

Die Angst der Bauherren vor dem Bürger – Strategisches Umfeldmanagement als Antwort auf die wachsende Schwierigkeit, Großprojekte in Politik und Gesellschaft durchzusetzen

Client's fears of the citizen – Strategic management of the social and political environment as an answer to the growing challenge of realising projects in the range of society and politics.

Von Walter Osztovcics, Wien und Evelin Mühlbacher, Graz

Mit 3 Abbildungen

(Eingelangt am 18. April 2008)



Walter Osztovcics



Dipl.-Ing. (FH)
Evelin Mühlbacher

Kurzfassung:

Großprojekte werden stark vom Umfeld beeinflusst. Trotz überwiegendem Nutzen von Projekten bildet sich aus unterschiedlichen Motiven immer wieder Widerstand, dem die Projektwerber oft ratlos gegenüberstehen, obwohl die Ziele und innere Logik politisch motivierter Vorgänge eindeutigen Gesetzmäßigkeiten folgen. Strategisches Umfeldmanagement verwendet den systematischen Ansatz – Umfeldanalyse, Monitoring und Maßnahmenplanung – für den gezielten Umgang mit den Einflüssen der Anspruchsgruppen mit den Elementen Risikomanagement, Issue-Management, nichtöffentliche und öffentliche Kommunikation sowie politisches Lobbying. Das Leistungsspektrum für diese Dienstleistung verbindet fachlich und inhaltlich die Bereiche Kommunikation/Medienarbeit, Public Affairs/Lobbying und Baumanagement/Projektmanagement für die Gestaltung des politischen und gesellschaftlichen Einwirkens.

Abstract:

Major projects are affected by their environments. Despite a great benefit of the project there can occur resistance out of different motives. Clients hardly know how to deal with, although the aim and strategy of political behaviour follow precise principles. Strategic management of social and political environment uses a systematic approach – analysis, monitoring and planning of measures – for the specific handling of stakeholder's influences with the instruments of risk management, issue management, non-public and public communication as well as political lobbying. The range of this service combines communication/public relations, public affairs/lobbying and construction management/project management for the setting of the political and social impact.

1. Einleitung

Wer sich umhört in der Bauwirtschaft oder unter den Investoren großer Infrastrukturprojekte, stößt immer wieder auf dasselbe Bild: Es ist nicht die Finanzierung, von der die größten Probleme ausgehen, auch nicht die knappe Bauzeit oder irgendwelche technischen Schwierigkeiten, die die größten Sorgen bereiten, sondern der Widerstand von außen durch steigende Ansprüche von Anrainern, Bürgerinitiativen und politischen Gruppierungen, die Projekte verändern wollen, zusätzliche Auflagen erzwingen oder sie sogar völlig zum Stillstand bringen.

Mag ein Bauvorhaben auch noch so wichtig für die Zukunft einer Region sein, mag es noch so viele Studien für seine positive Wirkung geben – irgendjemand ist immer dagegen, artikuliert sich lautstark und schafft es, Unterstützung für seinen Widerstand zu organisieren. Nicht selten herrscht dann unter den Projektbetreibern Ratlosigkeit, wie sie mit solchen Gegnern umgehen sollen. Die Politik gilt immer noch als die große unbekannte Variable in den Gleichungen vieler Planer. Dabei zeigen erfolgreiche Beispiele, dass sich das politisch-gesellschaftliche Umfeld eines Projektes ebenso systematisch managen lässt wie andere Einflussfaktoren, die auf die Planung einwirken. Die Anforderung lautet: Leistbare Infrastruktur zeitgerecht und zu vertretbaren Kosten bereitzustellen. Strategisches Umfeldmanagement leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.

