



LEBENSZYKLUS BAU

Planen | Bauen | Betreiben | Finanzieren

# OUT OF THE BOX

Stimmt die Projektkultur, stimmt auch der Projekterfolg

Öffnung und Gestaltung des Raums „Projektkultur“



# IMPRESSUM

## **Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich:**

IG LEBENSZYKLUS BAU,  
Paniglgasse 17a/11, 1040 Wien  
office@ig-lebenszyklus.at, www.ig-lebenszyklus.at

## **Autoren:**

Cornelia Exß, EXaktum e.U. [AG-Leitung]  
Markus Gaugeler,  
Wilfried Pistecky, Ingenieurbüro Pistecky  
Ute Maybachl, remco real estate management & consulting gmbh

## **Arbeitsgruppenmitglieder:**

Andreas Dewath, ÖBB Immobilienmanagement GmbH  
Klaus Heinzerling, MK Baulmm e.V. (May und Partner)  
Wencke Hertzsch, Magistratsdirektion Wien  
Rainer Kirschbaum, MK Baulmm e.V. (business-mediation-nrw)  
Peter Ullrich, ÖBB Infrastruktur AG  
Hilde Utermöhlen, Delta Baumanagement GmbH  
Regina Zöllner, MK Baulmm e.V.

## **Schlussredaktion & grafische Gestaltung:**

FINK | Kommunikations- und Projektagentur  
Hilde Renner - DESIGN

**Stand:** Oktober 2021

Alle Rechte am Werk liegen bei der IG LEBENSZYKLUS BAU

## **Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes**

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z. B. Leser/innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

## **Haftungshinweis**

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Vereins und der Autoren unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# VORWORT

## WARUM dieser Leitfaden und WORUM geht es?

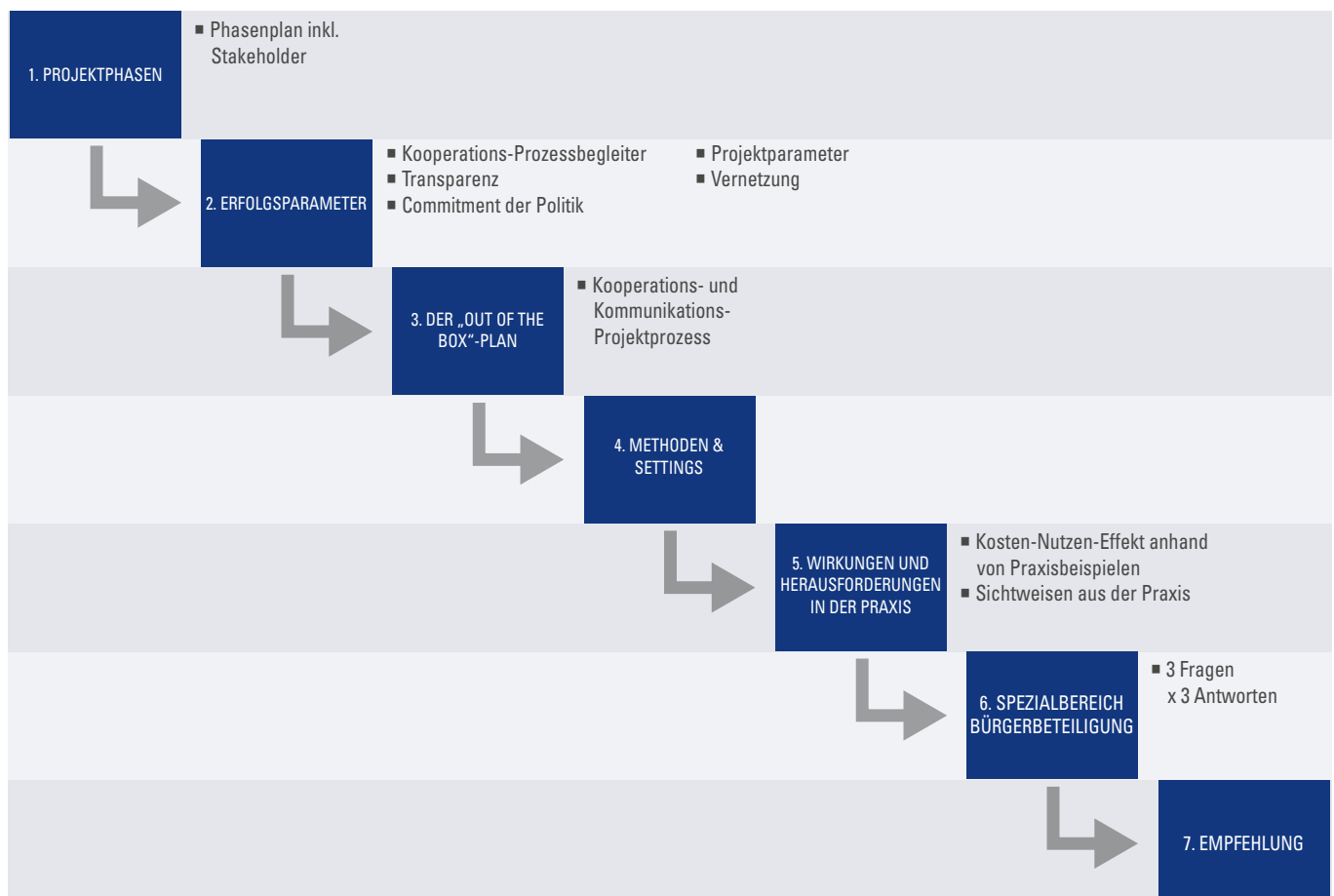
Es findet ein genereller Wandel im Projektmanagement in Richtung kooperativer Zusammenarbeit statt. Innerhalb des Projektteams wurde schon vieles bedacht und in Angriff genommen, jedoch ist auch das äußere Team nicht außer Acht zu lassen. Die Projektkultur für die äußeren Stakeholder baut dabei auf ähnlichen Phasen wie die der inneren Stakeholder auf, welche aus dem Projektteam des Projektwerbers bestehen. Wichtig sind auch hier die richtigen Zeitpunkte. Wie im Projektmanagement allseits bekannt ist die Beeinflussbarkeit größer, je früher man aktiv wird. In weiterer Folge sind dadurch das Risiko für Konflikte und somit auch die Kosten besser in den Griff zu bekommen. Zusätzlich fördert diese kooperative Zusammenarbeit auch mehr Ideen und dadurch einen besseren Impact auf den Erfolg des Projekts.

Durch die frühzeitige Zusammenarbeit aller Stakeholder wird die Entwicklung im speziellen Projektkontext und auch im gesamten baulichen Kontext langfristig zu besseren Ergebnissen führen und damit eine wesentliche Grundlage für eine gelungene Projektkultur bieten.

