



## Erfolg am Runden Tisch, Scheitern in der Praxis? Der Ergebnistransfer als Teil des Dialogs zur Windenergienutzung

*Danuta Kneipp*

Ein Infrastrukturvorhaben ohne einen umfassenden Dialog mit allen relevanten Anspruchsgruppen ist heute kaum noch zu finden. Speziell bei der Umsetzung der Energiewende wird fast niemand mehr den Sinn eines Dialogs bestreiten. Was sich indes immer häufiger zeigt, sind Dialogverfahren, die zwar gut beginnen, einiges an Erkenntnissen und Lösungen erarbeiten, deren Ergebnisse dann aber verpuffen. Unterm Strich: der Dialog war gut gemeint, blieb aber leider wirkungslos.

Bei Dialogverfahren begleitend zum Ausbau Erneuerbarer Energien sollte bei den Initiatoren von Anfang an Klarheit darüber bestehen, ob im Dialog informiert, konsultiert oder kooperiert werden soll. Zielsetzungen und Verhandlungsspielräume klar zu benennen ist für alle Dialogteilnehmer/innen entscheidend – nur so lassen sich grundlegende Missverständnisse und Enttäuschungen vermeiden. Das ist »kommunikativer Common Sense«.

Die heutige Herausforderung liegt aber vor allem im Transfer der Dialogergebnisse in eine erfolgreiche Projektumsetzung und dauerhafte Akzeptanz. Das ist der »Lackmustest«, den viele Dialoge (noch) nicht bestehen.

Es sind häufig immer die Gleichen, die sich in den Dialog einbringen, an Runden Tischen oder Arbeitsgruppen teilnehmen, ihre Stimme abgeben und dann aber doch nur eine Minderheit repräsentieren. Dies wird besonders deutlich bei Dialogen rund um den Ausbau der Windenergienutzung. Hier führen die Verfahrensteilnehmer/innen häufig einen Austausch in exklusiver Runde. So entsteht ein Kreis an Akteuren, der sich – im besseren Fall – eine konstruktive Arbeitsatmosphäre geschaffen hat. Nicht selten jedoch verlieren die Beteiligten den Blick dafür, was die Menschen in den verschiedenen betroffenen Organisationen und Gruppen wirklich bewegt und was diejenigen interessiert, die nicht aktiv am Dialog teilnehmen. Für Außenstehende bleibt häufig unklar und wenig nachvollziehbar, warum bspw. bestimmte Abstände von Windenergieanlagen zu anderen Bauwerken sinnvoll sind und im Dialog aus gutem Grund verhandelt wurden. Ergebnis ist: Die Vertretung der Interessen wird entkoppelt, der Dialog bleibt ohne Transfers – in die Gruppen und wieder zurück.

Die Energiewende wird vor Ort gestaltet. Deshalb kommt es bei Dialogverfahren zum Ausbau der Erneuerbaren Energien, speziell der Windenergie, besonders darauf an, den Ergebnistransfer aktiv zu gestalten. Wie kann die Relevanz verhandelter Ergebnisse, also etwa Anzahl und Ort der Windenergieanlagen, Beteiligungsmöglichkeiten am Ertrag oder auch Einbindung der Windenergienutzung in ganzheitliche kommunale Erzeugungs- und Versorgungsstrukturen, erhöht werden? Und wie können die Ergebnisse für eine größere Zahl an Menschen verständlicher werden?



## Dialoggestaltung in der Zwickmühle?

Ein zentrales Problem bei Windenergie-Dialogen ist die Rückkoppelung durch diejenigen, die sich aktiv am Dialog beteiligen, an ihre so genannten »Peergroups«, also die Personen, die sie im Dialog vertreten. Das Zusammenspiel aus möglichst offenem Dialog und Transfer ist von zwei Problemkonstellationen geprägt. Diese markieren das vorhandene Spannungsfeld, in welchem Dialoge zur Windenergienutzung letztlich scheitern können (und häufig tatsächlich scheitern). Sie zeigen aber auch die Richtung für eine Lösung auf.