2. Gegenstimmen und ihre Motive

In den häufigsten Fällen sind es Bürgerinitiativen, die sich gegen ein Projekt formieren, nicht selten aber auch einzelne Gemeindepolitiker, ganze Gemeinden oder sogar die geschlossene politische Opposition in einem Landtag. Auch der Anlass des Widerstandes umfasst eine breite Palette an Möglichkeiten: Manchmal protestieren Anrainer gegen die erwarteten Auswirkungen auf ihr tägliches Leben, wie Lärm, Verkehr oder die Veränderung des Landschaftsbildes. Mitunter hoffen schlaue Bürgermeister, ein paar Benefits für ihre Gemeinde herauszuholen zu können, wenn sie den Projektbetreibern Schwierigkeiten machen. Für NGOs wiederum kann ein Projekt ein Anlass sein, um sehr grundsätzliche Anliegen öffentlichkeitswirksam zu vertreten – da wird dann eben ein harmloser Autobahnanschluss zum Symbol für eine „europaweit verfehlte Verkehrspolitik“ hochstilisiert, und der eine muss verhindert werden, um die andere zu bekämpfen.

Schließlich können Projekte auch in ganz banale Wahlkämpfe geraten und von einer oder mehreren Parteien zu Beispielen für eine „verfehlte Politik“ der jeweiligen Regierung erklärt werden. Das wahre Motiv in solchen Auseinandersetzungen ist dann die Mobilisierung der eigenen Wählerschaft. Gleichzeitig wird aber auch aus der Haltung zum betroffenen Projekt eine politische Fahnfrage: Jede kritische Aussage wird zu einer

Unterstützung der Opposition, jede positive Stellungnahme zu einem Votum für die Regierung. Kein Wunder, dass in einer solchen Atmosphäre so mancher Projektverantwortliche den Kopf schüttelt und sich resigniert damit abfindet, dass die Politik eben offenbar unberechenbar ist.

Großprojekte sind also durch politische Vorgänge extrem verwundbar. In Österreich hat das dazu geführt, dass sowohl die Kosten als auch die Dauer großer Vorhaben im letzten Jahrzehnt enorm zugenommen haben. Legendär sind Beispiele wie der Ausbau der Westbahn zwischen Wien und St. Pölten (im Schnitt eine Bürgerinitiative pro Baukilometer ...), oder die Klagen der ASFINAG, dass sie unter dem doppelten Druck revoltierender Bürger und beunruhigter Landespolitiker immer wieder Auflagen oder Ausgleichsmaßnahmen akzeptieren musste, die technisch gar nicht nötig gewesen wären, aber offenbar einen politischen Preis für die Akzeptanz darstellten.

3. Wie wirkt Strategisches Umfeldmanagement?

Mit dem Infrastrukturprogramm der neuen Regierung vom Mai 2007 wurde nun in der Verkehrsinfrastruktur sowohl Beschleunigung als auch größere Kosteneffizienz zum Gebot der Stunde. Bauprojekte privater Betreiber standen immer schon unter dem Druck von Kosten und Fertigstellungsterminen. Ein wirksames Instrument für das Management von politischen und gesellschaftlichen Widerständen ist daher für die Planbarkeit und Finanzierbarkeit von Großprojekten unerlässlich geworden.

Freilich ist es sinnvoll, nicht von vornherein nur an Widerstände und Gegner zu denken. Es geht um die Gestaltung des politischen und gesellschaftlichen Umfeldes. Dabei hat sich die Disziplin des Strategischen Umfeldmanagements seit einigen Jahren für solche Aufgabenstellungen bewährt.

Strategisches Umfeldmanagement geht von der Grundvoraussetzung aus, dass politische Risiken erkennbar, kalkulierbar und zu managen sind. Tatsächlich ist die oben erwähnte Annahme, Politik sei „unberechenbar“, zwar weit verbreitet, aber irrig. Politik, und damit eng verknüpft die mediale Wiedergabe von Politik, gehorchen in Wahrheit klaren Gesetzmäßigkeiten. Nur sind eben die Ziele und die innere Logik politischer Vorgänge andere als die von Wirtschaftsunternehmen oder technischen Projektbetreibern.

