

Policy Brief

04/12

Deutschlands Energiewende – Demokratie kollaborativ gestalten

Die Energiewende stellt eines der anspruchsvollsten Projekte in der Geschichte der Bundesrepublik dar. Ihre Umsetzung braucht nicht nur technischen Fortschritt, sondern auch demokratische Innovationen. Sie muss – das ist der dringende Appell – mit Beteiligung breiter Teile der Gesellschaft gestaltet werden, sie kann nur als tragfähiges Gemeinschaftswerk gelingen. Dazu bedarf es eines neuen demokratischen Leitbilds, Prinzipien guter Beteiligung und neuer Wege der Infrastrukturplanung, die formelle und informelle Verfahren der Öffentlichkeitsbeteiligung kreativ miteinander verbinden.

I. Gemeinschaftswerk Energiewende

Deutschland hat sich im Rahmen der Energiewende ambitionierte Ziele gesetzt. 2022 werden die letzten Kernkraftwerke vom Netz gehen. Bis zum Jahr 2050 soll der Anteil erneuerbarer Energien am Strommix auf 80 Prozent steigen. Die CO₂-Emissionen sollen im selben Zeitraum um bis zu 95 Prozent sinken, der Primärenergieverbrauch um die Hälfte abnehmen. Mit dieser Zielsetzung ist Deutschland zum internationalen Vorreiter beim Umbau hin zu einer nachhaltigen Energieversorgung geworden. Viele Industrienationen beobachten diesen Prozess derzeit mit Staunen, aber auch mit Skepsis. Sie warten ab, ob Deutschland dieses herausfordernde Projekt gelingen wird.

Schon jetzt steht fest: Die Gestaltung der Energiewende wird die Bundesrepublik nachhaltig verändern. Sie wird die Wertschöpfungsketten der Wirtschaft modifizieren, sie wird neue Anforderungen an die Garantie der Versorgungssicherheit stellen, sie wird in Umwelt und Landschaften eingreifen, sie wird die Lebenswirklichkeiten der Bürgerinnen und Bürger verändern. Exemplarisch sei dies am Beispiel des Ausbaus der Energieinfrastruktur aufgezeigt. In den kommenden Jahren müssen neue Windparks entstehen, Gaskraft- und Pumpspeicherwerke errichtet sowie Netztrassen gebaut werden – zum Teil in dicht besiedelten Gebieten. Intelligente Netzinfrastrukturen (*Smart*

Grids) werden ebenso entstehen wie neue dezentrale Wege der Energieerzeugung.

Dieser Umbau ist nicht nur eine technische Herausforderung, er ist eine Aufgabe für die gesamte Gesellschaft. Aus diesem Grund braucht die Gestaltung der Energiewende – davon sind die Autoren dieses Papiers überzeugt – neue Möglichkeiten der Mitwirkung. Sie muss auf den Wunsch der Bevölkerung eingehen, an der Planung und Gestaltung des Jahrhundertprojekts Energiewende partizipieren zu können. Wie wichtig den Bundesbürgern dieses Anliegen ist, zeigen die repräsentativen Ergebnisse des „Deutschen Energie-Kompass 2012“. Die Befragten wünschen sich dort eine offenere und transparente Gestaltung der Bürgerbeteiligung an der Energiewende. Das Problem: Mehr als drei Viertel sehen genau diese Beteiligung bislang als nicht ausreichend verwirklicht.¹

Vor diesem Hintergrund hat die Ethikkommission „Sichere Energieversorgung“ in ihrem Abschlussbericht sehr dezidiert auf das Gemeinschaftswerk Energiewende verwiesen, das in Deutschland entstehen muss. Der Hinweis der Kommissionsmitglieder: Die Energiewende wird nicht am Grünen Tisch geplant und entschieden. Sie muss in und mit der Gesellschaft umgesetzt werden – getragen von vielen Schultern, die Verantwortung übernehmen.²

Inga Beinke
Associate 2011/2012

Matthias Bergmann
Associate 2011/2012

Dr. Maik Bohne
Fellow 2011/2012

Dr. Christoph Egle
Associate 2011/2012

Dr. Christopher Gohl
Associate 2011/2012

Anika Heiny
Associate 2011/2012

Christina Rucker
Associate 2011/2012

Benjamin Simonic
Associate 2011/2012

Maximilian Stern
Associate 2011/2012

Anna Wohlfarth
Associate 2011/2012

Auf diese Herausforderung ist Deutschland nur unzureichend vorbereitet. Zu kurz ist bisher das Nachdenken über eine gesellschaftlich tragfähige Gestaltung der Energiewende gekommen – insbesondere in einem Zeitalter prekärer Legitimität, in dem die Bereitschaft zur Anerkennung von politischen und rechtsstaatlichen Entscheidungen weitaus fragiler ist als noch vor zwei oder drei Dekaden.

Unsere Empfehlung: Die Umsetzung der Energiewende braucht ein neues demokratisches Miteinander, das stärker auf Beteiligung und Kollaboration setzt. Denn: Diese vormals als „weich“ bezeichneten Faktoren sind mittlerweile zu „harten“ Kriterien politischen Handelns geworden – getragen von der Überzeugung, dass Beteiligung und die effektive Umsetzung von Politikzielen einander nicht ausschließen, sondern sich gegenseitig bedingen, führen sie doch zu schnelleren, weil akzeptierten Lösungen.

Impulse und Ideen für dieses Miteinander werden in den folgenden Kapiteln skizziert. Zunächst wird ein neues demokratisches Leitbild für die Umsetzung der Energiewende entworfen, das Ideen einer Kollaborativen Demokratie in sich aufnimmt. Es folgen fünf Prinzipien guter Beteiligung, die bei der Gestaltung von Dialogprozessen im Rahmen der Energiewende notwendig sein werden. Abschließend wird ein modellhafter Prozess der Infrastrukturplanung am Beispiel des Netzausbaus in Deutschland skizziert. Er koppelt formelle Planungsverfahren mit neuen Wegen der informellen Beteiligung und ist als Leitfaden gedacht, an dem sich auch Planer anderer Großprojekte in Deutschland orientieren können.

II. Die Energiewende – Impuls für ein kollaboratives Demokratiemodell

Die Energiewende gelingt nur, wenn Wirtschaft, Staat, Bürger und Wissenschaft in einem Gemeinschaftswerk zusammenwirken. Jeder Sektor muss dafür seine besonderen Beiträge leisten. Der wirtschaftliche Wettbewerb befördert die effizientesten Lösungen. Die wissenschaftliche Forschung

treibt technologische und logistische Innovationen voran. Die Bürger wirken als kritische Verbraucher und Steuerzahler, aber auch als veränderungsbereite Betroffene an einer Lösung mit. Die Politik schließlich setzt mittels Aushandlung und Planung den kollektiv verbindlichen Rahmen für die Energiewende.