Es gilt dabei vieles zu berücksichtigen und in weiterer Folge auch in der Kommunikation anzupassen. Es ist zu bedenken, dass sich im Laufe des Prozesses auch die Stakeholder bzw. deren Priorität ein wenig ändern.

Dieser Leitfaden bietet in einem ersten Schritt einen Überblick über die Phasen des gesamten Projektprozesses mit den typischen zu berücksichtigenden Stakeholdern des „inneren“ sowie des „äußeren“ Projektteams. In weiterer Folge werden jene Parameter beleuchtet, die zu einer erfolgreichen „äußeren“ Projektkultur führen. Aufbauend auf dem Phasenprozess und den Erfolgsparametern wurde ein konkreter Kooperations- und Kommunikations-Projektprozessplan ausgearbeitet, in welchem die Ziele, Rollen, Aufgaben und Methoden detailliert abgebildet werden. Abgerundet wird der Leitfaden durch Methoden-Beispiele, Herausforderungen und Sichtweisen aus der Praxis sowie einen kurzen Exkurs in den Spezialbereich der Bürgerbeteiligung.

## INHALT

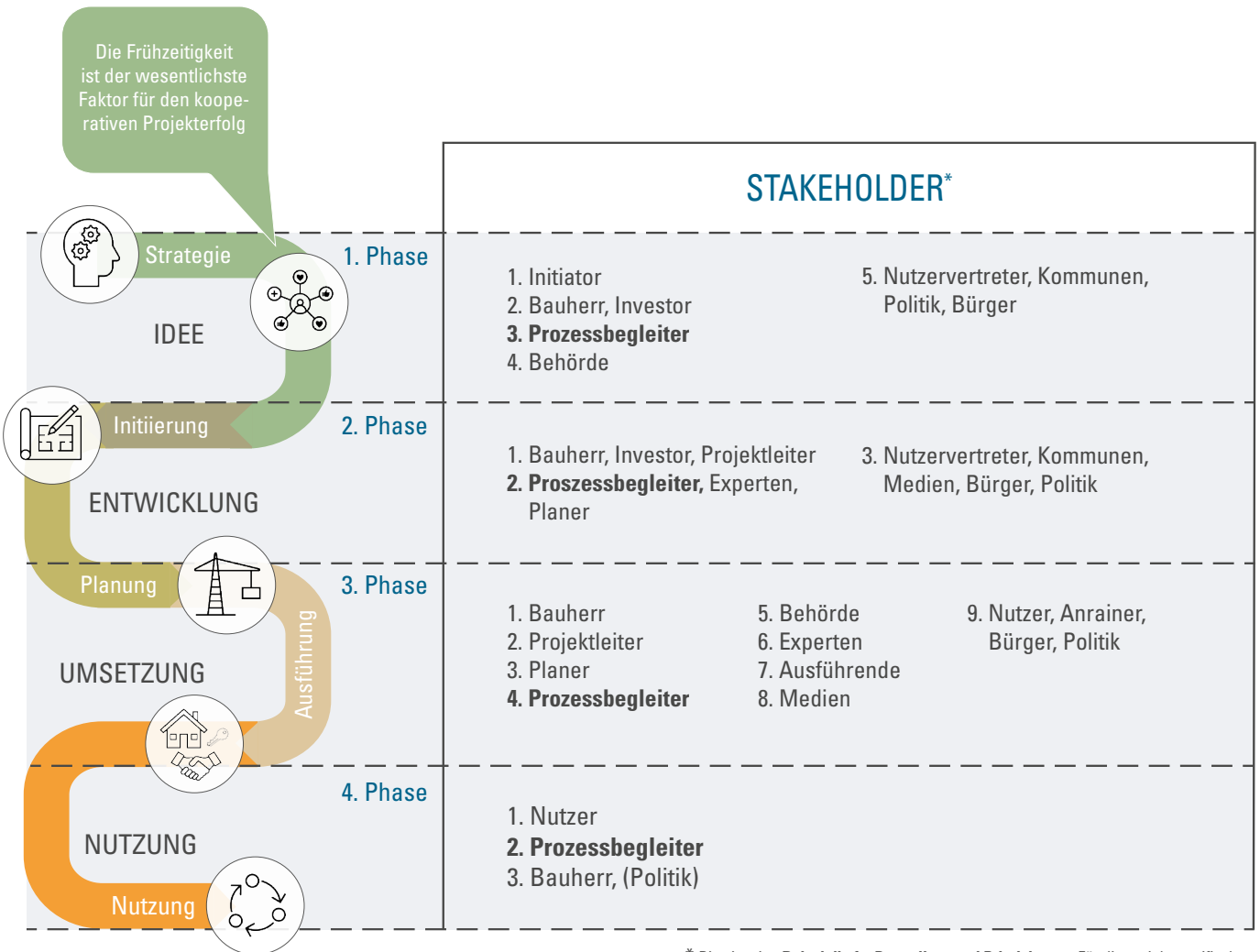


# 1. PROJEKTPHASEN

## Projektphasenplan inklusive Stakeholder

Folgende Grafik bietet einen Überblick über die Phasen eines beispielhaften gesamten Projektprozesses mit den typischen zu berücksichtigenden Stakeholdern. Die richtigen **Zeitpunkte** der zu setzenden Handlungen sind dabei wesentlich.

