand das Bürger-Berater-Gremium aus 12 Mitgliedern. Inzwischen sind im Gremium 20 Personen vertreten. Die Mitglieder fungieren als Privatpersonen mit Multiplikatorwirkung und sollen ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Altersstufen, gesellschaftlichen Gruppen, Berufen, Interessen und der Ortschaften rund um das Werk repräsentieren. Verbands- bzw. Interessenspolitik ist nicht erwünscht. Mitglieder sind neben Firmenvertretern von Dow u.a. Inhaber eines Elektrofachgeschäftes, Bezirksgeschäftsführer der Barmer Ersatzkasse, Geschäftsführer eines Landmaschinenhandels,

Immobilienkaufmann, Leiterin einer Grundschule, stellvertretender Leiter der Stader Volkshochschule, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Stade, Stadtbrandmeister der Freiwilligen Feuerwehr Stade, stellv. Leiter der Dresdner Bank, Pastor, Lungenfacharzt, Direktor der Deutschen Bank, Renter, kaufm. Angestellter, Leiterin eines Labors für Umweltanalytik, Rechtsanwalt, Schüler und Hausfrauen. Viele Mitglieder sind auch in anderen Bereichen aktiv.

Neue Mitglieder werden auf Vorschlag von Vertretern aus dem Gremium oder von Dow vom Moderator angesprochen und nach Vorgesprächen mit ihm als Gast zu einer Sitzung eingeladen. Eine Aufnahme in das Gremium findet nur bei Zustimmung aller Gremiumsmitglieder statt.

Neben externen Experten nehmen bei Bedarf Spezialisten aus anderen Dow-Werken teil (z.B. Finanzexperte aus Frankfurt).

Von den ursprünglichen Gründungsmitgliedern sind noch sechs Personen im Gremium vertreten. Die Mitglieder sind i.d.R. mindestens zwei bis drei Jahre im Gremium aktiv.

Die Treffen sind nicht öffentlich. Vertreter der Medien werden nicht eingeladen.

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen

Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Bürger-Berater-Gremium	1x pro Monat
Steuerungsgremium	-	-
Betriebsbesichtigungen	Teil der Agenda, bei Veränderungen in der Produktion etc.	je nach Bedarf

Die Treffen finden jeden zweiten Dienstag im Monat von 18:00-20:00 Uhr statt.

Um die Diskussionen einem breiteren Umfeld zugänglich zu machen, will das Gremium künftig verstärkt in die Öffentlichkeit gehen. In einem ersten Schritt wurde 2001 eine Broschüre erarbeitet, in der das Gremium sich und seine laufende Arbeit an konkreten Beispielen beschreibt. Eine Neuauflage der Broschüre ist für Ende 2003 geplant.

Seit 2000 verfügt das Bürger-Berater-Gremium Stade über einen eigenen Spendenetat in der Höhe von 25.000 Euro, aus dem soziale und kulturelle Projekte in der Region gefördert werden. Das Gremium kann über die Verteilung des Spendenbudgets frei entscheiden, solange die ethischen Grundsätze des Unternehmens eingehalten werden. Entsprechend befasst sich das Gremium regelmäßig auch mit der Diskussion und Auswahl geeigneter Projekte. Gefördert wurden z.B. Restaurierung und Ausbau eines denkmalgeschützten Bauwerkes, Kauf von Beobachtungs- und Auswertungsgeräten für die ‚Naturschutzgesellschaft Schutzstation Wattenmeer e.V.‘, Einführung von multikulturellem Unterricht an einer Schule in Stade.

Spielregeln und Moderation

Dem Moderator liegen Spielregeln vor, wie z.B. Kriterien für die Vergabe des Spendenetats (keine Vergabe von dauerhaften Spenden, nur Förderung von konkreten Projekten, Begutachtung der Durchführung), die im Gremium mündlich vereinbart wurden.

Auf Wunsch der Gremiumsmitglieder wird auf ein offizielles Sitzungsprotokoll verzichtet, um den Dokumentationsaufwand gering zu halten. Priorität wird auf eine regelmäßige Teilnahme gesetzt.

Das Gremium ist langfristig angelegt und hat eine beratende Funktion für das Unternehmen, das Anregungen und Empfehlungen prüft und dazu Stellung nimmt. Die Teilnahme läuft auf freiwilliger und unentgeltlicher Basis. Eine konsequente Teilnahme der Mitglieder wird erwartet und durch eine hohe Präsenz erfüllt.

Das Gremium wird seit Beginn von einem unabhängigen Moderator aus Stade geleitet. Er bereitet die Sitzungen vor und sorgt unter anderem dafür, dass die Tagesordnungspunkte abgearbeitet und der formale Rahmen und Zeitplan eingehalten werden.

Die Themenagenda wird bilateral durch das Unternehmen und die Moderation erstellt. Die Versendung der Einladungen findet durch die Moderation statt.

Themen

Ein regelmäßig in den Sitzungen behandeltes Thema ist der Bericht zur Lage des Unternehmens durch Vertreter von Dow – von großen wirtschaftlichen oder sonstigen Ereignissen bis zu kleineren Vorkommnissen oder Unfällen im Werk Stade reichend.

Des weiteren werden aktuelle fachliche Themen als Schwerpunktthemen behandelt, die sich oft aus offen gebliebenen Fragen der vorherigen Treffen ergeben. Weitere Themen werden von Dow angeregt, kommen aus dem Kreis der Mitglieder oder sind Anfragen bzw. Hinweise aus der Bevölkerung im Raum Stade. Behandelt wurden u.a. die Vernichtung von Klärschlämmen im Werk Stade, Einlagerung von Hafenschlick aus dem Hamburger Hafen in ausgedienten Solekavernen des Werkes, die Leckage einer Solepipeline im Juni 1999, mögliche Belastungen und Risiken durch einen neuen Industriebahnhof, die Begradigung einer am Werksgelände vorbeiführenden öffentlichen Straße, um Erweiterungsinvestitionen von Dow zu ermöglichen, sowie die Öffnung der Verbrennungsanlage für externe Abfälle. Allgemeinere Themen sind Fragen des Anlagenbetriebs (u.a. Geruchsbelästigungen, Abfälle, Verbrennung), des Umweltschutzes, der Sicherheit, der Logistik, des Produktionshandlings, der Ausbildungsplatzprogramme, der Beschäftigungssituation, der Werksentwicklung, der Firmenphilosophie, der Einkaufs- und Steuerpolitik, der Investitionsvorhaben im Werk sowie Konflikte mit der Nachbarschaft.

Auch die Verteilung des Spendenetats steht regelmäßig auf der Agenda.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

Am Dialog beteiligt sind aus dem Unternehmen führende Vertreter des Managements wie der stellvertretende Werksleiter und – wenn zeitlich möglich – der Werksleiter, rotierend nehmen die Betriebs- und Abteilungsleiter und bei Bedarf Vertreter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit teil.

Zusätzlich zu dem Gremium informiert das Werk über seine Nachbarschaftszeitung ‚Ihr Nachbar‘, die lokalen Medien, eine Notfallbroschüre und Umweltberichte und -erklärungen.

Ergebnisse

Das Bürger-Berater-Gremium ist eine wichtige Vermittlerinstanz, um kleinere und größere Konfliktpotenziale zwischen Dow und der Nachbarschaft erkennen und bearbeiten zu können. Dabei hat sich gezeigt, dass Missverständnisse aufgeklärt, Ängste abgebaut und Interessengegensätze gelöst werden konnten.

Aus Sicht des Unternehmens

Das Unternehmen sieht das Gremium als einen Seismographen, der die Probleme der Bürger an die Werksleitung weitertransportiert, so dass das Unternehmen frühzeitig auf Probleme im Bereich Umweltschutz und Sicherheit reagieren und Maßnahmen ergreifen kann. Im Gegenzug erhält das Gremium von der Werksleitung Informationen und kann so bei Nachfragen aus der Bevölkerung qualifiziert Auskunft geben.

Das Bürger-Berater-Gremium vermittelt Dow zu den unterschiedlichsten Themen und Projekten

Aus Sicht des Umfeldes

Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Umfeld hat sich durch das Gremium stark verbessert – begleitet durch eine veränderte Firmenpolitik, die einen offenen Dialog mit dem Umfeld vorsieht. Die Teilnahme von Mitarbeitern der unterschiedlichsten Abteilungen im Gremium hat zu einem offeneren Umgang miteinander geführt. Begrüßt wird, dass Dow Sichtweisen, Anregungen und Empfehlungen des Gremiums aufgreift.

Um Informationen fachlich besser einordnen und bewerten zu können, wären sowohl ausführlichere

Eine andere Sichtweise. Dies hat dazu geführt, dass das Unternehmen in der Vergangenheit aufgrund von Empfehlungen des Gremiums Planungen bzw. Entscheidungen korrigiert hat.

Das ‚gelebte Forum‘ hat sich als Beitrag für eine gegenseitige Vertrauensbildung bewährt und bleibt auch zukünftig unerlässlich.

Darstellungen auch kritischere Informationen von Seiten der Firma als auch mehr Mitglieder mit fachlich qualifiziertem Hintergrund wünschenswert.