Chance zur Weiterentwicklung der repräsentativen Demokratie

Wie diese Anstrengung bewältigt wird, mag eine Frage von gutem Projektmanagement und kluger politischer Steuerung sein, vor allem aber ist sie eine fundamentale Frage von Demokratie – und zwar nicht nur der formal-demokratischen Verfahren, sondern der demokratischen Kultur und des bürgerschaftlichen Selbstverständnisses aller Beteiligten. Denn letztlich kann das Gemeinschaftswerk Energiewende nur das Ergebnis eines anderen Gemeinschaftswerks sein: das der Demokratie.

Die Chance zur Umsetzung der Energiewende ist deshalb auch die Chance zur Weiterentwicklung der Demokratie in Deutschland. Als Leitbild eignet sich hier das Modell der Kollaborativen Demokratie. Dieses erkennt die Leistungen, die Kapazität und die Errungenschaften der repräsentativen Demokratie als Erfolgsmodell an, setzt aber zusätzlich auf neue Programme und Werkzeuge des kollektiven Aushandelns. Dabei gilt es zu lernen, bewährte formale Verfahren des Rechtsstaats und des Parlamentarismus mit innovativen, häufig informellen Verfahren der Beteiligung zu verknüpfen und abzustimmen. So wird Demokratie nicht neu erfunden, aber neu entdeckt und belebt, sie wird vielseitiger.

Kollaborative Demokratie – mehr als digitale Partizipation

In einer Kollaborativen Demokratie wirken Bürger auf vielfältigere Weise daran mit, ihre Lebensumwelt zu verändern. Das Konzept ist inspiriert von der Idee einer Open-Source-Demokratie.³ Ihr

Anspruch: Freie und gleichberechtigte Bürger lösen gemeinsam, transparent und egalitär gesellschaftliche Probleme – angelehnt an die offene und hierarchiefreie Arbeitsweise der Netz-Community. Im ursprünglichen Sinne zielt der Begriff Kollaboration aber auf etwas Grundlegenderes ab. Er bedeutet schlicht: gemeinsames Arbeiten. Dieser Rückgriff auf die ursprüngliche Bedeutung des Wortes deutet an, dass Kollaborative Demokratie weit mehr ist als nur digitale Partizipation.

Kollaborative Demokratie ist ein umfassender Politikansatz jenseits von Ja/Nein-Entscheidungen. Er versteht demokratische Politik als die kollektive, kooperative, bisweilen auch kompetitive Bearbeitung gemeinsamer gesellschaftlicher Probleme. Dieser Ansatz entwickelt das auf dem Prinzip der Konkordanz beruhende Demokratie-modell in Deutschland weiter. Er öffnet den Kreis der Beteiligten an der politischen Entscheidungsfindung – über die Einbindung etablierter Interessen hinaus. Er bezieht ein, dass sich Bürger als nichtorganisierte Akteure mit neuen Möglichkeiten der Partizipation und Selbstorganisation heute direkter als je zuvor in den politischen Prozess einbringen wollen und können.

Das Spannende: Auch aus diesem inklusiven Prozess der Entscheidungsfindung mit einer Vielzahl koordinierter Beiträge entwickelt sich kollektive Wirksamkeit, das heißt effektive Problemlösung. Denn wo Wissen und Werte, wo Perspektiven und Projekte, die Initiative und das Engagement unterschiedlicher Akteure in der Gesellschaft breiter in den politischen Prozess einbezogen werden, entsteht ein ganz konkreter Mehrwert: informiertere und ausgewogenere, damit tragfähigere Lösungen.

Vielfalt durch Verfahren

Konkret wird Kollaborative Demokratie dort, wo neue Verfahren (nicht allein Methoden) politischer Beteiligung zum Einsatz kommen. Ein Anliegen Kollaborativer Demokratie ist es deshalb,

politisches Problembearbeiten als Prozess zu organisieren und zu moderieren – in der Fachsprache *Facilitation* oder *Process Provision*. Wo diese Kompetenz genutzt wird, wo neue Verfahren der Beteiligung erprobt und angewandt werden, da weitet sich demokratische Kapazität aus.

Das heißt: Demokratien werden fähig, ihre Probleme variabler und vielschichtiger zu lösen. Sie lernen, das Zusammenspiel von Deliberation und Dezsision, von Initiative und Inklusion, von kreativer Suche und interessengeleiteter Verhandlung besser zu strukturieren. Das kann von unten her geschehen – *bottom up*. Das kann sich im Modus der horizontalen Kooperation vollziehen. Das sollte aber auch von oben her angeleitet werden – *top down*. Die Konsequenz: Fragen nach der Verteilung von Macht und Verantwortlichkeiten müssen neu bearbeitet werden.

Spätestens seit dem Schlichtungsversuch von Heiner Geißler im Sturm der Konflikte um „Stuttgart 21“ wächst die Bereitschaft in Deutschland, die Spielregeln der Demokratie zu überdenken. Hier setzt das Modell der Kollaborativen Demokratie an. So wird Beteiligung zu einem Gebot moderner politischer Führung – und zu einem fundamentalen Konzept für das Gelingen des Gemeinschaftswerks Energiewende.

III. Fünf Prinzipien für eine kollaborative Gestaltung der Energiewende

Begreift man die Energiewende als kollaborativen Prozess, dann entwickeln sich Dialog und Beteiligung zu einem Kernaspekt politischen Handelns. Wie aber können partizipative Prozesse und Verfahren richtig gestaltet werden? Wir haben fünf zentrale Prinzipien für gute Beteiligung identifiziert.

Beteiligung braucht eine Haltung des gegenseitigen Respekts

Beteiligung ist mehr als Methodik. Beteiligung benötigt eine innere Haltung. Diese Haltung ist von dem Verständnis geprägt, dass hierarchische

Steuerung an Grenzen stößt. Sie ist getragen von Empathie und gegenseitigem Respekt für unterschiedliche Perspektiven und Rollen. Das heißt: Teilnehmende sollten neue Formen der Mitwirkung als ein zeitgemäßes Instrument zur gemeinsamen Umsetzung ihrer Anliegen verstehen und sich deshalb ernsthaft auf Dialog einlassen; sie sollten ihm mit Offenheit und Redlichkeit begegnen; ihn motiviert nutzen, um klügere und ausgewogenere Entscheidungen zu treffen. Redlichkeit heißt aber auch, die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse anzuerkennen und die etablierten Verfahren der repräsentativen Demokratie zu respektieren.