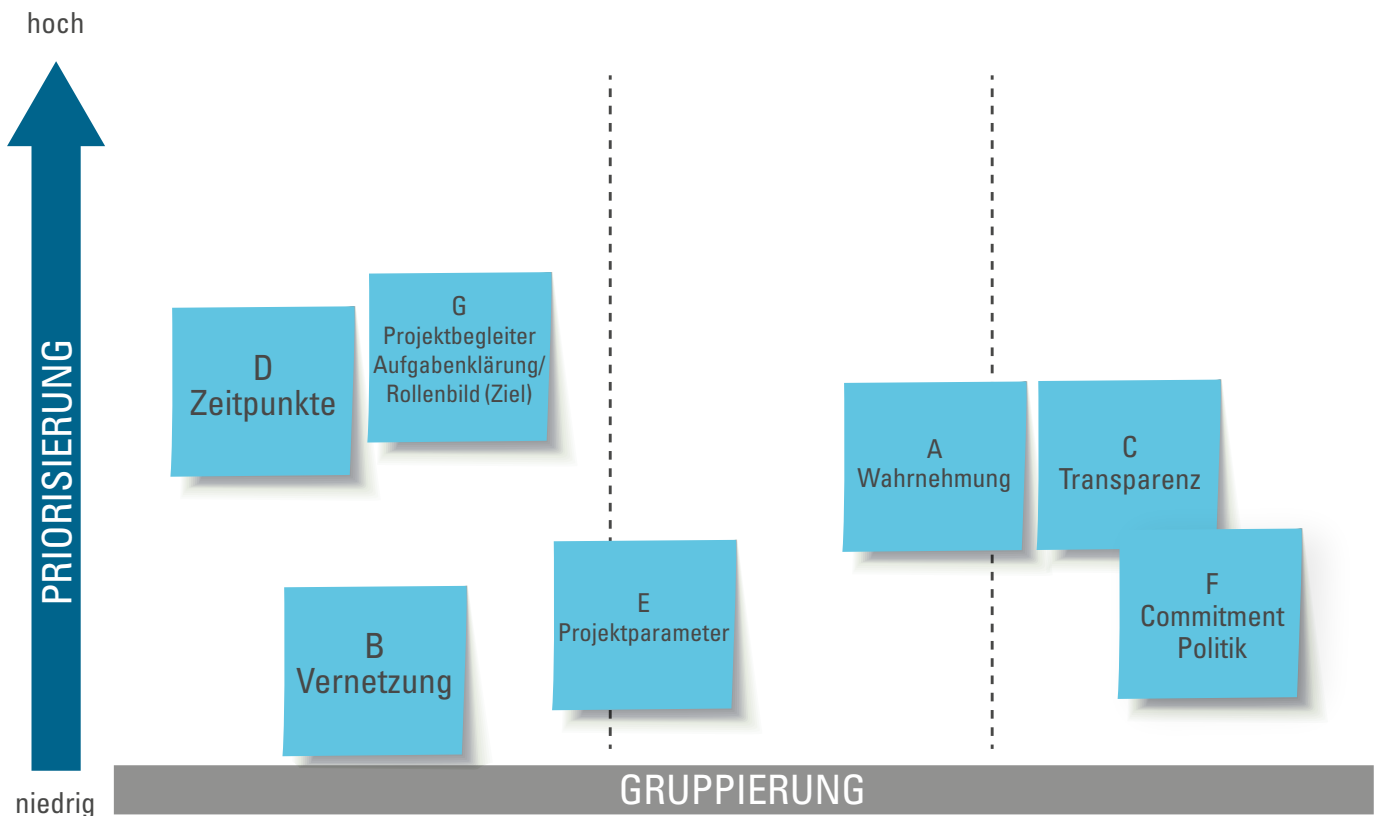
Zusätzlich ist dieser Phasenplan entsprechend dem Prozessbild für die interne Projektkultur der IG LEBENSZYKLUS BAU dargestellt:



\* Dies ist eine **Beispielhafte Darstellung und Priorisierung**. Für die projektspezifische Ermittlung der Stakeholder empfiehlt sich die Stakeholder-Mapping-Methode (s.S.9)

## 2. ERFOLGSPARAMETER

Wie im Projektphasenplan dargestellt, stellen die richtigen **Zeitpunkte** (besonders die Frühphase) und ein **externer Kooperations-Prozessbegleiter** wesentliche Parameter für den Erfolg dar. Man muss jedoch auch weitere Aspekte, wie die **Transparenz**, das **Commitment der Politik**, die **Projektparameter** und die gut implementierte **Vernetzung** dieser, in die Planung mit einfließen lassen. All diese Aspekte beeinflussen in ihrer Gesamtheit die **Wahrnehmung** des Projektes und damit auch einen eventuell kostspieligen „Gegenwind“. Natürlich ist dies nicht zu 100% planbar, aber die bisherige Erfahrung zeigt einen wesentlichen Einfluss darauf.



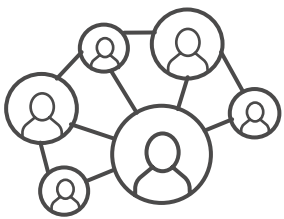
*Priorisierung aus der AG-Sicht*



### Kooperations-Prozessbegleiter

Die Berücksichtigung bzw. „Pflege“ der gesamten externen Projektkultur bedürfen einer hohen Kompetenz im Bereich des kollaborativen Projektmanagements, aber vor allem auch im Bereich der psychologischen Kommunikation. Strategieplanung, Moderation und auch Mediation sind wesentliche Kompetenzen, welche ein **Kooperations-Prozessbegleiter** besitzen sollte. Seine Rolle und Aufgaben müssen allen Stakeholdern klar sein. Nur dann kann er effektiv arbeiten. Er muss anhand der Projektparameter genau berücksichtigen können, wann, wer, wie involviert und informiert werden muss, auf welche Art und Weise die Menschen erreicht werden können und wie die notwendige Transparenz hergestellt werden kann. Gleichzeitig behält er die Projektkultur im Auge bzw. im Gleichgewicht und schreitet rechtzeitig professionell ein.

Er ist neutraler Kooperations- und Kommunikationsmanager in einem und muss unabhängig agieren können/dürfen.

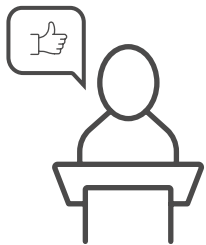
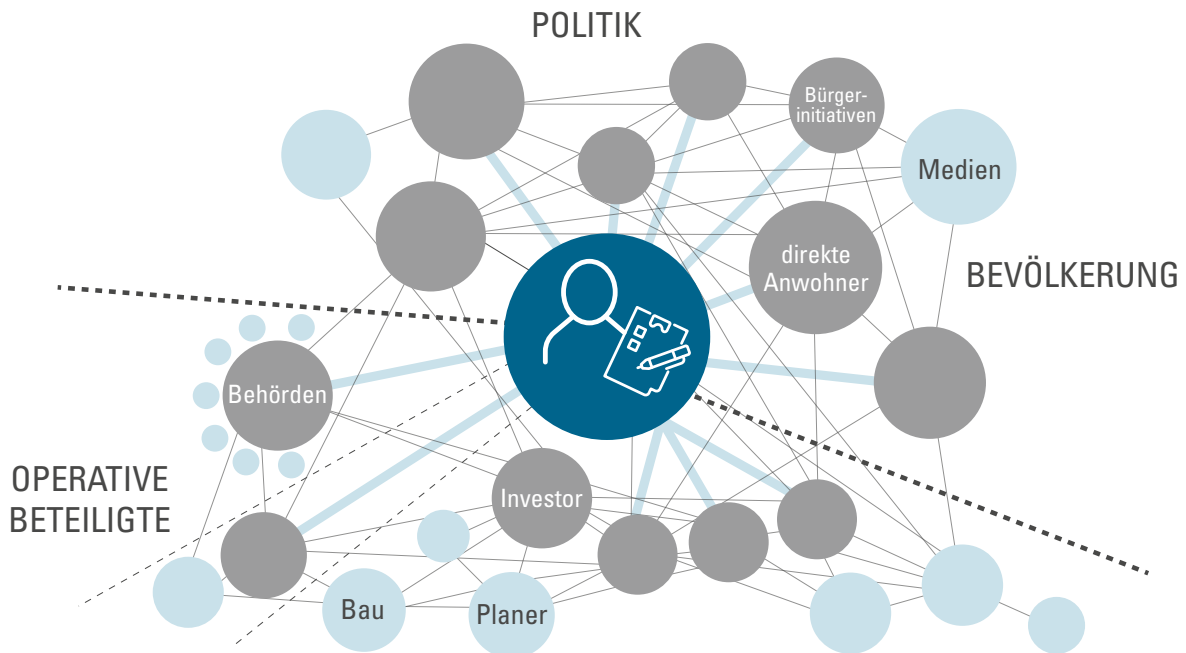