Zum einen: Zu schnell geben viele Initiator/innen eines Dialogverfahrens den Forderungen nach, den Dialog für alle Interessierten zu öffnen und die Teilnehmerzahl am Runden Tisch oder in einer Projektgruppe massiv zu erhöhen. Nur auf den ersten Blick ist dies ein probates Mittel, um den Ergebnistransfer zu stärken. Denn durch die (nahezu) wahllose Öffnung des Teilnehmerkreises wird keine höhere Relevanz des Dialogs und seiner Inhalte erreicht. Im Gegenteil: Oftmals zerfasert der Dialog und die Ergebnisse werden zerredet.

Nehmen wir ein zweites Beispiel, um auch die andere Seite des möglichen Scheiterns aufzuzeigen. Am Anfang und am Ende eines Windenergie-Dialogs finden, klassischerweise, Informationsveranstaltungen statt. Ziel der anfänglichen Information ist es, interessierte Bürger/innen darüber zu informieren, dass und in welcher Form der Dialog stattfinden wird und um welche Themen es gehen soll: Vorgestellt werden das Projekt, in der Regel vom Vorhabenträger; weiter wird das zutreffende Genehmigungsverfahren von der zuständigen Behörde erläutert. Aus Laiensicht geht es um schwierige Begriffe, wie Schall- und Schattenprognosen oder Umweltverträglichkeitsprüfungen. Manchmal gibt es die Möglichkeit, weitere Themen zu benennen, Befürchtungen und Ängste zu formulieren oder sich für einen Newsletter o.ä. anzumelden, damit man »auf dem Laufenden« bleiben kann. Am Ende des Dialogs wird wieder zu einer Veranstaltung eingeladen: dann werden die Ergebnisse präsentiert und eine mögliche Umsetzung angebahnt. Diejenigen, die von den erarbeiteten Ergebnissen betroffen sind, bleiben aber bei diesem Vorgehen »Dialogzuschauer«. Mit der großen Gefahr, dass die im Dialog erzielten Ergebnisse zwar »gut und schön« sind, aber dann von denen abgelehnt werden, die nicht die ganze Zeit mit am Tisch gesessen haben. In einem solchen Fall ist der Dialog zwar zunächst erfolgreich verlaufen, aber der Transfer misslingt. Die Ablehnung des Windparks ist mindestens gleich stark, im schlimmeren Fall hat sie sogar zugenommen.

Sinnvoll sind also weder eine willkürliche Ausweitung (und Aufweichung) des aktiven Teilnehmerkreises, noch eine »Zuschauerbank«, die nur am Anfang und am Ende geöffnet wird. Stattdessen muss es darum gehen, einen Windenergie-Dialog zu gestalten, der von Anfang bis Ende zwei Ebenen einschließt, die wie ein Zwillingsspaar funktionieren: das eine kann ohne das andere nicht sein – kein erfolgreicher Dialog ohne Transfer und umgekehrt.



## Wie sich Dialog und Transfer bei Windparkvorhaben erfolgreich ausgestalten lassen

Die beiden Ebenen – konstruktiver Dialog und Transfer mit allen Stakeholdern (Stakeholder sind Personen, bzw. Vertreter/innen von Interessengruppen, die in einem Bezug zum Vorhaben stehen und die ein Interesse am Projekt haben oder von ihm in irgendeiner Weise betroffen sind) – laufen nicht parallel. Vielmehr sind sie miteinander verbunden mit dem Ziel der wechselseitigen Legitimation der Dialoginhalte, des Verfahrens und der Akteure selbst. Es geht um Vertrauen in das Dialogverfahren. Und um ein effektives Verzahnen der beiden Ebenen.

Auf der einen Dialogebene tauschen sich jene aktiven Vertreter/innen der Anspruchsgruppen aus, die hierzu ausreichend Zeit, Motivation und Engagement aufbringen. Das können sein: Vorhabenträger, Kommunalpolitik, Vereine, Verbände, Unternehmen, Bürgerinitiativen. Dagegen können sich auf der anderen Ebene des Dialogs diejenigen einbringen, die sich nur punktuell für die besprochenen Themen interessieren oder schlicht nicht die Zeit haben, an regelmäßigen Arbeitsgruppentreffen etc. teilzunehmen, also häufig die breite Öffentlichkeit oder weitere organisierte Gruppen.

