

VOL 03

In dieser Ausgabe | Erfahren Sie unter anderem, wie die **Mobilisierung** der Münchner Stadtgesellschaft für Olympia gelungen ist – und welche Impulse eine Olympionikin dazu liefert | Entschlüsseln wir, wie man **Bürgerentscheide** gewinnt, indem logistische Realität entmystifiziert wird | Zeigen wir, wie **digitale Formate** der Bürgerbeteiligung neue Zielgruppen erreichen | Analysieren wir die deutsche **Hochhausdebatte im Städtevergleich** | Und wir zeigen, warum „**Berater in Gummistiefel**“ für uns keine Metapher, sondern Methode ist.

the STAKEHOLDER

MAGAZIN FÜR BETEILIGUNG, DIALOG UND POLITISCHE KOMMUNIKATION



HENDRICKS  SCHWARTZ



34
42
54

Immobilien- und Stadtentwicklungsprojekte



38
64
67

Infrastrukturprojekte



23
54
58

Bürgerentscheide

Sicherheit im politischen Raum	
Erfolgsfaktor Schulung und Befähigung	16
Support your local Data Center	
Vom abstrakten Infrastrukturprojekt zum akzeptierten Nachbarn	20
Direkte Demokratie auf dem Prüfstand	
Zwiegespräch mit Bürgerrechtler Ralf-Uwe Beck	23
Zwischen Algorithmus und Akzeptanz	
Wie KI unsere Arbeit verändert	28
Die Rolle der Wissenschaft	
Den neutralen Standpunkt integrieren	30
Digitale Beteiligung	
Bürgerdialog im Wohnzimmer	32
Hochhausdebatte	
Drei Städte im Blick: Berlin, Frankfurt, München	34
Netzausbau im Dialog	
Akzeptanzkommunikation im starren Rahmen	38
Mieterkommunikation	
Kluges Handeln in Transformationsprozessen	42
Verfahrensakzeptanz als Ziel	
Wie man Emotionen integrieren kann	46
Wenn Planungen scheitern	
Klare Kommunikation ist entscheidend	50
Ideenschmiede Bürgerrat	
Des machma mittanand!	52
Olympia-Aufbruch	
Großstadtmobilisierung neu gedacht	54
Bürgerentscheid erlebbar machen	
Beteiligung aus der Abstraktion holen	58
Allianz für München	
Speed-Dating als Format	61
Wenn der Boden spricht	
2D-Seismik als Akzeptanzmotor	64
Geothermie als Brückenbauer	
MAN setzt auf frühen Dialog	67
Make Facts great again	
Wie wir Faktenchecks einsetzen	69
Moderation als Methode	
Verständigung ermöglichen	70

LIEBE FREUNDINNEN UND FREUNDE VON HENDRICKS & SCHWARTZ,

es gibt Konstanten in Deutschland – eine davon ist der Reflex des Widerstands. Kaum wird ein neues Projekt angekündigt, formiert sich Opposition: gegen Wohnquartiere und Logistikzentren, gegen Windräder, Stromtrassen oder Rechenzentren. Fortschritt trifft auf Vorbehalte, aus Ideen werden Baustellen – leider oft zuerst nur in den Köpfen.

Dabei ist klar: Dieses Land braucht Bewegung. Mehr Wohnraum, neue Energieversorgung, digitale Infrastruktur, regionale Wertschöpfung. Und manchmal auch den Mut, groß zu denken. Doch gute Pläne allein reichen nicht. Entscheidend ist, ob es gelingt, Pläne auch Realität werden zu lassen. Genau hier setzt unsere Arbeit an.

Mit der dritten Ausgabe von **the STAKEHOLDER** geben wir Einblicke in moderne Akzeptanzkommunikation in den Bereichen Immobilien, Stadtentwicklung und Infrastruktur. Wir zeigen, wie Dialog entsteht, bevor Fronten verhärten. Wie analoge und digitale Formate neue Zielgruppen erreichen. Und wie Verfahren handlungsfähig bleiben, auch wenn Emotionen den Ton angeben. Denn nur dann können Pläne auch Realität werden.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre – und viele neue Perspektiven.


Daniel Schreyer
Managing Director


Arnold Vitez
Director

Sie lesen in dieser Ausgabe von Städten, die über Höhe, Dichte und Identität verhandeln. Von Regionen, die Pionierarbeit in der lokalen Energiewende leisten, und von Unternehmen, deren globale Strategien auf lokale Sorgen treffen.

Zu Genehmigungsmanagement und Akzeptanzkommunikation gehören bei uns auch Bürgerentscheide – von der Bewerbung um Olympische Sommerspiele bis zur Ansiedlung eines Logistikzentrums und von der Schule bis zum Windrad. Wenn Bürgerinnen und Bürger direktdemokratisch über die Entwicklung vor Ort entscheiden, setzen Kommunen, Stadtwerke, Unternehmen und Projektentwickler gleichermaßen auf unsere Erfahrung.

Diese Ausgabe illustriert, wie das konkret gelingt: mit Einblicken in komplexe Genehmigungsprozesse, Beteiligungsverfahren und Projekte, die dank kluger Strategie und bester Umsetzung die entscheidende Kurve bekommen haben. Und sie gewährt einen Blick hinter die Kulissen von Hendricks & Schwartz – auf die Menschen, die unsere Arbeit prägen.



Auf einen Espresso zwischen München und Frankfurt

Dieses Magazin versteht sich als Einladung, neue Blickwinkel einzunehmen. Was bewegt uns? Welche Herausforderungen prägen unsere Zeit? Und wie können wir – trotz aller Komplexität – Räume für Austausch, Verständnis und Innovation schaffen? Angesichts der weltpolitischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Polarisierung ist die Versuchung, sich in Bedenken und Beschwerden zu verlieren, groß.

Aber gerade jetzt gilt es, neue Wege zu finden, Brücken zu bauen und den Dialog zu wagen. Letztlich entscheidet nicht die Anzahl der Hindernisse über den Erfolg eines Projekts, sondern die Bereitschaft, sich ihnen zu stellen und dennoch voranzugehen. Denn manchmal ist der kürzeste Weg genau der, den bislang noch niemand beschritten hat.

Es gibt Bilder, die sich festsetzen. „Berater in Gummistiefeln“ ist eines davon. Vielleicht, weil es so gar nicht nach Hochglanz klingt. Vielleicht, weil es etwas verkörpert, das unsere Branche dringend braucht: Bodenhaftung.

In einer Zeit, in der Polarisierung schneller wächst als jedes Bauvorhaben und die Gesprächsbereitschaft vielerorts bröckelt, wird politische Kommunikation zur Schlüsselressource. Zu oft entsteht der Eindruck, Entscheidungen würden in Meetings, auf Papieren und in Prozessen getroffen, die weit entfernt sind von den Orten und Menschen, die sie betreffen.

Dabei zeigt der Blick auf die aktuelle Entwicklung: Unser politisches System steckt mitten in einem tiefgreifenden Wandel. Die repräsentative Demokratie, in der gewählte Vertreter Entscheidungen für alle treffen, reicht allein nicht mehr aus, um gesellschaftliche Probleme zu lösen, stabile Akzeptanz zu schaffen oder Konflikte zu bewältigen. Protestbewegungen entstehen innerhalb weniger Wochen, Bürgerinitiativen formieren sich über Nacht. Beteiligung wird lauter eingefordert – und Widerstand kann eskalieren. Wer heute Projekte voranbringen will, braucht eine andere Herangehensweise: Transparenz, Präsenz und Dialog sind das Gebot der Stunde.

Genau dort kommt unser Leitmotiv ins Spiel. „Berater in Gummistiefeln“ zu sein heißt für uns: nicht zu warten, bis Konflikte eskalieren, sondern proaktiv zu handeln, bevor Debatten kippen. Es heißt, die Orte aufzusuchen, an denen entschieden wird – vor Ort im Projektraum, auf Infomärkten, in Stadthallen.

Gummistiefel stehen dabei für mehr als nur wasserdichte, robuste Schuhe. Sie stehen für Haltung. Für den Mut, sich die Füße schmutzig zu machen. Dafür, dorthin zu gehen, wo es auch einmal weh tun kann. Für das Verständnis, dass politische Kommunikation kein Hochamt ist, sondern Handwerk.

Aus über 20-jähriger Erfahrung als Unternehmer wissen wir: Nachhaltige Akzeptanz entsteht nur, wenn vier Dinge zusammenspielen: Entscheidungen legitimieren, Akzeptanz schaffen, Qualität verbessern und Menschen als aktive Gestalter ernst nehmen. Es reicht nicht mehr, Menschen „abzuholen“. Bürgerbeteiligung ist kein rhetorischer Symbolakt, sondern ein echter Paradigmenwechsel: vom Entscheiden über Menschen hin zum Entscheiden mit Menschen.

Genau hier liegt unser Anspruch: Wir verbinden Strategie und Umsetzung vor Ort, Analyse und Gespräch, Konzept und gelebte Begegnung. Wir knüpfen Gesprächsfäden zu staatlichen und kommunalen Entscheidern, vermitteln zwischen Interessen, regen Perspektivwechsel an. Gerade jetzt – zwischen Wohnraumangel, Energiepreise, Infrastrukturstress und knappen öffentlichen Haushalten – braucht es Menschen, die bereit sind, rauszugehen. Menschen, die erklären, zuhören, moderieren und Konflikte aushalten. „Berater in Gummistiefeln“ ist für uns keine Metapher, sondern Methode.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre dieser Ausgabe — und vielleicht den Mut, Ihre eigenen Gummistiefel einmal wieder hervorzuholen.



Dr. Marc Tenbücken
Gründer & Managing Partner



Paul-Jörg Feldhoff
Gesellschafter

Gesichter, die unser Unternehmen prägen

Erfolgreiche Beratung entsteht durch Menschen, die politische Prozesse verstehen, komplexe Vorhaben übersetzen können und mit Überzeugung Verantwortung übernehmen. Menschen, die nicht nur Expertise mitbringen, sondern auch Haltung, Klarheit und die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen. Unser Team vereint langjährige Erfahrung aus Kommunalpolitik, Wirtschaft, Verbänden und Verwaltung mit analytischer Tiefenschärfe und einem feinen Gespür für gesellschaftliche Stimmungen.

Mit Feldhoff & Cie. an unserer Seite verfügen wir zudem über eines der stärksten Netzwerke der Immobilien-, Infrastruktur- und Politiklandschaft. Für unsere Arbeit bedeutet das: Zugang zu relevanten Akteuren, ein tiefes Verständnis aktueller Debatten – und die Möglichkeit, Projekte von der Idee bis zur Umsetzung zu begleiten.

Wer also sind die Menschen, die Hendricks & Schwartz prägen? Diejenigen, die zuhören, vermitteln, gestalten – und Veränderung möglich machen? **Wir stellen drei von über 30 Kolleginnen und Kollegen vor.**



Felix Huber

Vielleicht ist es Felix' Herkunft aus Südtirol, die ihm den Zugang zu unterschiedlichen Regionen und ihren vielfältigen Lebensrealitäten erleichtert. Ebenso gut könnte diese Fähigkeit das Ergebnis seines beruflichen Werdegangs sein: Nach dem Studium der Politikwissenschaften in Innsbruck und Bamberg zog es Felix als wissenschaftlichen Mitarbeiter in den Bayerischen Landtag und später als Referent für politische Kommunikation zu den Stadtwerken München. So entstand ein Profil, das politische Abläufe, die Bedeutung zielgerichteter Kommunikation und die Anforderungen öffentlicher Unternehmen gleichermaßen aus gelebter Praxis kennt.

Bei Hendricks & Schwartz war Felix zunächst im Münchner Büro tätig, bevor er als Manager nun maßgeblich am Aufbau des Standorts in Berlin mitwirkt. Dort betreut er Projekte, die insbesondere in Brandenburg und Ostdeutschland an Bedeutung gewinnen. Sein Fokus liegt darauf, politische Verfahren, lokale Anforderungen und die Erwartungen der Öffentlichkeit präzise miteinander zu verbinden. Letztlich knüpft Felix damit an seine Fähigkeit an, die Dynamik verschiedener Orte zu erfassen und den Dialog so zu gestalten, dass Projekte vor Ort erfolgreich umgesetzt werden können.



Amelie Fernholz

Manchmal führt der Weg zur politischen Kommunikation über die Werkbank und den Hörsaal der Mathematik. Dass Amelie heute bei Hendricks & Schwartz komplexe Infrastrukturprojekte begleitet, verdankt sie auch diesem technischen Fundament: frühe Einblicke in die industrielle Produktion und Entwicklung und ein Mathematikstudium schärften ihr Verständnis für technische Prozesse – doch der Wunsch, gesellschaftliche Veränderung aktiv mitzugestalten, zog sie schließlich in die Politikwissenschaft. Ihre besondere Stärke liegt dort, wo es schwierig wird. Durch ihre Arbeit am Deutschen Jugendinstitut und bei SOS-Kinderdorf, wo sie sich intensiv mit Krisenkommunikation und Konfliktynamiken unter und an Kindern und Jugendlichen beschäftigte, hat sie

gelernt: Echter Fortschritt braucht die Bereitschaft, dorthin zu gehen, wo Reibung entsteht. Sie versteht Krisen nicht als Hindernis, sondern als Moment, in dem durch aufrichtige Moderation und das Aushalten von Widerständen tragfähige Lösungen erst möglich werden.

Bei Hendricks & Schwartz vereint Amelie ihr technisches Interesse mit ihrer Leidenschaft für Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit. Ihr Schwerpunkt liegt heute im Bereich der Erneuerbaren Energien – ein Feld, in dem sie ihre Erfahrung in der Konfliktlösung nutzt, um einen greifbaren Beitrag zur Energiewende zu leisten. Für sie ist klar: Damit die technische Transformation gelingt, muss man auch die menschlichen Widerstände ernst nehmen und moderieren können.

Cedric Röhrich

In unserer demokratischen Gesellschaft bleibt Fortschritt ohne Akzeptanz nur Theorie – davon ist Cedric überzeugt. Mit jedem Flusskilometer, den er zurücklegt, bringt unser Rheinländer wertvolle Erfahrungen in unser Team nach Frankfurt: kommunalpolitisches Wirken als Ratsherr am Niederrhein, politikwissenschaftliches Studium am Mittelrhein und schließlich Hendricks & Schwartz im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtlich begeistert sich Cedric für die evangelische Kirche, in welcher er gerne Verantwortung übernimmt. Seine vorherigen beruflichen Stationen führten ihn in die Verwaltungsdigitalisierung, zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk und in die Politik-Beratung im Ausland. Die breite Themenvielfalt blieb Cedric bei Hendricks & Schwartz erhalten, wenn er beispielsweise Digitalisierung in Deutschland nun anders mitgestalten darf.

Als Ausschussvorsitzender im Rat seiner Heimat ist Cedric darin geübt, unterschiedliche Interessen parteiübergreifend zu moderieren. Und wenn die operative Hektik kurz pausiert, bleibt Cedric neugierig für die große Vielfalt unserer Themen: Er hört zu, sortiert, schärft den Fokus. Denn für Reaktionen muss man die Aktionen verstehen. Als leidenschaftlicher Hobby-Spieler in einem Schach-Club weiß Cedric das. So sucht unser Consultant in Frankfurt auch nach Feierabend stets nach dem besten Zug für komplexe Herausforderungen.



2025

735

Stunden für unsere Kunden auf
Reisen unterwegs gewesen

29 Mrd.

Euro aktuelles Projektvolumen in
unseren Mandaten

1.318.540

Haushalte mit Infomaterialien
beglückt

ca. 5.000

verspeiste Butterbrezen bei
Infomärkten

5

neue
Hochhäuser im
Blickfeld unseres
Frankfurter
Büros

über 669

Infoplakate für Infomärkte erstellt

4

neue Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter
eingestellt

113

Kundenmandate
begleitet

75%

der Kolleginnen und Kollegen
engagieren sich privat in der
Kommunalpolitik

UNSER BEIRAT

Ein Baustein für unsere erfolgreiche politische Kommunikation ist die Vernetzung und inhaltliche Fachexpertise. In unserem Beirat haben wir ehemalige Top-Entscheider aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft institutionalisiert versammelt. Damit ermöglichen wir uns, die verschiedenen Märkte und Branchen noch stärker zu erschließen – auf der Fach- wie auf der Netzwerkebene. Das hilft in all unseren Mandaten und Projekten.