## Vernetzung

Alle beteiligten Stakeholder haben ihre internen Prozesse. Für den Erfolg eines Projektes ist es wesentlich, dass diese gut vernetzt sind. Dies ist eine der Hauptaufgaben des **Kooperations-Prozessbegleiters**.

Unterschiedliche Interessen und auch abweichende Prozess tempi müssen stetig berücksichtigt und abgestimmt werden. Der kontinuierliche Austausch zwischen allen Beteiligten bringt das Knowhow und die Erfahrung aller zusammen und ermöglicht so, die optimalen Methoden und Prozesse projektspezifisch einzusetzen.

Ein gleicher Informationsstand und das so entstehende Wir-Gefühl schaffen eine stabile Basis für den Projekterfolg.



## Commitment der Politik

Das **Commitment der Politik** kann ein Projekt in der Wahrnehmung richtungsweisend beeinflussen. Hier ist es wesentlich, dass dies rechtzeitig mit berücksichtigt und dann auch im Verlauf des Prozesses stabil gehalten wird.

Bei sehr prominenten Projekten ist die Gefahr groß, dass das mediale Interesse die Politik unter Druck setzt. Dies muss früh bedacht und es müssen rechtzeitig mögliche Lösungswege erarbeitet werden.

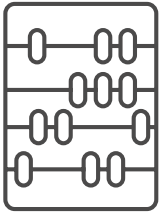


## Transparenz

**Transparenz** ist ein wesentlicher Parameter unter allen Stakeholdern, aber am wesentlichsten im Bereich der Bürgerbeteiligung.

Die Rahmenbedingungen eines Projektes müssen mit Bedacht, aber offen und ehrlich kommuniziert werden, um eine notwendige Projekt-Transparenz und eine nachhaltige Beteiligung erzeugen zu können. In weiterer Folge geht es aber nicht nur um die einseitige Kommunikation der Projektzuständigen hin zur Öffentlichkeit, sondern vor allem darum, wie mit Rückmeldungen von Seiten der Bürger umgegangen wird. Fließen diese in den weiteren Projektverlauf ein oder bleibt es bei einer reinen Information der Bürger ohne jegliches Mitspracherecht und ohne jeglichen Dialog?

Neben der formellen, gesetzlich vorgeschriebenen Bürgerbeteiligung (z.B. Bauleitplanung, Raumordnungsverfahren, Genehmigungsverfahren, Umweltverträglichkeitsprüfung) sind Verfahren der informellen Beteiligung entscheidend. Diese können entweder auf der Ebene der einseitigen Kommunikation stattfinden oder auch dialogorientiert. Beispiele für informelle dialogorientierte Beteiligungsverfahren werden auf Seite 9 aufgezeigt.



## Projektparameter

Welche Beteiligungsverfahren im Rahmen eines Projektes eingesetzt werden, hängt im Wesentlichen von den zentralen Projektparametern ab. Die Projektvolumengröße, die Komplexität des Projektes, die sozialräumlichen Rahmenbedingungen und Fragen wie: "Handelt es sich um ein Infrastrukturprojekt?" oder "Gibt es viele direkt Betroffene?" sind nur einige der zu berücksichtigenden Faktoren, welche schon vor Projektbeginn bekannt sind und wesentlichen Einfluss auf die Konzeption der Prozessbegleitung haben.

DIE ZEITGERECHTE PLANUNG UND DIE PROFESSIONELLE VERNETZUNG ALLER PARAMETER STELLT DIE BASIS FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKT DAR UND FÖRDERT ZUSÄTZLICH KREATIVE UND INNOVATIVE WEGE.