Eine verstärkte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sollte das Gremium im Umfeld bekannter machen.

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Für den Erfolg des Dialogangebotes, ist es wichtig, dass er im Unternehmen einen hohen Stellenwert erhält. Das führende Management sollte sichtbar am Dialog beteiligt sein, um zu signalisieren, dass es den Dialog ernst nimmt. Relevant ist ebenfalls, dass ein benannter Ansprechpartner im Unternehmen jederzeit zur Verfügung steht.

Ebenfalls sollte das Unternehmen sich verbindlich zeigen und dies sichtbar machen, indem es wesentliche Themen auf die Agenda setzt und dem Gremium Feedback auf seine Empfehlungen gibt. Dabei hat die Moderation eine Schlüsselposition als Mittler zwischen den unterschiedlichen Interessen inne und trägt bedeutend zum Erfolg des Dialogs bei.

Aus Sicht des Umfeldes

Ausschlaggebend für einen erfolgreichen Dialog zwischen Umfeld und Unternehmen ist aus Sicht des Umfeldes, dass absolute Offenheit auf beiden Seiten herrscht und somit alle relevanten Themen behandelt werden. Dabei dient genaue Information und Aufklärung als vertrauensbildende Maßnahme.

Das Gremium muss im Unternehmen akzeptiert sein und sollte nicht eine Alibi-Funktion inne haben. Ebenfalls ist (finanzielle) Unabhängigkeit der Mitglieder vom Unternehmen, sowie ein fester Ansprechpartner des Unternehmens wichtig.

Besonderheiten der anderen Bürger-Berater-Gremien in Deutschland

Um aus den Erfahrungen der Bürger-Berater-Gremien an den anderen Dow-Standorten zu lernen, findet ein Austausch statt. Zwar ähneln sich die Arbeit der einzelnen Gremien grundsätzlich, jedoch gibt es lokale Besonderheiten:

In *Schkopau* setzt sich das Gremium aus Bürgermeistern der umliegenden Gemeinden, aus Mitgliedern der Kommunalverwaltung sowie des Umweltschutzbeauftragten des Landkreises zusammen. Das Gremium ist im Rahmen von Diskussionen mit Kommunalpolitikern um Investitionsentscheidungen im Zusammenhang mit der Restrukturierung des Standortes entstanden.

In *Böhlen* wird die Kontaktgruppe von drei weiteren Firmen mitgetragen, die mit Dow gemeinsam auf dem Industriegelände angesiedelt sind.

Das Gremium in *Rheinmünster* tagt seltener und hat weniger Mitglieder. Die behandelten *Themen* differieren je nach Größe des Werkes und der hergestellten Produkte.

Ansprechpartner auf Unternehmensseite

Rainer Roghmann
rroghmann@dow.com
www.dow.de

Dow Deutschland GmbH + Co. OHG
Bützflether Sand
21683 Stade

Tel. 04146/912435
Fax 04146/912600
Stand: 09/2003

Interkommunale Arbeitsgemeinschaft GKH		Gründungsjahr/Laufzeit: Seit 1985
Gemeinschaftskraftwerk Hannover-Stöcken (GKH)		
Branche:	Energie	
Betriebszweck:	Erzeugung und Verkauf von Strom, Wärme und Dampf	
Produkte:	Fern-, Raum- und Prozesswärme und Strom	
Umsatz:	70 Mio. Euro	
Mitarbeiterzahl:	140	
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes:	Das Heizkraftwerk mit Kraftwärmekopplung liegt im Norden Hannovers im Industriegebiet Nordhafen. Die Wohngebiete der Stadtteile Vinnhorst, Wiesenau, Ledeburg und Stöcken befinden sich östlich und südlich des Unternehmens. Im Norden verläuft der Mittellandkanal.	
Produktionszeiten:	3-Schicht-Betrieb, 365 Tage im Jahr	
Vorgeschichte und Anlass zur Gründung		
Vorgeschichte		
Auf dem Hintergrund der 1983 in Kraft getretenen Großfeuerungsanlagenverordnung planten die Industriebetriebe Volkswagen Nutzfahrzeug AG (VWN) mit ihrer Tochter VW Kraftwerke GmbH (VWK) und Continental AG in Zusammenarbeit mit der Stadtwerke Hannover AG den Bau eines gemeinsamen Heizkraftwerkes, um weitergehende Nachrüstungen der bestehenden Anlagen zu vermeiden. Ziel war es, Eigen- und Fremdversorgung zu kombinieren u.a. sollte das GKH Heiz- und Prozesswärme für VWN, Prozesswärme für die Continental AG und Fernwärme für die Stadtwerke liefern und dadurch einen hohen Wirkungsgrad erzielen. Dabei sollten auch vorhandene Ressourcen, wie z.B. Know-How und Grundstücke, gemeinsam genutzt werden. Alle drei Partner wollten ihre Energieversorgung modernisieren und alte Kraftwerks- und Kesselanlagen auf ihren Werksgeländen stilllegen. Für die Umsetzung wurde eine gemeinsame Gesellschaft GKH gegründet (Baubeginn 1986, Fertigstellung und Einweihung 1989). Die Abwicklung des Kraftwerksprojekts übernahmen Ingenieure der Stadtwerke und der VWK.		
Anlass zur Gründung		
Die Projektträger hatten aufgrund der geplanten massiven Emissionsminderungen durch modernste Technologie zur Rauchgasreinigung mit Protest aus der Nachbarschaft, der sich formierte als die Planungen im Rahmen des Genehmigungsverfahrens öffentlich wurden, nicht gerechnet. Die Anwohner sahen im GKH eine weitere Emissionsquelle, die ihr Wohngebiet belasten würde. Umweltschutzvereine aus Wiesenau, Vinnhorst und die im Norden des Standortes liegende Kommune Langenhagen schlossen sich zur Nordhannoverschen Bürgerinitiative (NHB) zusammen und brachten beim Erörterungstermin Anregungen, Einwendungen und Bedenken ein. Die Teilerrichtungsgenehmigungen für das GKH wurde von der Bezirksregierung mit zusätzlichen Auflagen verbunden. Ein von der Bürgerinitiative veranlasstes Widerspruchsverfahren wurde abgelehnt. Daraufhin erhoben Mitglieder der NHB gegen die Bezirksregierung vor dem Lüneburger Obergerverwaltungsgericht Klage gegen die von GKH beantragten und von der Bezirksregierung erteilten Teilerrichtungsgenehmigungen. Über diesen Konflikt berichtete auch das Fernsehen (20-minütige Sendung in der NDR-Regionalsendung „Hallo Niedersachsen“). Die Risiken eines Rechtsstreites waren aus Sicht beider Konfliktparteien nur schwer zu kalkulieren. Bürgerinitiative und GKH bewerteten demgegenüber den Versuch, sich außergerichtlich zu einigen, als vorteilhaft. Auch GKH entschied sich für diesen Weg trotz vermeintlich klarer Rechtslage (Recht der GKH auf Genehmigung der Anlage aufgrund erfüllter rechtlicher Voraussetzungen). Nach etwa eineinhalb Jahren des Konfliktes kam es zum Gesprächsangebot der GKH. Gemeinsame Treffen fanden zunächst in den Räumlichkeiten der Stadtwerke und eines NHB-Mitgliedes statt. Die Einigungsgespräche wurden innerhalb eines Zeitraumes von einem halben Jahr geführt bis eine privatrechtliche Vereinbarung getroffen werden konnte, die u.a. eine Fortführung der Treffen in jährlichen Abständen vorsieht. Nach Einweihung des Kraftwerkes werden die jährlich stattfindenden ca. dreistündige Treffen bis heute mit anfangs zwölf und inzwischen sechs Personen in den Räumen des GKHs fortgeführt.		

Teilnehmende

An den Einigungsgesprächen nahmen zwei Vertreter der GKH und ca. vier Vertreter der NHB (mit Rechtsanwalt) teil. Parallel liefen Gespräche zwischen Vertretern der Stadt Langenhagen und der GKH, die ebenfalls unabhängig von der NHB gegen die Bezirksregierung klagte.

Eine kontinuierliche Teilnahme war gegeben. An den – nach Abschluss einer privatrechtlichen Vereinbarung – folgenden jährlichen Treffen der *Interkommunalen Arbeitsgemeinschaft GKH* nehmen weitgehend die Vertreter des Einigungsgespräches teil. Lediglich die Vertreter der Stadt Langenhagen und der GKH wechseln. Hinzukommen unregelmäßig Gäste wie z.B. Vertreter des BUND, der Bezirksbürgermeister und ein Landtagsabgeordneter.

NHB und GKH treffen die Vereinbarung, während der Einigungsgespräche keine Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und bei einer Einigung eine gemeinsame Pressemitteilung mit den wesentlichen Inhalten herauszugeben. Auch im Rahmen der Interkommunalen Arbeitsgemeinschaft findet keine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit statt.