Dr. Gerd Landsberg – 25 Jahre Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

Dr. Gerd Landsberg war bis 2023 Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB). In dieser Rolle hat Dr. Landsberg die aktuelle Interessenvertretung der Stadt- und Gemeindepolitik in Deutschland entscheidend mitgeprägt. Als Ehren-Geschäftsführer des DStGB setzt er sich weiterhin für die Belange der Kommunen ein. Dr. Landsberg unterstützt uns mit dieser Erfahrung als Impulsgeber für unser Handling kommunaler Entscheidungsprozesse und als strategischer Ansprechpartner für politische Netzwerke in ganz Deutschland.



Dr. Herbert Lackner – Kommunalpolitischer Experte und Stadtentwickler

Dr. Herbert Lackner war von 2006 bis 2020 Oberbürgermeister der Großen Kreisstadt Bad Reichenhall und in dieser Funktion u. a. auch Aufsichtsratsvorsitzender des kommunalen Wohnbauunternehmens und Verwaltungsratsvorsitzender der kommunalen Stadtwerke. Er bringt seine langjährige Erfahrung in der kommunalen Politik und der Praxis in der Stadtentwicklung in unseren Beirat ein. Dr. Lackner berät uns vor allem in sensiblen kommunalpolitischen Fragen sowie der pragmatischen Förderung und Beschleunigung von Stadtentwicklungs- und Projektprozessen.

Prof. Dr. Sven-Joachim Otto – Experte für Energierecht sowie nachhaltige Geschäftsmodelle

Prof. Dr. Sven-Joachim Otto ist ein renommierter Fachmann für die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Energiewende. Als Honorarprofessor für Energierecht verbindet er akademische Exzellenz mit praxisnaher Umsetzung und begleitet Unternehmen sowie kommunale Akteure in Transformationsprozessen. Seine Expertise erstreckt sich von der Regulierung erneuerbarer Energien über Netzinfrastruktur bis hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen in einem sich wandelnden Energiemarkt. Mit seinem tiefgehenden Verständnis für die rechtlichen Implikationen von Maßnahmen wie dem Kohleausstiegsgesetz oder der Novellierung des EEG unterstützt er unsere strategische Kommunikation und die erfolgreiche Umsetzung von Energieprojekten.



Dr. Christoph Clément – Strategischer Denker in Telekommunikation, Recht und Public Affairs

Dr. Christoph Clément ist seit mehr als 25 Jahren feste Größe in der deutschen Telekommunikationsbranche. Unter anderem in den Geschäftsleitungen von E-Plus, Kabel Deutschland und Vodafone hat er die Zukunftsaufgaben der Branche mitgestaltet. Dr. Clément berät und begleitet uns insbesondere in Projekten mit hohen rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen.



Dr. Werner Schnappauf – Brückenbauer zwischen Politik, Wirtschaft und Umwelt

Dr. Werner Schnappauf war Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) und Bayerischer Staatsminister für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz. Durch sein nationales und internationales Netzwerk und seine Expertise ist Dr. Schnappauf für uns Wegbereiter politischer Kompromissfindungen, insbesondere zwischen wirtschaftlichen Zielen, politischen Erwartungshaltungen und ökologischen Standards.



UNSER BÜRO IN FRANKFURT

Ideenschmiede in 60 Metern Höhe

Was macht für Sie ein zeitgemäßes Bürokonzept aus? Sind es die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten an mehreren Bildschirmen, der inspirierende Ausblick oder vielleicht die loungigen Sitzgelegenheiten, die zur entspannten Mittagspause einladen? Unser Büro in Frankfurt am Main vereint all diese Facetten und setzt noch viele weitere Akzente! Manche Arbeitsplätze sind rein funktional, andere hingegen ein echtes Statement. Unser Büro ist zweifellos Letzteres.

Der eindrucksvolle Westend-Tower, gestaltet von den kreativen Köpfen von „Just Architekten“, erhebt sich als architektonisches Highlight mitten im pulsierenden Herzen der europäischen Finanzmetropole. Schon der futuristische Eingangsbereich fasziniert und irritiert gleichermaßen; hier weiß man nie, ob man gerade das Cockpit eines Raumschiffs oder doch das H&S-Büro betritt. Wortwörtlich wie auch im übertragenen Sinne eröffnen sich dann nach der Fahrt im Aufzug völlig neue Horizonte.

View with a chill

Die exklusiven Dachgärten bieten nicht nur einen atemberaubenden Panoramablick über die Frankfurter Skyline, sondern sind auch Schauplatz zahlreicher Events und Zusammenkünfte unserer Unternehmensgruppe und unseres Netzwerkes. Wo sonst genießt man einen spritzigen Aperol stilvoller als hoch über den Dächern der Stadt? Die neunte Etage ist schließlich das Herzstück für kollegiales Miteinander: Ob beim gemeinsamen Lunch in luftiger Höhe oder beim kreativen Arbeiten auf den komfortablen Polstermöbeln.



Die freiliegenden Kassettendecken aus Sichtbeton erinnern an die urbane Ästhetik angesagter Loft-Apartments, während maßgefertigte Einbauten aus edler Eiche einen warmen, erdenden Kontrast setzen, der im dynamischen Frankfurter Geschäftsleben oft wohltuend wirkt. Diese perfekte Symbiose aus industriellem Chic und gediegener Eleganz verleiht dem Raum seine ganz eigene Persönlichkeit.

Ausgezeichnetes Bürodiesign

Jüngst wurde unser Büro daher auch mit dem begehrten ICONIC AWARD 2025 ausgezeichnet, eine Würdigung des beeindruckenden Interior Designs, das zu Höchstleistungen motiviert und kreative Energie freisetzt.

Unser Büro überzeugt jedoch nicht nur durch Auszeichnungen: Dank der einzigartigen Lage in 60 Metern Höhe eröffnen sich spektakuläre Ausblicke auf die wohl beeindruckendste Skyline Deutschlands. Für uns steht fest: Auf großzügigen 1.800 Quadratmetern entfaltet sich eine inspirierende Arbeitswelt mit modernen Konferenzräumen, die



den idealen Rahmen für intensive Gespräche und wertvolle Begegnungen bieten. Vielleicht schauen Sie einfach einmal persönlich vorbei und erleben die außergewöhnliche Atmosphäre in einem unserer eleganten Konferenzräume? Lassen Sie sich überraschen, was mit einer offenen Haltung gegenüber innovativer Architektur alles möglich wird. Wir freuen uns schon sehr darauf, Sie in unserer Frankfurter Ideenschmiede willkommen zu heißen!

Erfolgsfaktor Schulung und Befähigung

Wir begleiten Projektentwickler und Unternehmen seit vielen Jahren in der Akzeptanzkommunikation. Wir beraten strategisch und operativ, wenn Projekte politisch werden, öffentliche Aufmerksamkeit erzeugen und Zustimmung vor Ort brauchen. Gleichzeitig schulen und qualifizieren wir Unternehmen, Verbände und den Nachwuchs an Hochschulen darin, politische und gesellschaftliche Kommunikation selbst sicher zu gestalten. Denn Akzeptanzkommunikation ist heute kein Spezialthema mehr für einzelne Projekte, sie ist eine zentrale Kompetenz, die Organisationen dauerhaft beherrschen müssen. Projekte sind politischer geworden

Die Präsentation ist fachlich korrekt, die Argumente sind vorbereitet, der Zeitplan steht. Und doch kippt die Stimmung im Raum. Zwischenfragen werden schärfer, Wortmeldungen emotionaler, die lokale Presse sitzt in der ersten Reihe. Was als formaler Tagesordnungspunkt beginnt, entwickelt sich innerhalb weniger Minuten zu einer politischen Auseinandersetzung. Solche Situationen sind heute kein Ausnahmefall mehr. Sie gehören zur Realität von Projekten, die Öffentlichkeit, Politik und lokale Interessen berühren.

Aus unserer Beratungspraxis wissen wir: Projekte scheitern selten an ihrer technischen Qualität. Sie geraten ins Stocken, wenn politische Dynamiken unterschätzt werden oder Kommunikation zu spät einsetzt. Akzeptanzkommunikation ist damit kein begleitendes Element mehr, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor der Projektentwicklung.



Sabine Bernstein und Christian Benzing lehren an der Bergischen Universität Wuppertal Real Estate Management.

Externe Begleitung und interne Kompetenz greifen ineinander

Erfolgreiche Akzeptanzkommunikation erfordert professionelle externe Begleitung ebenso wie internes Verständnis und Handlungssicherheit. Wir beraten Projektentwickler strategisch und operativ in der Akzeptanzkommunikation – von der frühen Analyse über die politische Einordnung bis zur konkreten Umsetzung vor Ort. Gleichzeitig schulen wir Unternehmen und ihre Mitarbeitenden gezielt darin, politische und öffentliche Kommunikation souverän mitzugestalten.

Denn Akzeptanz lässt sich nicht ausschließlich von außen herstellen. Sie entsteht dort, wo Projektverantwortliche, Kommunikationsteams und Führungskräfte politische Prozesse verstehen, richtig einordnen und sicher darin agieren können. Externe Beratung schafft Struktur, Erfahrung und strategische Klarheit. Schulung sorgt dafür, dass dieses Wissen im Projekt und in der Organisation wirksam wird.

Warum Schulung heute unverzichtbar ist

Viele Projektverantwortliche erleben ihre erste politische Auseinandersetzung unvorbereitet. Eine kritische Gremiensitzung, ein emotionaler Bürgerdialog oder eine zugespitzte Medienanfrage lassen sich nicht aus dem Lehrbuch beantworten. Politische Kommunikation wird häufig erst dann gelernt, wenn sie bereits unter Druck stattfindet – mit entsprechendem Risiko.

Lernen durch Anwendung

Unsere Schulungs- und Fortbildungsformate setzen genau hier an. Ob in Unternehmen, in Branchenverbänden oder in der Hochschullehre – im Mittelpunkt steht nicht Theorie um ihrer selbst willen, sondern die Anwendung auf reale Situationen. Fallbeispiele, Simulationen, Rollenspiele und die Arbeit an konkreten Projekten schaffen Handlungssicherheit für den Ernstfall.

In Unternehmensschulungen geht es darum, Projektteams zu befähigen, politische Gespräche vorzubereiten, Stakeholder richtig einzuordnen und Kommunikationssituationen souverän zu gestalten. In Verbandsformaten steht der Austausch über gemeinsame Herausforderungen, Standards und bewährte Vorgehensweisen im Vordergrund. In der Hochschullehre vermitteln wir angehenden Projektverantwortlichen frühzeitig, dass Akzeptanz, Politik und Kommunikation integrale Bestandteile professioneller Projektentwicklung sind.

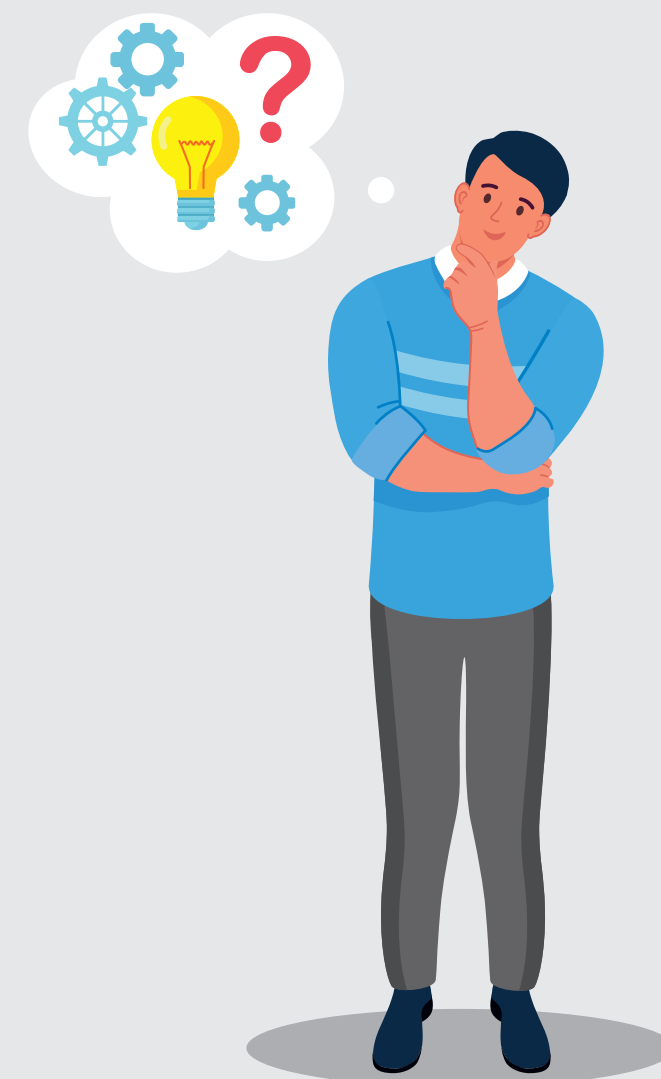
Kompetenzaufbau entlang der gesamten Wertschöpfung

Gerade diese Verbindung unterschiedlicher Formate ist entscheidend. Akzeptanzkommunikation endet nicht beim einzelnen Projekt und beginnt nicht erst im Konflikt. Sie betrifft Organisationen als Ganzes und prägt zunehmend eine gesamte Branche.

Unsere Erfahrung zeigt: Dort, wo externe Beratung und interne Kompetenzentwicklung zusammenspielen, entstehen robustere Projekte. Politische Prozesse werden realistischer eingeschätzt, Kommunikationsentscheidungen bewusster getroffen und Konflikte früher erkannt.

Akzeptanzkommunikation wirksam gestalten – unser Portfolio:

- Schulung und Fortbildung von Projektteams und Führungskräften
- Seminare und Austauschformate für Unternehmen und Verbände
- Lehre und Qualifizierung des Nachwuchses an Hochschulen



Dem ständigen Wandel auf den Fersen

Neue Projekte, wechselnde Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Entwicklungen stellen uns immer wieder vor neue Herausforderungen. Bei Hendricks & Schwartz sind wir überzeugt: Nur wer sich kontinuierlich weiterbildet, kann dauerhaft exzellente Ergebnisse liefern. Deshalb ist Lernen für uns kein Zusatz, sondern ein zentraler Bestandteil unseres Qualitätsversprechens.

Warum Weiterbildung für uns unverzichtbar ist

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Herz unseres Unternehmens. Mit jedem Projekt übernehmen sie Verantwortung – für Kunden, für Prozesse und mit zunehmender Leitungsfunktion für unsere Teams. Dabei steigen die Anforderungen an methodische, kommunikative und strategische Fähigkeiten kontinuierlich. Weiterbildung ist für uns daher kein einmaliges Ereignis, sondern eine kontinuierliche Investition in Kompetenz, Selbstvertrauen und berufliche Entwicklung.

Ein Curriculum, das Orientierung und Flexibilität bietet

Damit alle Kolleginnen und Kollegen die für ihre Rolle passenden Lernangebote finden, stellen wir ein Curriculum bereit, das die Grundlage für unsere Arbeit bietet und vertieft. Es umfasst eine feste Auswahl an Fortbildungen und ist in drei zentrale Kategorien gegliedert:

1. Interne Abläufe

Hier vermitteln wir Wissen rund um Prozesse, Struktur und Zusammenarbeit innerhalb von Hendricks & Schwartz: Reisekosten, Rechnungen, Datenschutz – damit unser Anspruch an Sorgfalt und Transparenz im Arbeitsalltag gelebt wird, investieren wir gezielt in regelmäßige Schulungen in diesem Bereich. Auch zum Umgang und Einsatz von KI bilden sich unsere Mitarbeiter ständig fort. Neue Kolleginnen und Kollegen finden so ihren Einstieg, während Erfahrene ihre Kenntnisse ausbauen oder aktualisieren können.

2. Basiswissen

Bauleitplanung, Genehmigungsverfahren oder Bürgerentscheide – diese Themen gehören zu unserem täglichen Handwerkszeug. Damit wir hier jederzeit souverän und fundiert agieren, vertiefen wir unser Wissen kontinuierlich. So definieren wir gemeinsame Standards, die unsere Arbeit verlässlich und hochwertig machen.