Klar ist, wir brauchen die arbeitsfähige Gruppe der »Dialogaktiven«. »Arbeitsfähig« bezieht sich hierbei durchaus auch auf die Anzahl der Teilnehmer/innen, auf ihr Fachwissen und ihr Engagement.

»Arbeitsfähig« heißt aber auch, die Teilnehmer/innen in die Lage zu versetzen, die Ergebnisse in ihre Peer-Groups mitzunehmen, dort darüber zu sprechen und sie kritisch zu reflektieren. Dadurch gelingt es, dass die »Dialogaktiven« sich nicht von ihrer Organisation oder Gruppe entfernen. Dies kann in der Praxis bedeuten, dass neben der Bereitstellung »klassischer« Materialien rund um den Dialog, die Teilnehmenden explizit im Vorfeld und im Nachgang von Arbeitsgruppen dazu aufgefordert werden, Feedback-Gespräche in ihren Peer-Groups zu führen. Diese Gespräche adressieren fachliche und methodisch neuralgische Punkte im Dialog, wie technische Voraussetzungen der Windenergieanlagen, bestehender Grenzwerte oder konkrete Ausgestaltung von wirtschaftlichen Beteiligungsoptionen, wie Bürgerwindanlagen etc.

Bei der praktischen Ausgestaltung der beiden Dialogebenen geht es um eine Art Prüfschablone, die es allen Beteiligten und den Initiatoren ermöglicht festzulegen, zu welchen Themen und zu welchen Zeitpunkten beide Ebenen miteinander verbunden werden.

Lernen können wir von den Erfahrungen der Mediation. Ausgangspunkt bilden weiterhin die Protagonisten eines Konflikts, mit denen das Mediatorenteam hauptsächlich arbeitet. Allerdings werden »Zaungäste« gleichermaßen berücksichtigt. Und zwar speziell beim Rückkoppeln der (Zwischen-)Ergebnisse der Mediation und beim wichtigen Perspektivwechsel zu weiteren Stakeholdern. Insbesondere dieser Perspektivwechsel zu den anderen Stakeholdern ist maßgeblich für einen erfolgreichen Transfer. In der Mediation wird davon ausgegangen, dass etwa diese »Zaungäste« häufig einen besonderen Zugang zu Lösungen besitzen und diese »Ressourcen« durch geeignete Einbindung genutzt werden können. Nicht zuletzt finden sie so »[...] ihre eigenen Interes-



sen anerkannt und müssen diese nicht mit Guerilla-Taktiken geltend machen. Die Protagonisten werden getragen von den konstruktiven Wünschen [...]« der »Zaungäste«. (Kerntke, 2014)

### **Was bedeuten diese Erfahrungen aus der Mediation nun für Windenergie-Dialoge?**

Bereits bei der Analyse der Anspruchsgruppen sollte deren Rolle als Multiplikator/innen, als mögliche Vermittler/innen für die interessierte Öffentlichkeit, berücksichtigt werden. Es gilt zu verstehen, wie die Vertreter/innen dieser Gruppen »ausgestattet« werden müssen, um über den Dialog und seine Inhalte in ihren Organisationen zu sprechen. Und wie sie partizipieren können, ohne ihre Wurzeln in den Anspruchsgruppen zu verlieren.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen zu den relevanten Anspruchsgruppen können die Prüfpunkte hergeleitet werden, um beide Dialogebenen miteinander zu verbinden. Am Anfang des Verfahrens steht dann sehr wohl eine Informationsveranstaltung für alle Bürger/innen. Allerdings werden hier nicht nur die Dialogthemen genannt und weitere Vorschläge abgefragt. Vorgestellt werden ebenso die konkreten Mitwirkungsmöglichkeiten bei einzelnen Themen und Arbeitsgruppentreffen, bei der Gestaltung von Broschüren, Plakaten oder der Projekt-Homepage. Gefragt wird auch danach, wie und wo über den Verlauf des Dialogs informiert werden soll. Durch diese Möglichkeiten, das Dialogverfahren mitzugestalten, steigt die Relevanz des Dialogs. Und es wird klar, dass auch diejenigen, die nicht am Runden Tisch oder in einer Arbeitsgruppe vertreten sind, den Dialog mitgestalten können.