Beteiligung zielt auf Wirkung ab, sie baut keine Luftschlösser

Partizipation braucht einen nachvollziehbaren Sinn und Zweck. Sie ist von der Maxime geleitet: Nur wo ein Handlungsspielraum, da ein Beteiligungsprozess. Die neuen Instrumente der Beteiligung kommen nur zur Entfaltung, wenn sie Gestaltungsoptionen vorfinden; wenn sie verändern, nicht nur beraten; wenn sie ernsthaften Eingang in den formalen Politikprozess finden. Engagement muss sich lohnen, das gilt auch für das Gemeinschaftswerk Energiewende. Sonst entstehen neue Frustration und Politikverdrossenheit.

Grundsätzlich erwarten Beteiligte nicht, dass ihre Ideen, ihre Argumente und ihr Wissen ungefiltert in politische Entscheidungen einfließen. Notwendig für das Gelingen von Beteiligungsverfahren ist aber eine Ernsthaftigkeit im Umgang mit den partizipativ erarbeiteten Ergebnissen. Dabei ist zentral: Rahmen und Spielräume von Beteiligungsverfahren müssen im Vorhinein klar abgesteckt und kommuniziert werden. Das ist eine Sache der Aufrichtigkeit, aber auch eine dezidierte Frage von Führung. So werden Dialoge nicht mit Wünschen und Hoffnungen überfrachtet, sondern stehen stets auf dem Boden des Machbaren.

Beteiligung ist kreative Prozessgestaltung

Dialog ist nicht, wenn alle über alles reden. Beteiligungsprozesse brauchen eine verlässliche Struktur, sie brauchen greifbare Ergebnisse und einen erprobten Methodenkanon. Struktur heißt aber nur zu einem gewissen Grad: Standardisierung. Es gibt eine Vielzahl von Methoden der Beteiligung, die immer wieder anders, neu und kreativ in eine individuelle Prozessarchitektur eingepasst werden müssen – je nach Ausgangslage, Zielgruppe und Problem. Nur so werden neue Räume für Diskurse geschaffen, Denkmuster aufgebrochen und eine frische Form der Diskussion etabliert.

Kreativität bei der Prozessgestaltung ist somit unerlässlich. Dies gilt insbesondere bei der wichtigen Kopplung von formellen Verfahren der Öffentlichkeitsbeteiligung mit informellen, nicht gesetzlich festgeschriebenen Beteiligungsformaten (z. B. Bürgerdialoge, Runde Tische, Planungszellen, Online-Konsultationen). Diese Kopplung wird in Zukunft zu einem zentralen Erfolgskriterium von Partizipation werden. Denn: Ein klug ausgewählter, strategischer Methodenmix (on- und offline) sichert, dass eine möglichst vielfältige Anzahl von Akteuren und Sichtweisen beteiligt wird.

Beteiligung: nicht ohne Kompetenz

Beteiligung bedarf neutraler und methodisch kompetenter Mittler, Moderatoren und Mediatoren. Sie sind darin geschult, unterschiedliche Sichtweisen von Teilnehmenden wahr- und aufzunehmen, sie zu strukturieren und zu einem akzeptierten Ergebnis zu führen. Um diese Aufgabe zu bewältigen, braucht es in Zukunft aber nicht nur professionelle Dialoggestalter. Die Teilnehmenden selbst – also Bürger, Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft – sollten in Zukunft noch stärker dazu befähigt werden, Dialoge eigenständig zu organisieren und zu gestalten. Nur so entsteht eine nachhaltige und gelebte Kultur der Beteiligung.

Hinzu kommen kommunikative, emotionale und kognitive Kompetenzen bei allen Beteiligten, die notwendig sind, um sich Sachkompetenz zu erwerben, sich in komplexe Probleme hineinzudenken und sie gemeinsam zu bearbeiten. Diese Kompetenzen sind in der Gesellschaft nicht gleich verteilt. Sie können nur in einem langfristigen Lernprozess erworben werden. Diese demokratische Kapazität aufzubauen, sie weiterzuentwickeln, sie zu fördern und zu pflegen wird eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Gemeinschaftswerks Energiewende – und eine Aufgabe von Demokratiepoltik – sein.

Beteiligung ist auf Öffentlichkeit angewiesen

Beteiligung braucht Öffentlichkeit – in unterschiedlichen Facetten. Öffentlichkeit heißt zunächst Transparenz. Natürlich haben Politik, Verwaltung und Unternehmen ein berechtigtes Interesse daran, Räume der Vertraulichkeit zu schaffen, in denen sie Ideen entwickeln und vorabstimmen können. Dennoch sollte die Maxime sein, Informationen so frühzeitig und umfassend wie möglich zugänglich zu machen, um Wissen und damit Vertrauen zu schaffen.

Öffentlichkeit heißt aber auch, Beteiligungsprozesse aktiv bekannt zu machen, Aufmerksamkeit auf sie zu lenken und für sie zu werben. Denn: Je öffentlicher und wahrnehmbarer die Möglichkeiten der Beteiligung sind, desto höher ist die Chance, dass die Gruppe der Teilnehmenden divers zusammengesetzt ist und nicht eine kleine Schar von Überzeugten den Diskurs dominiert.

Allerdings: Beteiligung darf sich nicht zur Öffentlichkeitsarbeit mit anderen Mitteln entwickeln. Verfahren der Beteiligung sollten durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen flankiert werden, dürfen aber nicht zu einem rein strategischen Instrument der politischen Kommunikation geraten.

IV. Infrastrukturausbau gemeinsam gestalten – am Beispiel Netzausbau

Ein neues Leitbild demokratischen Handelns und geteilte Prinzipien der Kollaboration sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen des Gemeinschaftswerks Energiewende. Wie gesellschaftlich tragfähig der Konsens zur Energiepolitik aber wirklich ist, wird sich ganz konkret am intensiven Aus- und Umbau der Energieinfrastruktur in Deutschland zeigen.

Dies gilt insbesondere für den angestrebten Ausbau der Stromnetze. Laut aktuellem Netzentwicklungsplan müssen in den kommenden Jahren allein 3800 Kilometer neue, länderübergreifende Stromtrassen durch Deutschland gebaut und 4000 Kilometer Leitungen modernisiert werden. Hinzu kommen Tausende Kilometer neuer Verteilernetze auf Länderebene. Die Konsequenz: Deutschland wird in Zukunft – trotz aller Wünsche nach dezentraleren Energieversorgungsstrukturen – von deutlich mehr Stromtrassen durchzogen werden als bisher.