3. Kompetenzen

Diese Kategorie bündelt jene Fähigkeiten, die für erfolgreiche Beratungs- und Führungsrollen maßgeblich sind. Hier geht es um Methoden, die uns helfen, in herausfordernden Momenten die Orientierung zu behalten. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertiefen ihr Können in professionellen Trainings zu Moderation und Rhetorik,

erweitern ihre Handlungssicherheit in der Krisenkommunikation und stärken ihre öffentliche Wirkung durch Pressearbeit. So schaffen wir die Basis, um Projekte souverän zu führen und unseren hohen Qualitätsanspruch in jedem Kontaktpunkt erlebbar zu machen

Wandel als Chance:

Neue Inhalte für neue Herausforderungen

Unsere Branche steht selten still – und wir auch nicht. Wenn neue Themen aufkommen oder sich Projektanforderungen verändern, reagieren wir schnell mit passenden Weiterbildungsformaten. Dabei setzen wir bewusst auf kollegiale Impulse: Die Wünsche, Ideen und Bedarfe unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fließen direkt in die Entwicklung und Auswahl neuer Angebote ein. So entsteht am Ende ein lebendiges, praxisnahes Baukasten-System an Weiterbildungen, das uns befähigt, auf neue Fragen die richtigen Antworten zu finden.

Gemeinsam wachsen – heute und morgen

Weiterbildung ist bei uns weit mehr als ein Pflichtprogramm. Sie ist Ausdruck unserer Unternehmenskultur: neugierig bleiben, Verantwortung übernehmen, gemeinsam wachsen. Durch unser breites Angebot unterstützen wir jeden Mitarbeitenden dabei, die eigenen Stärken zu vertiefen und neue Potenziale zu entfalten – für eine erfolgreiche Zukunft, individuell und als Team.





SUPPORT YOUR LOCAL DATA CENTER

Vom abstrakten Infrastrukturprojekt zum akzeptierten Nachbarn

Deutschland braucht mehr Rechenzentren. Für Digitalisierung, für künstliche Intelligenz, für Verwaltung, Wirtschaft und Sicherheit. Rechenzentren werden in aber nicht an der Ser-
verleistung entschieden, sondern in Gemeinderäten. Dort treffen globale Digitalisierungs-
strategien auf lokale Sorgen, politische Verantwortung auf öffentliche Erwartung.

Große Baukörper, hoher Energieverbrauch, wenig sichtbarer Nutzen: Rechenzentren sind erklä-
rungsbedürftig wie kaum eine andere Infrastruktur. Wer sie plant, muss mehr liefern als Technik.
Er muss überzeugen, erklären und politisch anschlussfähig sein.

Aus unserer Beratungspraxis wissen wir: Rechenzentren scheitern selten an Technik oder Geneh-
migungsrecht. Sie geraten ins Stocken, wenn Kommunikation zu spät beginnt oder lokale Realitä-
ten unterschätzt werden. Akzeptanz entsteht nicht durch Rechenleistung, sondern durch Verständ-
lichkeit, Präsenz und politische Anschlussfähigkeit.

Rechenzentren sind kein Selbstläufer

Gerade im Rhein-Main-Gebiet sowie in Berlin und Brandenburg erleben wir derzeit eine hohe Dy-
namik bei der Planung neuer Rechenzentren. Aber auch bundesweit nimmt die Zahl der Projekte
spürbar zu. Damit wächst nicht nur der infrastrukturelle Bedarf, sondern auch der kommunikative
Anspruch. Wo viele Projekte gleichzeitig entstehen, steigen Sensibilität, Vergleichbarkeit und poli-
tische Aufmerksamkeit.

Für Bürgerinnen und Bürger wirken Rechenzentren häufig wie anonyme Großkörper mit hohem
Energiebedarf, wenig Arbeitsplätzen und unklarem Mehrwert für den eigenen Ort. Diese Wahr-
nehmung ist nicht irrational, sondern Ausdruck eines legitimen Informationsbedarfs. Wer ihn ig-
noriert, überlässt das Feld Kritikern und Zuspitzungen.

Lokalpolitik als Schlüsselakteur

Ein zentraler Erfolgsfaktor in der Akzeptanzkommunikation für Rechenzentren ist die Lokalpoli-
tik. Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Stadtverordnete und Gemeinderäte stehen im direkten
Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Entwicklung, Bürgerinteressen und politischer Verant-
wortung. Sie sind nicht nur Entscheidungsträger, sondern auch Übersetzer, Multiplikatoren und
Projektbotschafter.

Die vier Bausteine erfolgreicher Akzeptanzkommunikation für Rechenzentren

1. Frühzeitig präsent sein

Akzeptanz entsteht nicht im Genehmigungsverfah-
ren, sondern davor. Erfolgreiche Kommunikation
beginnt, bevor sich Meinungen verfestigen oder
Gerüchte entstehen. Frühzeitige Präsenz bedeutet:
ansprechbar sein, zuhören, Orientierung geben –
auch dann, wenn noch nicht alle Details final geklärt
sind.

2. Technik übersetzen statt erklären

Rechenzentren sind hochkomplex. Akzeptanz ent-
steht jedoch nicht durch technische Tiefe, sondern
durch Verständlichkeit. Energiebedarf, Abwärme-
nutzung oder Lärmemissionen müssen vergleich-
bar, greifbar und alltagstauglich erläutert werden.
Wer übersetzt, schafft Vertrauen. Wer technisiert,
schafft Distanz.

3. Lokale Relevanz sichtbar machen

Die zentrale Frage vor Ort lautet: Was bedeutet das
Projekt für unsere Kommune? Rechenzentren müs-
sen in kommunale Ziele eingebettet werden – etwa
in Standortentwicklung, Wärmewende oder digitale
Infrastruktur. Akzeptanz entsteht dort, wo Projekte
als Teil einer lokalen Zukunftsstrategie verstanden
werden.

4. Beziehung statt Einmal-Kommunikation

Akzeptanz ist kein Zustand, sondern ein Prozess.
Gerade bei langfristigen Projekten entscheidet die
Zeit nach der Genehmigung über die Wahrnehmung.
Regelmäßige Updates, feste Ansprechpartner und
transparente Kommunikation machen aus einem
Projekt einen verlässlichen Nachbarn.

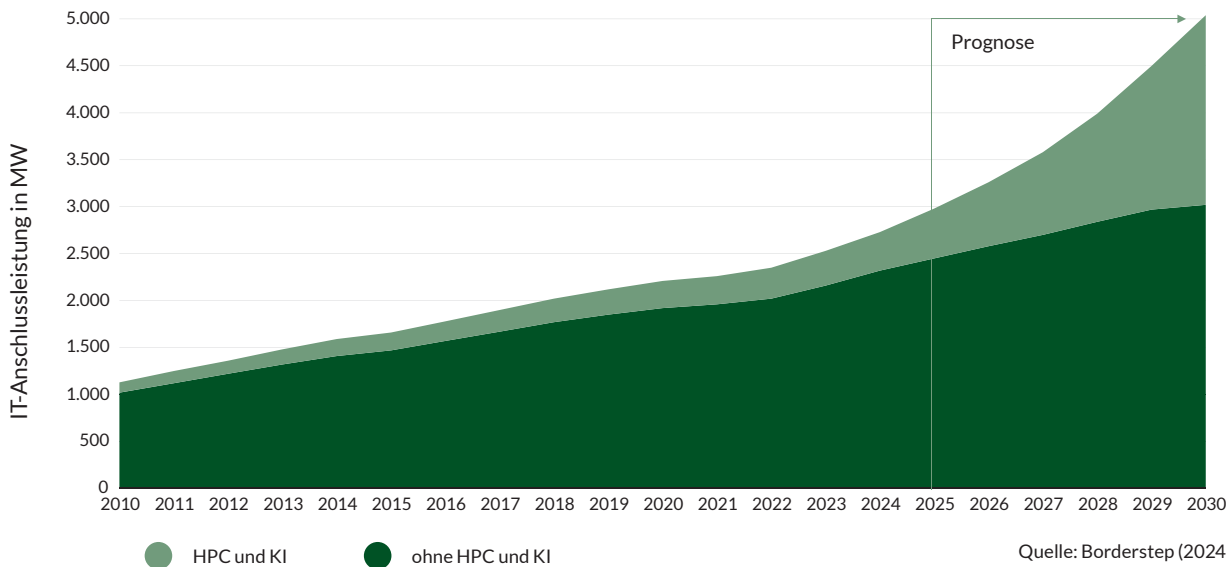
Unsere Erfahrung zeigt: Wo die lokale Politik früh eingebunden, gut informiert und kommunikativ handlungsfähig ist, verlaufen Prozesse strukturierter und konfliktärmer. Wo politische Gremien hingegen erst spät oder unzureichend eingebunden werden, entsteht Unsicherheit – und damit Widerstand. Akzeptanzkommunikation für Rechenzentren muss daher immer auch kommunalpolitische Kommunikation sein. Sie beginnt nicht bei der Öffentlichkeit, sondern bei den politischen Entscheidern vor Ort.

Typische Konfliktthemen aktiv adressieren

In nahezu allen Projekten begegnen uns ähnliche Themen: Energie- und Wasserverbrauch, Verkehrsbelastung während der Bauphase, Flächenverbrauch und die Frage nach der Fairness der Standortwahl. Diese Themen lassen sich nicht wegmoderieren. Sie müssen strukturiert aufgegriffen und sachlich beantwortet werden.

Bewährt hat sich ein Ansatz, der Sorgen ernst nimmt, Fakten klar darstellt und Entscheidungswege transparent macht. Gerade die lokale Politik spielt hier eine zentrale Rolle. Sie benötigt belastbare Argumentationslinien, um Diskussionen sachlich führen zu können.

Entwicklung der Kapazitäten von Rechenzentren bis 2030



Kommunikation als Teil der Standortentscheidung

In Regionen mit hoher Projektdichte zeigt sich besonders deutlich: Akzeptanzkommunikation ist kein nachgelagerter Prozess, sondern ein strategischer Bestandteil der Standortentwicklung. Sie beeinflusst politische Mehrheiten, Genehmigungszeiträume und die langfristige Einbettung von Projekten.

Unsere Erfahrung aus der Beratung und Begleitung zahlreicher Rechenzentrumsprojekte zeigt: Wo Kommunikation früh, strukturiert und lokal verankert erfolgt, steigt nicht nur die Akzeptanz, sondern auch die Planungs- und Investitionssicherheit.

Rechenzentren lassen sich nicht allein technisch legitimieren. Sie müssen politisch eingeordnet, kommunal verankert und öffentlich verständlich gemacht werden. Der Weg vom abstrakten Infrastrukturprojekt zum akzeptierten Nachbarn führt über klare Kommunikation, belastbare Beziehungen und ein tiefes Verständnis für lokale politische Prozesse.

DIREKTE DEMOKRATIE

Bürgerrecht oder Blockademittel

In Schleswig-Holstein wurde 2023 eine Gesetzesreform beschlossen, die Bürgerbegehren für Bauleitplanungen ausschließt, sofern diese mit einer Zweidrittelmehrheit im Gemeinderat verabschiedet wurden. In Bayern arbeitet die Staatskanzlei derzeit an einem neuen Gesetzentwurf zur Reform der direkten Demokratie. Kritische Stimmen warnen, Bürgerentscheide würden dringend benötigte Bauprojekte blockieren. Unterstützer sehen Bürgerentscheide als essenziellen Ausdruck demokratischer Teilhabe und Stärkung der Bürgerrechte.

Lassen wir zwei Stimmen zu Wort kommen, die sich fast täglich mit Bürgerentscheiden auseinandersetzen.

Standpunkte:

Ralf-Uwe Beck, Theologe und Bürgerrechtler, Bundesvorstandssprecher von Mehr Demokratie e. V., und Daniel Schreyer, Geschäftsführer der Hendricks & Schwartz GmbH



#1 Welche Rolle spielen Bürgerbegehren und Bürgerentscheide aus ihrer Sicht für die Demokratie auf kommunaler Ebene?

Ralf-Uwe Beck

Die Wahlen sind das Standbein, die direkte Demokratie das Spielbein. Mit Bürgerbegehren können die Menschen auch zwischen Wahlen Akzente setzen, unabhängig davon, was sich die regierende Mehrheit vorgenommen hat. Und sie können sich durchsetzen. Diese Aussicht sorgt dafür, dass die Gewählten vor politischen Entscheidungen mehr mit den Menschen reden und weniger über ihre Köpfe hinweg entscheiden, Anregungen und Kritik nicht nur zur Kenntnis, sondern auch ernst nehmen. Letztlich sorgt die direkte Demokratie dafür, dass die repräsentative hält, was uns mit ihr versprochen ist: ein Ringen um die beste Lösung. Dafür muss die direkte Demokratie nicht einmal genutzt werden, sie muss nur genutzt werden können.

#2 Sind höhere Quoren und Hürden für Bürgerbegehren ein notwendiger Schutz der kommunalen Handlungsfreiheit oder verhindern sie echte Beteiligung?

Ralf-Uwe Beck

Die Unterschriftenhürden auf dem Weg zu einer Abstimmung sind notwendig. Dass die Menschen begehren, über eine Frage abzustimmen, muss legitimiert, muss nachgewiesen werden. Sind die Hürden aber zu hoch – wie noch in etlichen Bundesländern – laufen Initiativen vor die Wand. Auch stellt sich dann die Wirkung auf die repräsentative Demokratie, Verkrustungen aufzulösen, kaum ein. Bei aller Diskussion um die Höhe der Hürden: Ist die Unterschriftenhürde für ein Bürgerbegehren genommen, ist das noch nicht die Abstimmung. Hier gibt es – anders als für Wahlen – Zustimmungsklauseln, von denen eine Mehrheitsentscheidung abhängig ist. Die Anforderungen für Volksabstimmungen sind damit höher als die für die Räte.

Daniel Schreyer

Quoren sind die notwendige Hürde auf dem Weg zu demokratischer Legitimität. Während die gewählten Räte stets mit (meist sehr) hohen Mehrheiten in ihre Ämter kommen und damit bestens legitimiert sind, stellt sich die Frage bei zu niedrigen Quoren für Bürgerbegehren schon. Im Rat braucht ein Tagesordnungspunkt auch ein Quorum, um ohne Hilfe des Bürgermeisters aufgerufen zu werden. Oft ein Drittel. Die Quoren für den Start eines Begehrens liegen viel tiefer. Um nicht in eine interessensgeleitete Abstimmungsdemokratie zu rutschen, sollte darüber ernsthaft diskutiert werden.

Daniel Schreyer

Mit mehreren hundert Bürgerentscheiden deutschlandweit pro Jahr sind Bürgerbegehren und Bürgerentscheide wesentlicher Bestandteil der kommunalen Demokratie. Zwar je nach Bundesland sehr unterschiedlich in Handhabung und Umfang, aber dennoch heute ein ernstzunehmendes Korrektiv kommunaler (Rats-)Entscheidungen in ganz Deutschland.

#3 Führen Bürgerentscheide aus ihrer Sicht dazu, dass vor allem partikulare Interessen z.B. von Anwohnenden oder Betroffenen durchgesetzt werden?

Ralf-Uwe Beck

Jeder Mensch hat das Recht, sich in die Belange, die ihn betreffen, einzumischen. Das ist das Versprechen der Demokratie. Sie raunt uns zu: Gib nicht auf, da geht immer noch etwas. Für viele Menschen, die von politischen Vorhaben betroffen sind, sind Bürgerbegehren Frustschutzmittel. Sie können wenigstens versuchen, ihren Ansatz ins Gespräch zu bringen. Um es bis zu einem Bürgerentscheid zu schaffen, müssen sie es zur Sache vieler machen. Und erst bei der Abstimmung entscheidet sich, ob die Mehrheit dem Ansinnen folgt. Dann ist es kein Partikularinteresse mehr, sondern ein allgemeines.

Daniel Schreyer

Wir erleben zumindest, dass die Initiative fast immer von partikularen Interessen ausgeht: Nachbarn wehren sich gegen Veränderung vor der Haustür, organisierte Verbände gegen Entwicklungen, die vermeintlich gegen ihre Verbandsinteressen verstoßen, Anwohner gegen neuen Verkehr etc. Diese völlig legitimen aber doch egoistischen Interessen werden dann mit angeblichem Gemeinwohl (zu dicht, zu grau, zu viel etc.) übertüncht – und hier wird es aus meiner Sicht dann problematisch. Wir erleben, dass nirgendwo mehr gelogen wird als bei der Unterschriftensammlung. Kommunen und Vorhabenträger sind dann oft erstaunt, mit welchem Wissenstand die Bürger auf sie zukommen. Hier muss unseres Ermessens zwingend in Transparenz und Aufklärung investiert werden.

#4 Viele Bürgerentscheide wenden sich gegen ein Vorhaben. Wie kann verhindert werden, dass sie zur “Bremse” für wichtige Infrastruktur- oder Stadtentwicklungsprojekte werden?

