

Ausführliche Zusammenfassung der Podiumsdiskussion „Mediendisput: Kommunikation von Großprojekten – Was kann man aus Stuttgart 21 lernen?“

Der SPD-Abgeordnete und Landtagsvizepräsident Wolfgang Drexler sprach zu Beginn über seine Zeit als ehrenamtlicher Projektsprecher von Stuttgart 21, zu dem ihn die beteiligten Projektpartner Bahn, Land, Region und Stadt Stuttgart Anfang 2009 ernannt hatten. Am Anfang habe die Gründung eines einheitlichen Pressebüros gestanden, das von allen Partnern gespeist war – ein hochqualifiziertes Achter-Team mit je zwei Abgesandten von Bahn und Stadt sowie vier Mitarbeitern des Landes.

„Unsere Aufgabe war es, eine Kommunikation aufzubauen“, erläuterte Drexler, „damit verbunden eine Bestandsaufnahme, was bisher gelaufen war. Dabei stellten wir fest, dass seit den Planfeststellungsverfahren im Jahr 2001 keine Kommunikation mehr mit den Bürgern stattgefunden hatte.“ Auch die Stuttgarter Bezirksbeiräte seien seit 2002/03 nicht mehr beteiligt gewesen, die Politik, so Drexler, sei „abgetaucht“ gewesen.

Gegen die Ängste und Sorgen der betroffenen Bürger habe es neun Jahre keine Informationen gegeben: keine Informationsunterlagen, kein einheitlicher Auftritt nach außen, kein Archiv. Zu dieser Zeit seien noch über 60% der Stuttgarter Bevölkerung für das Projekt gewesen. Erste kritische Stimmen habe es erst 2008 gegeben. Auch Anfang 2009 sei noch über die Hälfte der Stuttgarter dafür gewesen. Der Umschwung mit 64% Gegnern sei erst im November 2009 erfolgt.

Sofort nach Gründung des Pressebüros seien sehr viele Briefe eingegangen. „Die haben wir alle einzeln beantwortet“, so Drexler. Themen seien vor allem Sorgen und Ängste der Bürger gewesen, die zum Beispiel in der Frage über die Stuttgarter Mineralbrunnen über persönliche Betroffenheit hinausgingen.

Der Stand der Informiertheit war dabei gering: „So schwanken bis heute die oft mit großer Sicherheit vorgetragene Baukosten zwischen 3 und 14 Milliarden Euro, wobei diese oft für den Umbau des Bahnhofs allein veranschlagt werden. Der schlägt aber nur mit 400 Millionen von den 4,1 Milliarden Gesamtkosten für insgesamt 3 Bahnhöfe und 57 km Bahnstrecke zu Buche.“

Er selber sei nach dem Baustopp im September 2010 als Sprecher zurückgetreten, weil seine Partei für den Baustopp eingetreten sei: „Ich wollte nicht, dass das Thema Stuttgart 21 vom Thema Drexler/SPD überlagert wird.“

Schlichtung – Kommunikationsform der Zukunft?

Prof. Dr. Frank Brettschneider ging auf das von Dr. Heiner Geißler durchgeführte Schlichtungsverfahren zu Stuttgart 21 ein. Bahn und Gegner hätten ihre eigenen Argumente im direkten Für-und-Wider vortragen müssen. Das habe zur Versachlichung beigetragen, wie eine Befragung seines Lehrstuhls von 426 Bürgern vor und nach dem Verfahren ergeben habe. Der Informationsstand der Bürger sei gestiegen: „Sachlichkeit und eine Angleichung der Informationsstände: Das sind Grundlagen dafür, dass Bürger Sachverhalte beurteilen können.“

Sowohl Befürworter als auch Gegner hätten wieder mehr Argumente vorgebracht. Die Frage, ob Schlichtung daher ein Zukunftsmodell sei, beantwortete Brettschneider

mit einem klaren Nein: „Die Kommunikation hätte viel früher geführt werden müssen. Die Schlichtung ist eine schallende Ohrfeige für die jahrelangen Fehler in der Kommunikation zuvor.“

Verantwortung der Medien

Sabrina Fritz, Leiterin der Redaktion Wirtschaft und Soziales beim SWR, ging auf die hohe Emotionalisierung der Auseinandersetzung ein. Nie sei sie so beschimpft worden wie für die Berichterstattung zu Stuttgart 21: „Sowohl von Befürwortern als auch von Gegnern.“

Da auch bei den Journalisten die Informationslage schlecht gewesen sei, mussten sie sich in kurzer Zeit komplexes Fachwissen aneignen. „Unsere einzige Möglichkeit war, uns auf Sachlichkeit zurückzuziehen und konsequent Nachrichten und Kommentare zu trennen“, so Fritz.