Ein Oppositionspolitiker, der Unterschriften gegen ein Projekt sammelt und die Angst der Bürger vor Veränderungen in Unterstützung für seine Partei ummünzt, verhält sich vollkommen rational – die nächste Wahl zu gewinnen, ist sein legitimes Ziel. Ebenso gehört es zu den bekannten und vorhersehbaren Eigenschaften medialer Debatten, dass dabei die unterschiedlichen Aspekte eines Themas auf wenige griffige Schlagzeilen reduziert werden, und dass negative Aspekte, Gefahren und Protest höhere Aufmerksamkeit erhalten als die Nachricht „Alles ist in Ordnung“.

4. Phasen des Umfeldmanagements

4.1. Umfeldanalyse

Überlegungen wie die eben angestellten fallen in die erste Phase des Strategischen Umfeldmanagements. Dabei wird das Umfeld analysiert:

- Welches sind die Anspruchsgruppen (Stakeholder), die ein Interesse daran haben werden, sich in das Projekt einzumischen, ihre Ansprüche geltend zu machen?
- Welcher Art sind diese Interessen?
- Welche Risiken ergeben sich daraus für das Projekt? Wie werden sich diese Anspruchsgruppen entsprechend ihrer eigenen Logik verhalten?

Zur Analyse der Stakeholder kommt die Analyse der Issues – also der Themen, an denen sich Kritik am Projekt oder auch Forderungen an die Projektbetreiber entzünden könnten:

- Welche Themen sind relevant? Der Bogen kann dabei von „Klimaschutz“ über „Demokratie“ (ein häufiges Issue, ausgedrückt im Vorwurf, die Projektbetreiber würden über die Betroffenen „drüberfahren“) bis zu „Geldverschwendung“ reichen.
- Wie akut sind die theoretisch relevanten Themen? So spielen beispielsweise derzeit im Bereich der Umweltthemen Fragen des Klimaschutzes eine große Rolle – noch vor einem Jahr war hingegen „Feinstaub“ der Spitzenreiter. Hier ist es vor allem wichtig, latente Issues früh zu erkennen, bevor sie in der medialen Wahrnehmung eskalieren.
- Mit welchen Auslösern sind die einzelnen Themen verknüpft?

Analog dazu muss das eigene Projekt im Hinblick auf diese Anspruchsgruppen und Issues untersucht werden:

- Wo ist das Projekt verwundbar?
- Welche Projektphasen oder Milestones werden voraussichtlich Reaktionen des Umfeldes auslösen?
- Welche Milestones haben umgekehrt die größten Auswirkungen? Wenn beispielsweise eine unbedingt nötige Bewilligung auf politischen Druck hin nicht erteilt wird (und womöglich gerichtlich erstritten werden muss), dann sind die Auswirkungen auf das Projekt zweifellos gravierender als bei einfachen Bürgerprotesten.

Erst auf diese Analyse hin wird zum einen ein systematisches Monitoring eingerichtet, zum anderen eine Strategie für systematische Maßnahmen erarbeitet.

4.2. Monitoring

Das Monitoring ist unerlässlich, weil es sich ja in der Analysephase zunächst um potenziell mögliche Anspruchsgruppen, Risiken und Issues handelt – dann gilt es zu beobachten, ob diese auch tatsächlich auftreten. Zunächst wird also untersucht, welche politischen Vorgänge denkbar wären, die das Projekt stören, bzw. welche Maßnahmen durch Anspruchsgruppen prinzipiell möglich sein könnten. In der Umsetzung kommt es darauf an, das tatsächliche Auftreten solcher Vorgänge frühzeitig zu erkennen. Diesem Ziel dient das Monitoring. Es umfasst – je nach Art der Anspruchsgruppen – eine Mischung aus Medienbeobachtung, politischen Hintergrundgesprächen und der Analyse der Kommunikation von Teilöffentlichkeiten (das können politische Papiere und parlamentarische Unterlagen ebenso sein wie die Inhalte von Chatgroups oder die Webseiten von NGOs).