Ralf-Uwe Beck

Frühzeitige Beteiligung! Muss die gewählte Vertretung damit rechnen, dass die Bürgerinnen und Bürger eine Sache an sich ziehen, selbst entscheiden, vielleicht auch umstrittene Projekte kippen wollen, motiviert das auch, Bürgerinnen und Bürger frühzeitig zu beteiligen und mehr zu unternehmen als gesetzlich vorgeschrieben ist. Dies kann Planungen besser machen, näher an den Interessen der Menschen ausrichten. Nicht einfach Bedenken abbügeln, sondern gemeinsam nach Lösungen suchen. Beispiel: Windkraft. Wäre man schon vor 20 Jahren den Umweltverbänden und ihrer Forderung gefolgt, die Anwohnerschaft stärker am Gewinn zu beteiligen, wären Widerstände heute weniger massiv.

Daniel Schreyer

Wir werben seit jeher für möglichst frühzeitige Beteiligung gerade der Betroffenen. Widerstand entzündet sich an der Erkenntnis, zu spät Entwicklungen wahrgenommen zu haben und jetzt nichts mehr tun zu können. In allen (!) unseren Verfahren hat die frühzeitige Beteiligung, also gerade Information, Dialog und Konsultation gar nicht zu Widerstand bzw. im Gegenteil zu viel Einvernehmen geführt. Zudem war oft Raum für Mitwirkung: nicht selten wurden Pläne durch Beteiligung erheblich besser!

#5 Gemeinde- und Stadträte befassen sich oft jahrelang mit Projekten. Die Abstimmung der Bürgerinnen und Bürger erfolgt jedoch innerhalb von drei Monaten – wovon ein Monat Briefwahlzeitraum ist. Braucht es größere Anstrengungen für eine breitere Information der Bürgerinnen und Bürger vor einem Bürgerentscheid?

Ralf-Uwe Beck

Bitte nicht die Gemeinderäte gegen die Bürgerinnen und Bürger ausspielen. Ich erlebe Initiativen, die sich über Monate, mitunter Jahre mit einer Materie beschäftigen, die sich nach Feierabend zu Expertinnen

Daniel Schreyer

Eindeutig ja! Ich empfinde das als ein riesiges Problem, gerade bei komplexen Vorhaben. Es darf in Bayern ja auch über Schulen, Krankenhäusern und riesige Fabriken abgestimmt werden. Wie soll in so kurzer Zeit denn ein Bürger zum Experten für Gesundheitsversorgung oder Pro-



und Experten ausbilden und die mit Gemeinderäten durchaus mithalten können, warum auch nicht. Die direkte Demokratie sorgt für die Entdeckung der Langsamkeit im demokratischen System: Die Verfahren sind langwierig, brauchen viel Vorbereitung, um die Unterschriftenhürde zu überspringen – dann erst kommt es zur Abstimmung. Es sei denn der Gemeinderat nimmt den Impuls auf und bessert nach oder beschließt, was die Initiative anstrebt. Kommt es tatsächlich zur Abstimmung, kann er eine Alternativvorlage mit zur Abstimmung stellen, bleibt also im Spiel. Vor einer Abstimmung sollte es eine Abstimmungsinformation geben, bei größeren Projekten könnte das sogar eine Broschüre sein. Darin werden dann die Argumente der Initiative und gegenübergestellt die des Gemeinderates – in Regie der Abstimmungsleitung. In Thüringen ist das sogar für die kommunale Ebene gesetzlich vorgeschrieben, in Bayern noch nicht.

#6 In Bayern finden bundesweit die mit Abstand meisten Bürgerentscheide statt. Woran liegt dies aus Ihrer Sicht und führt eine solche Entwicklung nicht zu einer Herausforderung für die repräsentative Demokratie?

Ralf-Uwe Beck

In der Tat, 40 Prozent aller Bürgerbegehren deutschlandweit finden in Bayern statt. Der Trend ist ungebrochen. In Bayern wurden Bürgerbegehren 1995 eingeführt, und zwar von unten – mit einem Volksentscheid. Es waren bis vor ein paar Jahren die bürgerfreundlichsten Regeln in ganz Deutschland. Die CSU hat sich damals selbstherrlich gegeben und vor der direkten Demokratie gewarnt, was ja immer auch eine Warnung vor den Bürgerinnen und Bürger ist. Die wollten aber mitentscheiden – und haben das dann auch zahlreich getan. Die direkte Demokratie macht Schule, ihre Möglichkeiten werden bekannter. Die Botschaft: Verlier dich nicht im Frust, zeigt nicht mit dem Finger auf „die da oben“, werde selbst aktiv, du kannst etwas bewegen, du hast Rechte, nutze sie. Das scheint die Menschen in Bayern zu überzeugen. Die repräsentative Demokratie ist selbst längst auf den Geschmack gekommen und setzt Bürgerentscheide an. Nicht lange her haben wir ein Ratsreferendum zur Bewerbung Münchens für die Olympischen Spiele erlebt.

duktionsnotwendigkeiten werden? Völlig ausgeschlossen. Das heißt: entweder werden z. B. raumbedeutsame Vorhaben wie etwa Krankenhäuser oder Infrastrukturen von einer Abstimmungsmöglichkeit ausgenommen (wie in manchen Bundesländern ja heute schon) oder Information und Aufklärung müssen einen erheblich größeren Stellenwert bekommen als heute. In zwei Monaten bis zur Abstimmung ist es unmöglich, alle Abstimmenden mit Fakten und Sachinformation zu erreichen. Das heißt, es wird gerade nicht sachgerecht abgestimmt – und das darf meines Ermessens nicht sein. Hier gibt es übrigens noch viel Unsicherheit bei Kommunen. Warum soll Information neutral oder ausgewogen sein? Wenn es klare Mehrheiten für ein Projekt im Gemeinderat gibt, dann muss doch diese Meinung und müssen diese Argumente doch klar kommuniziert werden dürfen! Selbstverständlich müssen auch alle anderen gehört werden. Aber warum soll eine Minderheit – und das ist jede Initiative erst einmal – dieselben Rechte wie der deutlich breite legitimierte Bürgermeister und der Rat bekommen? Das leuchtet mir überhaupt nicht ein. Vielmehr werden da ganz oft die Realitäten völlig verschoben.

Daniel Schreyer

Auch in Bayern sind Räume eng geworden, ist spürbar geworden, wie wirtschaftlicher Erfolg Veränderungen auch auf dem Land mit sich bringt. Immer mehr Bürger erleben das als „Betroffene“. Gleichzeitig hat sich die Gesellschaft gewandelt. Waren früher Investitionen und damit Projekte stets auch mit dem eigenen Fortkommen verbunden und akzeptiert, hat sich das durch Wohlstand und Erbe oft verändert. Veränderung wird nicht mehr so einfach akzeptiert. Und ja, ich sehe das als Herausforderung für die gewählten Räte bzw. auch für die Kommunalpolitik. Schließlich kassieren Bürgerentscheide ganz oft zuvor getroffene Entscheidungen in den Räten. Das frustriert natürlich. Gleichzeitig halte ich die Emanzipation der Bürger aber auch für einen Fortschritt. Es muss mehr erklärt werden, Entscheidungen können nicht mehr an Betroffenen vorbei getroffen werden. Insofern würde ich mir wünschen, dass es hier vielleicht zu einem Ausgleich kommen kann: mehr Einbeziehung vorab, gewisse Hürden zum Beispiel bei einstimmigen Ratsbeschlüssen.

#7 Was würden Sie gern an den bayerischen Regelungen zu Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden ändern?

Ralf-Uwe Beck

Ganz grundsätzlich: Bayern sollte endlich das Wahl- und Abstimmungsalter auf 16 Jahre absenken. Für Bürgerbegehren sollte eine formale Antragsstufe und ein Beratungsrecht, so wie in Thüringen, eingeführt werden, damit Initiativen nicht an formalen Fragen scheitern müssen. Beim Bürgerentscheid sollte die Zustimmungsklausel, von der eine Mehrheitsentscheidung beim Bürgerentscheid abhängig ist, für Gemeinden mit 20.000 bis 50.000 Einwohnern von 20 auf 15 Prozent abgesenkt werden. Und gesonderte Aufmerksamkeit verdient der Bürgerantrag, mit dem der Gemeinderat mit einem Thema befasst werden kann, ohne dass es später zu einem Bürgerentscheid kommt. Der Einwohnerantrag ist ein Vorfeldinstrument, funktioniert er gut, wird so manches Bürgerbegehren vermieden. In anderen Ländern können auch Menschen ohne deutsche Staatsbürgerschaft unterschreiben, dort heißt es Einwohnerantrag. Und oft ist der ab 14 Jahren zugänglich, nicht wie in Bayern ab 18. Jugendliche, die zunehmend in der Minderheit sind, könnten so für ihre Belange selbst eintreten. Hier ist Bayern geradezu rückständig.

Daniel Schreyer

Für besonders wichtig hielt ich die Vorabprüfung der juristischen Zulässigkeit. Derzeit wird erst geprüft, wenn die Unterschriften schon gesammelt wurden. Was für eine Vergeudung von Ressourcen und welch Frust, wenn vergeblich gesammelt wurde. Man könnte das Verfahren einfach umdrehen - geprüft werden muss sowieso. In Schleswig-Holstein und Niedersachsen ist dies schon umgesetzt. Ein weiterer Punkt ist die Begrenzung der Unterschriftensammlung auf 6 Monate bis max. 1 Jahr, je nach Größe der Kommune. Längere Fristen sind schlicht eine Form der Verhinderung und bei größerem Interesse auch nie ein Problem. Ausnahmen sollten nur für raumbedeutsame Vorhaben wie Krankenhäuser oder wichtige Infrastruktur gelten. Weiter ist eine zwingende Verankerung von umfassender Aufklärung, Information und Transparenz sowie mehr Zeit für Dialog und Austausch zentral. Jede Frage muss bis zum Entscheid geklärt werden können. Da jeder Beschluss im Rat 50% + X benötigt, sollte an jedem Entscheid auch 50% der Bevölkerung teilnehmen. Dies kann etwa durch die Verlagerung der Abstimmung auf Wahltag UND die festgelegte Versendung der Briefwahlunterlagen leicht erreicht werden.

Danke, Herr Beck, für Ihre Bereitschaft, Ihre Fachexpertise mit uns zu teilen.

Ralf-Uwe Beck, geboren im thüringischen Eisenach, ist seit 25 Jahren bei Mehr Demokratie engagiert. Er wirkte unter anderem an zwei erfolgreichen Volksbegehren zur Reform der direkten Demokratie mit. Heute ist er Sprecher des Thüringer Landesverbandes und Mitglied des Bundesvorstandes. Seine Arbeit konzentriert sich auf Wahlrecht, Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie – Bereiche, in denen er sich für verlässliche demokratische Prozesse und mehr Vertrauen in politische Entscheidungen einsetzt.

Literaturhinweis, gerade erschienen:

Ralf-Uwe Beck: „Souverän – Plädoyer für mehr direkte Demokratie. Ein Essay aus ostdeutscher Perspektive“
ISBN: 978-3-98726-521-1
Softcover, 240 Seiten, 22 Euro.

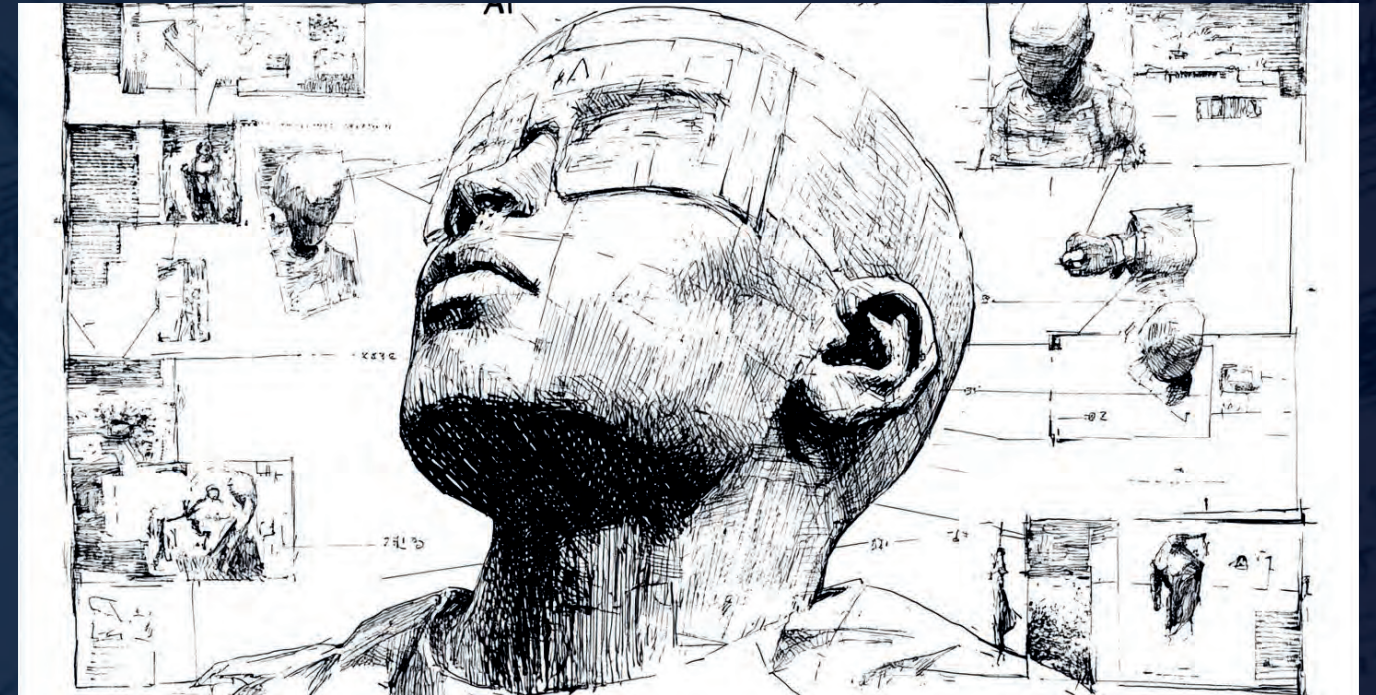


REVOLUTION AM ARBEITSPLATZ?

Wie KI die Arbeit von Hendricks & Schwartz verändert

Künstliche Intelligenz hat in den vergangenen Jahren enorme Fortschritte gemacht. Texte, Analysen, Visualisierungen oder der Austausch von Ideen lassen sich heute innerhalb weniger Sekunden generieren. Doch die entscheidende Frage lautet: Wie zuverlässig sind diese Inhalte tatsächlich – und wie kann man diese optimal für unsere Arbeit nutzen?

Grundsätzlich gilt: KI-Modelle produzieren wahrscheinliche Antworten, keine verifizierten Fakten. Sie greifen auf große Datenmengen zurück, erkennen Muster und formulieren daraus scheinbar logische Schlüsse. Das macht sie schnell und effizient – aber eben nicht unfehlbar. Fehler entstehen, wenn Trainingsdaten unvollständig sind, Quellen widersprüchlich sind oder wenn Modelle Zusammenhänge erfinden, um einen kohärenten Text zu erzeugen. Darum braucht es weiterhin menschliche Expertise und die kommunalpolitische Erfahrung unserer Kolleginnen und Kollegen, die Inhalte prüfen, einordnen und bewerten.



Die KI-Revolution aus Sicht eines Münchner Künstlers.
© [2025] [KI-Gen.] Marcel Ohrenschall. Basierend auf Werken von Andreas Ohrenschall.

Erfolgreiche Kommunikation braucht mehr als Algorithmen

Wir operieren täglich in vielen Mandaten mit strategischen Fragen der Kommunikation und menschlichen Anforderungen an Transparenz und Teilhabe. Für uns bedeutet dies daher zweierlei: Einerseits bieten KI-Tools wertvolle Unterstützung. Sie können Stimmungsbilder aus großen Textmengen extrahieren, Szenarien simulieren, Entwürfe für Kommunikationsmaßnahmen erstellen oder Aufgaben beschleunigen. Die Effizienzgewinne sind real und eröffnen neue Möglichkeiten, komplexe Projekte schneller und datengetriebener zu begleiten.

Andererseits bleibt der Kern der Arbeit dort bestehen, wo KI an Grenzen stößt: Menschen, Politik, Medien, zivilgesellschaftliche Gruppen und ihre Interessen sind nicht rein datenlogische Systeme. Erfolgreiche Akzeptanzkommunikation lebt von Empathie,

Erfahrung, glaubwürdigen Beziehungen und der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu moderieren. KI kann Hinweise geben – aber nicht entscheiden, wie ein sensibles Gespräch mit einer Bürgerinitiative geführt wird, welche Nuancen in politischen Abstimmungen eine Rolle spielen oder wie man Vertrauen in angespannten Situationen aufbaut.