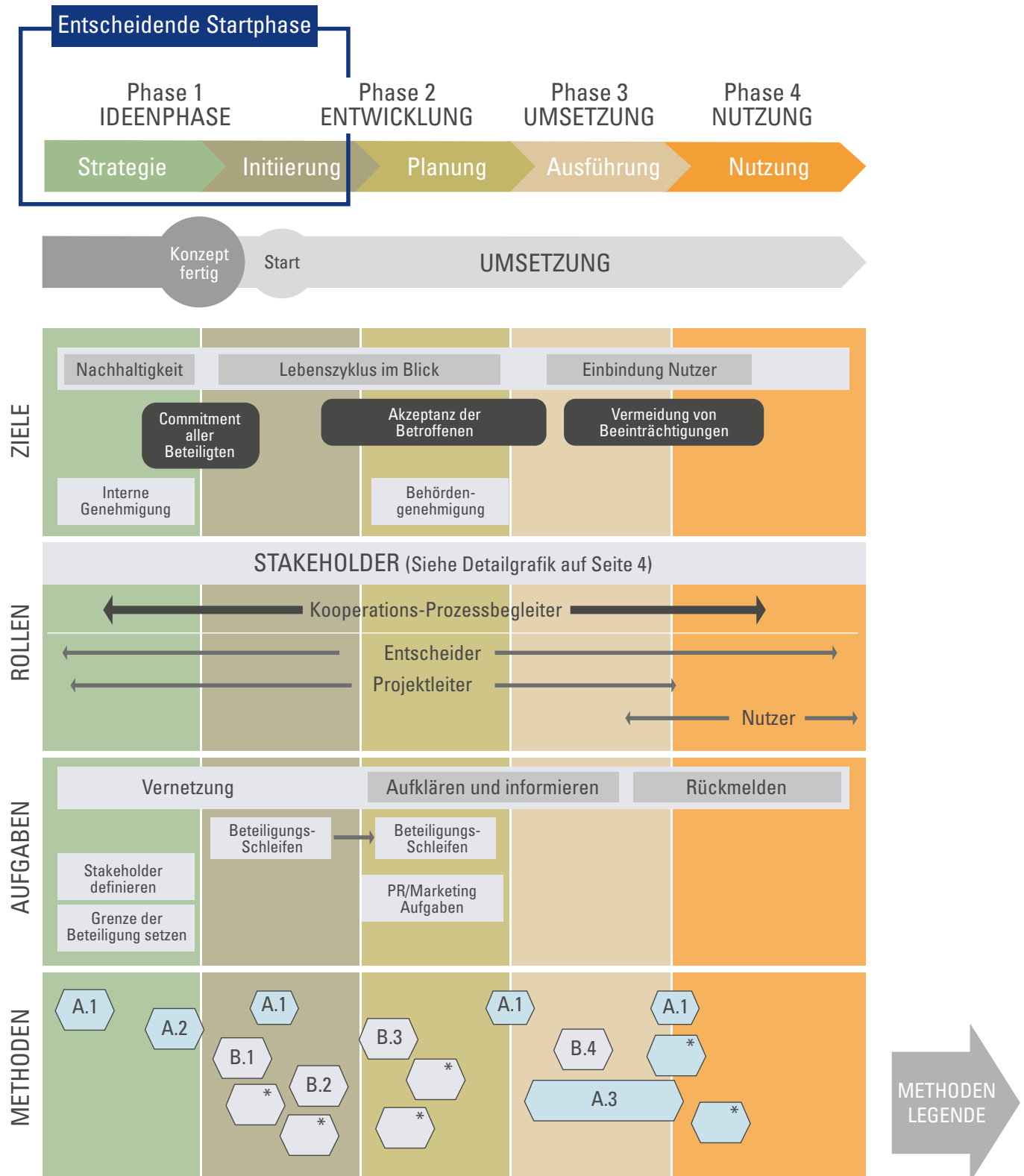
## WAHRNEHMUNG

Die positive Wahrnehmung eines Projekts ermöglicht einen konfliktfreien Verlauf.

# 3. DER „OUT OF THE BOX“-PLAN

## des Kooperations- und Kommunikations-Projektprozesses

Aufbauend auf dem Phasenprozess mit Stakeholdern und den zu berücksichtigenden Parametern, ergibt sich ein klarer Projektprozessplan. In diesem sind die Ziele, die Rollen und Aufgaben zu definieren und spätestens mit Ende der Strategiefestlegung konzeptuell fertig zu stellen. Die Umsetzung des begleitenden Kooperations- und Kommunikations-Projektprozesses mit allen Stakeholdern sollte mit Ende der Ideenphase starten.



\* Es gibt viele weitere Methoden, welche projektabhängig eingesetzt werden sollen. Dieser Leitfaden stellt nur einige Methoden beispielhaft vor.

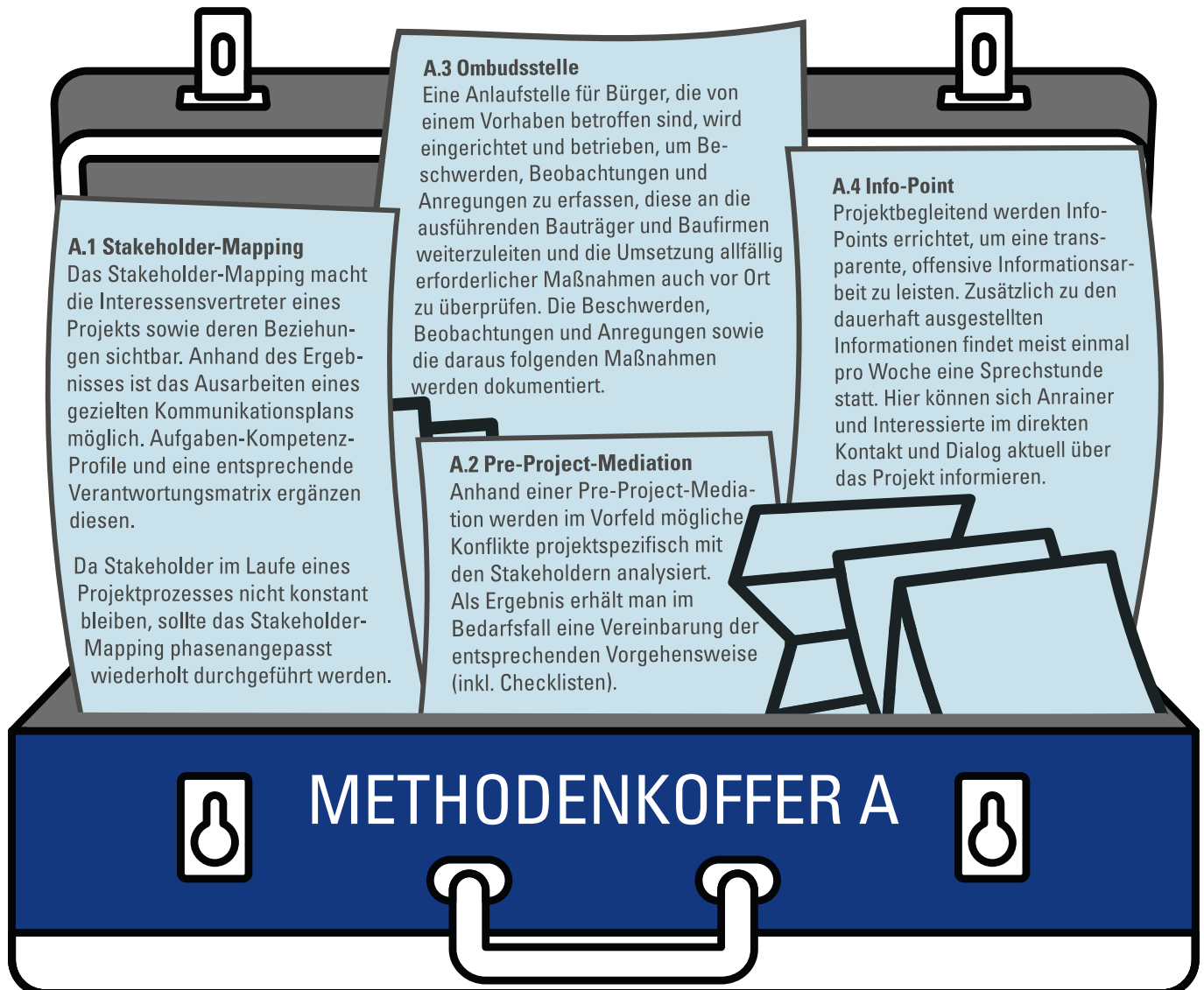


## 4. METHODEN & SETTINGS

Um die Projektkultur der äußeren Stakeholder erfolgreich zu gestalten, gibt es viele zielführende, gut erprobte Methoden und Settings. Hier werden beispielhaft nur einige aufgelistet. Sie unterscheiden sich durch folgende Merkmale: zum einen gibt es Methoden, welche prozessabhängig zeitlich eingebunden werden müssen, und zum anderen jene, die begleitend zum Projekt wiederholt Anwendung finden können.