4.3. Maßnahmenplanung

Strategisches Umfeldmanagement basiert auf einer breit angelegten Analyse und Verfolgung von Themen, Anspruchsgruppen und Risiken und muss aber daraus die Trends interpretieren können. Denn schließlich geht es nicht um ein detailliertes Wissen sondern die strategische Bearbeitung der abgeleiteten Entwicklungen in Form eines Maßnahmenkonzeptes. Aus dem Risikomanagement können Maßnahmenpakete abgeleitet werden, die in weiterer Folge bis auf Detailmaßnahmen heruntergebrochen werden müssen. Auch aus den anderen Disziplinen sind Maßnahmen zu entwickeln, die in Summe abgestimmt werden müssen. Die Kunst liegt jedenfalls in einem gekonnten und dosierten Mix aus den unterschiedlichen Zugängen und Elementen des Umfeldmanagements, um einerseits die Erfolgchancen für die Vermeidung bzw. Abwendung zu erhöhen und andererseits der

Vielfalt eines schlagenden Themas von möglichst allen Seiten zu begegnen, wo es sich wieder finden kann. Das Umfeldmanagement legt eine Empfehlung unter Angabe der Ausgangsszenarien für die Entscheidung durch den Auftraggeber vor. Die Umsetzung wird dann vom jeweils strategisch Verantwortlichen durchgeführt.

Für die Bearbeitung des solcherart aufbereiteten Strategischen Umfelds stehen Werkzeuge zur Verfügung, die ebenso vielfältig und komplex sind wie die Aufgabenstellungen selbst:

- Gespräche mit politischen Entscheidungsträgern
- Steuerung der politischen Debatte durch Bereitstellen von Argumentarien für Dritte
- Bilden von Allianzen
- Direkter Dialog mit Anspruchsgruppen
- Vorwegnahme von erwartbarer Kritik in der Planung
- Aufbau eines für das Projekt günstigen Klimas durch gezieltes Issue-Management
- Medienarbeit (direkt oder durch den Einsatz Dritter)

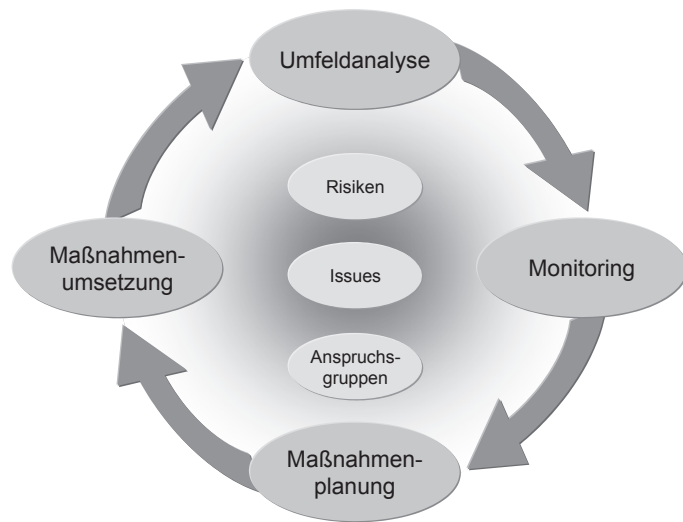


Abb. 1: Phasen des Umfeldmanagements

5. Nutzen des Strategischen Umfeldmanagements

Strategisches Umfeldmanagement stiftet bei sorgfältiger Planung für alle Projektbeteiligten Nutzen:

- für die Projektbetreiber ergibt sich der Vorteil der Planungssicherheit – die gesamte Interaktion des Projektes mit seinem politisch-gesellschaftlichen Umfeld kann bereits in einem sehr frühen Projektstadium überblickt und in ihren Auswirkungen abgeschätzt werden;
- die Projektleiter, die für die konkrete Umsetzung eines Vorhabens verantwortlich sind, haben im Rahmen des Strategischen Umfeldmanagements ein Instrument zum Management von politisch-gesellschaftlichen Risiken – diese werden erfasst und bewertet sowie Gegenmaßnahmen ausgearbeitet, wie das auch mit technischen, finanziellen und rechtlichen Risiken passiert;
- nicht zuletzt profitiert auch die Politik – bei Großprojekten steht in der Praxis nahezu immer ein Bundesland oder ein Regierungsmitglied unter den Projektbetreibern, oder zumindest unter den Befürwortern und geht damit das Risiko ein, dass ihm Widerstände gegen das Projekt politisch zum „Verhängnis“ werden. Ein systematisches Management des Umfeldes macht auch solche Risiken kalkulierbar und trägt dazu bei, sie zu minimieren.