KI liefert Geschwindigkeit – wir geben Orientierung

Damit wird KI für Hendricks & Schwartz weniger zum Ersatz als zum strategischen Werkzeug. Sie schafft Freiräume, indem sie Analyseprozesse unterstützt, und ermöglicht eine bessere Informationsgrundlage. Doch die eigentliche Wirksamkeit entsteht weiterhin durch das menschliche Element: das Verständnis für politische Dynamiken, den direkten Dialog vor Ort und die Fähigkeit, Stakeholder zu verbinden.



DIE ROLLE DER WISSENSCHAFT

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erkunden Kausalketten und Interdependenzen, unterscheiden Wahres von Falschem, belegen empirische Erfolgsfaktoren und prägen neue Standards. Damit beschreiben sie nicht nur Wirklichkeit, sie gestalten diese auch. Welche Rolle kommt Forscherinnen und Forschern in der Entwicklung von Immobilien- und Infrastrukturprojekten und bei öffentlichen Beteiligungsprozessen zu?

„Eminent wichtiger Beitrag zur bestmöglichen Realisierung von Projekten“

Hendricks & Schwartz-Geschäftsführer Daniel Schreyer weiß aus jahrzehntelanger Erfahrung: „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern kommt in der Entwicklung von Immobilien- und Infrastrukturprojekten und den damit verbundenen öffentlichen Beteiligungsprozessen eine wichtige Rolle zu. Ob dies forschende Ingenieure, Städteplaner, Soziologinnen, Sozialpsychologen, Informatiker, Verwaltungs- und Kulturwissenschaftlerinnen oder Umweltpersonen sind – sie sind zum einen als Gutachterinnen und Gutachter gefragt. Zum anderen leisten sie mit ihren Erkenntnissen aus der Forschungsarbeit an Universitäten und wissenschaftlichen Instituten einen eminent wichtigen Beitrag zur bestmöglichen Realisierung von Projekten.“

Kommunalpolitiker sind geleitet von den Interessen ihrer Bürgerinnen und Bürger und den Schwerpunkten ihrer jeweiligen Partei – für sie steht in aller Regel das Gemeinwohl im Vordergrund. Anwohnende sehen eine geplante Ansiedlung in der Nachbarschaft oft kritisch – auch aus begründbaren Eigeninteressen heraus. Lokaljournalistinnen und -journalisten sind im Sinne einer fairen Berichterstattung daran interessiert, Befürworter und Kritiker eines Projektes zu Wort kommen zu lassen.

Im Gegensatz zu diesen drei Stakeholdergruppen untersuchen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach objektiven Kriterien, was der Fall ist. Sie werten empirische Daten aus und erkennen dabei Realitäten, Muster, Zusammenhänge.



Projekte werden noch transparenter UND im Ergebnis besser

Jeder dieser Forschungsbereiche hat das Zeug dazu, die Entwicklung von Immobilien- und Infrastrukturprojekten noch faktenbasierter, beleg- und belastbarer zu machen. Umso wichtiger ist der kontinuierliche Austausch mit den Forscherinnen und Forschern. Hendricks & Schwartz Geschäftsführer Daniel Schreyer und Prokurist Arnold Vitez verbindet die Überzeugung: „Wir empfehlen all unseren Kunden die permanente Rückkopplung mit relevanten Wissenschaftlern. Dies macht jede städtebauliche Entwicklung transparenter UND besser – und genauso jeden Wind- und Solarpark, jedes Tiefengeothermie-Projekt oder Datacenter, jede Umgehungsstraße oder Munitionsfabrik, jedes Kieswerk und jede erdenkliche Konversion. Nach dem bestmöglichen Ergebnis streben – dazu gehört notwendigerweise der Dialog mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.“

„Wissenschaftler erkunden neue Wissensräume“ sagt Daniel Schreyer,

Hendricks & Schwartz integriert den Dialog mit Forscherinnen und Forschern unter anderem in diesen Formaten:

- Impulsvorträge zum Beispiel bei World-Cafés
- Experten-Themeninseln auf Infomärkten
- Begehungen vor Ort mit wissenschaftlicher Begleitung
- Moderierte Fachgespräche, zum Beispiel in Form von Panels oder Symposien
- In Auftrag gegebene Studien
- Begleitung projektbezogener Bachelor- und Masterarbeiten



Daniel Schreyer im Austausch mit Stadtbaurätin Elisabeth Merk, dem damaligen Wirtschaftsreferenten Clemens Baumgärtner und TUM-Professor Dr.-Ing. Gebhard Wulfhorst

„das macht sie für öffentlich besprochene, begleitete und realisierte Entwicklungen in den Bereichen Immobilien und Infrastruktur so wertvoll. Ihre Stimme wird gehört, ihre Argumente finden Beachtung, ihre Empirie hat Gewicht. Wir führen daher den Dialog mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und empfehlen dies auch unseren Kunden für ihre Projekte. Forscher denken vor – klasse, dass sie dafür bei uns in Europa die Freiheit haben. Davon profitieren wir alle.“

Digitale Beteiligung ist eine feste Säule moderner Partizipation. Online-Dialoge, digitale Workshops und Live-Streams eröffnen neue Beteiligungsräume. Wir erklären wie.

WIE FUNKTIONIERT DIGITALE BETEILIGUNG?

Wir nennen es Couch-Beteiligung

Beteiligung schafft Akzeptanz. Akzeptanz ist die Basis für gelingende Projekte. Das ist eine einfache Formel, die seit mehr als 20 Jahren von uns erfolgreich angewandt wird.

Bürgerinnen und Bürger müssen zur Beteiligung „angestiftet“ werden. Die Wenigsten beteiligen sich von selbst aus. Beteiligung braucht einen Fahrplan, einen Raum, in dem sie stattfinden kann. Beteiligung ist auf das Vertrauen derer, die sich beteiligen, angewiesen. Gute Beteiligung vermittelt: Du wirst gehört, Du wirst ernstgenommen und deine Rückmeldungen als betroffene Person stehen gleichwertig neben Behörden, Bauherren und Investoren. Gelingt all das, fängt man individuelle Sorgen auf, bevor sie zu Problemen werden, die später das Projekt gefährden.

Ist das Ziel eine möglichst breite Akzeptanz, muss – wir drehen unsere Formel um – auch eine möglichst breite Beteiligung sichergestellt sein. Doch bei analogen Beteiligungsveranstaltungen endet die Anzahl der Beteiligten spätestens bei der Raumgröße. Oder Veranstaltungszeit und Alltag passen nicht zusammen: Arzttermin, Kinder zum Klavier fahren, Einkaufen oder schlichtweg keine Lust mehr, das Haus zu verlassen.

All diese alltäglichen Störfelder lassen sich durch digitale Beteiligung auffangen. Denn sie ermöglicht Bürgerinnen und Bürgern, sich unabhängig von Ort, Zeit und Zugangshürden an Informationsangeboten oder Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

Bei einer Siedlungsentwicklung im Süden Münchens haben wir die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) unterstützt, ihre Mieterinnen und Mieter zu beteiligen.

Vor Ort bei einem Workshop zu einzelnen Elementen der geplanten Entwicklung nahmen rund 30 ausgeloste Bewohnerinnen und Bewohner teil, während sich online zeitweise bis zu 1.000 Personen beteiligten. Dieser deutliche Unterschied zeigt, welches Potenzial in digitalen Beteiligungsformen steckt. Und an diesem Beispiel erklären wir, wann und für wen digitale Beteiligung sinnvoll ist, wie sie Hand in Hand mit analogen Formaten gelingt und wie man sie umsetzt.

Unser Erfolgsrezept: Hybride Formate

Hybride Formate verbinden beide Welten. Beim Workshop im Perlacher Forst wurde dieses Prinzip eindrücklich umgesetzt: Während ausgewählte Bewohnerinnen und Bewohner in Kleingruppen an Thementischen mit Expertinnen und Experten diskutierten, wurde die Veranstaltung live gestreamt. Über den moderierten Online-Chat flossen Fragen und Hinweise direkt in die analogen Gesprächsrunden ein. Diese Verzahnung sorgt für Transparenz, Beteiligungsgerechtigkeit und einen echten Mehrwert für alle Beteiligten.

Klar ist: die persönliche Diskussion vor Ort bleibt unverzichtbar. Analoge Formate schaffen Nähe, Vertrauen und Tiefe – Faktoren, die besonders bei konfliktträchtigen Themen entscheidend sein können. Doch sie schließen zwangsläufig Menschen aus, die zeitlich gebunden oder mobil eingeschränkt sind. Digitale Formate hingegen senken Eintrittsbarrieren, bieten Flexibilität und ermöglichen eine moderierte Beteiligung auch für jene, die sich sonst kaum einbringen könnten.

Nach oben immer offen?

Ob als Zeichen urbaner Zukunftsfähigkeit oder als Eingriff in gewachsene Stadtbilder – Hochhäuser sind Projektionsflächen urbaner Selbstverständnisse. An kaum einem anderen Thema entzündeten sich gesellschaftliche Aushandlungsprozesse so sichtbar wie am Bau in die Höhe.

Berlin, Frankfurt und München sind große Fragen gemein. Doch was auf dem Papier ähnlich klingt – Verdichtung, Stadtbild, Zukunftsfähigkeit –, entfaltet sich vor Ort in höchst unterschiedlichen Diskussionen. Gegenstand, Akteurskonstellationen und emotionale Aufladung variieren erheblich. Mal stehen konkrete Projekte im Fokus, mal grundsätzliche Leitbilder, mal tief verankerte Fragen von Identität und Heimat. Berlin, Frankfurt und München sind nicht nur unsere Firmenstandorte, sondern auch Schauplätze dieser unterschiedlichen Hochhausdebatten. Während in Frankfurt vergleichsweise routiniert über das Wie diskutiert wird, ringt Berlin um politische Leitplanken und eine gemeinsame Haltung. In München wiederum verdichten sich Hochhausprojekte zu einer emotional geführten Grundsatzdebatte zwischen Bewahren und Entwickeln.

Wie diese Auseinandersetzungen konkret geführt werden – und was sie für unsere Kommunikation bedeuten –, das haben wir uns genauer angeschaut.

BERLIN

Berlin ist offen für Hochhäuser, aber „nicht um jeden Preis“, sagt Senatsbaudirektorin Petra Kahlfeldt bei der Vorstellung des neuen Hochhausleitbilds im Oktober 2025. Kaum ein Thema der Berliner Stadtentwicklung wird so kontrovers diskutiert wie der Bau von Hochhäusern.

Es sind Bezeichnungen wie „pragmatischer Ansatz“ oder Instrument zum Bau von „Luxuswohnungen“, wie sie der Tagesspiegel wählt, die die Polarisierung der Debatte deutlich machen. Während andere Metropolen längst auf vertikale Verdichtung setzen, ringt Berlin seit Jahrzehnten um eine gemeinsame Haltung. Die Hochhausdebatte spiegelt grundlegende Konflikte um Stadtbild, soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Interessen und Politik wider. Besonders deutlich zeigt sich die kontroverse Thematik des Hochhausbaus an der Warschauer Brücke mit dem umstrittenen „Amazon-Tower“ (Edge East Side Tower), sowie an den geplanten Hochhäusern der „Urbanen Mitte“ am Gleisdreieckpark. Initiativen wie „Mediaspree versenken“ kritisierten Gentrifizierung, die Privatisierung öffentlicher Räume und organisierten Großdemonstrationen sowie einen Bürgerentscheid.

Neues Leitbild, neue Konfliktlinien

Die Aktualisierung des Hochhausleitbilds befeuert die Debatte nun erneut. Darin wird weiterhin auf eine Standortausweisung verzichtet, der Planungsprozess gestrafft und der Bau von Wohnhochhäusern vereinfacht. Befürworterinnen und Befürworter des neuen Hochhausleitbilds sehen darin eine pragmatische Anpassung,



Die Hochhäuser am Breitscheidplatz prägen die Silhouette der Berliner City West.

um auf steigende Baukosten und Flächenknappheit zu reagieren. Kritiker wie der Berliner Mietverein warnen unter anderem vor dem Verlust öffentlicher Aufenthaltsräume.

Kai Wegner, Berlins regierender Bürgermeister, spricht sich offen für Hochhäuser aus und betont, Berlin müsse „mutiger in die Höhe bauen“. Ein gemischtes Stimmungsbild gibt die Berliner Landespolitik vor allem im Zuge der Bekämpfung der Wohnungskrise ab. Während die CDU das neue Leitbild als Beschleuniger in den Planungsprozessen begrüßt, betonen Grüne und Linke Bezahlbarkeit und fordern unter anderem höhere Sozialquoten.

Glaubwürdige Beteiligung ermöglichen

Wir als Hendricks & Schwartz sehen in der umstrittenen Diskussion zu Hochhäusern nicht nur Herausforderungen und Risiken, sondern die Chance verschiedene Interessengruppen an einen Tisch zu bringen und den Dialog der Beteiligten zu fördern. Entscheidend ist der Aufbau von Vertrauen durch eine transparente Kommunikation von Auswirkungen und Alternativen sowie durch glaubwürdig gestaltete Beteiligungsmöglichkeiten – das wird in Berlin nur ansatzweise bereits praktiziert. Die Gräben zwischen den Interessengruppen erscheinen sehr tief. Gerade deshalb werden sich unseres Erachtens nach Transparenz und Dialog lohnen

FRANKFURT a.M.

In Frankfurt am Main sind Hochhäuser seit Jahrzehnten fester Bestandteil der Stadtentwicklung und des kollektiven Selbstverständnisses. Die Skyline ist nicht nur weithin sichtbares Markenzeichen, sondern auch Identitätsgeber, und Ausdruck wirtschaftlicher Stärke. Anders als in vielen anderen deutschen Großstädten wird der Hochhausbau als integraler Teil der Stadt wahrgenommen.

Diese Haltung spiegelt sich auch im Hochhausentwicklungsplan wider, der Hochhäuser weder pauschal ermöglicht noch verhindert, sondern sie gezielt steuert. Klare Standortdefinitionen, gestalterische Qualitätsanforderungen und verbindliche Prüfprozesse schaffen einen Rahmen, der Investitionssicherheit mit städtebaulicher Verantwortung verbindet. Hochhäuser sollen dort entstehen, wo sie stadträumlich sinnvoll sind, das Stadtbild ergänzen und funktionale Mehrwerte liefern.



Die Frankfurter Skyline mit ihrem in Deutschland einmaligen Hochhaus-Ensemble.

Eine projektbezogene, statt ideologische Debatte

Die Frankfurter Hochhausdebatte ist dennoch keine konfliktfreie. Fragen nach Verschattung, Wind, Verkehr, Nutzungsmischung oder bezahlbarem Wohnraum werden intensiv diskutiert – jedoch stets projektspezifisch anstatt grundsätzlich. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Bürgerbeteiligung, die im aktuellen Hochhausentwicklungsplan fest verankert ist. In aktuellen Projekten wie dem GA8 an der Gallusanlage oder dem Gloria auf dem Areal des ehemaligen Kaiser-Karrees zeigt sich, dass Beteiligungsformate der Auseinandersetzung mit Qualität, Nutzen und Auswirkungen dienen. In Befragungen und Dialogformaten wurde immer wieder deutlich, dass viele Teilnehmende die Skyline als Teil ihrer Heimat begreifen.

Akzeptanz ist kein Selbstläufer

Dieser breite Konsens basiert auf der Erwartung, dass Hochhausprojekte einen Beitrag zur Stadt leisten, etwa durch öffentlich zugängliche Erdgeschosse, neue Wegeverbindungen, Nutzungsvielfalt oder architektonische Qualität. Bürgerinnen und Bürger reagieren sensibel auf Projekte, die als reine Renditeobjekte wahrgenommen werden.

Für die Arbeit von Hendricks & Schwartz zeigt die Frankfurter Debatte, dass Akzeptanz dort entsteht, wo Hochhäuser als Teil einer gemeinsamen Stadtgeschichte verstanden werden. Entscheidend bleibt, dieses Vertrauen durch nachvollziehbare Entscheidungen, transparente Kommunikation und glaubwürdige Beteiligungsangebote dauerhaft zu sichern. Die verbindliche Festschreibung von Bürgerbeteiligung im aktuellen Hochhausentwicklungsplan ist dafür ein wichtiger Baustein.

MÜNCHEN

München tut sich mit Hochhäusern schwer. Nach dem Bürgerentscheid von 2004 entstanden auch nach Entfall der Bindungswirkung desselben keine Gebäude, die die Frauenkirche überragen. Doch wegen wachsender Flächenknappheit wird das Thema erneut diskutiert.