Netzausbau: zügig und gesellschaftlich tragfähig

Experten sind sich einig, dass der Netzausbau in Deutschland höchste Priorität hat. Er muss bis 2022 – also dem Abschaltdatum für das letzte Kernkraftwerk – substanziell vorangekommen sein. Die Zeichen verdichten sich zurzeit jedoch, dass die Netzplanungen und -bauten weitaus schleppender umgesetzt werden als geplant. Kürzlich wies die Bundesnetzagentur in ihrem Jahresbericht auf diese Verzögerungen hin – und zwar bereits beim Ausbau geplanter „Altleitungen“, sogenannte EnLAG-Projekte.

Diese Verzögerungen haben unterschiedliche Gründe. Ein gewichtiger: Gegen den Netzausbau gibt es bereits jetzt erhebliche Bürgerproteste. Bürgerinitiativen (BI) entstehen im ganzen Land, so z. B. in Thüringen, wo sich knapp zwei Dutzend lokale BI unter dem Dach der Interessengemein-

schaft „Achtung Hochspannung“ gegen die dort geplante „Strombrücke“ positioniert haben. Auch im Harzvorland und in Schleswig-Holstein gibt es bereits jetzt Bürgerproteste gegen den (überirdischen) Ausbau von geplanten Stromtrassen.

Konflikte scheinen in der Tat unvermeidbar, berührt der Netzausbau doch fundamentale Interessen von ganz unterschiedlichen Gruppen: Maßgabe der Politik und Interesse der Übertragungsnetzbetreiber (TenneT, Amprion, 50Hertz, TransnetBW) ist ein möglichst schneller Ausbau. Auch energieintensive Unternehmen drängen auf eine zügige Umsetzung, um die nötige Grundlastversorgung sichern zu können. Umwelt- und Naturschutzverbände warnen hingegen vor Eingriffen in die Natur. Landwirte wehren sich gegen die Wertminderung ihrer Grundstücke. Bürger in den betroffenen Kommunen sorgen sich um ihre Lebensqualität und die Ästhetik der Landschaft. Diese Interessen auszugleichen ist eine große Herausforderung, aber zwingend notwendig, um den Bau der Höchstspannungsnetze möglichst ausgewogen und gesellschaftlich tragfähig zu gestalten.

Der Netzausbau stellt mithin eine enorme Aufgabe dar. Er muss sich schnell, jedoch möglichst im Konsens mit der Gesellschaft vollziehen. Eine der Zukunftsfragen im Bereich der Energiewende heißt also: Wie kann der Netzausbau zügig und gleichzeitig gesellschaftlich tragfähig gelingen?

Die Gefahr: alleiniger Fokus auf formale Verfahren

Vor diesem Hintergrund hat sich der Gesetzgeber der Planung der neuen bundesländerübergreifenden Stromtrassen angenommen. Kern der Beschlüsse ist das Netzausbaubeschleunigungsgesetz (NABEG) von 2011, mit dem erstmals die Grundlage geschaffen wurde, die Planung und Genehmigung von Höchstspannungsnetzen bundeseinheitlich zu regeln und zu bündeln. Koordiniert wird der Planungsprozess von der Bundesnetzagentur in Bonn.

Das neue Planungsverfahren ist komplex und findet auf mehreren Ebenen statt. Zunächst soll bis Anfang 2013 der Bedarf an neuen Trassen durch den Bundestag festgestellt werden (Bundesbedarfsplanung) – auf Basis eines von den Netzbetreibern vorgelegten und derzeit konsultierten Netzentwicklungsplans. Anschließend folgt die Planung von Korridoren (Bundesfachplanung) in den einzelnen Regionen Deutschlands, dann die Genehmigung von konkreten Trassen (Planfeststellung). Vorgegeben ist dieser Prozess vom Bund. Bewältigt werden muss er im Zusammenspiel der Übertragungsnetzbetreiber mit der Bundesnetzagentur und den Landesbehörden.

Schaut man sich vor diesem Hintergrund die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsbeteiligung an, die vom Gesetzgeber im Rahmen des NABEG und des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) vorgegeben worden sind, so zeigen sich drei Schwächen:

- Die Zeitfenster für Beteiligung sind sehr limitiert und standardisiert. Sie beschränken sich auf kurze, formalisierte Phasen – z. B. auf formularbasierte Online-Konsultationen, auf Antragskonferenzen, Auslage- und Erörterungstermine.
- Die formelle Beteiligung der Öffentlichkeit findet zu einem Zeitpunkt statt, an dem die Planungen bereits sehr weit vorangeschritten sind. Es ergeben sich dadurch sehr wenige Gestaltungsoptionen für eine Mitwirkung an der Planung.
- Der Planungsprozess richtet sich vor allem an organisierte Interessen und direkt Betroffene. Fragen von übergreifendem Interesse, etwa im Hinblick auf Sinn und Zweck des Vorhabens und den Nutzen für die Allgemeinheit, werden kaum diskutiert.

Dieses Vorgehen entspricht den bisher üblichen Grundsätzen des deutschen Verwaltungsrechts. Zwar wird diese Tradition der formalen Öffentlichkeitsbeteiligung gerade durch das neue Planungsvereinheitlichungsgesetz (PIVereinHG) auf-

gebrochen, das sich zurzeit noch in Abstimmung auf Bundesebene befindet. Dieses Gesetz empfiehlt Behörden, frühzeitig auf eine Beteiligung der Öffentlichkeit hinzuwirken – z. B. in Form von Bürgerforen und -dialogen. Auch ist die Bundesnetzagentur bemüht, begleitend zur Bundesbedarfsplanung Dialogformate anzubieten, im Rahmen derer auf einzelnen Veranstaltungen über die technischen Details und die Umweltauswirkungen des Netzausbaus informiert wird.⁶

Insgesamt zeigt sich aber eine klare Tendenz: Bürgerperspektiven werden nur unzureichend und zu spät in den Planungsprozess für den Netzausbau eingebunden. Dadurch besteht die dringende Gefahr, Konflikte – national wie regional – nicht ausreichend zu bearbeiten und Frontstellungen heraufzubeschwören, die bereits die Situation rund um den Neubau des Stuttgarter Hauptbahnhofs haben eskalieren lassen. Genau durch diese Proteste (und sich anschließende Einwände und Gerichtsverfahren) kann das Ziel massiv gefährdet werden, den Netzausbau im vorgegebenen Zeitrahmen umzusetzen.