Der Nutzen für die Projektbetreiber schlägt sich somit unmittelbar in den Projektkosten und in der Projektdauer nieder:

- Kürzere Projektentwicklungszeiten
Behinderungen, die den Planungsprozess verzögern, können bereits in der ersten Phase erkannt und beseitigt werden.
- Geringe Aufwendungen für Umplanungen
Durch frühere Einbindung aller Anspruchsgruppen können spätere Umplanungen vermieden und sogar die nötige Zahl etwaiger Variantenstudien reduziert werden. Zu diesen Anspruchsgruppen gehören auch Behörden – eine frühzeitige Abstimmung kann zusätzliche Untersuchungen im Rahmen der Umweltverträglichkeitsprüfung und damit verbundene Detailplanungen vermeiden, die inhaltlich keinen Mehrwert liefern.
- Bessere Projektorganisation
Der strategische Ansatz verringert Schnittstellenprobleme im Baumanagement und Doppelbearbeitungen im Bereich Projektleitung, Projektsteuerung, Planung, Aufsichten und Kontrollen
- Weniger und kürzere Unterbrechungen
Verzögerung entstehen oft durch fehlende (politische oder behördliche) Entscheidungen, Einsprüche gegen Bescheide, nicht zuletzt politisch motivierte „Nachdenkpausen“ – also Vorgänge, die durch das Umfeldmanagement frühzeitig erkannt und bearbeitet werden.
- Reduktion der Projektnebenkosten
Hier liegt das höchste Einsparungspotenzial: Zusatzmaßnahmen, die auf öffentlichen oder politischen Druck notwendig wurden (von zusätzlichen Lärmschutzwänden über verlängerte Tunnel bis zu veränderter optischer Gestaltung), werden entweder abgewehrt, oder aber der Druck bereits im Vorfeld abgefangen

Dazu kommt nicht monetär bewertbarer Nutzen, wie

- Allgemeine Imageverbesserung
- Positive Medienberichterstattung
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Projektbetreiber
- Professionelles Krisenmanagement

Krisen eskalieren meist durch ungeschickte oder fehlende Information. Durch die Maßnahmen des Strategischen Umfeldmanagements wird präventiv die Entstehung von Krisensituationen vermieden.

6. Spezifika Bauprojekte

Strategisches Umfeldmanagement für Bauprojekte braucht als Grundlage zusätzlich profundes Baumanagement-Wissen, um die Besonderheiten der Branche und der Projekte einbeziehen zu können. Die Anforderungen eines Bauvorhabens sind jedenfalls komplexer als eines Projektes im Sinne der (Serien-)Produktion. Mit dem Hintergrund im Bereich Baumanagement kann die Evaluierung von Themen und den Auswirkungen im Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozess vorgenommen werden. Der Fokus kann so schneller auf die politisch-gesellschaftlich gefährlichen Aspekte gelenkt werden ohne von ablauftechnisch „normalen“ Themen überschattet zu werden. Mit diesem Blick für das Wesentliche kann die Qualität der Empfehlungen maßgebend gesteigert werden. Besonders für die Projektleitung und das Projektteam wird die Effektivität der Leistungen des strategischen Umfeldmanagements sichtlich vermehrt.