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen

Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Einigungsgespräche	Ca. 4 Treffen
Sondersitzung	Information zum Genehmigungsverfahren zur Leistungserhöhung des Kraftwerkes	1x
Betriebsbesichtigungen	ja	Unregelmäßig
Veränderte Fortführung des Hauptgremiums	Interkommunale Arbeitsgemeinschaft GKH	1x jährlich

Spielregeln und Moderation

Spielregeln wurden nicht formuliert.

Ein externer Moderator wurde zu den Einigungsgesprächen nicht hinzugezogen. Vertreter des GKH und der NHB bereiteten die Sitzungen gemeinsam vor.

Die Sitzungen der *Interkommunalen Arbeitsgemeinschaft GKH* werden vom GKH protokolliert.

Themen

Die NHB beauftragte einen Gutachter, der die Möglichkeit von erhöhten Immissionen im Wohngebiet aufgrund von Verwirbelungen von Rauch- und Kühlturmschwaden überprüfte und brachte das Thema in die Bürgerversammlungen der betroffenen Stadtteile ein.

Über anfängliche Konfliktfelder (u.a. Standortfrage, Lärm-, Geruch- und Staubemissionen und ihre Streuung) hinaus wurden behandelt: Verkehrsbelastungen, Wasserentnahmen für Wärmetauscher aus Mittellandkanal bzw. Leine, Transportwege, architektonische Gestaltung der Gebäude.

Im Rahmen der *Interkommunalen Arbeitsgemeinschaft* wird das Betriebsgeschehen (technische Veränderungen, Schäden am Elektrofilter, neue Ausfallregelungen für DENOX-Anlage, Einsatz von Sekundärbrennstoffen (Klärschlamm, Tiermehl, etc.) und der aktuelle Emissionsbericht des zurückliegenden Kalenderjahres zunächst vorgestellt und anschließend diskutiert.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

Initiator der Gespräche waren die Stadtwerke Hannover AG, spätere Treffen werden von Mitarbeitern des GKH geleitet.

Ergebnisse

Aus einer anfänglich angespannten Stimmung entwickelte sich im Laufe der Gespräche eine sachliche Argumentation.

In einer privatrechtlichen Vereinbarung im August 1987 zwischen GKH, VW und NHB wurden weitreichende Veränderungen zum Bau des GKHs getroffen und umgesetzt:

- Einhaltung von Emissionswerten von 50% der Grenzwerte nach Großfeuerungsanlagenverordnung,
- Ausfallregelungen für Rauchgasentschwefelungsanlage (ca. ein Jahr später ergänzt durch eine entsprechende Regelung für die Entstickungsanlage)
- Erstattung von 90% der für die NHB angefallenen Gesamtkosten,
- Rückzahlung von 90% der für die Klagen erhalten Spendengelder an die Spender durch die NHB,
- Einrichtung der ‚Interkommunalen Arbeitsgemeinschaft GKH‘, die im Rahmen eines jährlichen Treffens die vom GKH erstellten Emissionsberichte (u.a. Staub, Schwefel, Stickoxide) und anstehende Maßnahmen bespricht,
- Rücknahme der Klagen seitens der NHB.

Aufgrund der fortschrittlichen Anlagentechnik erhielt das Projekt von der Europäischen Investitionsbank einen günstigen Kredit.

Im Rahmen der *Interkommunalen Arbeitsgemeinschaft* finden in den Jahren 1988 bis 1993 kontroverse Auseinandersetzungen statt. Inzwischen hat sich ein kollegialer Umgang der Gesprächspartner entwickelt.

Bei der Umplanung des *Heizkraftwerkes Linden* der Stadtwerke Hannover AG wird daraufhin bereits im Vorfeld der Dialog mit der Nachbarschaft und dem Bezirksrat gesucht. Im Umfeld baut sich aufgrund dessen kein Misstrauen auf und ein Konflikt kann vorsorgend vermieden werden. Ein zunächst jährlich angebotener Gesprächskreis ist inzwischen aufgrund mangelnder Beteiligung der Nachbarschaft eingestellt worden.

Aus Sicht des Unternehmens

Das Unternehmen hat durch den Dialog viel über den Umgang mit kritisch und emotional denkenden Nachbarn gelernt. Es sieht den Dialog als eine Erfolgsgeschichte für alle beteiligten Seiten an.

Der Dialog hat zu einer Vereinfachung des Verfahrens geführt (verglichen mit einem Rechtsstreit), obwohl er zunächst mit mehr Aufwand verbunden war. Das Unternehmen bevorzugt seitdem diese Form der Kommunikation.

Aus Sicht des Umfeldes

Der Gesprächskreis wird aus Sicht des Umfeldes positiv bewertet.

Vertreter der NHB und Umweltschutzvereine haben ihr Ziel erreicht, konstruktiv auf das Genehmigungsverfahren einzuwirken und eine Reihe von technischen Verbesserungen gegenüber der ursprünglichen Planung zu erreichen (s.o.). Die Verbesserungen haben zu einer Win-Win-Situation geführt, bei der beide Seiten profitiert haben.

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Das Unternehmen unterstreicht die Wichtigkeit der Kommunikation auf gleicher Augenhöhe.

Entscheidend ist dabei eine frühzeitige und aktive Kommunikation der Ziele des Unternehmens und die dafür vorgesehenen Mittel und Wege. Diese

Aus Sicht des Umfeldes

Aus Sicht des Umfeldes ist eine offene Kommunikation zwischen Unternehmen und Nachbarschaft von großer Bedeutung, die Argumentation auf gleicher Augenhöhe beinhaltet.

Des weiteren sollten sowohl auf Seiten des

müssen für alle Beteiligten verständlich dargestellt werden (wie z.B. Technologien). Insbesondere Betriebsbesichtigungen informieren und helfen Vertrauen aufzubauen. Ebenfalls sollte die lokale Politik (z.B. Bezirksrat) in die Kommunikation eingebunden sein und lokale Presse, Fachpresse und örtliche Rundfunksender informiert werden.

Die Zielgruppen sollten zunächst im engeren später auch im weiteren Umkreis (u.a. allgemeine Öffentlichkeit, Presse) angesprochen werden. Zunächst sollte jedoch der direkte Kontakt zu den Anwohnern gesucht werden, um möglichem Misstrauen zu begegnen.

Unternehmens als auch des Umfeldes kompetente Personen beteiligt sein, die bereit sind, sich zu engagieren und auch eine gewisse Konfliktbereitschaft mit zu bringen.

Ansprechpartner

Harald Noske

harald.noske@enercity.de

www.enercity.de

Stadtwerke Hannover AG und GKH

Glockseestraße 33

30169 Hannover

Tel. 0511/430-3201

Fax 0511/430-3687

Stand: 09/2003

Nachbarschaftskreis	Gründungsjahr/Laufzeit: Seit 1995
----------------------------	---

Honeywell Specialty Chemicals Seelze GmbH mit Sigma-Aldrich Laborchemikalien GmbH

Branche:	Chemische Industrie
Betriebszweck:	Herstellung von anorganischen und organischen Spezial- und Feinchemikalien
Produkte:	u.a. Flusssäure und Derivate, fluoridierte und bromierte Chemikalien, Leuchtpigmente, Ultrahochreine Elektronikchemikalien
Umsatz:	181 Millionen Euro (Jahr: 2002)
Mitarbeiterzahl:	Ca. 950
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes:	Der Produktionsstandort wurde 1902 gegründet. Um das Unternehmen, das als Industriegebiet ausgewiesen ist, entstanden später unmittelbar angrenzende Wohngebiete.
Produktionszeiten:	24-Stunden-Schichtbetrieb

Vorgeschichte und Anlass zur Gründung

Vorgeschichte

In den 80er Jahren erregte eine Serie von Betriebsstörungen in der chemischen Industrie für überregionales Aufsehen. Auch in Seelze bildete sich eine Bürgerinitiative, die sich seither sehr kontrovers mit dem Unternehmen (damals Riedel-de Haën AG) auseinander setzte. Zugespißt wurde diese Auseinandersetzung in der Planungsphase einer Reststoffverwertungsanlage für bromhaltige Produktionsrückstände. Um Befürchtungen bezüglich der Anlage zu entgegnen, entschied sich das Unternehmen für die freiwillige Durchführung einer aufwendigen Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP).

Anlass zur Gründung

Bei der Initiierung des Nachbarschaftskreises diente auch der Gesprächskreis der damaligen Muttergesellschaft Hoechst AG (siehe Beispiel ‚Gesprächskreis Nachbarn des Industrieparks Höchst‘) als Vorbild. Der Nachbarschaftskreis sollte eine neue Kontaktebene zu Kritikern, insbesondere zu der Bürgerinitiative, eröffnen und die Diskussion versachlichen. Mit der Konzeptentwicklung und Durchführung wurde eine externe Beraterin beauftragt.

Ziel des Nachbarschaftskreises ist es, Interessen zwischen Werk und Nachbarn auszugleichen und bei Bedarf auch gemeinsam nach Lösungen für Konflikte zu suchen.

Teilnehmende

Im Nachbarschaftskreis repräsentieren seit 1995 knapp 40 bis 50 ständige Mitglieder die direkten Anwohner und über 20 gesellschaftliche Gruppen und Vereine.