In Dialog investieren

Die dringliche Empfehlung: Netzbetreiber und Genehmigungsbehörden tun gut daran, nicht nur in die Planung, Technik und den Bau der Netze zu investieren, sondern – so früh wie möglich – einen organisierten Dialog mit der Bevölkerung zu führen. Diese Empfehlung ist von der These geleitet: Zügige Planung und Beteiligung sind kein Widerspruch, sondern sie bedingen einander. Beteiligung bedarf am Anfang zwar mehr Ressourcen, führt insgesamt aber zu einer schnelleren Umsetzung, weil sich Konflikte und unnötige Polarisierung vermeiden lassen.

Wie der Dialog rund um den Netzausbau gestaltet werden kann, wird nun exemplarisch und systematisch vorgestellt. Dabei gilt: Mut zur Verzahnung von formellen Teilnahmeverfahren mit neuen, kreativen, informellen Möglichkeiten

der Kollaboration. Denn genau hier liegt die Zukunft der Planung in Deutschland – in der Kopplung von standardisierten Teilnahmephasen und flexibel einsetz- und verknüpfbaren Dialogformaten.

Netzausbau: Modell für beteiligungsorientierte Infrastrukturplanung

Der kommende Netzausbau wird spätestens dann ganz konkret und erfahrbar werden, wenn das Bundesbedarfsgesetz (wahrscheinlich Anfang 2013) von Bundestag und Bundesrat verabschiedet worden ist. Im Anschluss sind die Netzbetreiber aufgefordert, Pläne für Korridore und anschließend für die konkreten Trassen (Maststandorte, Freileitungen und Erdkabelleitungen) vorzulegen. Dieser Prozess wird in den betroffenen Regionen ganz konkrete Verunsicherungen hervorrufen. Fragen werden aufkommen: Wo werden die Leitungen gebaut? Welche Auswirkungen werden sie auf Mensch und Umwelt haben?

Um diesen Herausforderungen im Rahmen eines möglichst kollaborativen Planungsdialogs zu begegnen, sind sechs wesentliche Schritte zu beachten. Diese Module sind nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen, in der Regel sind sie Teil eines iterativen Planungsprozesses. In Zukunft sollten sie aber zum Bestandteil eines inklusiven planerischen Vorgehens bei umstrittenen Großprojekten in Deutschland gehören – stets klug verzahnt mit den formalen Möglichkeiten der Öffentlichkeitsbeteiligung.

Modul 1: Analysieren

(ca. 1–2 Monate, je nach Region und Konfliktlage)
Zu Beginn geht es für Vorhabenträger (und Behörden) darum, das gesellschaftliche Umfeld zu analysieren, in dem die Planung stattfinden wird. Dazu gehört zunächst ein offener und frischer Blick auf die relevanten Akteure, die ihre Sichtweise in die Planung einbringen wollen und sollen. Dieser Blick darf sich nicht nur auf die etablierten Interessen

richten, sondern sollte auch andere, nichtorganisierte Experten und Bürger einbeziehen. In einem zweiten Schritt ist zu analysieren, was diese Akteure bewegt, wo Konsens und wo Konflikte zu erwarten sind. Für diese Analysephase bietet sich ein Mix aus unterschiedlichen Methoden an:

- **Stakeholdermapping:** eine systematische Analyse von Personen und Gruppen, die ein relevantes Interesse am Planungs- und Bauprozess haben.
- **Befragungen:** schriftliche oder telefonische Umfragen in der Bevölkerung zu Beginn des Planungsprozesses, gegebenenfalls auch in Form von Fokusgruppen mit repräsentativ ausgewählten Bürgern.
- **Feedbacksammlung:** systematische Aufnahme und Analyse von Rückmeldungen aus öffentlichen Veranstaltungen und Dialogformaten.

Modul 2: Informieren

(möglichst durchgängig)

Der gesamte Planungsprozess – von der Bundesfachplanung bis zum Bau konkreter Masten – sollte von einer möglichst offenen und zugänglichen Informationsarbeit begleitet werden. Die Websites www.netzentwicklungsplan.de oder netzausbau.bundesnetzagentur.de sind hier ein guter erster Schritt. Wichtig ist es, Bürgerinnen und Bürgern frühzeitig Informationsangebote zu machen und ihnen einen möglichst leichten Zugang zu den für sie wichtigen Wissensgrundlagen über den Netzausbau zu schaffen – nicht nur übergreifend auf Bundesebene in Form einer nationalen Informationskampagne (Netzoffensive), sondern auch ganz konkret vor Ort in den Regionen. Ein wichtiger Effekt dieser proaktiven Öffentlichkeitsarbeit: Die Aufmerksamkeit der betroffenen Bürger wird frühzeitig auf die geplanten Vorhaben gelenkt, also zu einem Zeitpunkt, an dem eine Mitsprache noch möglich ist, nicht erst dann, wenn die Planungen bereits abgeschlossen sind und „die Bagger rollen“.

Für die Informationsarbeit, begleitend zu den unterschiedlichen Planungs- und Bauphasen, stehen folgende exemplarische Methoden zur Verfügung:

- **Bürgerforen:** Experten (Planer, Ingenieure, Behörden) informieren über Fragen des Netzausbaus vor Ort und stellen sich anschließend einem moderierten Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern – z. B. in Form einer Bürgerkonferenz.
- **Mobile Info- und Diskussionsbox:** Informationsangebot auf Marktplätzen und in Fußgängerzonen. Das Ziel: informieren und gleichzeitig Meinungen und Stimmungen aus der Bevölkerung aufnehmen.
- **Online-Plattform:** Daten und Visualisierungen (3-D-Modelle) über den geplanten Netzausbau digital und neutral zugänglich machen. Um den Gedanken der Kollaboration zu stärken, sollte das Portal Nutzern seine Informationen als offene Daten zur weiteren Verwendung anbieten.
- **Bürgersprechstunden:** regelmäßiger Austausch mit Experten und Behörden – sowohl on- als auch offline möglich.
- **Begehungen:** Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger schärfen für die planerischen Maßnahmen vor Ort und ihnen die Möglichkeit geben, auf konkrete Probleme und Herausforderungen der Planung hinzuweisen.

Modul 3: Dialog einen zentralen Ort geben

(planungs- und baubegleitend)


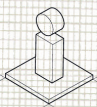

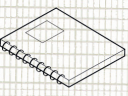
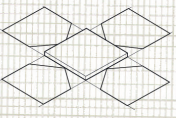
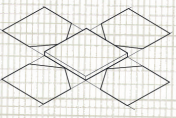
Die Planung und Genehmigung neuer Stromtrassen wird Zeit in Anspruch nehmen. Vor diesem Hintergrund ist es elementar, dem Dialog zentrale und dauerhafte Orte zu geben, an denen Ergebnisse kontinuierlich gebündelt und dokumentiert werden können; an dem – im Geiste eines Runden Tisches – mit einem verlässlichen Kreis von Personen an den Gestaltungsoptionen des Netzausbaus gearbeitet werden kann.