Besseres Marketing von Großprojekten

Norbert Gelse vom Bundesverband deutscher Pressesprecher, der die Diskussion moderierte, fragte den Hohenheimer Prof. Dr. Markus Voeth vom Lehrstuhl für Marketing: „Wäre der Konflikt bei besserer Verpackung des Projekts weniger stark eskaliert?“ Voeth verneinte klar: „Ein Projekt muss aus sich selbst heraus überzeugen. Nur so hat es Substanz. Und Kommunikation braucht Substanz, ohne Substanz ist keine Verpackung möglich.“

Projekte wie Stuttgart 21 hätten aber eine Dimension von Komplexität erreicht, dass Einzelne nicht mehr alle Argumente überblicken und im Vergleich beurteilen könnten. Das gelte genauso für Journalisten, die sich nicht zeitnah genug in die Thematik vollständig einarbeiten könnten. Außerdem seien bei Großprojekten so viele unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Auffassungen und Interessenlagen beteiligt. Daher müsse man zielgruppenspezifische Informationen zur Verfügung stellen.

Zielgruppengenaue Information und Kommunikation setze allerdings voraus, dass man bei Großprojekten frühzeitig Akzeptanzforschung betreibe. „Großprojekte müssen zukünftig so gestaltet werden, dass ein ausreichendes Maß an Akzeptanz in der Bevölkerung erreicht wird.“, erläuterte Voeth. Die Frage, was Akzeptanzfaktoren und -hemmnisse bei Großprojekten seien, sei allerdings natürlich projektspezifisch. Bislang fehlten noch ausgefeilte Untersuchungsmethoden, um frühzeitig in Projekten Akzeptanzfaktoren und –hemmnisse ermitteln zu können.

Akzeptanz sei heute das Schlüsselwort bei Großprojekten, da das Vertrauen in politische Institutionen gesunken sei. Um die Akzeptanz bei den Bürgern bei Großprojekten zu erreichen, sei es daher unbedingt erforderlich, sie von Anfang an in die Überlegungen einzubeziehen, sonst gingen die Überlegungen an den Bürgern vorbei.

Beispiele geglückter Kommunikation

Auch Wolfgang Drexler sah eine Vertrauenskrise zwischen Bürgern und Politik. Nur wie bringe man Politiker dazu, anders zu kommunizieren? Erfolgreiche Beispiele gebe es aus Österreich und der Schweiz. Beim Bahnprojekt in Wien habe man von Anfang an Bezirksräte und Bürger einbezogen. Wien habe für Kommunikation 9 Millionen Euro in die Hand genommen. Die Schweiz habe beim Neubau des Gotthard-Basistunnels vor dem Beginn der Planungen das Gespräch mit den Bürgern gesucht.

Auch in Mannheim habe man dank einer guten Kommunikation 300 allerdings kranke Platanen ohne Widerstand abgesägt. Bei Stuttgart 21 habe es ebenfalls Ansatzpunkte gegeben: „Anfangs wurden aus über 60 Vorschlägen zum Umbau des Schienensystems 4 Favoriten ausgewählt. Die wurden allerdings nie ernsthaft mit den Bürgern als Alternativen diskutiert.“ Drexler formulierte daraus sein Fazit: „Wir müssen Verfahren finden, bei dem Alternativen diskutiert werden, bevor das Planfeststellungsverfahren losgeht.“

Andere Form von Kommunikation

Alle vier Experten plädierten zusammen dafür, anders zu kommunizieren. So forderte Sabrina Fritz von Partnern in Großprojekten, auf Unwissen und Unsicherheit zu reagieren, aber auch Risiken zu diskutieren. Die Vorgehensweise sei dagegen oft von Angst vor negativen Schlagzeilen bestimmt.