Alle interessierten gesellschaftlichen Gruppen – sowohl förmliche als auch informelle Gruppen, die regelmäßig teilnehmen wollen – können durch die Benennung eines Vertreters Mitglied werden. Vertreten sind u.a. Sportvereine, Schulen, Ärzte, Stadtelternräte, Heimatvereine, Nachbargruppen, Umweltverbände, Kirchen, Feuerwehr, politische Fraktionen und die Stadtverwaltungen des Standortes Seelze und der Nachbargemeinde Garbsen. Auch direkte Anwohner des Unternehmens können als ‚Privilegierte Gäste‘ teilnehmen und bei Fragen besonderer Betroffenheit über Empfehlungen und einzuholenden Expertensachverstand mit abstimmen. Regelmäßig teil nehmen außerdem die Träger öffentlicher Belange, wie z.B. Polizei, Staatliches Gewerbeaufsichtsamt und Bezirksregierung.

Bei Bedarf werden externe Experten eingeladen (z.B. TÜV oder Wissenschaft). Die Sitzungen sind öffentlich, eingeladen wird über einen Einladungsverteiler und über die Presse. Das Unternehmen benennt autorisierte Vertreter, die regelmäßig an den Veranstaltungen teilnehmen. Die Mitglieder des Nachbarschaftskreises nehmen mit hoher personeller Kontinuität meist über mehrere Jahre teil.

Die Firma Sigma-Aldrich Laborchemikalien GmbH ist ebenfalls Ausrichter des Nachbarschaftskreises und beteiligt sich aktiv am Dialog. Als ‚Hausherr‘ des Industrieparkes obliegt der größte Teil der Themen allerdings den Verantwortungsbereichen der Firma Honeywell Seelze GmbH.

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen		
Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Nachbarschaftskreis (s.a. Betriebsbesichtigung)	3 x jährlich
Steuerungsgremium	Abstimmungskreis (siehe Spielregeln)	Telefonische Absprache
Betriebsbesichtigungen	Der Sommertermin wird seit 1998 mit der Besichtigung einer Produktionsstätte verbunden.	1 x jährlich
Die Sitzungen finden jeweils dreieinhalbstündig am frühen Abend eines Werktages statt. Einschließlich der Öffentlichkeit nehmen zwischen 30 und 60 Personen an den Sitzungen teil. Der Kreis tagt öffentlich. Bei den Sitzungen sind Medienvertreter zugelassen.		

Spielregeln und Moderation

Durch die Spielregeln verpflichtet sich Honeywell Specialty Chemicals GmbH den Nachbarschaftskreis umfassend und frühzeitig über Pläne und Probleme des Firmenbetriebes zu informieren. Die Mitglieder des Kreises haben die Möglichkeit, Firmenunterlagen persönlich einzusehen und sie sich von kompetenten Mitarbeitern erläutern zu lassen.

Der Nachbarschaftskreis kann mit Mehrheit der bei einer Tagung anwesenden Mitglieder Empfehlungen aussprechen, die Honeywell prüft und zu denen es Stellung nehmen muss.

Der Kreis wird von einer externen und unabhängig agierenden Moderatorin vorbereitet, moderiert und protokolliert. Verlauf und Ergebnisse der Treffen werden kontinuierlich visualisiert und abgestimmt. Auf dieser Basis wird ein Protokoll erstellt und verschickt. Die Moderatorin kann mit einfacher Mehrheit der Mitglieder des Nachbarschaftskreises abgewählt werden.

Die Sitzung und Tagesordnung stimmt die Moderation mit drei Mitgliedern des Abstimmungskreises ab, die von den Mitgliedern für zwei Jahre gewählt werden.

Themen

Der Nachbarschaftskreis hat sich mit den Themen Reststoffverwertungsanlage (UVP: Bioindikation, Variantenvergleich, etc.), Anlagensicherheit, Störfallvorsorge und Umgang mit Betriebsstörungen, Umweltthemen (Bodenbelastungen, Lärm, Gerüche, Umweltmanagement), Gesundheitsfragen und Produkten befasst. Kontinuierlich wird über Investitionen, Genehmigungsverfahren, die wirtschaftliche Entwicklung und personelle Veränderungen in der Firmenleitung berichtet.

Besondere Aktionen waren u.a. :

- eine Befragung von Mitgliedern des Nachbarschaftskreises in ihrer Nachbarschaft über wesentliche Erwartungen und Inhalte für die Überarbeitung der Störfallbroschüre sowie
- Geruchsschulungen, um die Nachbarn in der Wahrnehmung von Gerüchen zu qualifizieren.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

Die autorisierten Ansprechpartner umfassen u.a. die folgenden Funktionen: Geschäftsführung, Umweltmanager, Leitender Sicherheitsingenieur, Verantwortliche Kommunikation, Betriebsrat.

Zwischen den Tagungen und Terminen des Nachbarschaftsdialoges sind sie für interessierte Bürger direkt ansprechbar. In Absprache mit der Moderation bereiten die autorisierten Ansprechpartner und ggf. weitere Mitarbeiter, die als Referenten teilnehmen, die einzelnen Sitzungen vor.

Ergebnisse

Nach einer anfänglich konfliktreichen Atmosphäre prägt den Nachbarschaftskreis heute eine sachliche Gesprächsatmosphäre und konstruktive Zusammenarbeit bei kritischen Themen.

Die Bürgerinitiative konnte nicht für eine Mitwirkung gewonnen werden – auch nicht von anderen Mitgliedern. Vereinzelt nahmen Mitglieder an einzelnen Sitzungen teil. Die Bürgerinitiative existiert heute nicht mehr.

Aus Sicht des Unternehmens

Aus Unternehmenssicht wird die erreichte Kontinuität des Dialoges mit der Nachbarschaft als sehr positiv bewertet. Hierdurch konnte ein regelmäßiger und rechtzeitiger Austausch von relevanten Informationen und Diskussionen erreicht werden.

Auch hat sich eine Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten entwickelt, so dass das Unternehmen sich jederzeit Rückmeldung zu aktuellen Themen holen kann.

Aus Sicht des Umfeldes

Der Nachbarschaftskreis wird als Informations- und Diskussionsangebot genutzt. Außerdem machen die Mitglieder teilweise Gebrauch von der Möglichkeit der Einsichtnahme in Firmenunterlagen (z.B. Gutachten). Die Mitglieder des Kreises versuchten mehrfach, die Bürgerinitiative in ihre Diskussionen einzubeziehen. Die Bürgerinitiative reagierte hierauf ablehnend. In der Folge sank ihre Akzeptanz und Medienresonanz.

Verschiedene Mitglieder äußerten sich öffentlich positiv über den Nachbarschaftskreis. Sie schätzen die direkte und frühzeitige Information über nachbarschaftsrelevante Entwicklungen am Standort (z.B. Genehmigungsverfahren) und Bearbeitung von Problemen (z.B. Minderung von Geruchsemissionen).

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Aus Sicht des Unternehmens ist eine absolut offene und ehrliche Berichterstattung seitens des Unternehmens von großer Bedeutung.

Des weiteren ist das Aufgreifen und zuverlässige Überprüfen vom Umfeld abgegebener Empfehlungen mit anschließender ehrlicher Rückmeldung wichtig.

Die beteiligten Gesprächspartner sollten kontinuierlich am Dialog teilnehmen. Außerdem sollten Vertreter aus dem oberen Management des Unternehmens dem Umfeld als Gesprächspartner zur Verfügung stehen.

Aus Sicht des Umfeldes

Aus Sicht des Umfeldes ist eine frühzeitig präventive Kontaktaufnahme – bevor ein Konflikt auftritt und ggf. bereits eskaliert ist – sehr wichtig. Bestehende Gespräche erleichtern den Umgang miteinander, falls es zu Kontroversen kommen sollte. Eine Kontaktaufnahme seitens des Unternehmens erst nach einem Vorfall würde vom Umfeld eher mit Misstrauen aufgenommen. Ebenfalls von großer Bedeutung für einen glaubwürdigen Dialog ist Transparenz durch das Unternehmen und eine neutrale Gesprächsleitung, die durch eine unabhängige Sichtweise den Prozess förderlich unterstützt und einen Dialog auf gleicher Augenhöhe garantiert (z.B. eine Person des öffentlichen Lebens). Es muss die Möglichkeit für das Umfeld bestehen, offen Kritik am Unternehmen zu üben. Ein offener Umgang mit Kritikern und ausreichend Information durch das Unternehmen können zu konstruktiven, sachorientierten Gesprächen führen – dadurch können Kritiker, die sich solch einem Gesprächsangebot verweigern, argumentativ in die Defensive geraten.