Dazu bietet es sich an, ein übergeordnetes Forum auf nationaler Ebene einzurichten, das grund-

legende Fragen zum Netzausbau in Deutschland klärt (z.B. die Reduktion elektromagnetischer Emissionen). Relevanter wird jedoch die Gründung von Dialogforen in den vom Ausbau besonders betroffenen Regionen sein, im Rahmen derer die Beteiligten gemeinsam nach konkreten Lösungen suchen. Im Falle des Netzausbaus können dies – je nach Region – etwa der zuständige Netzbetreiber, die Genehmigungsbehörden, betroffene Kommunen, Energieversorgungsunternehmen (EVU), Umwelt- und Naturschutzverbände, Landwirte, energieintensive Industrien, Bürgerinitiativen, aber auch ausgewählte nicht-organisierte Bürgerinnen und Bürger sein.

Zu beachten sind vor allem drei Dinge für das Gelingen eines solchen Modells:

- Alle regional Beteiligten erklären sich im Vorfeld bereit, sachlich und konstruktiv in den Dialog einzutreten und nach tragfähigen Lösungen zu suchen.
- Die Vorhabenträger begeben sich auf Augenhöhe in den Dialog. Sie geben zwar den Rahmen der Planung vor, müssen sich aber darauf einstellen, Planungsoptionen zu diskutieren und für Änderungswünsche zugänglich zu sein.
- Behörden und Vorhabenträger erklären sich bereit, die gemeinsam ausgehandelten Ergebnisse des Dialogforums verbindlich und nach-

Netzausbau	Möglichkeiten informeller Beteiligung so früh wie möglich
<p style="text-align: center;">*</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> Formelle Beteiligung nach NABEG </div> <p>A. Bundesbedarfsplanung:</p> <p>Bedarf an neuen Trassen wird durch den Bundestag festgestellt. Evaluation anhand von Szenariorahmen.</p> <p>B. Bundesfachplanung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Antragskonferenz 2. Strategische Umweltprüfung 3. Auslegen der Unterlagen 4. Erörterungstreffen vor Ort Dauer: schnellstmöglich <p>C. Planfeststellung:</p> <p>Planung von konkreten Trassen vor Ort.</p> <p>D. Bau:</p> <p>Dauer: bis 2022</p> <p style="text-align: center;">*</p>	<div style="margin-bottom: 10px;">  <p>ANALYSIEREN Zu Beginn geht es für den Vorhabenträger darum, das gesellschaftliche Umfeld umfassend zu analysieren, in dem die Planung stattfinden wird. Methoden: Stakeholdermapping, Befragungen, Feedbacksammlung.</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p>INFORMIEREN Der Planungs- und Bauprozess sollte von einer möglichst offenen und zugänglichen Informationsarbeit begleitet werden. Formate: Bürgerforen, mobile Infobox, Online-Plattform, Begehungen.</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p>EIN ORT FÜR DIALOG Einen zentralen und verlässlichen Ort schaffen; Dialogforen aufbauen, im Rahmen derer alle teilnehmenden Akteure gleichberechtigt nach Lösungen suchen.</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p>FAKTEN KLÄREN Gesprächsgrundlage schaffen durch gemeinsame Faktenklärung. Methode: Joint Fact Finding.</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p>GEMEINSAM PLANEN So früh wie möglich: Dialog mit beteiligten Akteuren führen, um unterschiedliche Perspektiven aufzunehmen und gemeinsam Planungsoptionen auszuloten. Formate: Online-Dialog, Dialogforum.</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">  <p>FINANZIELL BETEILIGEN Neue Modelle finanzieller Beteiligung entwickeln.</p> </div>

Verzahnung von formellen mit informellen Methoden der Öffentlichkeitsbeteiligung

vollziehbar zu prüfen und sie in die Planung einzubeziehen.

Begleitend ist der Aufbau eines nationalen Kompetenzzentrums zu empfehlen, das Fakten zur Energiewende (auch zum Netzausbau) so überparteilich und neutral wie möglich zur Verfügung stellt. Dieses Zentrum könnte beispielsweise von den drei nationalen Wissenschaftsakademien in Deutschland getragen werden.

Modul 4: Fakten klären und bewerten

(ca. 3–6 Monate, integriert in Dialogforum)

Immer wieder kommt es – insbesondere in umstrittenen Planungsprojekten – an einen Punkt, an dem Gutachten, Gutachter und ihre Auftraggeber einander unversöhnlich gegenüberstehen. Jede Seite pocht dann darauf, über die sachlich und objektiv richtigen Informationen zu verfügen, die als Grundlage der Planung dienen sollten.

Eine gemeinsame Verständigung über basale Fakten kann in dieser Situation kaum noch hergestellt werden. Dadurch wird eine Zusammenarbeit enorm erschwert, weil bereits die Ausgangsbasis für eine sachliche Diskussion fehlt. Um eine solche Frontstellung zu vermeiden, sollte – wenn es zu Auseinandersetzungen über grundlegende Planungsdaten kommt – eine gemeinsame Faktenbasis geschaffen werden. So wird ein „Gutachterstreit“ vermieden, der viel Zeit und Ressourcen kostet und in dem die beteiligten Akteure häufig auch das Vertrauen untereinander verlieren.

Als Methode bietet sich hier das sogenannte *Joint Fact Finding* an, regional beauftragt vom jeweiligen Dialogforum, wissenschaftlich begleitet vom oben benannten Kompetenzzentrum Energiewende. Der Kniff dieser Methode: Fragestellung, Ausschreibung und die Vergabe von Gutachten erfolgen gemeinsam durch die am Dialogprozess beteiligten Parteien. Die Ergebnisse des *Joint Fact Finding* sollten im Internet oder in Form von Publikationen veröffentlicht oder auch im Rah-

men einer Veranstaltung der interessierten Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Modul 5: Gemeinsam planen

(ca. 3–6 Monate, integriert in Dialogforum)

Häufig findet die Planung von Großprojekten zunächst buchstäblich hinter verschlossenen Türen statt. Das ist nicht per se zu kritisieren, denn zunächst müssen die Vorhabenträger ein klares Bild vom Umfang und den Varianten der Planung entwickeln. Allerdings ist es im Falle des Netzausbaus anzuraten, so früh wie möglich in einen Planungsdialog mit der Öffentlichkeit einzutreten, um die unterschiedlichen Perspektiven der Bevölkerung strukturiert aufzunehmen und mit den Beteiligten ausgewählte Varianten der Korridor- bzw. Trassenführung auszuloten.