Ein Runder Tisch zu einem Windparkvorhaben sollte zudem kontinuierlich nach der so genannten »Fish Bowl«-Methode arbeiten. Übersetzt bedeutet das, dass es ein bis drei »freie Plätze« bei jedem Gesprächstermin gibt, um die sich alle bewerben können. Diese können dann direkt der Diskussion folgen und auch, gleichberechtigt, Wortmeldungen und Vorschläge einbringen.

Bei der Verbindung beider Dialogebenen geht es um mehr als nur um Offenheit und Transparenz. Ziel ist es, den Dialog mit seinen Inhalten und seinen Akteuren relevant zu machen für eine breite Öffentlichkeit – und dadurch die Basis zu bereiten, dass die Dialogergebnisse später auch wirklich angenommen und umgesetzt werden. Um das zu erreichen, darf die Verantwortung für den Dialog und seine Ergebnisse nicht allein auf den Schultern der aktiven Teilnehmer/innen ruhen. Die Ausbildung von unterschiedlichen Teilnehmerrollen mit unterschiedlichen Graden der Beteiligung am Dialog ist hierzu unvermeidlich. Damit umzugehen und unterschiedliche Beteiligungsintensitäten in das Verfahren von Anfang an zu integrieren, ist die vielleicht wichtigste Aufgabe einer neuen Dialogkultur, die wir für die Umsetzung von Windenergienutzung brauchen.

### **Fazit: Windenergie-Dialoge werden durch gestalteten Ergebnistransfer wirksamer**

Dialog und Ergebnistransfer sind ein unzertrennliches Paar, dessen Zusammenspiel wir jedoch noch nicht bewusst genug ausgestalten. Dabei liegt eine Reihe an guten Erfahrungen vor, die deutlich machen, wie die Ergebnisse für eine größere Zahl an Menschen relevanter werden können. Es ist notwendig, beide Dialogebenen gleichermaßen intensiv auszugestalten. Denn nur auf den ersten Blick ist die Ebene der »Dialogaktiven« die



relevantere. Erst wenn der Transfer, sowohl inhaltlich als auch atmosphärisch, zwischen beiden Ebenen »mitgedacht« wird, steigt die Wirksamkeit von Dialogen, deren Ergebnisse nicht einfach verpuffen.

### Literatur

---

Bertelsmann Stiftung (2013): Bürger-Dialog. Informationen zur Planung und Durchführung des Diskussions- und Beteiligungsformats, Gütersloh.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung. Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor, Berlin.

Bundeskanzleramt Österreich (2011): Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung – Praxisleitfaden, Wien.

Kerntke, W. (abgerufen am 20.1.2014): Einbezug von Stakeholdern in der Organisationsmediation, <http://organisationsmediation.blogspot.de/2014/01/einbezug-von-stakeholdern-in-der.html>

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2012): Werkzeugkasten Dialog und Beteiligung. Ein Leitfaden zur Öffentlichkeitsbeteiligung. Düsseldorf.

Nanz, P., Fritsche, M. (bpb) (2012): Handbuch Bürgerbeteiligung – Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen, Bonn.

Verein Deutscher Ingenieure (2014). VDI-Richtlinie 7000, Düsseldorf.

### Autorin

---

**Dr. Danuta Kneipp** arbeitet als Moderatorin und Mediatorin für die Agentur navos Public Dialogue Consultants. Dialogverfahren in den Bereichen Energie, Verkehr und Klimawandel bilden Schwerpunkte ihrer Tätigkeit. Miteinander anstatt übereinander reden steht bei ihren Projekten im Mittelpunkt. Ihre Erfahrungen als Konfliktmoderatorin werden sowohl von Seiten privater Unternehmen als auch der Öffentlichen Hand angefragt.

### Kontakt

---

Dr. Danuta Kneipp  
navos - Public Dialogue Consultants  
[danuta.kneipp@navos.eu](mailto:danuta.kneipp@navos.eu)

### Redaktion eNewsletter

---

Stiftung Mitarbeit  
Netzwerk Bürgerbeteiligung, Redaktion eNewsletter  
Ellerstraße 67, 53119 Bonn  
E-Mail: [newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de](mailto:newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de)