Ansprechpartnerin auf Unternehmensseite

Renate Klingenberg

renate.klingenberg@honeywell.com

www.honeywellseelze.com

Honeywell Specialty Chemicals Seelze GmbH

Postfach 10 02 62

30918 Seelze

Tel. 05137/999-205

Fax 05137/999-599

Stand: 09/2003

Der Gesprächskreis Nachbarn des Industrieparks Höchst	Gründungsjahr/Laufzeit: 1993
--	--

Infraserv Höchst

Branche:	Industrieller Dienstleister und Betreiber eines Industrieparkes, an dem über 80 Unternehmen der Chemie- und Life-Science-Industrie mit ca. 22.000 Mitarbeitern tätig sind
Betriebszweck:	Betrieb und Entwicklung eines Standortes, an dem Chemie- und Pharmaunternehmen forschen, produzieren und Dienstleistungen erbringen.
Produkte:	Dienstleistungen im Bereich Energie, Logistik, Verkehr, Facility Management, Environment, Safety, Health and Authority Services (ESHAS), Entsorgung, technische Services, Versorgung, Ausbildung, berufsbezogene Qualifikation und Training
Umsatz 2002:	Ca. 873 Millionen
Mitarbeiterzahl:	Ca. 4.000
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes:	Im Westen grenzt der Stadtteil Sindlingen und im Osten Höchst mit Wohnbebauung an den Industriepark an. Im Norden verläuft die S-Bahn und im Süden liegen Flughafen und Autobahn, über die der Schwerverkehr für den Industriepark geleitet wird. Der Industriepark ist als Industriegebiet planfestgestellt und die angrenzende Wohnbebauung als Mischgebiet.
Produktionszeiten:	Die Produktionszeiten der Betriebe am Standort variieren (u.a. 3-Schicht an 365 Tagen).

Vorgeschichte und Anlass zur Gründung

Vorgeschichte

In den 80er Jahren wuchs der Druck von Anwohnern, Umweltschutzorganisationen (z.B. BUND, Hoechster Schnüffler und Maagucker), Medien und Politikern auf die damalige Hoechst AG, sich ihrem Umfeld zu öffnen. Das Unternehmen begann Gespräche mit Kritikern zu führen, um im Vorfeld öffentlicher Erörterungstermine zu Anlagengenehmigungen einvernehmliche Lösungen zu finden.

Anlass zur Gründung

Nach einer bundesweit kritisch diskutierten Störfallserie zu Beginn des Jahres 1993 ergriff Hoechst die Initiative zur Gründung des damaligen ‚Gesprächskreises Hoechster Nachbarn‘. Seit dieser Zeit erfolgt der Dialog mit kritischen Repräsentanten aus dem Umfeld der anliegenden Stadtteile im Rahmen des Gesprächskreises. Zusätzlich wurden ein Bürgertelefon eingerichtet und Bürgerversammlungen durchgeführt. Mit der Umgestaltung der Hoechst AG in 1997 und der Gründung von Infraserv Höchst als Betreibergesellschaft des Industrieparks Höchst hat Infraserv Höchst als Koordinator den Dialog mit den Nachbarn für den Industriepark und die angesiedelten Unternehmen übernommen. Neben Infraserv beteiligen sich intensiv am Gesprächskreis Aventis Pharma und Clariant. Weitere Standortgesellschaften wie zum Beispiel Celanese, LII Europe, Bayer CropScience und die Grillo AG nehmen anlassbezogen teil.

Ziel des Gesprächskreises ist es, den Informationsaustausch zu fördern, um einerseits frühzeitig Konfliktbereiche zu erkennen und andererseits andere Formen der Konfliktbewältigung zu nutzen. Durch frühzeitige Information über relevante Themen soll eine vertrauensvolle und von gegenseitigem Verständnis geprägte Nachbarschaftsbeziehung zwischen Industriepark, Standortgesellschaften und Nachbarn gefördert werden.

Teilnehmende

Der Kreis umfasst ca. 40 Mitglieder. Sie stellen ein repräsentatives Spektrum aus der örtlichen Vereinslandschaft, Umweltgruppen, Überwachungs- und Genehmigungsbehörden, Kirchen, Politik und Hilfeleistungsorganisationen dar (u.a. Vereinsringe der westlichen Stadtteile, Mütterinitiativen, Bürgerinitiativen, BUND, Kinder- und Jugendforen, ev. und kath. Dekanat Frankfurt-Höchst, kommunale Ausländervertretung).

Von Unternehmensseite nehmen Vertreter von Infraserv Höchst kontinuierlich und – je nach Tagesordnung – weitere Vertreter der im Industriepark Höchst angesiedelten Unternehmen an den Sitzungen teil.

Neben den Mitgliedern mit Stimmrecht sind im Gesprächskreis auch Teilnehmende mit beratender Funktion vertreten (wie z.B. Magistrat der Stadt Frankfurt, Branddirektion Frankfurt, Schutzpolizeiinspektion West, Regierungspräsidium Darmstadt/Staatliches Amt für Immissions- und Strahlenschutz, Ortsvorsteher des Ortsbeirates). Eingeladen werden ebenfalls Vertreter der Lokalpresse, die über den Gesprächskreis berichten.

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen

Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Gesprächskreis	Zwei Mal im Jahr (Frühjahr, Herbst)
Betriebsbesichtigungen	Ja	Unregelmäßig, bei Bedarf
Sonstige	Sondersitzungen aus aktuellem Anlass (z.B. Störfall), der Gesprächskreis kann Arbeitsgruppen einrichten, die grundsätzlich nicht öffentlich tagen; Tag der offenen Tür, Einweihungen, Grundsteinlegungen, große Events	Nach Bedarf/Interesse

Die Sitzungen des Gesprächskreises sind grundsätzlich öffentlich. Ton- und Filmaufnahmen sind nicht zulässig. Nach zweistündiger Sitzungsdauer findet eine maximal halbstündige Bürgerfragestunde statt.

Spielregeln und Moderation

Im Anschluss an die erste Sitzung 1993 wurden durch einen Ausschuss die gemeinsam getragenen Organisationsregeln erarbeitet. Sie legen Aufgaben und Ziele (siehe Anlass zur Gründung), Zusammensetzung des Teilnehmerkreises (siehe Teilnehmende), Organisation der Sitzung (siehe Kommunikationsangebot und Arbeitsformen), Aufgaben der Moderation, Beschlussfassung und Geschäftsführung des Gesprächskreises fest.

Der Gesprächskreis soll zur Meinungsbildung bei den Unternehmen im Industriepark Höchst beitragen. Er kann sich an Behörden und die Öffentlichkeit wenden. Die behandelten *Themen* werden von Infraserv Höchst und den Sitzungsteilnehmenden vorgeschlagen bzw. bei den am Standort ansässigen Gesellschaften abgefragt. Darüber hinaus können alle Beteiligten jederzeit der Geschäftsführung des Gesprächskreises Themenwünsche mitteilen.

Die *Moderation* hat seit Beginn des Gesprächskreises ein im Ortsbezirk ansässiger Richter übernommen. Ein weiterer Moderator (Pfarrer) wurde als Vertretung vorgeschlagen. Aufgabe der Moderation ist es, auftretende Konflikte im Wege der Vermittlung beilegen zu helfen und Verständigungsprozesse zwischen allen Betroffenen auf unparteiische Weise zu fördern. Dem Moderator obliegt die Sitzungsleitung.

Der Kreis oder einzelne Mitglieder können *Empfehlungen* aussprechen, auf die die Firmen reagieren (Empfehlungen werden auch an Politiker und die Stadt Frankfurt gegeben). Zusätzlich kann jeder Teilnehmer des Gesprächskreises über die Geschäftsführung schriftlich Fragen an die Unternehmen im Industriepark Höchst richten.

Die *Geschäftsführung* wird durch Infraserv Höchst wahrgenommen. Ihre Aufgabe ist es u.a. zu den Sitzungen einzuladen und ein Sitzungsprotokoll anzufertigen, was auf der jeweils nächsten Sitzung genehmigt wird. Ebenfalls informiert die Geschäftsführung die Moderation frühzeitig über alle für die Nachbarschaft wesentlichen Themen und hält Kontakt mit allen Beteiligten.

Themen

Fragen der Sicherheit und des Umwelt- und Gesundheitsschutzes sind Schwerpunkte der Arbeit des Gesprächskreises, der sich aber auch mit allgemeinen Fragen beschäftigt. Behandelt wurden u.a. Störfälle (z.B. Information über Ursachen, Auswirkungen und zu ergreifende Maßnahmen, Notfallkommunikation, Störfallübungen), Gesundheitsaspekte von Störfällen, Vorstellung und Diskussion von Kommunikationsmaßnahmen (Broschüre zur Information der Öffentlichkeit nach § 11 der Störfallverordnung, Nachbarschaftsportal: www.ihr-nachbar.de), Information über anstehende Genehmigungsverfahren, Emissionen, Gefahrguttransporte, Berichte der Unternehmen aus dem Industriepark Höchst über wichtige Investitionsprojekte, Beschäftigung, Ausbildung, Energieversorgung, Audit-Programm, Mitarbeiterschulung, Arbeits- und Anlagensicherheit, Kooperation mit dem Öko-Institut, Produkt-Risiken-Analyse und Chancengleichheit.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

Für den Industriepark nimmt regelmäßig der Geschäftsführer des Industrieparkes und die zuständige Ansprechpartnerin teil, der die Geschäftsführung des Gesprächskreises obliegt. Je nach den behandelten Themen werden werksangehörige Experten hinzugezogen.