Die Münchner Hochhausdebatte ist emotional aufgeladen, doch angesichts von Wachstum, steigenden Mieten und begrenztem Raum öffnet sich die Stadt zunehmend der Bebauung in die Höhe. Mit der Hochhausstudie 2023 wurde die Diskussion neu angestoßen: Hochhäuser sollen an geeigneten Standorten möglich sein – vorausgesetzt, sie erfüllen hohe gestalterische, ökologische und städtebauliche Standards und bieten einen gesellschaftlichen Mehrwert.

Alte Debatte – neue Akteure

Hauptakteur der aktuellen Diskussion sind zwei Hochhäuser mit jeweils 155 Metern Höhe, die in Neuhausen-Nymphenburg neben der früheren Paketposthalle entstehen sollen. Der Stadtrat befürwortet das Vorhaben – auch weil über 1.100 Wohnungen geplant sind. Gegner sehen darin jedoch einen „Dammbruch“. Ein Bürgerbegehren mit dem Titel „Hochhausstopp“ wollte die maximale Höhe im Umfeld der Paketposthalle auf 60 Meter begrenzen. Obwohl ausreichend Unterschriften gesammelt wurden, erklärte der Stadtrat und in Folge zwei Gerichtsinstanzen das Begehren wegen der unklaren Fragestellung und dem damit verbundenen Eingriff in laufende Verfahren für unzulässig.

Emotionen, Interessen, Identität – ein komplexes Gefüge

Entsprechend treffen in der Stakeholderlandschaft unterschiedliche Interessen aufeinander. Politik und Verwaltung betonen die Notwendigkeit von Hochhäusern, wo kaum noch horizontale Wachstumsreserven vorhanden sind. Bürgerinitiativen hingegen sorgen sich um Stadtbild, Bodenpreise und soziale Gerechtigkeit. Investoren und Architekturbüros wiederum verweisen auf die Chance, durch Mischnutzung und moderne Architektur lebendige, nachhaltige Stadtbauwerke zu schaffen. Kommunikativ ist die Situation herausfordernd, denn die Skyline Münchens hat für viele Menschen identitätsstiftenden Charakter. Gleichzeitig steigt der Druck, neuen, bezahlbaren Wohnraum zu schaffen. Die gegensätzlichen Narrative von Bewahren und Entwickeln, von Tradition und Wohnraumschaffung, von Emotion und Fachlogik prallen im öffentlichen Raum sichtbar aufeinander. Eine Komplexität, die dialogorientierte Kommunikation notwendig macht.

Fakten, Aufklärung aber auch wertschätzender Dialog sind unseres Erachtens nach der Schlüssel, um dauerhaft eine Spaltung der Gesellschaft zu verhindern.“



In München sind seit dem Bürgerentscheid von 2004 nur wenige Hochhäuser gebaut worden.

Akzeptanz im starren Rahmen

Das Dilemma der Alternativlosigkeit

Der Ausbau der Höchstspannungsnetze ist das Rückgrat der Energiewende, doch für die Menschen vor Ort fühlt er sich oft wie ein Diktat an. Während bei kommunalen Bauvorhaben Bürgerentscheide oder lokale Ratsbeschlüsse den Weg ebnen, ist der Netzausbau durch Bundesbedarfspläne und die Entscheidungen der Bundesnetzagentur (BNetzA) „Top-Down“ vorgegeben. In diesem Spannungsfeld zwischen nationaler Notwendigkeit und lokaler Betroffenheit ist Kommunikation das entscheidende Werkzeug zur Sicherung der Genehmigungsfähigkeit.

Das Verfahren: Warum Netzausbau anders funktioniert

Wer ein neues Stadtquartier entwickelt, verhandelt mit dem Gemeinderat über Bebauungspläne und städtebauliche Verträge. Hier ist die Gemeinde „Herrin des Verfahrens“. Beim Netzausbau hingegen wird die kommunale Planungshoheit durch das sogenannte Fachplanungsrecht ein Stück weit verdrängt.

- Bundesbedarfsplan (BBP): Den Anfang macht der Gesetzgeber. Hier wird auf Bundesebene entschieden, welche Leitungen für das gesamte Land notwendig sind. Das „Ob“ steht damit fest, bevor die erste Planerin oder der erste Planer vor Ort erscheint.
- Bundesfachplanung: In diesem Schritt legt die Bundesnetzagentur (BNetzA) einen 500 bis 1.000 Meter breiten Korridor fest. Die Gemeinden werden hier zwar angehört, können den Korridor aber nicht verhindern, wenn er fachlich geboten ist.
- Planfeststellung: Erst hier wird der exakte Trassenverlauf innerhalb des Korridors bestimmt.

Für die Kommunikation bedeutet das: Wir können den Bürgerinnen und Bürgern nicht versprechen, dass die Leitung „vielleicht gar nicht kommt“. Wir müssen ihnen erklären, warum sie kommen muss und in welcher Phase wir uns befinden.

Digitale Transparenz: Den Netzausbau navigierbar machen

In einem Verfahren, das „Top-Down“ entschieden wird, ist das größte Risiko das Gefühl der Ohnmacht bei den Betroffenen. Oft entlädt sich Frustration auf lokaler Ebene – etwa bei Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern –, obwohl die Weichen bereits auf Bundesebene gestellt wurden. Um diese Lücke zwischen großmaßstäbiger Bundesplanung und der Lebensrealität vor Ort zu schließen, setzen wir auf eine Kombination aus zwei zentralen Instrumenten: der Prozess-Landkarte und der interaktiven Projektkarte.

1. Die Prozess-Landkarte: Orientierung im Rechtsweg

Dieses Tool macht den komplexen rechtlichen Pfad auf einen Blick sichtbar. Wir visualisieren die Vergangenheit (Wo und von wem wurden Bedarfspläne bereits fixiert?), die Gegenwart (Worüber wird aktuell entschieden, z.B. konkrete Maststandorte?) und die Zukunft (Welche Rechte auf Einwendungen oder Entschädigung bestehen?). Diese Klarheit schützt die Glaubwürdigkeit der Netzbetreiber, da sie ehrlich aufzeigt, wo noch Spielräume existieren und welche Phasen bereits unumstößlich abgeschlossen sind.

2. Die interaktive Projektkarte: Das digitale Fenster zum Vorhaben

Während dicke Planungsordner oft abschreckend wirken, ermöglichen webbasierte und interaktive Kartenanwendungen eine intuitive Erkundung des Vorhabens. Bürgerinnen und Bürger können ihren Wohnort suchen und den geplanten Leitungsverlauf direkt in Relation zu ihrem Grundstück sehen.

- Informationstiefe per Klick: Die Karte ist mit dem aktuellen Verfahrensstand verknüpft. So lässt sich sofort nachvollziehen, ob ein Abschnitt in der Voruntersuchung ist, die Planfeststellung läuft oder der Bau unmittelbar bevorsteht. Auch ökologische Ausgleichsflächen und technische Details sind transparent zugänglich.
- Objektivierung durch Wissen: Wenn Betroffene selbstständig Mastabstände prüfen oder Zeitpläne einsehen können, reduziert dies die Angst vor dem Unbekannten. Die Karte wird so zum zentralen Ankerpunkt einer sachlichen Debatte.

Mehrwert:

Warum diese Tools den Dialog verändern:

Die Verbindung dieser Werkzeuge stärkt die Selbstwirksamkeit der Menschen vor Ort: Sie müssen nicht auf den nächsten Infomarkt warten, sondern können sich jederzeit



informieren. Dies schafft einen einheitlichen Wissensstand für alle Beteiligten – von der Bürgerinitiative bis zur Stadtverwaltung – und beugt Gerüchten vor. Zudem nutzen wir diese Karten als interaktiven Feedback-Kanal, um lokale Hinweise (z. B. zu Bodenbeschaffenheiten) direkt georeferenziert in die Feinplanung einzuspeisen. Aus einer „ewigen Baustelle“ wird so ein klar definierter und nachvollziehbarer Prozess.

Die Arbeitsweise:
„Ehrliche Beteiligung“ statt falscher Versprechen
Wir begleiten die Übertragungsnetzbetreiber dabei, den Dialog auf die Aspekte zu lenken, die noch gestaltbar sind. Das können ökologische Ausgleichsmaßnahmen, die exakte Positionierung der Masten zur Schonung landwirtschaftlicher Flächen oder der Schutz des Ortsbildes sein. Ein zentrales Element unserer Arbeitsweise ist es, den abstrakten Netzausbau in den direkten, persönlichen Austausch zu übersetzen. Auf unseren Infomärkten nutzen wir das Format der moderierten Themeninseln. Statt einer großen

Podiumsdiskussion, die oft in emotionalen Frontalstellungen endet, ermöglichen diese Stationen einen sachlichen Austausch in kleinen Gruppen. Ob es um elektromagnetische Felder, Bodenschutz oder Entschädigungsfragen geht – an jeder Insel stehen Fachplanende bereit, um detailliert Rede und Antwort zu stehen. Dieser Wissenstransfer vermindert die gefühlte Ohnmacht und rückt die Sachfragen in den Fokus. Doch Akzeptanz entsteht oft erst dort, wo der offizielle Rahmen endet. In enger Zusammenarbeit mit den Projektsprecherinnen und -sprechern der Netzbetreiber pflegen wir den direkten, persönlichen Kontakt zu den unmittelbar Betroffenen. Wir sind nicht nur anonyme Stimmen am Telefon, sondern feste Ansprechpersonen vor Ort.

Wenn die Fragen komplexer werden oder die Sorgen groß sind, scheuen wir den Weg nicht: Wir gehen dorthin, wo die Betroffenheit am größten ist – bis in das heimische Wohnzimmer. In diesen individuellen Gesprächen erklären wir das Verfahren und den Trassenverlauf noch einmal ganz genau am eigenen Küchentisch, hören zu und nehmen Hinweise auf. Diese Form der „Wohnzimmer-Diplomatie“ ist oft der entscheidende Schlüssel, um trotz der harten Vorgaben von oben ein Klima des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts zu schaffen.

Quartiersentwicklung vs. Netzausbau – Ein Systemvergleich

Merkmal	Quartiersentwicklung / Immobilien	Höchstspannungsnetz (Netzausbau)
Planungshoheit	lokale Satzungen & Ratsbeschlüsse	Bundesbedarfsplangesetz (BBPlG)
Entscheidungsbasis	Kommune (Bebauungsplan)	Bund / Bundesnetzagentur
Bürgerbeteiligung	formalisiert & nachgelagert (§3.1/3.2 BauGB)	formalisiert & nachgelagert (Anhörungsverfahren)
Eingriffstiefe	lokal begrenzt	überregional/national
Rolle der Politik	Rat entscheidet über das Projekt	Bundestag hat das Projekt bereits beschlossen



Be|ra|ter in Gum|mi|stie|feln

Substantiv [der, die]

Bedeutung: Strategieberater mit ausgeprägter Umsetzungskompetenz, der Probleme und Fragestellungen nicht aus der Distanz analysiert, sondern systematisch den Weg in die Praxis sucht.

Umgangssprachlich: Berater, der nicht im „Elfenbeinturm“ arbeitet, sondern nichts mehr als den direkten Kontakt vor Ort liebt, Gespräche mit aufgetragenen Mietern führt und engagiert mit der Nachbarschaft diskutiert.

Herkunft: Metaphorische Bezeichnung für eine beratende Fachkraft, die bereit ist, sich „die Füße schmutzig zu machen“, indem sie Situationen, Interessenlagen und Herausforderungen nicht theoretisch, sondern konkret vor Ort erfasst.

Gebrauch:
– „Wir brauchen für dieses Projekt endlich einen Berater in Gummistiefeln, der nicht nur PowerPoint-Folien liefert, sondern wirklich mit den Menschen spricht.“
– „Als Berater in Gummistiefeln kennt sie die Stimmung im Quartier besser als jede Akte.“





Sanierungsarbeiten an Hochhäusern stellen Mieterinnen und Mieter vor besondere Herausforderungen. Transparente und verlässliche Kommunikation ist hier entscheidend.

MIETERKOMMUNIKATION IN DER TRANSFORMATION

Bitte nicht stören!

Wenn Immobilien in die Transformation gehen, verändert sich mehr als Beton und Grundriss. Es geht um Menschen – um ihr Zuhause, ihren Alltag, ihre Sicherheit. Kaum ein Thema ist emotional so aufgeladen wie das Wohnen. Die eigene Wohnung ist Rückzugsort, Identitätsanker und Schutzraum zugleich. Veränderungen werden hier nicht als abstrakte Projektphasen erlebt, sondern als potenzielle Bedrohung der eigenen Lebenssituation.

Gerade in Ballungsräumen, wo Wohnraum knapp ist, entstehen schnell Ängste: vor Mieterhöhungen, vor Umzug, vor Kontrollverlust, vor Verdrängung. Transformation wird nicht als Chance gelesen, sondern als Risiko.

Besondere Herausforderungen

Mieterkommunikation in Transformationsprozessen ist anspruchsvoll, weil sie mehrere Ebenen gleichzeitig bedienen muss.

- Emotionale Betroffenheit und existenzielle Sorgen treffen auf technisch-juristische Komplexität.
- Fachlich selbstverständliche Begriffe wie „Gutachten“, „Bauabschnitt“ oder „statische Untersuchung“ sind für viele Mieterinnen und Mieter schwer einzuordnen und wirken eher bedrohlich.
- Hinzu kommen unklare Zukunftsbilder in frühen Projektphasen, Vorprägungen durch Medienberichte und persönliche Erfahrungen sowie eine hohe Sensibilität für Sprache.

Wo Informationen fehlen oder zu abstrakt bleiben, entstehen Leerstellen – und diese werden gefüllt: mit Gerüchten, Befürchtungen und Projektionen. Kommunikation muss daher mehr leisten als informieren. **Sie muss Orientierung geben und Sicherheit im Prozess herstellen.**

Für Eigentümer und Projektentwickler muss klar sein: Kommunikation ist kein Begleitinstrument, sondern ein zentrales Steuerungsinstrument. Wer Vertrauen verspielt, verliert Handlungsspielräume – sozial wie politisch.

Nähe schaffen – Beziehung statt Ansage

Wirksame Mieterkommunikation beginnt nicht mit einem Schreiben, sondern mit Beziehung. Nähe entsteht nicht durch Tonalität, sondern durch Begegnung.

Zentrale Werkzeuge sind:

- Mieterversammlungen
- Infomärkte mit persönlichen Gesprächen und Austausch
- regelmäßige Mietersprechstunden
- feste Ansprechpartner
- erreichbare Hotlines und Service-Mailadressen mit Rückmeldung
- aufsuchende Gespräche bei besonderen Anlässen
- Mieterbeirat u.ä.

Diese Formate sind mehr als „Kommunikationsangebote“ und zeigen deutlich, dass dieses nicht über die Köpfe der Menschen hinweg umgesetzt, sondern konkret erlebbar wird durch:

- Eine Hotline, die erreichbar ist
- Eine zeitnahe Antwort und Reaktion auf Fragen und Beschwerden
- Eine Sprechstunde, die stattfindet.
- Ansprechpartner, die bekannt sind und bleiben
- Räume für Fragen, Zweifel und Kritik.

All das sendet eine klare Botschaft: Wir sind erreichbar. Wir hören zu. Wir bleiben im Gespräch. Damit entsteht Nähe nicht durch freundliche Worte, sondern durch Struktur und Organisation mit festen Ritualen, Terminen, Zuständigkeiten, Reaktionszeiten und entsprechender Rückkopplung.

Abstraktion verringern – vom Projekt zur Lebensrealität

Transformation im Wohnungsbau ist für Projektteams ein Zusammenspiel aus Gutachten, Bauphasen und Szenarien. Für Mieterinnen und Mieter ist sie eine Abfolge von Eingriffen in den Alltag. **Ziel der Kommunikation ist es daher, aus abstrakten Prozessen greifbare Bilder zu machen.**

Diese Konkretisierung verändert die Wahrnehmung grundlegend: Aus einem diffusen Risiko wird ein überschaubares Ereignis, aus einem anonymen Projekt ein nachvollziehbarer Ablauf. Wer weiß, was wann wo passiert, behält Orientierung – und verliert damit vor allem eines: Angst.

Mit den richtigen Werkzeugen zum Erfolg

Werkzeuge hierfür sind klar strukturierte Mieteranschriften, verständliche FAQ-Dokumente, persönliche Ansprachen, Visualisierungen von Zeitachsen und Bauphasen, Aushänge mit Updates, Projektwebsites sowie E-Mailservice und ein WhatsApp-Kanal.