Der Kooperations-Prozessbegleiter plant und setzt in der Konzeptionsphase gemeinsam mit den Entscheidern diese Methoden und entsprechenden Settings anhand der Projektparameter und der Zielausrichtung fest.

ZEITLICH PROZESSABHÄNGIGE METHODEN UND SETTINGS:



### **B.5 Digitale Kommunikation**

Begleitend zum direkten und persönlichen Austausch, muss auch die digitale Kommunikation ausreichend eingebunden werden. Aktuell, barrierefrei und leicht verständlich sind drei wesentliche Aspekte neben vielen weiteren.

### **B.1 World Cafe**

Zu Beginn erfolgt die Aufteilung der Teilnehmer auf Tische mit Sitzgelegenheiten und Schreibmaterial. Pro Tisch wird ein „Gastgeber“ gewählt und ein Thema behandelt. Nach der ersten Runde wechseln die Teilnehmer die Tische, der Gastgeber bleibt. Es werden so viele Runden wie Tische durchgeführt. In der Abschlussrunde im Plenum berichten die Gastgeber anhand der Aufzeichnungen pro Tisch/Thema über die Ergebnisse.

### **B.2 Dialogverfahren**

In einer oder mehreren Dialogveranstaltungen werden sogenannte „Dialoginseln“ in einem ausreichend großen Raum eingerichtet. Bei jeder Dialoginsel wird jeweils ein Thema behandelt, zu welchem entsprechende Experten für Fragen zur Verfügung stehen und zusätzlich Moderatoren die Bedürfnisse und Interessen der Besucher zum jeweiligen Thema sichtbar erfassen. Aus den derart dokumentierten Bedürfnissen und Interessen der Besucher wird ein Kriterienkatalog für die weiterführende Planung erstellt.

### **B.4 Zukunftskonferenz**

Im ersten Schritt erfolgt ein Rückblick, der vom Blick auf die Gegenwart und auf die äußeren Trends ergänzt wird. Die Reaktionen der Interessensgruppen auf die äußeren Trends werden in diesen Gruppen erfasst und danach pro Gruppe jeweils ideale Zukunftsszenarien entwickelt. Im nächsten Schritt werden die Zukunftsszenarien der Gruppen verschnitten, um eine gemeinsame Basis zu finden, die der weiterführenden Planung dient.

### **B.3 Open Space**

Im Vorfeld einer Open Space-Veranstaltung wird ein Rahmenthema bzw. Ziel formuliert. Die Veranstaltung findet in einem ausreichend großen Raum statt, an dessen Wänden das Anheften von Informationen möglich sein sollte. Die Teilnehmer werden eingeladen, Themen auf jeweils ein Blatt zu schreiben und diese Blätter auf die Informationswand zu heften. Es entsteht eine Art „Marktplatz“. In weiterer Folge finden sich die Teilnehmer bei den angebrachten Themen zu Fokusgruppen zusammen und bearbeiten das jeweilige Thema. Am Ende der Veranstaltung werden die Ergebnisse der Fokusgruppen präsentiert.



## METHODENKOFFER B



## 5. WIRKUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER PRAXIS

### PRAXISBEISPIEL: PRE-PROJEKT-MEDIATION / **Infrastrukturprojekt**

#### **Kurzbeschreibung**

Aufgrund des hohen Bevölkerungswachstums war es notwendig, die Kapazität in einem Eisenbahnstreckensbereich stark zu erhöhen. Um bereits im Vorprojekt die Rahmenbedingungen für die Planung im Hinblick auf die Vermeidung von Konflikten mit räumlichen Entwicklungen der Gemeinden sowie die Erhaltung bzw. Verbesserung der Fuß-, Rad- und KFZ-Verbindungen der durch den Bahnkörper getrennten Gemeindegebiete zu erfassen, wurde ein Stakeholder-Dialog (Pre-Projekt-Mediation) mit den betroffenen Gemeinden, Bezirken und Dienststellen des Magistrats durchgeführt.

#### **Eingesetzte Leistungen**

- Information der Entscheidungsträger der betroffenen Gemeinden, Bezirke und Magistrats-Dienststellen
- Erfassung der Bedürfnisse und Interessen der betroffenen Gemeinden, Bezirke und Magistrats-Dienststellen:
  - Entwicklungsabsichten der Betroffenen sowie
  - Straßennetz und Wegverbindungen
- Planerische Umsetzung des Kriterienkatalogs und Fortführung des Dialogs in mehreren Folgeworkshops

**Kosten:** 0,01 % der Baukosten

#### **Ergebnis:**

- Vermeidung von Konflikten mit räumlichen Entwicklungen der Gemeinden und Bezirke;
- Erhaltung bzw. Verbesserung der Fuß-, Rad- und KFZ-Verbindungen der durch den Bahnkörper getrennten Gemeinde- und Bezirksgebiete;
- Schaffung einer wertschätzenden Gesprächskultur zwischen Projektwerber und betroffenen Gemeinden/ Bezirken.

#### **Statements:**

Bürgermeister: „Ein sehr wertschätzender Umgang mit unseren Bedürfnissen.“

Magistratsbeamter: „Wir sind froh, dass die Berührungspunkte mit unseren Infrastrukturen zeitgerecht besprochen wurden und gemeinsam Lösungen gefunden wurden.“

### PRAXISBEISPIEL: DIALOGVERFAHREN / **Umbau einer großen Einkaufsstraße**

#### **Kurzbeschreibung**

Erfassung der unterschiedlichen Bedürfnisse der Anwohner, der Besucher und der Gewerbetreibenden, um mehr Lebensqualität in der Stadt zu gewinnen. Für interessierte Bürger wurde die Möglichkeit geboten, in Dialogveranstaltungen und mit Hilfe einer Website mitzuteilen, was diesen bei der Umgestaltung des öffentlichen Raums der Straße wichtig war. Daraus wurden wertvolle Kriterien für die weiterführende Planung gewonnen.

#### **Eingesetzte Leistungen**

- 3 Dialogveranstaltungen
- Dialog-Website
- Auswertung in Form eines Kriterienkatalogs

**Kosten:** 0,2 % der Herstellungskosten

#### **Ergebnis:**

Das Berücksichtigen der eingebrachten Ideen, Wünsche und Bedürfnisse ergab eine ansprechende Gestaltung des öffentlichen Straßenraums. Die Mobilität und der Raum zum Verweilen konnten gleichermaßen geschaffen werden und führten zu einem für alle Beteiligten guten Ergebnis in emotionaler, aber auch wirtschaftlicher Sicht.