Von der Arbeit des Kreises existieren öffentlich zugängliche Protokolle. Im Rahmen eines Projektes der deutschen Forschungsgemeinschaft wurden Interviews mit Beteiligten durchgeführt. Die Ergebnisse wurden publiziert.

Ergebnisse

Der direkte Dialog zwischen Unternehmen und Nachbarschaft hat zu einer intensiveren Beziehung zwischen Nachbarn und Unternehmen geführt.

Im Rahmen von öffentlichen Genehmigungsverfahren zeigt sich das mittlerweile gewachsene Vertrauen: Das Unternehmen stellt seinen Nachbarn bei jedem Genehmigungsverfahren mit Öffentlichkeitsbeteiligung einen kompletten Satz der Genehmigungsunterlagen zeitgleich mit der Prüfung durch die Behörden zu Verfügung. So haben u.a. die lokalen Bürgerinitiativen in höherem Maße die Gelegenheit sich über das Projekt zu informieren als gesetzlich vorgesehen. Diese suchen im Gegenzug zunächst das direkte Gespräch mit den Unternehmen – bevor sie Einwendungen geltend machen – was häufig zur Verkürzung der Genehmigungszeiten führt, weil außerbehördliche Einigungen getroffen werden können.

Als ein besonderes Ergebnis – bezogen auf den Störfall in 1993 - des Kreises gilt die Durchführung von Kurzzeit- bzw. Einzeluntersuchungen und die Veranlassung eines Expositionsregisters für die Wohnviertel Schwanheim und Goldstein auf Wunsch der Mitglieder. Hierfür wurden ca. 8.000 Personen befragt und weitere Daten (Bodenproben, Luftwerte, Urinalysen, DNA-Analysen) erfasst und dokumentiert. Das Expositionsregister soll die Grundlage für ein Langzeitmonitoring möglicher Gesundheitsfolgen des Störfalles vom 22. Februar 1993 legen. Um die dafür notwendige epidemiologische Studie wurde im Gesprächskreis hart gerungen bis hin zu für die Existenz des Kreises kritischen Situationen.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis des Gesprächskreises ist im Rahmen der Krisenkommunikation die Installierung eines gut funktionierenden Sirensystems zur Warnung der Bevölkerung bei Störfällen in den umliegenden Stadtteilen. Gemeinsam mit dem Gesprächskreis und Anwohnern wurden auch Maßnahmen zur Minimierung von Geruchsbelästigungen durch eine Kläranlage entwickelt.

Aus Sicht des Unternehmens

Infraserv Höchst und die im Industriepark angesiedelten Unternehmen nehmen die Anliegen der Bürger und ihre Vorschläge ernst.

Das Unternehmen sieht zügigere Genehmigungsverfahren als ein Ergebnis der Arbeit mit dem Gesprächskreis an. Außerdem habe sich die Einberufung einer Sondersitzung nach einem Zwischenfall 1995 positiv ausgewirkt.

Aus Sicht des Umfeldes

Die Situation vor Ort und das (Gesprächs-)Klima zwischen Anwohnern und Unternehmen hat sich seit Einführung des Gesprächskreises erheblich verbessert, obwohl nach wie vor in vielen Punkten Meinungsverschiedenheiten bestehen.

Der Gesprächskreis bietet die Möglichkeit zum direkten Austausch und hilft in vielen Fällen Konflikte zu bereinigen.

Das Unternehmen bewertet es als wichtig, dass alle Kritiker in dem Gesprächskreis vertreten sind.

Während in der Vergangenheit Meinungsäußerungen häufig nur über die Presse (insbesondere nach Störfällen) möglich waren – was eher zur Verschärfung des Konfliktes geführt hat – kann das Umfeld heute z.B. im Vorfeld von Genehmigungsverfahren Bedenken und Kritik äußern bzw. erwirkt Maßnahmen der Unternehmen wie zusätzliche Messungen.

Im Laufe der Zeit ist ein gegenseitiges Verständnis gewachsen. Mittlerweile finden sogar gemeinsame Freizeitveranstaltungen wie ein Konzertabend statt.

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Als wichtige Faktoren für den Erfolg des Dialoges werden vom Unternehmen Verlässlichkeit (Einhaltung gegebener Zusagen von allen Beteiligten), Geduld, Vertrauen, Dialog auf gleicher Augenhöhe, feste Ansprechpartner (u.a. um eine Auseinandersetzung über die Presse zu vermeiden) und Akzeptanz sowie Unterstützung und Anerkennung der Relevanz des Gesprächskreises durch die Führungsspitze genannt.

Aus Sicht des Umfeldes

Für einen erfolgreichen Dialog zwischen Umfeld und Unternehmen ist ein direkter und offener Dialog mit den Vertretern der Unternehmen – im Idealfall auf gleicher Augenhöhe – notwendig.

Der Gesprächskreis und die besprochenen Themen sollten auf Akzeptanz im Unternehmen stoßen. Ebenso wichtig ist eine beharrliche Interessenvertretung seitens des Umfeldes.

Ansprechpartnerin auf Unternehmensseite

Christina Oppermann

christina.oppermann@infraserv.com

www.infraserv.com

Infraserv Höchst

Industriepark Höchst, Gebäude C 770

65926 Frankfurt am Main

Tel. 069/30583530

Fax 069/313605

Stand: 09/2003

Gesprächskreis		Gründungsjahr/Laufzeit: Seit 1995
Karl Konzelmann GmbH Metallschmelzwerke (ehemals BAS Brinker Aluminium-Schmelzwerk GmbH), Hannover seit 1997 mit dem Schwesterunternehmen ALSA Aluminium-Salzschlacke Aufbereitungs GmbH		
Branche:	Recycling	
Betriebszweck:	Herstellung und Vertrieb von Sekundäraluminium durch Recycling von Aluminiumschrott	
Produkte:	Flüssigaluminium und Aluminium im Block	
Umsatz:	ca. 100 Mio. Euro in 2002	
Mitarbeiterzahl:	115	
Beschreibung des Unternehmensstandortes und des Umfeldes:	Die Firma liegt im Industriegebiet „Am Brinker Hafen“. Wohnbebauung grenzt im Süden und Südwesten jenseits des Kanals an. Weitere Betriebe sind benachbart.	
Produktionszeiten:	Sonntags 22:00 bis samstags 12:00 Uhr, 5 2/3 Tage-Woche, 3-Schichtbetrieb	

Vorgeschichte und Anlass zur Gründung

Vorgeschichte

1946 Beginn des Familienunternehmens der Familie Biskupek als Schrotthandel. 1952 Aufnahme der Produktion von Sekundäraluminium. Anfang der siebziger Jahre eines der ersten Schmelzwerke, die energiesparendes Flüssigaluminium anbieten.

Aus Sicht des Umfeldes belastet in den 70er Jahren das Unternehmen sein Umfeld durch Rauch-, Geruch- und Lärmemissionen. Die Öfen emittieren Rauch, der stark riecht und teilweise zu Sichtschwierigkeiten führt. Große Gebläse und LKW-Verkehr verursachen Lärm. Auf dem Gelände werden ca. 120.000 t Salzschlacke frei gelagert. Verwendete Chlorchemikalien stellen aus Sicht des Umfeldes eine Gefährdung der Nachbarschaft dar.

1987 Verkauf des Unternehmens an die Firma SMG Sommer Metallwerke GmbH, die Anfang der 90er Jahre in Konkurs geht.

Am 08.02.1993 erfolgt auf dem Standort eine Unternehmensneugründung als BAS Brinker Aluminium Schmelzwerk GmbH, die 1995 100%ige Tochter der B.U.S Berzelius Umwelt-Service AG wird. 2003 erfolgt eine Namensänderung zu Karl Konzelmann Metallschmelzwerke GmbH.

Anlass zur Gründung

Ende der 70er Jahre plant das Unternehmen eine erhebliche Erweiterung seiner Kapazitäten und den Bau eines neuen Schmelzwerkes. Im Rahmen des Genehmigungsverfahrens und der bestehenden Belastung der Nachbarschaft gründen sich im Umfeld des Unternehmens drei Umweltschutzvereine: Umweltschutzverein Vahrenheide e.V., Verein Umweltschutz Vinnhorst e.V. (ca. 85 Mitglieder), Umweltschutzinitiative Wiesenau e.V. (ca. 60-70 Mitglieder). Diese setzen sich gegen die Erweiterung des Betriebes ohne ausgleichende Umweltschutzmaßnahmen teilweise sogar für eine Schließung des Standortes und für eine bessere Lebensqualität ein.

Aktivitäten der Bürgerinitiativen und Konflikteskalation

Die Umweltschutzvereine schreiben neben dem Unternehmen übergeordnete Stellen an wie z.B. die Stadt Hannover, das Stadtbauamt, das Wasserwirtschaftsamt, Fraktionen, Bezirksregierung und Ministerien. Des weiteren nehmen die Vereine Kontakt zu Firmen im selben Stadtteil auf und bitten um Unterstützung. Es finden diverse Veranstaltungen und Veröffentlichungen statt u.a. in Form des Faltblatts ‚Wiesener Umweltecho‘ mit Zielen und Forderungen der Umweltschutzvereine und eines Flugblattes mit dem Aufdruck ‚Biskupek muss weg‘.