Entscheidend ist: Gute Mieterkommunikation beantwortet nicht nur Fragen. Sie antizipiert sie. Aus einem diffusen Risiko wird ein überschaubares Ereignis. Aus einem anonymen Projekt ein nachvollziehbarer Ablauf. Wer weiß, was wann wo passiert, behält mehr Kontrolle – und hat damit weniger Angst.

Kommunikation als Ausdruck von Verantwortung

Transformation im Wohnungsbestand ist immer ein Eingriff in gewachsene Lebensräume. Wer entwickelt, trägt Verantwortung – nicht nur baulich, sondern sozial. Mieterkommunikation ist deshalb kein Service, sondern Ausdruck dieser Verantwortung. Sie erkennt an, dass Wohnen kein Produkt, sondern ein existenzieller Raum ist.

Sie entscheidet darüber, ob Veränderung als Bedrohung oder als gestaltbarer Prozess erlebt wird. Ob Widerstand entsteht oder Mitwirkung. Ob ein Projekt politisch blockiert wird oder Akzeptanz findet. Oder anders gesagt: Transformation gelingt nicht auf dem Reißbrett. Sie gelingt dort, wo geeignete Werkzeuge, verantwortungsvolle Haltung und professionelle Strukturen zusammenkommen – vor allem im Gespräch mit den Menschen, die dort wohnen.

Ein Ansatz, der Erfahrung, Struktur und Haltung verbindet

Eine solche Mieterkommunikation entsteht nicht nebenbei. Sie erfordert Erfahrung im Umgang mit sensiblen Situationen und die Fähigkeit, komplexe Projekte in klare Prozesse zu übersetzen. Genau hier liegt die Stärke von Hendricks & Schwartz. Strategische Kommunikationskompetenz verbunden mit operativer Umsetzung – vom Aufbau tragfähiger Service-Strukturen über verständliche Informationsformate bis zur Moderation vor Ort. Kommunikation wird dabei nicht als Begleitmaßnahme verstanden, sondern als integraler Bestandteil der Projektsteuerung.

So entsteht Mieterkommunikation, die nicht beschwichtigt, sondern Orientierung gibt. Die nicht erst reagiert, wenn Konflikte entstehen, sondern Vertrauen aufbaut, bevor es kritisch wird. H&S schafft den Raum, in dem Transformation anschlussfähig bleibt – im Gespräch mit den Menschen, die dort wohnen.

Nicht:

„Nächste Woche muss die Installation überprüft werden.“

Sondern:

„In Ihrem Haus wird in der kommenden Woche die Installation überprüft. Das ist zu Ihrer Sicherheit notwendig und dauert etwa zwei Tage. In dieser Zeit kann es lauter werden. Die Stromversorgung wird voraussichtlich zwischen 12 und 14 Uhr unterbrochen. Wir informieren Sie rechtzeitig, damit Sie Ihren Tagesablauf darauf einstellen können. Sollte es zu Verzögerungen kommen, melden wir uns umgehend.“

Verlässlichkeit herstellen – Kommunikation als Teil der Steuerung

Moderne Mieterkommunikation gibt ein zentrales Versprechen: Wir informieren nicht erst, wenn alles feststeht – wir begleiten den Weg dorthin. Das heißt: Unsicherheiten benennen. Zwischenschritte erklären. Vorläufiges transparent machen. Kommunikation beginnt nicht nach Entscheidungen. Sie begleitet ihre Entstehung.

Verlässlichkeit entsteht durch Struktur:

- regelmäßige Informationsvermittlung
- transparente Benennung offener Fragen
- systematische Erfassung und Beantwortung von Anliegen
- konsistente Sprachregelungen
- klare Eskalationswege für kritische Situationen

So wird Kommunikation Teil der Projektsteuerung – nicht nur ihrer Außendarstellung. Jede technische Phase bekommt ihr kommunikatives Pendant. Jede Entscheidung ihren erklärenden Kontext. Jede Verzögerung ihre Einordnung.



Verfahrensakzeptanz entsteht nicht durch Überredung, sondern durch Transparenz, Verständlichkeit und Beziehung:

„Ich verstehe, worum es geht.“

„Ich weiß, wo ich Einfluss nehmen kann.“

„Ich habe echten Kontakt erlebt.“

„Ich wurde gehört.“

„Ich verstehe, worum es geht.“

VERFAHRENSAKZEPTANZ ALS ZIEL

Wie man Emotionen integrieren kann

Gesellschaftliche Konflikte entzünden sich heute immer häufiger an sozialen Fragen: Migration, Wohnraum, Sicherheit, Bildung, Transformation. Diese Themen greifen direkt in den Alltag der Menschen ein. Sie berühren Identität, Sicherheit und Zukunft. Entsprechend emotional, polarisiert und konfliktgeladen werden sie diskutiert.

Für Politik, Verwaltung und öffentliche Institutionen geht es deshalb nicht mehr nur darum, was entschieden wird – sondern vor allem darum, wie Entscheidungen vorbereitet, erklärt und begleitet werden. In Infrastruktur- und Immobilienprojekten ist diese Erkenntnis längst angekommen. Ob Straßenbau, Quartiersentwicklung oder Großprojekte der Daseinsvorsorge: Frühzeitige Information, Beteiligung und professionelle Moderation gehören hier zum Standard. Kaum jemand würde heute ein komplexes Bauvorhaben ohne Dialog starten. Zu groß wären die Risiken – Proteste, Verzögerungen, politische Blockaden, Vertrauensverlust.

Soziale Themen: Bislang entschieden, nicht verhandelt

Soziale Themen hingegen galten lange als reine Verwaltungs- oder Politikfragen. Man entschied – und verkündete. Genau hier entscheidet sich heute, ob politische Entscheidungen noch Vertrauen schaffen. Denn soziale Themen erzeugen eine ähnliche, oft sogar höhere Konfliktodynamik als bauliche Eingriffe. Sie schaffen Betroffenheit, Ängste und Widerstände und mobilisieren. Deshalb brauchen auch sie, was sich z.B. bei Infrastrukturprojekten bewährt hat: strukturierte Beteiligung, transparente Prozesse und professionelle Akzeptanzkommunikation.

Komplexität erschwert Akzeptanz

Ein weiterer Faktor verschärft diese Dynamik: die wachsende Komplexität. Globale Zusammenhänge, rechtliche Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten und technische Details überfordern viele Menschen. Wo Komplexität unverständlich bleibt, entsteht Unsicherheit. Und Unsicherheit schlägt schnell in Ablehnung um. Beteiligung übernimmt hier eine entscheidende Übersetzungsfunktion. Sie macht Komplexität greifbar, ohne sie zu verzerren. Sie ordnet Themen, zeigt Abhängigkeiten und übersetzt abstrakte Sachverhalte in nachvollziehbare Zusammenhänge. Aus Überforderung wird Orientierung.

Von Zustimmung zu Legitimität - Verfahrensakzeptanz als Ziel

Beteiligung ist kein kommunikatives Beiwerk. Richtig eingesetzt entscheidet sie, ob komplexe Vorhaben gelingen oder scheitern. Der Ansatz von Hendricks & Schwartz versteht Beteiligung nicht als Einzelmaßnahme, sondern als strategisch aufgebauten Prozess. Gerade in konfliktgeladenen sozialen Themen verläuft eine entscheidende Trennlinie: Geht es um Zustimmung zum Ergebnis – oder um Anerkennung des Weges dorthin? Also um Ergebnis- oder Verfahrensakzeptanz.

Ergebnisakzeptanz bedeutet Zustimmung zur Entscheidung. In hoch emotionalen Kontexten ist sie oft nicht erreichbar – und auch nicht erzwingbar. Wer sein Lebensumfeld bedroht sieht, ändert seine Haltung nicht automatisch, nur weil er beteiligt wurde.

Verfahrensakzeptanz meint etwas anderes: die Anerkennung des Weges zur Entscheidung. Menschen akzeptieren, dass ein Prozess fair, transparent und nachvollziehbar war. Dass Perspektiven gehört und Argumente abgewogen wurden. Professionelle Beteiligung im sozialen Kontext zielt deshalb nicht primär auf Konsens, sondern auf Legitimität. Sie schafft Nachvollziehbarkeit:

- **Warum wird etwas getan?**
- **Welche Spielräume gibt es?**
- **Wo liegen Grenzen?**

Sie macht Entscheidungen verständlich und gibt Menschen das Gefühl, Teil eines geordneten Prozesses zu sein – selbst dann, wenn sie das Ergebnis nicht teilen.

Emotionen professionell integrieren

Soziale Konflikte sind emotional. Angst, Wut oder Überforderung stören den Prozess nicht – sie sind der Prozess. Erfolgreiche Beteiligung nimmt diese Realität ernst. Sie verdrängt Emo-

tionen nicht, sondern integriert sie. Hendricks & Schwartz arbeitet deshalb mit einem klaren Framing, dialogischen Formaten auf Augenhöhe, Anerkennung vor Information und konsequenter Rückkopplung der Ergebnisse. Emotionen werden benannt, nicht relativiert. Erst dann folgen Fakten.

Beteiligung hinterlässt sichtbare Spuren – Abfrage der Erwartungshaltung, Feedback-Karten, dokumentierte Anregungen sowie eine systematische Auswertung und Dokumentation der Veranstaltung. So erleben Menschen den Prozess auch in der Folge als wirksam, nicht als symbolisch.

Für Auftraggeber entsteht daraus ein konkreter Mehrwert: Emotionen werden nicht zum Risiko, sondern zur Ressource. Sie zeigen Konfliktfelder, Kommunikationslücken und notwendige Anpassungen im Projekt. Sie ermöglichen frühzeitiges Gegensteuern.

Beteiligung als fester Bestandteil – nicht als Event

Damit wird Beteiligung verlässlich. Sie folgt klaren Phasen, nutzt abgestimmte Formate, spricht eine konsistente Sprache und bietet persönliche Ansprechpartner. Sie wird zum festen Bestandteil des Projekts – nicht zur Begleitmusik. Wer Beteiligung so versteht, macht sie zum Erfolgsfaktor.

„Beteiligung trifft keine Entscheidungen aber sie prägt, wie diese wahrgenommen werden:

- ob sie wie ein Verwaltungsakt wirken oder als nachvollziehbarer Schritt;
- ob Konflikte eskalieren oder bearbeitbar bleiben;
- ob Projekte blockieren oder trotz Widerständen vorankommen.“

Werkzeuge für komplexe soziale Projekte

Um Verfahrensakzeptanz systematisch aufzubauen, arbeitet Hendricks & Schwartz mit einem Set bewährter Werkzeuge.

Scoping-Prozesse

binden relevante Stakeholder frühzeitig und strukturiert ein. Sie machen Themen, Konfliktlinien und Erwartungen sichtbar, bevor sie eskalieren. Auftraggeber erhalten so ein belastbares Lagebild. Sie bestimmen damit die weitere inhaltliche Ausgestaltung der nächsten Beteiligungsschritte und werden im Idealfall für den weiteren Prozess loyalisiert.

Themenlandkarten

übersetzen komplexe Vorhaben in verständliche Cluster. Sie zerlegen Überforderung in bearbeitbare Fragen und verschieben Debatten von pauschaler Ablehnung hin zu konkreten Themen. Komplexität wird nicht versteckt, sondern geordnet – und damit besser handhabbar.

Offene Dialogformate,

die individuelle Schwerpunkte erlauben, etwa Infomärkte, Werkstätten oder hybride Plattformen. Diese eröffnen individuelle Zugänge. Menschen entscheiden selbst, welche Aspekte sie interessant finden und vertiefen möchten. Gleichzeitig entstehen echte Begegnungen: zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit, zwischen Fachleuten und Betroffenen, zwischen unterschiedlichen Perspektiven.

So wird aus Information Begegnung

In diesem Moment bekommt das Projekt ein Gesicht. Aus „der Verwaltung“ werden Menschen. Aus „den Planern“ werden Gesprächspartner. Es wird sichtbar, dass hinter Konzepten und Entscheidungen Personen stehen, die Verantwortung tragen, abwägen und zuhören – ansprechbar, empathisch. Das Thema verliert seine Anonymität.

Diese Personalisierung verändert den Konflikt. Kritik richtet sich nicht mehr gegen ein diffuses System, sondern wird zum Gespräch zwischen Menschen. Ablehnung wird differenzierter, Fragen werden persönlicher. Die Eskalationsschwelle sinkt. An dieser Stelle kann Vertrauen wachsen. Abstrakte Institutionen bekommen ein Gesicht und Fragen und Anliegen werden im direkten Gespräch beantwortet. Das verändert den Austausch grundlegend.



KLARE KOMMUNIKATION IST ENTSCHEIDEND

Wenn Hoffnungen platzen



Was Kommunen tun können, wenn Großprojekte abrupt kippen

Noch vor Kurzem schien alles klar: Ein neuer Stadtteil sollte entstehen, Flächen für Wohnen, Infrastruktur und öffentliche Nutzungen waren in Aussicht, Planungen liefen auf Hochtouren. Dann der abrupte Einschnitt: Die internationale Sicherheitslage verändert die Prioritäten – und plötzlich steht fest: Die Flächen kommen nicht.

Die Konversion des Fliegerhorsts Fürstenfeldbruck zeigt exemplarisch, wie schnell sich kommunale Entwicklungsprojekte durch äußere politische Rahmenbedingungen erledigen können – und welche Herausforderungen daraus für Städte, Politik und Verwaltung entstehen.

Ein Projekt kippt – und mit ihm die Erwartungen

Für die Stadt bedeutet das nicht nur das Ende eines konkreten Projekts, sondern in der Konsequenz auch enttäuschte Erwartungen, offene politische Fragen und den Umgang mit bereits investierten Ressourcen. Wenn diese Hoffnungen wegbrechen, entsteht zwangsläufig eine kommunikative Leerstelle – und genau hier beginnt die eigentliche Arbeit. Der wichtigste erste Schritt in einer solchen Situation ist die interne Klärung der Faktenlage:

- Was ist endgültig entschieden?
- Welche Punkte sind noch offen?
- Wo gibt es – wenn auch begrenzte – Handlungsspielräume?

Krisenkommunikation braucht Vorbereitung – nicht Beschwichtigung

Wenn ein Projekt dieser Größenordnung kippt, handelt es sich kommunikativ um eine Krise. Entsprechend wichtig ist eine klare, vorbereitete und verantwortungsvolle Kommunikation.

Dabei geht es weniger darum, sofort Lösungen präsentieren zu können, sondern darum, erwartbare Fragen nicht unvorbereitet auf sich zukommen zu lassen. Dazu gehören unter anderem::

- Wie geht es mit dem Standort nun weiter?
- Was passiert mit den bisherigen Planungen?
- Wer trägt die Verantwortung für die entstandenen Kosten?
- Welche Alternativen hat die Stadt?

Besonders sensibel ist die Frage, wer diesen Einschnitt kommuniziert. Bei einem so grundlegenden Umschwung reicht eine rein fachliche Information nicht

aus. Glaubwürdigkeit entsteht hier vor allem durch politische Verantwortung.

Reihenfolge entscheidet über Vertrauen

Mindestens ebenso wichtig ist die Reihenfolge der Information. Wenn zentrale Akteure aus der Presse von neuen Entwicklungen erfahren, ist Vertrauen schnell verspielt.

Eine sinnvolle Kommunikationslogik orientiert sich daher an der Betroffenheit: Zuerst müssen die eigenen politischen Gremien informiert werden, insbesondere der Stadtrat. Danach folgen direkt betroffene Nachbarkommunen sowie Beiräte, Verbände und Organisationen, die in den bisherigen Prozess eingebunden waren. Erst im Anschluss sollte die breite Öffentlichkeit informiert werden. Auch die Form der Kommunikation sollte variieren: Persönliche Gespräche dort, wo Beziehungen und Vertrauen besonders wichtig sind, schriftliche Informationen oder Presseformate für die öffentliche Einordnung.

Erwartungsmanagement statt Durchhalteparolen

Ein zentraler Erfolgsfaktor in solchen Situationen ist konsequentes Erwartungsmanagement. Projekte wie Konversionsvorhaben erzeugen über Jahre hinweg konkrete Hoffnungen. Diese lassen sich nicht einfach auflösen, ohne Frustration zu erzeugen. Umso wichtiger ist eine ehrliche Neubewertung. Dabei geht es nicht nur um das „Was jetzt nicht mehr geht“, sondern auch um die strategische Frage, wie Städte mit dauerhaft eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten umgehen – und wie dennoch handlungsfähige Perspektiven aufgezeigt werden können.