Für einen solchen die Antragskonferenz vorbereitenden Dialog stehen unterschiedlichste Methoden der Beteiligung zur Verfügung. Zwei seien hier exemplarisch vorgestellt:

- *Online-Dialog*: Planungsvarianten werden online dargestellt und können auf einer Website von Nutzerinnen und Nutzern kommentiert werden. Der Online-Dialog dient als Meinungsbild, das frühzeitig mögliche Herausforderungen und Problemstellungen bei der Planung aufzeigt.
- *Dialogforum*: Arbeitsgruppen bilden sich aus dem Dialogforum heraus. Sie bearbeiten jeweils unterschiedliche Fragestellungen zusammen mit den für die Planung zuständigen Experten – im Falle des Netzausbaus z.B. die konkrete Trassenführung in dichter bevölkerten Gebieten oder die Möglichkeit des streckenweisen Einsatzes von Erdkabeln. Zur Vorbereitung der Arbeitsgruppen kann die Methode *Planning for Real* eingesetzt werden. Hier identifizieren Experten zusammen mit Bürgern anhand von 3-D-Modellen auf einem Workshop die drängendsten Problemstellungen, die dem Dialogforum später als Arbeitsaufträge dienen.

INFO

Dialogforen sind bisher bei unterschiedlichsten Projektplanungen in Deutschland zum Einsatz gekommen – so z. B. beim Ausbau des Frankfurter Flughafens (www.umwelthaus.org), begleitend zum Bau der festen Fehmarnbelt-Querung (www.fehmarnbelt-dialogforum.de), zur Erweiterung der Stadtbahn Mannheim oder als Runder Tisch zum Bau des Pumpspeicherkwerkes in Atdorf (www.runder-tisch-atdorf.de).

Modul 6: Finanziell beteiligen

(durchgängig anzubieten)

Um die Akzeptanz des Netzausbaus in den betroffenen Regionen zu steigern, sollte über neue Modelle finanzieller Beteiligung am Stromnetz nachgedacht werden – unabhängig von finanziellen Entschädigungen, die einzelne Grundstückseigner erhalten. Denn: Das Investmentrisiko für Bürger ist äußerst gering. Die Bundesnetzagentur reguliert in Deutschland das Stromgeschäft und legt Renditen für die Eigenkapitalverzinsung fest. Für Stromleitungen liegen sie bei rund 9 Prozent. Selbst wenn Privatanleger einen Abschlag in Kauf nehmen müssen, so lägen die Renditen zwischen 5 und 7 Prozent.

Interessant ist die Idee der finanziellen Beteiligung nicht nur auf der regionalen, sondern auch auf der nationalen Ebene. Hier wäre ein sogenannter Bundesnetzbrief im Stile einer Bundesanleihe denkbar. So könnte der Staat mithilfe der Bürger einen finanziellen Rahmen zur Verfügung stellen, der es Investoren erleichtert, günstige Kredite für den Netzausbau zu erhalten.

Mehr Ressourcen, weniger Konflikt

Die sechs hier aufgezeigten Schritte bilden ein Panorama an Möglichkeiten ab, wie der Planungs- und Bauprozess für den kommenden Netzausbau beteiligungsorientierter gestaltet werden kann. Natürlich ist dieses Tableau an Aufgaben und Methoden sehr umfassend und wird selten in seiner Gänze zum Einsatz kommen. Es gibt aber einen Leitfaden vor, an dem sich auch Prozessarchitekten bei der Planung anderer Großprojekte orientieren können.

Nicht verschwiegen werden darf jedoch: Ein solcher Prozess, der informelle mit formellen Beteiligungsformaten koppelt, bedeutet einen Mehraufwand an finanziellen, organisatorischen und personellen Ressourcen – insbesondere in der kritischen Anfangsphase von Großprojekten, in denen das Investmentrisiko vergleichsweise hoch ist.

Aber: Bereits ca. 1 Prozent der jeweiligen Investitionssumme reicht aus, um die hier beschriebenen Dialog- und Beteiligungsformate in konfliktreichen Regionen (*Hot Spots*) ausreichend zu finanzieren. Dieses Geld ist – dieser Kommentar sei zum Abschluss erlaubt – gut investiert, denn es schafft die Bedingungen dafür, dass der Ausbau der Energieinfrastruktur in einem Zeitalter prekärer Legitimität konfliktfreier und dadurch zügiger gestaltet werden kann.

V. Konklusion

Die Energiewende stellt Deutschland vor große Aufgaben. Der dringende Appell: Wir dürfen uns nicht nur auf die Entwicklung technischer Innovationen fokussieren. Wenn wir es in Deutschland mit der Energiewende ernst meinen, dann braucht es für deren Gestaltung ein konkretes Mehr an Beteiligung – getragen von der Überzeugung, dass Partizipation und die effektive Umsetzung von Politikzielen einander nicht ausschließen, sondern sich gegenseitig bedingen. Ansonsten droht dieses Jahrhundertprojekt gesellschaftlich – und damit politisch – zu scheitern. Wie die Energiewende als Gemeinschaftswerk gestaltet werden kann, dazu wurden im vorliegenden Policy Brief Vorschläge entwickelt:

- Zur Umsetzung der Energiewende brauchen wir ein *erweitertes demokratisches Leitbild*, das am Modell einer Kollaborativen Demokratie orientiert ist. Dieses Leitbild ist von der Haltung geprägt, dass Politikgestaltung heute ein gemeinsames gesellschaftliches Problembearbeiten ist – getragen von neuen Methoden der Kollaboration, die unsere repräsentative Demokratie vielfältiger und gleichzeitig effektiver machen.
- Die Energiewende braucht geteilte *Prinzipien guter Beteiligung*, die als Leitfaden für die Gestaltung eines solch komplexen Gemeinschaftswerks dienen. Diese Prinzipien geben Ori-

INFO

Begleitend zum Bau einer für 2015 geplanten Westtrasse prüft der Netzbetreiber TenneT derzeit in Schleswig-Holstein neue finanzielle Beteiligungsmodelle von Bürgern am Stromnetz – zusammen mit regionalen Banken und mit Unterstützung der Bundesnetzagentur. Dieses Vorgehen könnte sich zu einem Vorbild in ganz Deutschland entwickeln.

entierung. Sie helfen, das gemeinsame Arbeiten an den Herausforderungen der Energiewende zu ermöglichen. Konkret braucht Beteiligung: Haltung, Wirkung, Kreativität, Kompetenz und Öffentlichkeit.