1979 prozessieren zwei Kaufleute und ein Rechtsanwalt stellvertretend für die Umweltschutzvereine gegen die Bezirksregierung Hannover. Beigeladen ist der damalige Firmeninhaber Ernst Biskupek. Experten erstellen Gutachten. Teilweise beauftragen die Umweltschutzvereine eigene Gutachter. Die Vereine einigen sich mit dem Unternehmen 1980 auf einen Vergleich.

In diesem Vergleich verpflichtete sich die Firma Biskupek:

- Zu einem jährlichen Treffen mit den Vereinen (Gesprächskreis), bei dem es über Leistungsnachweise der Filteranlage, die Rauchgasbehandlung und Investitionsplanungen informiert bzw. Einsicht in die entsprechenden Daten gewährt,
- zur Reduzierung der Emissionsbelastung auf ein realisierbares Minimum,

- zur Schließung der alten Schmelzhalle,
- zur Erhöhung des Kamins von 20m auf 60m,
- zu einer anderen Standortwahl bei einer zusätzlichen Kapazitätserweiterung,
- zur Übernahme der gesamten für die Vereine angefallenen Kosten und Spende weiterer 20.000 DM.

Die Auflagen des Gerichtes zur Emissionsminderung richten sich nicht an einzelne Unternehmen, sondern an das ganze Gebiet der städtischen Häfen als Grundstücksinhaber (z.B. flächenbezogenen Schallpegel). Durch Personalwechsel bei den städtischen Häfen und dem Gewerbeaufsichtsamt gehen Informationen über die Auflagen verloren.

Nach Abschluss des gerichtlichen Vergleichs entspannt sich der Konflikt zwischen Anwohnern und Unternehmen zunehmend. Das Interesse an einer weiteren Mitarbeit in den Vereinen geht zurück. Die Treffen zwischen Unternehmen und Umweltschutzvereinen finden jährlich statt. Ab 1997 beteiligt sich das Schwester- und Nachbarunternehmen ALSA am Gesprächskreis.

Teilnehmende

Am Gesprächskreis nehmen Vertreter der Umweltschutzvereine, der Geschäftsführer von Konzelmann und seit 1997 der Betriebsleiter von ALSA teil. Bei gegebenen Anlässen werden externe Experten eingeladen wie z.B. der Umweltberater des Unternehmens und Mitarbeiter des Niedersächsischen Landesamtes für Ökologie (NLÖ). Des weiteren nimmt der zuständige Vertreter des Staatlichen Gewerbeaufsichtsamtes an den Sitzungen teil.

Die Vertreter der Vereine wurden früher auf Versammlungen benannt und setzten sich meistens aus den Vereinsvorständen zusammen bzw. Personen, die berufliche Kenntnisse einbringen konnten wie z.B. Ingenieure und Juristen. Die Kontinuität und Dauer der Teilnahme von Seiten der Bürgerinitiativen erstreckt sich mittlerweile über einen Zeitraum von 21 Jahren. Allerdings ist der aktive Kreis der beteiligten Personen in den letzten Jahren kontinuierlich kleiner geworden und beschränkt sich inzwischen auf zwei bis drei Personen.

Direkte Nachbarn, Kommunalpolitiker, Vertreter von Verbänden oder den Medien werden nicht eingeladen. Die Umweltschutzvereine hatten eigene Kontakte zu den Medien (u.a. Lokalpresse, Rundfunk) aufgebaut.

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen

Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Gesprächskreis	1 x jährlich
Betriebsbesichtigungen	mehrfach	Nach Bedarf

Terminvorschlag wird vom Unternehmen gemacht: meistens Januar/Februar. Zwischenzeitlich übernahm ein für die Firma tätiges Ingenieurbüro für Industrieplanung und Umweltschutz die Vorbereitung und Einladung zu den Gesprächskreisen.

Spielregeln und Moderation

Spielregeln wurden nicht vereinbart. Allerdings fanden im Vergleich u.a. bezüglich der Informationspolitik des Unternehmens und Teilnehmer des Gesprächskreises Absprachen statt.

Moderation und Gesprächsführung übernimmt der Geschäftsführer von BAS, was von den Umweltschutzgruppen akzeptiert wird.

Themen

Themen sind vom Unternehmen durchgeführte und geplante Maßnahmen und erzielte Fortschritte hinsichtlich des Umweltschutzes, Investitionsvorhaben, allg. Betriebsdaten, Überwachungsmaßnahmen im Umweltschutzbereich. Für die Vertreter aus dem Umfeld besteht die Möglichkeit zu den Berichten des Unternehmens Fragen zu stellen. Der Betrieb nimmt die Anregungen, Beschwerden und Wünsche auf.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

Am Gesprächskreis sind seitens der Firmen - BAS und ALSA - jeweils leitende Funktionen beteiligt (die Geschäftsführung und der technische Betriebsleiter).

Eine aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit findet nicht statt. Publikationen liegen nicht vor.

Ergebnisse

Das zunächst sehr angespannte Verhältnis zwischen Unternehmen und Anwohnern ist einem mittlerweile fast kollegialen Umgang gewichen. In der Vergangenheit kam es von beiden Seiten zu scharfen Äußerungen und verbalen Angriffen.

Aus Sicht des Unternehmens

Der Dialog wird vom Unternehmen dahingehend positiv gesehen, dass es durch die bestehende Kommunikation Informationen und Hinweise auf Belastungen und Probleme aus der Nachbarschaft erhält, denen es dann nachgehen kann.

Nachteilig sieht das Unternehmen die Tatsache, dass der Betrieb durch das Kommunikationsangebot mehr Aufmerksamkeit auf sich zieht und pauschal für Immissionen verantwortlich gemacht wird, die er nicht verursacht und dementsprechend nicht beeinflussen kann.

Das Unternehmen unterstreicht die Wichtigkeit eines weitergefassten Dialoges, in den andere Unternehmen aus dem Umfeld eingebunden sind.

Aus Sicht des Umfeldes

Die Umweltschutzvereine haben viel erreicht. Bis dato fehlende gesetzliche Regelungen werden aufgrund des Druckes der Bevölkerung eingeführt. Die neue Anlage hat mittlerweile die selben Standards wie die einer Müllverbrennungsanlage. Das Unternehmen ist für eine Novellierung der Gesetze gerüstet.

Der Umweltschutz ist erheblich verbessert worden z.B. baute das Unternehmen vor eineinhalb Jahren eine neue Filteranlage ein.

Die Kommunikation zwischen Anwohnern und Unternehmen hat sich grundsätzlich verbessert. Das Unternehmen reagiert auf telefonische Beschwerden. Es sind direkte Gespräche ohne behördliche Umwege möglich, in denen Anwohner auch Empfehlungen geben können. Es herrscht aber keine vollkommene Informationstransparenz.

Nach wie vor kommt es in unregelmäßigen Abständen wiederholt zu Geruchs- und Rauchbelastungen des Umfeldes, die das Unternehmen nicht zurückverfolgen kann. Gespräche über eine komplette Absaugung der Ofenanlage wurden bereits geführt.

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Wichtig ist, dass die Beschwerdeführer ernst genommen werden. Dies kann durch das Unternehmen untermauert werden, in dem es zusätzlich Behörden hinzuzieht (wie z.B. GAA, Polizei). Ebenfalls sollte das Dialogangebot regelmäßig durchgeführt werden und durch Offenheit gekennzeichnet sein.

Aus Sicht des Umfeldes

Durch ein Dialogangebot können unkalkulierbare Kosten und Verzögerungen (z.B. bei Genehmigungsverfahren) vermieden werden. Wichtig ist dabei, dass sich alle Beteiligten gegenseitig einzuschätzen lernen.