7. Das Versagen von Teilstrategien

Strategisches Umfeldmanagement verfolgt einen umfassenden Ansatz, der Elemente des Risikomanagements (politische Risiken werden ebenso bewertet und gemanagt wie z.B. technische Risiken) ebenso enthält wie Issue-Analyse und Issue-Management, nichtöffentliche und öffentliche Kommunikation sowie politisches Lobbying. Ziel ist ganz allgemein die Beeinflussung des politisch-gesellschaftlichen Umfelds, wofür Methoden eingesetzt werden, die beispielsweise die Arbeit mit Dialoggruppen ebenso umfassen können wie Medienarbeit.

Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass die genannten Methoden ohne ihre Einbindung in den größeren strategischen Ansatz für sich genommen meist nicht den gewünschten Erfolg bringen können. Das gilt insbesondere für den einseitigen Einsatz von PR-Maßnahmen. Damit ist es zweifellos möglich, der Position und den Argumenten der Projektbetreiber in den Medien stärkeren Raum zu verschaffen. Wo dies aber als nötig angesehen wird, um der Medienarbeit von Gegnern etwas entgegen zu halten, wird zumeist übersehen, dass die mediale Debatte von Projekten in einer Atmosphäre des Konflikts per se den Gegnern nützt.

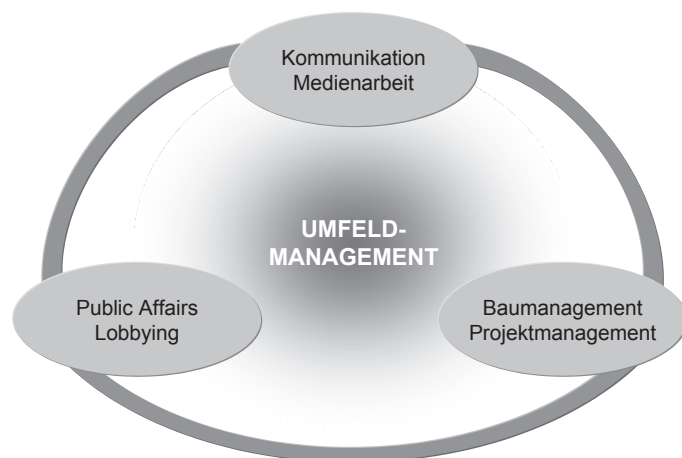


Abb. 2: Elemente des Umfeldmanagements

7.1. Grenzen der Medien(-Arbeit)

Um breiten Konsens für ein Projekt zu erzielen, wäre es notwendig, die Vor- und Nachteile in ruhigem Meinungsklima erörtern zu können. Es wäre notwendig, Argumente in einer gewissen Tiefe zu entwickeln und differenziert zu debattieren. All das können Medien nicht. Sie bilden vielmehr in der Regel Konflikte ab, bei denen die Teilnehmer feste Rollen einnehmen: Gegner gegen Befürworter, beide versuchen, auf ihre Weise Recht zu behalten, was interessiert, ist der Streit, nicht die Lösung.

Dazu herrscht ein Ungleichgewicht in den Voraussetzungen. Gegner eines Projektes sind an medialer Eskalation interessiert, sie brauchen die Aufregung, damit sie entsprechend groß in der Zeitung vorkommen. Für die Befürworter ist dagegen Deeskalation wünschenswert – ruhiges Gespräch statt aufgeregtes Durcheinanderrufen. Intensive Medienarbeit, selbst wenn sie sachorientiert und inhaltlich fair gestaltet wird, trägt jedoch zur medialen Eskalation bei. Jedes Interview eines Projektbetreibers liefert den Gegnern neue Anlässe zur Erwiderung, jede gut gemeinte Richtigstellung von falschen Fakten kann wieder zum Ausgangspunkt einer Story werden. Das Ziel „weniger Kommunikation“ lässt sich durch Kommunikation eben nicht erreichen.