Brettschneider ergänzte: „Verschweigen lässt Argumente nicht verschwinden. Die Annahme, dass nur gute Nachrichten akzeptable Nachrichten sind, ist falsch.“ Sie müssten stattdessen mehr direktes Pro und Contra bieten und mehr Übersetzen, indem sie die Expertensprache verständlich machten.

Politiker müssten verstehen, dass der politischen und rechtlichen Legitimation eine dauernde Kommunikation folgen müsse: „Der Zeitverlauf bei Großprojekten muss beachtet werden. Oft treten neue Beteiligte hinzu, die zum Beispiel zu Beginn des Verfahrens noch in den Windeln gelegen haben.“ Das spräche auch dafür, die Verfahren insgesamt zu verkürzen.

Drexler plädierte dafür, aktiv Alternativen darzustellen, die Kommunikation herunterzubrechen auf konkrete Themen und Entscheidungen sowie persönliche Betroffenheiten besser zu berücksichtigen: „Kommunikation muss kontinuierlich erfolgen und den Informationsstand heben.“ Dazu sei Transparenz notwendig, was beispielsweise durch Veröffentlichungen von Bohrungsergebnissen geschehen könne.

Voeth sprach sich für eine Bürgerbeteiligung aus, die über gesetzlich vorgeschriebene, politische Beteiligung hinausgehe. Projektträger müssten zukünftig mehr tun, als politisch und rechtlich notwendig sei. Sie müssten wie andere Unternehmen auch regelrechte Marktforschung betreiben: „Was spricht dagegen, die Bürger bei Großprojekten wie Kunden zu sehen und um deren Zustimmung zu kämpfen?“ Insgesamt müsse die Politik ihre Kommunikation nicht nur auf Gegner konzentrieren, sondern auch die breite Masse der Bevölkerung bei Großprojekten umwerben.

Ernstnehmen der Gegner

Brettschneider plädierte insgesamt dafür, die Kommunikation von Großprojekten als Teil von dessen Management zu begreifen, d.h. Themen und Ängste zu analysieren, Kernbotschaften und Informationskanäle zu planen und an bestimmte Gruppen anzupassen. Der Kern jedes Managements sei die Rückkopplung: das Überprüfen, ob die Maßnahmen auch angekommen seien.

Der Hohenheimer Kommunikationswissenschaftler warnte aber: „Selbst bei optimaler Kommunikation wird immer eine Gruppe übrig bleiben, die dagegen ist.“ Diese gelte es zu respektieren. Man könne auch von ihnen lernen: „Die Stuttgart-21-Gegner haben zum Beispiel das Web 2.0 effektiver genutzt und besser mit Bildern gearbeitet.“

Richtiges Timing von Kommunikation

Alle Experten waren sich abschließend einig, wie wichtig das richtige Timing innerhalb von Kommunikation ist. Die SWR-Redakteurin Fritz war sich sicher, dass Themen ihre Zeit brauchen, bis sie für eine Kommunikation reif sind. „Berichterstattung über Stuttgart 21 gab es bereits früher, aber die kam vorher nicht an.“

Trotzdem stelle sich die Frage, wieso ausgerechnet das Thema Stuttgart 21 so hoch gekocht sei. Das Projekt sei in Größe und Folgewirkungen etwa mit dem Kohletagebau zu vergleichen, aber in der Eskalation einzigartig gewesen. „Warum aber war die Geldfrage nur hier so wichtig, nicht bei der Bankenrettung?“

Milliarden-Ausgaben bringen Fass zum überlaufen

Im Vergleich mit der Bankenrettung sei S21 vielfach konkreter und die Bevölkerung deutlich betroffener, meinte Prof. Dr. Brettschneider. Die Geldfrage sei bei der Bankenrettung sehr abstrakt und nicht mit starken Bildern belegt. Baumfällungen, Bagger und Bahnhofsgebäude böten eine konkrete Projektionsfläche; „doch wer hat schon ein konkretes Bild des Rettungsschirms im Kopf?“, fragte Brettschneider.

Nach all den Milliarden für die Bankenrettung brachte der verhältnismäßig geringe Betrag für S21 das Fass zum Überlaufen, so die Experten einhellig. Ein weiterer Faktor sei die bevorstehende Landtagswahl: Da die Schlichtung im Vorfeld der Landtagswahl durchgeführt wurde, brachte sie zusätzliches Zuspitzungs-Potential mit ein, so Sabrina Fritz.

Text: Töpfer