- Die Energiewende wird einen substanziellen *Umbau der Infrastruktur* in Deutschland mit sich bringen. Dieser Umbau kann nur in und mit der Gesellschaft gelingen. Die Empfehlung: Mut zum frühzeitigen *Dialog* und zur *Kopplung* von formeller Öffentlichkeitsbeteiligung mit neuen informellen Möglichkeiten der Kollaboration. So entstehen – in Kapitel IV anhand von sechs modularen Schritten skizziert – neue Formen der beteiligungsorientierten Infrastrukturplanung.

¹ Vgl. Deutscher Energie-Kompass 2012. Eine Untersuchung von TNS Infratest im Auftrag der IG BCE. Zeitraum: 11. – 30. April 2012

² Vgl. „Deutschlands Energiewende – Ein Gemeinschaftswerk für die Zukunft“. Abschlussbericht der Ethikkommission Sichere Energieversorgung. 30. Mai 2011, verfügbar unter: <http://bit.ly/MCtuwD>

³ Eingang gefunden hat die Idee der Open-Source-Demokratie bereits in unterschiedliche Open-Government-Initiativen – u. a. wurde sie von der Obama-Regierung in den USA als Leitbild aufgegriffen

⁴ Vgl. Bundesnetzagentur. Jahresbericht 2011, verfügbar unter: <http://bit.ly/hBrtp7>

⁵ Vgl. SCHNELLE, Kerstin; VOIGT, Matthias: Energiewende und Bürgerbeteiligung: Öffentliche Akzeptanz von Infrastrukturprojekten am Beispiel der „Thüringer Strombrücke“, verfügbar unter: <http://germanwatch.org/en/download/4135.pdf>

⁶ Die Bundesnetzagentur führt in 2012 einen Technik- und Umweltdialog mit ausgewählten Fachveranstaltungen in verschiedenen Städten in Deutschland durch

VI. Ausgewählte Literatur und Links

Literatur und Studien

ARNSTEIN, Sherry R.: A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Planning Association. Bd. 35, H.4. 1969. S. 216–224

BARBER, Benjamin: Starke Demokratie. Über die Teilhabe am Politischen. Rotbuch. Hamburg. 1994

CROUCH, Colin: Postdemokratie. Suhrkamp. Frankfurt a. M. 2008

DE SOUZA BRIGGS, Javier: Democracy as Problem Solving. Civic Capacity in Communities Across the Globe. MIT Press. Cambridge, MA. 2008

DEWEY, John: Die Öffentlichkeit und ihre Probleme. Philo. Berlin. 2001

LATHROP, Daniel; RUMA, Laurel: Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice. O'Reilly. Sebastopol, CA. 2010

LEGGEWIE, Claus: Mut statt Wut. Aufbruch in eine neue Demokratie. Körber-Stiftung. Hamburg. 2011

MEISTER, Hans-Peter; GOHL, Christopher: Mediation und Dialog bei Großprojekten. Der Ausbau des Flughafens Frankfurt. Verlauf, Erfahrungen, Folgerungen. F.A.Z.-Verlag. Frankfurt a. M. 2012

NANZ, Patrizia; FRITSCHÉ Miriam: Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn. 2012

NOLTE, Paul: Was ist Demokratie? Geschichte und Gegenwart. C.H. Beck. München. 2012

SARTORI, Giovanni: Demokratietheorie. 3. Aufl. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Wiesbaden. 2006

SCHNELLE, Kerstin; VOIGT, Matthias: Energiewende und Bürgerbeteiligung: Öffentliche Akzeptanz von Infrastrukturprojekten am Beispiel der „Thüringer Strombrücke“, verfügbar unter: <http://germanwatch.org/en/download/4135.pdf>

VERSTEYL, Andrea: Partizipation durch Verfahren: Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung auf Grundlage der gesetzlichen Regelungen. In: I+E – Zeitschrift für Immissionsschutzrecht und Emissionshandel. 2001. S. 89–96

Online-Ressourcen

www.participedia.net – internationale Online-Plattform für Wissen zu Trends, Methoden und Modellprozessen im Bereich Beteiligung

www.netzwerk-buergerbeteiligung.de – Informationsplattform des in Deutschland neu gegründeten Netzwerks Bürgerbeteiligung

www.mitarbeit.de – Website der Stiftung Mitarbeit, die ihre Expertise im Bereich Bürgerbeteiligung mit Veranstaltungen, Publikationen und dem „Wegweiser Bürgergesellschaft“ einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung stellt

Impressum

Alle Rechte vorbehalten.
Abdruck oder vergleichbare Verwendung von
Arbeiten der *stiftung neue verantwortung* ist
auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher
Genehmigung gestattet.

© stiftung neue verantwortung, 2012

stiftung neue verantwortung e. V.
Beisheim Center
Berliner Freiheit 2
10785 Berlin
T. +49 30 81 45 03 78 80
F. +49 30 81 45 03 78 97
www.stiftung-nv.de
info@stiftung-nv.de

Konzept und Gestaltung:
Prof. Dr. h. c. Erik Spiekermann
Edenspiekermann AG

Layout:
enoto Medienbüro Berlin www.enoto.net

Grafik:
Agentur Lucid

Schlusslektorat:
Heike Buhrmann, Frauke Franckenstein

Kostenloser Download:
www.stiftung-nv.de

Über uns

Die *stiftung neue verantwortung* fördert das interdisziplinäre und sektorübergreifende Denken entlang den wichtigsten gesellschaftspolitischen Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Durch ihr Fellow- und Associate-Programm bringt die Stiftung junge Experten und Vordenker aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen, die in zeitlich befristeten Forschungsprojekten neue Ideen und Lösungsansätze entwickeln und diese durch Publikationen und auf Veranstaltungen in den öffentlichen Diskurs einbringen.

Arbeitsweise

Die stetig komplexer werdenden Anforderungen einer Multi-Stakeholder-Gesellschaft verlangen ein die Grenzen von Disziplinen und Sektoren überwindendes Denken und Handeln. Das Zusammenführen von Experten und Vordenkern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft schafft das Fundament für eine bestmögliche Analyse und Lösung schwieriger Zukunftsfragen. In unseren Projektteams treffen kontroverse Denkstile, Fragestellungen und Betrachtungsweisen aufeinander. Über trennende Fächer- und Organisationsgrenzen hinweg erschließen sich die Projektteams strategisches Fach- und Führungswissen und erarbeiten konstruktive Lösungen. Jedes Projektteam wird von einem Fellow geleitet, der mit Associates zusammenarbeitet. Die Zusammenstellung jedes Teams hängt von der für eine erfolgreiche Projektarbeit relevanten Themen-, Praxis- oder Prozessexpertise seiner Mitglieder ab.

Weitere Informationen unter: www.stiftung-nv.de