## PRAXISBEISPIEL: OMBUDSSTELLE /

### Umsetzung umfangreicher städtebaulicher Entwicklungsmaßnahmen

#### Kurzbeschreibung

Aufgrund der Größe und Dauer des Bauvorhabens waren viele Anrainer, Arbeitnehmer und Besucher von den Auswirkungen der Bautätigkeiten wie Lärm, Staub, Verkehr etc. betroffen.

Um einerseits den Betroffenen die Möglichkeit einer Anlaufstelle für Beschwerden, Beobachtungen und Anregungen zu eröffnen und andererseits den ausführenden Bauträgern und Baufirmen eine fühlbare Erleichterung beim Umgang mit den Anrainern zu bieten, wurde eine Ombudsstelle eingerichtet und betrieben.

#### Eingesetzte Leistungen

- Teilnahme an vorbereiteten Besprechungen
- Betreuung einer telefonischen Anlaufstelle
- Anlassbezogene Baustellenbesuche
- Auswertung der Anliegen und Beschwerden, Weiterleitung an die verantwortlichen Bauführer und Überprüfung der gesetzten Maßnahmen auf den Baustellen
- Erstellung von Monatsberichten an den Auftraggeber

**Kosten:** 0,02 % der Herstellungskosten

#### Ergebnis:

Die unbürokratische und zeitnahe Verfolgung von Beschwerden über den Bauablauf inkl. der Veranlassung der Behebung von Störfaktoren erzielte zum einen ein großes Verständnis bei den Anrainern für die Bauarbeiten, zum anderen bei den ausführenden Baufirmen für die Sorgen und Bedürfnisse der Anrainer. Ein wertschätzender Dialog zwischen den ausführenden Baufirmen und den angrenzenden Anrainern konnte ermöglicht werden, was wiederum eine reibungslose Projektumsetzung zur Folge hatte.

## BEISPIEL MODERIRTER WORKSHOP /

### Eigentümersammlung für die Erhaltung einer Wohnhausanlage

#### Kurzbeschreibung

Um eine Wohnhausanlage, für die dringende Erhaltungsmaßnahmen erforderlich waren, insgesamt attraktiver zu gestalten, wurden seitens der Hausverwaltung und des planenden Architekten auch zweckmäßige Verbesserungsmaßnahmen zur Kostenoptimierung vorgeschlagen. Dieser Vorschlag stieß auf äußerst unterschiedliches Echo seitens der Eigentümer - etwa 1/3 war gegen ein derartiges Gesamtpaket, 1/3 sprach sich dafür aus und 1/3 enthielt sich der Meinung. Für die Durchführung der Baumaßnahmen war jedoch die Zustimmung von mehr als 50 % der Eigentümer erforderlich. Nach zwei bereits gescheiterten Beschlussfassungen wurde eine moderierte Eigentümersammlung durchgeführt.

#### Eingesetzte Leistungen

- Erläuterung der geplanten Maßnahmen durch den Architekten
- Workshop in Form von 2 Themeninseln, jew. von einem Moderator geleitet, Befragung der Eigentümer
- Erstellung eines Kriterienkatalogs für die weiterführende Planung durch das Moderationsteam

**Kosten:** 1,1 % der Herstellungskosten

#### Ergebnis:

Die baulichen Maßnahmen konnten auf die Bedürfnisse der Eigentümer angepasst werden, was zu einer Zustimmung der Eigentümer zum Gesamtpaket führte. Durch die Kombination von Erhaltungs- und Optimierungsmaßnahmen konnten Kosten von ca. 30 % eingespart und die Gesamtbauzeit minimiert werden.

## Sichtweisen aus der Praxis

Aus den **Gesprächen mit Projektwerbern und Vertretern der Politik** geht die Notwendigkeit von gut geplanter und effizient durchgeführter Bürgerinformation im Rahmen von Bauvorhaben klar hervor.

Andererseits wird deutlich, dass die Kooperation und Kommunikation zwischen den einzelnen Stakeholdern eines Projektes nicht immer optimal laufen. Sowohl Projektwerber als auch Behördenvertreter streben eine konfliktlose Einbeziehung der Öffentlichkeit an, haben dabei aber oft **unterschiedliche Herangehensweisen** und Methoden. Durch eine bessere **Vernetzung** und Zusammenarbeit dieser beiden Stakeholdergruppen können auch die nach außen hin gerichteten Kommunikationsmaßnahmen inhaltlich und zeitlich optimiert werden. Wie aus den Interviews hervorgeht, wird eine engere Zusammenarbeit der Stakeholder von beiden Gruppen durchaus **gewünscht und angestrebt**.

In welchem Ausmaß Kommunikationsmaßnahmen gestartet werden, hängt in erster Linie von den Parametern Projektgröße, Projektumfeld und den Auswirkungen eines Projektes (wie z.B. länger andauernde Straßensperren) ab. Während kleine Bauvorhaben oft gar nicht bzw. nur einmalig über Flugzettel kommuniziert werden, sind die Maßnahmen bei großen, komplexen Projekten meist vielfältiger. Bei großen Bau-Projekten der Stadt Wien beispielsweise gibt es meist mehrtägige öffentliche Veranstaltungen, um die Bürger in einer Art Ausstellung der Pläne über das Projekt zu informieren. Auch klassische Öffentlichkeitsarbeit über gedruckte und digitale Medien findet in der Regel statt. Der vor allem einseitige Informationsfluss wird zunehmend ergänzt durch dialogorientierte Kommunikation über soziale Medien. Ergänzend dazu werden Shared-Value-Verfahren und Workshops vonseiten der Projektwerber als Maßnahmen für das Erreichen möglichst vieler Stakeholder genannt.

**Arndt Schwerdtfeger MRICS, Geschäftsführer der deutschen ECE Group Services GmbH & Co. KG**, betont hierbei, die „*innere Haltung*“ aller Workshop-Teilnehmer und sagt „*Es ist wichtig, alle Partner unvoreingenommen mitzunehmen und ihnen gut zuzuhören, um die Interessen aller berücksichtigen zu können.*“

Sowohl aus Sicht der Projektwerber als auch der Behördenvertreter ist eine **Kontinuität** der Informationsmaßnahmen von zentraler Bedeutung.

„*Informationen werden oft kurz, laut und „geballt“ über Informationsveranstaltungen herausgebracht. Vielleicht wäre es besser, diese mehr auszudehnen und dafür in kleineren Dosen aber über einen längeren Zeitraum durchzuführen, um mehr Personen in „Kleingruppen“ zu erreichen*“, sagt etwa die **Bezirksvorsteherin des 14. Wiener Gemeindebezirks Michaela Schüchner** in einem Interview.