7.2. Grenzen der Bürger(-Arbeit)

Wegen der inneren Gesetzmäßigkeiten politischer Vorgänge ist auch die Wirksamkeit von Bürgerforen begrenzt. Informations- und Diskussionsveranstaltungen mit betroffenen Anrainern können viel dazu beitragen, Wissensdefizite und damit verbundene Ängste in der Frühphase eines Bauprojektes abzutragen. Sie stellen auch das geeignete Instrument dar, um Sachkonflikte in Detailfragen auszutragen – vorausgesetzt, die Projektplanung sieht tatsächlich Handlungsspielraum für die Wünsche der Anrainer vor. Hingegen führen sie zu keinem Ziel, wenn der Dialog mit Gruppen geführt wird, die ihrerseits nicht an Lösungen interessiert sind, sondern das Verhindern des Projektes als einzig für sie akzeptables Ergebnis definiert haben.

Auch hier können wieder Konstellationen auftreten, in denen einigen der Beteiligten der Konflikt als solcher Nutzen bringt. Bei einem Projekt, das die Autoren untersucht haben, machte sich zum Beispiel ein Gemeindebürger zum Sprecher der Anrainer, der diese Funktion zum Sprungbrett für den bevorstehenden Gemeinderatswahlkampf machen wollte. In der Folge wurden von ihm und seiner Gruppe die Bürgerversammlungen dazu verwendet, ein Klima der Empörung und Skandalisierung zu erzeugen. Die Betroffenen protestierten etwa gleich zu Beginn einer Versammlung dagegen, dass ihnen Unterlagen zu spät oder nicht vollständig übergeben worden wären, unterstellten dem Projektbetreiber, die Bürger nur als „Feigenblatt“ zu missbrauchen und forderten regelmäßig, dass sich anstelle des Projektteams „die wirklich Verantwortlichen“ dem Volk stellen sollten. Die Strategie erwies sich übrigens im Hinblick auf die Wahlen als erfolgreich, war also weder „irrational“ noch „unberechenbar“, obwohl sie auf die Projektbetreiber diesen Eindruck machen musste.

7.3. Grenzen der Mediation

Das Argument der begrenzten Einsetzbarkeit gilt zu guter Letzt auch für Mediationsverfahren. Sie setzen zunächst eine Konfliktsituation voraus. Sie können des Weiteren nur zum Erfolg führen, wenn es tatsächlich der gegenständliche Konflikt ist, um den es den Beteiligten geht – allfällige „Hidden agendas“ werden nicht erfasst. Zum Dritten setzt Mediation die Möglichkeit des offenen Ausgangs voraus. In der Regel können aber nur die Rahmenbedingungen bzw. Gestaltungsvarianten eines Infrastrukturprojektes auf dieser Ebene behandelt werden, nicht die Sinnhaftigkeit eines Projektes insgesamt.

8. Projekte für Umfeldmanagement

Je größer ein Projekt und seine Auswirkungen sind, desto höher sind auch mögliche Widerstände einzuschätzen. Gegner treten aber nicht nur bei öffentlichen Bauherren auf sondern können ebenso private Investoren und Projektwerber treffen. Umfeldmanagement ist also nicht allein ein Thema der öffentlichen Hand sondern kann auch bei anderen Vorhaben den Entwicklungs- und Realisierungsprozess unterstützen. Besonders bei privaten Organisationen, die manchmal auch eine geringere Projekterfahrung aufweisen, bringt das Element des strategischen Behördenmanagements einen Mehrfachnutzen – inhaltlich, systematisch und prozessbezogen.

Strategisches Umfeldmanagement ist also dann sinnvoll, wenn hoher, professioneller und vielschichtiger Widerstand zu erwarten ist. Genau dann ist aber nur mehr ein systematischer Ansatz mit den Elementen Kommunikation/Medienarbeit, Public Affairs/Lobbying und Baumanagement/Projektmanagement zielführend.