Ansprechpartner auf Unternehmensseite

Ralf Wollscheid

rwollscheid@Konzelmann.com

www.konzelmann.com

Karl Konzelmann GmbH Metallschmelzwerke

Am Brinker Hafen 4

30179 Hannover

Tel. 0511-63086-176

Fax 0511/63086-153

Stand: 09/2003

Nachbarschaftsdialog VWN	Gründungsjahr/Laufzeit: Seit 1998
Volkswagen Nutzfahrzeuge, Hannover	
Branche: Betriebszweck: Produkte: Mitarbeiterzahl: Beschreibung des Unternehmensstandorts und des Umfeldes: Produktionszeiten:	Automobilindustrie Fertigung von Automobilen Fahrzeuge des Typs Transporter und Volkswagen LT und Komponenten Ca. 15.000 Das Unternehmen liegt im Industriegebiet Nordhafen. Die Wohngebiete der Stadtteile Vinnhorst, Ledeburg und Stöcken grenzen im Osten und Süden unmittelbar an das Werk an sowie eine Kleingartenkolonie. Weitere Industriebetriebe liegen im Norden, Westen und Osten. Nördlich verläuft der Mittellandkanal. Zwei- und Dreischichtbetrieb, 5-Tage-Woche
Vorgeschichte und Anlass zur Gründung Vorgeschichte und Anlass zur Gründung Der Nachbarschaftsdialog von Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN) wurde 1998 vor dem Hintergrund regelmäßiger Beschwerden über Geruchsbelästigung und anlässlich einer geplanten fünfte Schmelzlinie der Gießerei gegründet. <i>Ziel</i> des Nachbarschaftsdialogs war es, durch eine vorsorgende Kommunikation die Anliegen der Nachbarn frühzeitig aufzunehmen, Beschwerden systematischer zu bearbeiten und die im Unternehmen vorhandenen nachbarschaftsrelevanten Informationen zu bündeln. Nach einer Aufbauphase, in der die Umfeldinteressen erkundet und ein Dialogmodell aufgebaut wurde, ist mittlerweile ein strukturiertes und zügiges Arbeiten möglich. VWN möchte seinerseits im Nachbarschaftsdialog erfahren, welche Fragen und Anliegen im Umfeld des Werksstandortes für das Verhalten und die Entwicklung von VWN bedeutsam sind, und wie Konflikte möglicherweise gelöst werden können.	
Teilnehmende Das Kommunikationsangebot beinhaltet als Hauptgremium den Nachbarschaftsdialog mit 60-80 Nachbarn und als Steuerungsgremium die Kontaktgruppe. Die Zahl der Mitglieder der Kontaktgruppe ist auf 15-20 Personen begrenzt. Sitzungen finden in der Regel in den Räumlichkeiten von VWN statt. Ständige Mitglieder im Nachbarschaftsdialog von VWN sind neben den direkten Nachbarn Vertreter von gesellschaftlichen Gruppen und Vereinen wie z.B. Schulen, Kindertagesstätten, Umweltverbände, Kleingartenvereine, Jugendtreffs, Kirchen, Feuerwehr, Kommunalpolitiker. Überwachungs- und Genehmigungsbehörden nehmen als Gast teil. Die Anzahl der im Verteiler registrierten Interessierten wächst laufend, von denen ein konstanter Kern regelmäßig am Dialog teilnimmt.	

Kommunikationsangebote und Arbeitsformen		
Gremium/ Veranstaltungsformen	Beschreibung	Tagungsrhythmus
Hauptgremium	Nachbarschaftsdialog	2 x jährlich
Steuerungsgremium	Kontaktgruppe	3 x jährlich, bei Bedarf häufiger
Betriebsbesichtigungen	Führungen, Informations- und Gesprächstermine im Werk werden auf Wunsch der nachbarschaftlichen Kontaktgruppe oder anderer gesellschaftlicher Gruppen aus der Nachbarschaft durchgeführt. Sie werden öffentlich angekündigt, sind aber unter Umständen nur für eine begrenzte Teilnehmerzahl zugänglich.	2-4 x jährlich

Die Sitzungen finden jeweils dreieinhalbstündig am frühen Abend eines Werktages statt.

Der Nachbarschaftsdialog tagt öffentlich. Bei den Sitzungen sind Medienvertreter zugelassen. Einschließlich der Öffentlichkeit nehmen zwischen 30 und 60 Personen an den Sitzungen teil.

Die Kontaktgruppe tagt vertraulich.

Spielregeln und Moderation

In den Spielregeln verpflichtet sich VWN, seine Nachbarn umfassend und frühzeitig über wichtige Entwicklungen auf dem Werksgelände zu informieren, die Auswirkungen auf die Nachbarschaft haben können. Des weiteren sagt VWN zu, sich aktiv um Lösungen möglicher Interessenskonflikte zu bemühen. Neben dem Nachbarschaftsdialog als regelmäßig tätiges Forum für Informationen und offene Diskussionen zwischen VWN und seinen Nachbarn soll die Kontaktgruppe einen intensiveren Kontakt zwischen VWN und den Nachbarn ermöglichen. Die Kontaktgruppe kann gegenüber VWN Empfehlungen aussprechen, die von dem Unternehmen geprüft werden und zu denen es Stellung nimmt. Die Kontaktgruppe stimmt mit VWN die Themenauswahl ab. Themenvorschläge können von allen Teilnehmern des Nachbarschaftsdialoges gemacht werden.

Die Sitzungen werden durch eine unabhängige externe Moderation geleitet und protokolliert. Die Protokolle werden den Mitgliedern der nachbarschaftlichen Kontaktgruppe und auf Wunsch weiteren interessierten Bürgern aus der Nachbarschaft zugesendet. Mitglieder der Kontaktgruppe können mit qualifizierter Mehrheit der Moderation das Misstrauen aussprechen.

Themen

In den Tagungen des Nachbarschaftsdialoges werden jeweils aktuelle Entwicklungen bei VWN und Schwerpunktthemen vertiefend behandelt. Schwerpunkte sind sämtliche Emissionen, die vom Werk ausgehen, sowie Maßnahmen, die Einfluss auf diese Emissionen haben. Sie werden so gestaltet, dass ausreichend Möglichkeiten für Diskussion und persönliche Kontakte zwischen Nachbarn und VWN-Vertretern und externen Referenten besteht.

Behandelt wurden zwischenzeitlich alle nachbarschaftsrelevanten Themen wie z.B. aktuelle Genehmigungsverfahren, alte und neue Gießerei, Lackiererei, Verkehrs- und Parkaufkommen, Lärm-, Geruchs- und Lösungsmittelmmissionen, rechtliche Rahmenbedingungen, Informationen über Produktionsprozesse, Betriebsbesichtigungen, Öko-Audit und Bautätigkeit auf dem Werksgelände.

Bearbeitung innerhalb des Unternehmens

VWN benennt autorisierte Ansprechpartner, die regelmäßig an den Tagungen und nach Verabredung an anderen Terminen des Nachbarschaftsdialoges teilnehmen. Zwischen den Tagungen und Terminen des Nachbarschaftsdialoges sind sie für interessierte Bürger direkt ansprechbar.

Ergebnisse

Der Nachbarschaftsdialog war sowohl VWN-intern als auch von der Nachbarschaft zunächst skeptisch bewertet worden. Mittlerweile hat sich eine konstruktive Zusammenarbeit entwickelt. Der Dialog wirkt in das Unternehmen und führt dazu, dass bei der Planung von anstehenden Maßnahmen vermehrt Rücksicht auf Nachbarschaftsinteressen genommen wird. Umgekehrt hat sich die Akzeptanz von VWN im Umfeld erhöht. Wiederholt wurden Kompromisslösungen bei Konflikten um anstehende Genehmigungsverfahren und technische Entwicklungen gefunden. Zur Geruchsminderung im Gießereibereich betreibt VWN ein Projekt zur Technologieentwicklung.

Aus Sicht des Unternehmens

Das Unternehmen bekommt über die aufgebauten Kommunikationsstrukturen rechtzeitig Rückmeldung über Unregelmäßigkeiten, Vorkommnisse und Ereignisse und kann somit sich anbahnende Konflikte rechtzeitig erkennen und hat die Möglichkeit darüber mit der Nachbarschaft zu diskutieren.

Die Mitarbeiter des Unternehmens sind sensibilisierter im Bezug auf die Berücksichtigung von Nachbarschaftsinteressen im Rahmen von Planungsaktivitäten.

Aus Sicht des Umfeldes

Vertreter der Nachbarschaft äußern sich positiv über das Dialogangebot. Sie sehen deutliche Verbesserungen in der Kommunikation zwischen VWN und Nachbarschaft. Insbesondere bei den Konfliktthemen Gießerei und Lackiererei wurden mehrfach tragfähige Kompromisse geschlossen.

Das Unternehmen reagiert schneller auf Beschwerden und versucht Abhilfe zu schaffen. Forderungen nach Immissionsminimierungen bestehen nach wie vor.

Erfolgsfaktoren

Aus Sicht des Unternehmens

Nach Ansicht des Unternehmens ist es für einen erfolgreichen Dialog unerlässlich, die Nachbarschaft und ihre Beschwerden ernst zu nehmen. Wichtig ist dabei eine ehrliche Kommunikation, die die Interessen des Unternehmens und die internen Abläufe darstellt, gleichzeitig aber auch Grenzen aufzeigt und verdeutlicht.

Nachbarschaftsinteressen sollten nicht nur mit Blick auf die bestehende Rechtssituation aufgenommen werden. Oft ergibt eine firmeninterne Prüfung, dass Belastungen der Nachbarschaft durch organisatorische und kostengünstige Maßnahmen vermieden bzw. vermindert werden können. Die für Nachbarn oft fremden und komplexen Materien müssen transparent und nachvollziehbar vermittelt werden.

Aus Sicht des Umfeldes

Aus Sicht des Umfeldes ist eine Kommunikation von großer Bedeutung, die Argumentation auf gleicher Augenhöhe beinhaltet. Sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch des Umfeldes müssen kompetente Personen beteiligt sein, die bereit sind, sich zu engagieren und eine gewisse Konfliktbereitschaft mit sich bringen.

Ansprechpartner auf Unternehmensseite

Dirk Stielau

Dirk.Stielau@volkswagen.de

www.vw-nutzfahrzeuge.de

Volkswagen Nutzfahrzeuge

Mecklenheidestraße 74

30419 Hannover

Tel. 0511/798-4247

Fax 0511/789-5611

Stand: 09/2003