Dabei stellt sich die Herausforderung, möglichst alle Bürger zu erreichen und auch Sprachbarrieren durch gezielte Maßnahmen zu überwinden.

In den Interviews mit den Fachleuten aus Politik und Projektpraxis kommt auch immer wieder das Thema „**Vertrauen**“ zur Sprache. Wie gelingt es, Vertrauen zu generieren und die Sinnhaftigkeit eines Bauvorhabens der Öffentlichkeit überzeugend zu vermitteln? Dabei ist besonders die **Transparenz** von Informationen wichtig sowie Feedback der Bürger ernst zu nehmen und darauf entsprechend zu reagieren. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung digitaler Bürgerbeteiligung durch soziale Netzwerke werden auch die kritischen Stimmen von Bauprojekten deutlicher wahrgenommen. Es gilt, auch die **positiven Stimmen / die Befürworter eines Bauvorhabens „lauter“ werden zu lassen** und die positive Stimmung durch aktive Kommunikation nach außen zu tragen.

Verbesserungspotential sehen sowohl die Politik-/Behörden- als auch die Projektvertreter vor allem bei der **engeren Zusammenarbeit und Vernetzung der Behörden mit den Projektwerbern**.

## 6. SPEZIALBEREICH BÜRGERBETEILIGUNG

Gerade im Bereich Bürgerbeteiligung hat es oft den Anschein, dass unterschiedliche Sichtweisen aufeinandertreffen und zum Konflikt führen. In der Arbeitsgruppe für diesen Leitfaden befanden sich Vertreter aus den drei Hauptstakeholdergruppen Projektwerber, Politik/Kommune und betroffene Bürger. Diesen haben wir drei Fragen zum Thema Bürgerbeteiligung gestellt. Es zeigt sich, dass es sehr ähnliche Sichtweisen zum „richtigen“ Prozess gibt, es jedoch oftmals am Mut zum frühzeitigen und professionell lösungsoffenen Einbinden in den Gesamtprojektprozess fehlt.



### 3 Fragen:

- 1) Ab wann sollten die Bürger/Stadt/Politik/Behörde an einem Projekt beteiligt werden?
- 2) Wie sollte die Beteiligung aussehen?
- 3) Haben Sie konkrete Verbesserungsideen zu dem Ihnen bisher bekannten Prozess einer Bürgerbeteiligung?



### Die wichtigsten Aspekte aus 3 Antworten:

**Alle Stakeholder** und besonders betroffene Bürger sollten **so früh wie möglich** in den Prozess eingebunden werden. Vor allem in einer sehr frühen Phase des Projektes könnte man mit den Bürgern ein „**Wir**“-Gefühl erzeugen und Leerläufe in der Planung vermeiden.

Aus Sicht der Bürgerinitiative ist bei **Großprojekten oft zu spät nur eine „Fundamentalposition“ möglich**, da speziell bei UVP-Verfahren das eingereichte Projekt nur noch verzögert werden kann.

Als mögliche Beteiligungsverfahren werden Ausstellungen, moderierte Diskussionen und qualitative Befragungen (Fragebogen) angesehen.

Gut wären **offene Beteiligungsformen** mit weniger fixen Vorgaben, um gemeinsame Ideen und Konzepte zu entwickeln.

Von allen Stakeholdern ist eine Bürgerbeteiligung sehr wohl gewünscht. Das wann und wie muss im Hinblick auf den Gesamtprozess genau abgewogen werden und erfordert Fingerspitzengefühl **von einem Spezialisten**.

## 7. EMPFEHLUNG

Gewinn und Nutzen aus guter Zusammenarbeit auf Augenhöhe werden auch in der Bauwirtschaft immer sichtbarer. Die frühzeitige und professionelle Umsetzung dieses kollaborativen Prozesses fehlt jedoch noch teilweise. Daher ist hier unsere klare Empfehlung die frühzeitige Einbindung eines Kooperations-Prozessbegleiters. Vergangene Projekte haben gezeigt, dass dadurch nicht nur eine Kostenreduktion bewirkt werden kann, sondern darüber hinaus das Tempo eines Projektes erhöht und Reibungsverluste minimiert werden können.

Beim Erarbeiten des Leitfadens in der Arbeitsgruppe und den vielen in diesem Zusammenhang geführten Gesprächen kam immer wieder klar hervor, dass ein Kooperations-Prozessbegleiter zwar ein relativ „kleines Zahnrad“ in großen, komplexen Projekten ist, dieser aber einen immensen Einfluss auf den Projekterfolg hat. Entsprechend wichtig ist es, einen großen Wert auf die Kompetenzen und die Erfahrung des Kooperations-Prozessbegleiters zu legen – vor allem im Bereich Projektmanagement, Kommunikation und Wirtschaftsmediation.

Die weitestgehende Unabhängigkeit wird durch das Hinzuziehen eines externen Kooperations-Prozessbegleiters ermöglicht und stärkt dadurch die Vertrauensbasis aller Stakeholder.

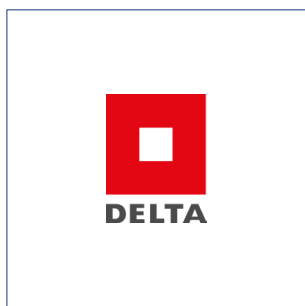
Die IG LEBENSZYKLUS Bau umfasst mehr als 70 Unternehmen und Institutionen der Bau- und Immobilienwirtschaft Österreichs.

Der 2012 als IG LEBENSZYKLUS Hochbau gegründete Verein unterstützt Bauherren bei der Planung, Errichtung, Bewirtschaftung und Finanzierung von ganzheitlich optimierten, auf den Lebenszyklus ausgerichteten, Bauwerken. Interdisziplinäre, bereichsübergreifende Arbeitsgruppen bieten eine gemeinsame Plattform für Projektbeteiligte aus

allen Bereichen des Gebäudelebenszyklus. Sämtliche Publikationen des Vereins – Leitfäden, Modelle und Leistungsbilder – können kostenlos angefordert werden.

Kontakt:  
IG LEBENSZYKLUS BAU, Wien  
office@ig-lebenszyklus.at  
www.ig-lebenszyklus.at

## Folgende Unternehmen haben bei der Erstellung des Leitfadens mitgewirkt:



[www.delta.at](http://www.delta.at)



[www.exaktum.at](http://www.exaktum.at)



[www.markusgaugeler.com](http://www.markusgaugeler.com)



[www.mkbauimm.de](http://www.mkbauimm.de)



[oebb.at](http://oebb.at)



[www.picon.at](http://www.picon.at)



[www.remco.at](http://www.remco.at)



[www.wien.gv.at](http://www.wien.gv.at)