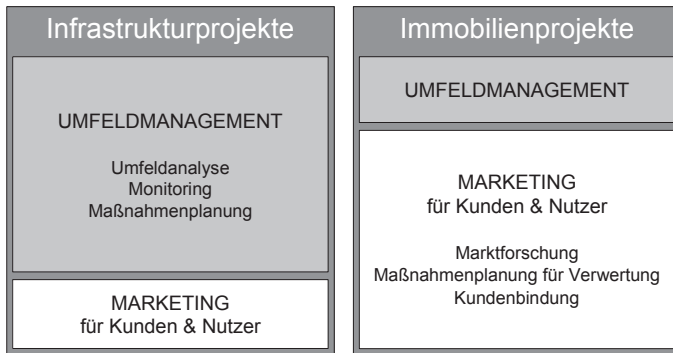


Abb 3: Strategien des Projektmarketings in Abhängigkeit der Projektart

9. Zeitpunkt für Umfeldmanagement

Der richtige Zeitpunkt für die Einbindung professioneller Unterstützung liegt naturgemäß in den frühen Phasen der Projektentwicklung. Dort kann ein Projekt mit wesentlich geringerem Aufwand noch positiv besetzt werden und so das Umfeld gemanaget werden. Auch der Gestaltungsspielraum in der Planung spielt vor allem im Sinne einer Einbindung von Betroffenen und Beteiligten eine relevante Rolle bei der Entscheidung über den Zeitpunkt des strategischen Umfeldmanagements. In späteren Projektphasen ist die Meinungsbildung voll im Gange bzw. sogar schon abgeschlossen, haben sich Gruppen bereits zusammengefunden, ist der Vorlauf für entsprechende Informationsaufbereitung gegen das Vorhaben ausreichend, um ein breites Themenspektrum abzudecken, mit dem die Projektverantwortlichen konfrontiert werden, das Projekt verzögert und aufgrund der zusätzlichen Forderungen verteuert wird. Sie sind dann nicht mehr in der Position lenken zu können sondern müssen unter Druck reagieren. Selbst dann würde strategisches Umfeldmanagement noch funktionieren, aber die Effektivität könnte nur mit erheblich höherem Einsatz erreicht werden.

10. Zusammenfassung

Die positiven Effekte von Umfeldmanagement auf den Projekterfolg zeigen, dass sich Umfeldmanagement auszahlt. Die

Beratungskosten sind im Vergleich zu Konfliktkosten oder gar erforderlichen Zusatzmaßnahmen, wie Verlängerungen von Grünbrücken, höherer Lärmschutzmaßnahmen, umfassende Ausgleichsmaßnahmen udgl., maginal. Das Leistungsspektrum für diese Dienstleistung verbindet fachlich und inhaltlich die Bereiche Kommunikation/Medienarbeit, Public Affairs/Lobbying und Baumanagement/Projektmanagement zu einem gesamtheitlichen und umfassenden Ansatz. Es geht jedenfalls um mehr als reines PR oder Marketing. Bei der Leistungsvergabe „Umfeldmanagement“ ist besonders auf die Qualität und die Qualifikation eines Anbieters Wert zu legen, die einerseits durch gemeinsam abgewickelte Projekte bereits erfahren wurde oder auch in der Weiterentwicklung des Selbstverständnisses „Umfeldmanagement“ und der damit verbundenen Ansätze und Methoden bewertet werden kann. Umfeldmanagement muss sich methodisch stets weiterentwickeln, um den zukünftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen von Projekten strategisch begegnen zu können.

Literatur:

- [1] Stempkowski, Jodl, Kovar; Projektmarketing im Bauwesen, Strategisches Umfeldmanagement für Infrastrukturprojekte, Manz Verlag, Wien: 2003
- [2] Mühlbacher: Public Affairs Management im Bauwesen, Einfluss der Politik und Interessenvertretungen auf Großprojekte – Fallstudien Tourismusprojekte, Diplomarbeit FH JOANNEUM, Graz: 2001

Walter Osztovics
 Kovar&Köppl Public Affairs Consulting
 Dorotheergasse 7/7, 1010 Wien
 Email: walter.osztovics@publicaffairs.cc
 Web: www.publicaffairs.cc

Dipl.-Ing. (FH) Evelin Mühlbacher
 Stempkowski Baumanagement und
 Bauwirtschaft Consulting GmbH
 Katzianergasse 1, 8010 Graz
 Email: evelin.muehlbacher@stempkowski.at
 Web: www.stempkowski.at