Flexibilität als neue Kernkompetenz

Der Fall Fürstenfeldbruck macht deutlich: Stadtentwicklung findet längst nicht mehr in stabilen, verlässlichen Rahmenbedingungen statt. Internationale Politik, sicherheitspolitische Entscheidungen und übergeordnete Interessen können lokale Planungen jederzeit überholen.

Für Kommunen – und für alle, die sie begleiten – wird Flexibilität zur zentralen Kompetenz. Starre Projektlogiken helfen in solchen Situationen wenig. Gefragt sind vielmehr schnelle Anpassungen, kurzfristige Repriorisierungen und die Fähigkeit, auch unter unsicheren Bedingungen Orientierung zu geben.

Wenn internationale Sicherheitslagen kommunale Projekte kippen, ist das ein harter Einschnitt. Entscheidend ist dann, professionell mit dem Bruch umzugehen. Transparente Kommunikation, kluges Erwartungsmanagement und politische Klarheit sind die Grundlage dafür, Vertrauen zu erhalten. In einer zunehmend volatilen Welt wird genau das zur eigentlichen Herausforderung moderner Stadtentwicklung.





Leitbild Kirchseeon 2040 – diesen Rahmen füllte der Bürgerrat kreativ mit Leben. Der Marktgemeinderat fasste auf Basis dieser Empfehlungen 41 Beschlüsse in allen wesentlichen Handlungsfeldern der Marktgemeinde.

Was macht einen Bürgerrat so besonders?

- Wer mitmacht, ist motiviert.
- Bürgerrat ist gelebte Demokratie: Da kommt alles auf den Tisch. Das ist Demokratie zum Anfassen.
- Kreativformate wie gemeinsame Radlfahrt zu Hotspots der gemeindlichen Entwicklung, World-Café, visuelle Bepunktung oder Advocatus Diaboli bringen eine Fülle an Ideen hervor. Dabei entwickeln Mandatsträgerinnen und Mandatsträger ebenso wie Bürgerräte einen „Drive“, der einfach Spaß macht und auch „verrückte“ Ideen entstehen lässt.
- Die konkrete Visualisierung UND Zusammenfassung der Ergebnisse schafft Commitment über das gemeinsam Erreichte.
- Bürgerrätinnen und Bürgerräte erleben ihre Wirksamkeit. Gemeinderätinnen und Gemeinderäte kommen vertiefend in den Dialog. Präsentiert wird in brechend vollen Marktgemeinderatssitzungen. All dies stärkt nachhaltig die Demokratie vor Ort.
- Bürgerrätinnen und Bürgerräte sind durch ihre kreative Mitarbeit sensibilisiert, auch weiterhin ihre Ideen und Überzeugungen zur Umsetzung der Beschlüsse mit einzubringen. Dies erhöht die Qualität konkreter Entwicklungen.
- In der inhaltlichen Auseinandersetzung mit konkreten Themen vor Ort kommen Menschen zusammen, die einander bisher noch gar nicht kannten. Dies stärkt das Miteinander vor Ort. WIR-Gefühl ist ein starker Punkt gegen Antidemokraten.

Kurzum, Menschen sind Experten, WEIL sie in ihrem Ort, in ihrer Stadt, in ihrem Wohnviertel zuhause sind. Dies macht sie zu Kennerinnen und Kennern. Wer diese Kenntnisse nutzt, kommt zu bestmöglichen Ergebnissen, die breit getragen werden. Auch und gerade dann, wenn's bei irgendeinem Entwicklungsthema zu haken scheint.

IDEENSCHMIEDE BÜRGERRAT

Des machma mittanand!

In einer Zukunftswerkstatt füllen Bürgerrätinnen und Bürgerräte das „Leitbild Kirchseeon 2040“ mit Leben. Auf dieser Ideenbasis fasst der Marktgemeinderat 41 (!) konkrete Beschlüsse.

In Städten und Gemeinden sind Leitbilder ein bewährtes Mittel, um Ziele zu formulieren. Oft genug sind diese Ziele bewusst weit, um nicht zu sagen unkonkret formuliert. Klar, denn kommunale Handlungsfelder wie Wohnen, Gewerbe, Stadtentwicklung, Mobilität, Naturräume und Soziales sind komplex, eng miteinander verwoben und notwendigerweise immer unter Finanzierungsvorbehalt. So ist dies auch in der Marktgemeinde Kirchseeon, im Landkreis Ebersberg östlich von München.

Das „Leitbild Kirchseeon 2040“ beschloss der Marktgemeinderat Kirchseeon im Sommer 2024 einstimmig. Doch die Kommunalpolitikerinnen und -politiker wollten mehr – und beschlossen daher, ihr Leitbild mit Leben zu füllen und dafür das Kirchseeon-Wissen und die Erfahrungen ihrer Bürgerinnen und Bürger anzupapfen. Denn wer in Kirchseeon lebt, ist allein dadurch schon Expertin/Experte seines Heimatortes.

Einem Bürgerrat – so empfahl es Hendricks & Schwartz dem Marktgemeinderat – sollte daher die Aufgabe übertragen werden, konkrete Ideen zu den wichtigsten Handlungsfeldern des Leitbildes Kirchseeon 2030 zu entwickeln. Hendricks & Schwartz riet, in sieben Schritten vorzugehen:

Schritt 1: eine ganztägige Marktgemeinderats-Klausur, in der die kommunalen Mandatsträgerinnen und Mandatsträger ihre Schwerpunkte für die Leitbild-Konkretisierung und die konkreten Aufgaben für den Bürgerrat bestimmen.

Schritt 2: eine gewichtete Zufallsauswahl der Bürgerrätinnen und Bürgerräte aus dem Einwohnermelderegister, gewichtet nach Kriterien wie Wohnort, Alter und Geschlecht. Bei der Zufallsauswahl konnten natürlich auch Mandatsträgerinnen und Mandatsträger ausgewählt werden.

Schritt 3: eine schriftliche Einladungskommunikation mit den gezogenen Bürgerrätinnen und Bürgerräten, bis zur Zusage von insgesamt 35 Teilnehmenden.

Schritt 4: eine Zukunftswerkstatt der Bürgerrätinnen und Bürgerräte, um in mehreren Treffen die vom Marktgemeinderat gestellten Aufgaben zur Konkretisierung des Leitbildes kreativ zu bearbeiten und je Handlungsfeld zu Empfehlungen zu kommen.

Schritt 5: die Vorab-Präsentation des Bürgerrates in nicht-öffentlicher Marktgemeinderatssitzung, in Folge Einarbeitung

des Feedbacks, im Anschluss Präsentation des Bürgerrates in öffentlicher Marktgemeinderatssitzung.

Schritt 6: Marktgemeinderats-Workshop zur Vorbereitung von Beschlüssen auf Basis der Bürgerrats-Empfehlungen.

Schritt 7: Beschlussfassung in öffentlicher Marktgemeinderatssitzung, um konkrete Konzepte, Machbarkeitsstudien, Planungsaufträge etc. zur Konkretisierung des Leitbildes auf den Weg zu bringen.

Und genauso lief's dann: Der Marktgemeinderat folgte mit deutlicher Mehrheit dem von Hendricks & Schwartz empfohlenen Vorgehen. Hendricks & Schwartz plante und moderierte den gesamten Kreativprozess: Mitte April 2025 fand die Marktgemeinderats-Klausur statt, die Ergebnisse aus der Zukunftswerkstatt präsentierte der Bürgerrat noch vor den Sommerferien, und Anfang Oktober 2025 fasste der Marktgemeinderat mit übergroßer Mehrheit insgesamt 41 Beschlüsse auf Basis der Bürgerrats-Empfehlungen. „Ein echter Huseritt in Kirchseeon – im Tempo, in der Fülle der Ergebnisse, im Spirit der Zusammenarbeit“, so fasste es Hendricks & Schwartz-Geschäftsführer Daniel Schreyer zusammen.



Der Dackel: Eine Reminiszenz an das legendäre Maskottchen „Waldi“ der Olympischen Spiele von 1972

GROSSSTADTMOBILISIERUNG NEU GEDACHT

Nutzen, Mitsprache, Vertrauen

Eine Metropole für Olympische Spiele zu mobilisieren heißt, Millionen von Alltagsrealitäten, Erwartungen und Wünsche in Bewegung zu setzen. Unser Ansatz setzte früh an, war offen, lokal verankert, evidenzbasiert – und enthielt klare Versprechen, die sich an international erprobten Modellen messen lassen.

Der Ausgangspunkt in München war keine Imagekampagne, sondern eine überprüfbare Nutzenagenda: die konsequente Wieder- und Weiternutzung vorhandener Sportstätten, minimaler Neubau, beschleunigte Mobilität und zusätzlicher Wohnraum durch die spätere Umwidmung eines olympischen Dorfes. So wurde das Nachhaltigkeitsversprechen konkret und anschlussfähig. Paris 2024 diene als

Referenz für Bestandsnutzung, klare Governance und belastbare Zahlen: weniger bauen, mehr integrieren, transparent monitoren. In München bildete die Weiterverwendung der 1972er-Infrastruktur das intuitive Leitmotiv – greifbar und weitläufig akzeptiert.

Zweitens nutzten wir den Bürgerentscheid, um Informationsbedarf, Debatte und Beteiligung transparent darzustellen. Die hohe Beteiligung und ein klares Votum erzeugten demokratische Verbindlichkeit und entkräfteten den Vorwurf einer übermächtigen PR-Maschinerie, weil Verfahren und Ergebnisse offen nachvollziehbar waren. In einer Dialogreihe vor Ort, einer Veranstaltung

im Zentrum der Stadt und mit vielen kleinen Maßnahmen auf unterschiedlichen Plattformen konnte eine große Zahl von Bürgerinnen und Bürgern für das Projekt begeistert werden. Ein besonderer Mobilisierungsmoment entstand bei unserer Veranstaltung im Rathaus. Der historische Ort, mitten im Herzen der Stadt, bot nicht nur eine symbolische Bühne, sondern ein offenes Forum, in dem Verwaltung, Stadtgesellschaft und Expertinnen und Experten direkt miteinander ins Gespräch kamen. Statt eines reinen Frontalformats setzten wir auf dialogische Stationen, Themeninseln und kurze Impulsrunden, in denen Menschen ihre Fragen zu Verkehr, Nachhaltigkeit, Kosten und Sicherheit unmittelbar adressieren konnten. Die Mischung aus Fachlichkeit, Raum für Kritik und greifbaren Beispielen aus der Planung sorgte für eine Atmosphäre, in der Beteiligung nicht inszeniert, sondern erlebt wurde.

Drittens entstand Akzeptanz in vielen kleinen Räumen. Wir haben den Dialog von der großen Bühne in die kleine Runde gebracht: Vereine, Wirtschaftsakteure, Umweltverbände und Verwaltung wurden sequenziell einbezogen, Konfliktpunkte vor die Klammer geholt. Verkehr, Sicherheit, Kostenrisiken, Natur- und Lärmschutz wurden nicht vertagt, sondern adressiert. Das signalisierte Ernsthaftigkeit und erhöhte die Glaubwürdigkeit der gesamten Mobilisierung.

Viertens wurde die Klarheit auch im Kleingedruckten geschaffen: Kosten, Risiken, Zuständigkeiten. Großstadtmobilisierung kippt, wenn Kostenängste dominieren. Präzise Finanz- und Haftungsabkommen zwischen Stadt und Organisationskomitee – nach dem Vorbild von Los Angeles – machten Verantwortlichkeiten eindeutig: Wer bezahlt welche städtischen Leistungen? Welche Rückstellungen sind vorgesehen? Wo greifen Garantien? Indem diese Fragen früh und verständlich beantwortet wurden, reduzierte sich das Misstrauen und ermöglichten eine realistische Erwartungssteuerung. Klartext ersetzte Wunschdenken.

Fünftens wurden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Sport, Kultur, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gewonnen. Mobilisierung wird großstädtisch wirksam, wenn vertrauenswürdige Dritte sprechen – nicht als Staffage, sondern als Co-Autorinnen und -Au-

toren eines gemeinsamen Projekts. Botschafterinnen und Botschafter aus Vereinen und Kultur übersetzten die Nutzenagenda in lokale Geschichten, während ein öffentlich zugängliches Wirkungsmonitoring die Fortschritte belegte. So entstand Resonanz in unterschiedlichen Lebenswelten: in Schulen, Betrieben, Nachbarschaften und auf digitalen Kanälen.

Sechstens kommunizierten wir polykanalig – viele Türen, eine Botschaft. Datenbasiert für Medien und Politik, dialogisch für Anwohnende, erlebnisorientiert für Familien und Schulen, serviceorientiert für den ÖPNV-Alltag. Der rote Faden blieb konstant: Bestehendes nutzen. Stadt weiterentwickeln. Lasten fair verteilen. Die hohe Beteiligung und das deutliche Ja zeigten, dass konsistente Botschaften auf fruchtbaren Boden fallen, wenn Prozesse fassbar sind und >>>



Dialogrunde zu Olympia im ehrwürdigen Rahmen des „Alten Rathauses“

Menschen früh gefragt werden, bevor Entscheidungen festgezurr sind. Das Fazit bündelt die Logik: Mobilisierung = Zuhören+Belegen+Verbindlich bleiben. Olympia-Mobilisierung in der Großstadt gelingt, wenn drei Bedingungen erfüllt sind: erstens ein überprüfbares Nutzenversprechen, das auf Bestand, Nachhaltigkeit und soziale Effekte setzt; zweitens ein legitimatorischer Prozess mit echtem Einfluss – vom Bürgerentscheid bis Panels; drittens belastbare Governance für Geld, Sicherheit und Zuständigkeiten, mit öffentlichem Monitoring und klaren Eskalationspfaden. Wird das konsequent umgesetzt, entsteht mehr als Zustimmung für ein Mega-Event: Es wächst eine dauerhafte Allianz für die Stadtentwicklung, die über Olympia hinaus trägt, weil sie konkrete Projekte liefert, Verantwortlichkeit teilt und die Stadt als lernfähiges, belastbares System begreift.

Jetzt gilt es, diese positive Stimmung weiterzutragen und konsequent an der weiteren Beteiligung zu arbeiten, damit, sollte München den Zuschlag erhalten, auch die Spiele selbst zu einem gesamtstädtischen Ereignis führen.



Die olympische Flamme soll wieder über München leuchten.



„Die ganze Stadt war plötzlich im Ausnahmezustand“ – wenn Amelie Burt über Olympia spricht, dann aus erster Hand. Die Münchner Judoka, die die Spiele in Tokio und Paris miterlebt hat, weiß genau, wie ein solches Großereignis eine Stadt verändern kann. Sie verfolgt die aktuelle Bewerbung Münchens mit besonderem Interesse und erzählt uns, wie sie den Dialogprozess in der Stadt erlebt hat.

Du hast die Atmosphäre in Tokio und Paris erlebt: Was macht Olympia mit den Städten, die Gastgeber sind? Hier muss man klar unterscheiden: Die Olympischen und Paralympischen Spiele in Tokio waren durch die Corona-Pandemie geprägt. In Tokio haben wir uns fast ausschließlich im Olympischen Dorf und in der Wettkampfhalle unserer Sportart aufgehalten. In Erinnerung geblieben ist mir aber die Busfahrt vom Flughafen ins Olympische Dorf, bei der uns die Menschen am Straßenrand zugewunken haben. Paris hingegen war der totale Gegensatz. Überall in der Stadt sah man Menschen in Nationaltrikots. Wenn man abends in ein Restaurant ging, hörte man, wie sich die Menschen am Nebentisch über Sport unterhielten. Die ganze Stadt war spürbar im Ausnahmezustand, Sport war plötzlich überall präsent. So ein sportliches Großereignis macht etwas mit den Menschen einer Stadt. Bisher habe ich niemanden getroffen, der in Paris war und nicht von den Erlebnissen geschwärmt hat.

Wenn du an München denkst: Was macht die Stadt für dich besonders – und wie passt Olympia in dieses Bild? Für mich fühlt sich München manchmal wie ein Dorf an. Wir haben hier alles in unmittelbarer Umgebung. Neben zahlreichen Sportstätten mit guter Infrastruktur auch einen sehr gut ausgebauten öffentlichen Nahverkehr. Mit den European Championships 2022 konnte München bereits beweisen, dass die Stadt sportliche Großereignisse stemmen kann. Viele der ursprünglich für die Olympischen Spiele 1972 errichteten Stadien dienten erneut als Austragungsorte für Wettkämpfe. Das zeigt: nachhaltige Spiele sind möglich.

Olympia steht für Werte wie Fairness, Vielfalt und Inklusion. Wie können die Spiele deiner Meinung nach diese Werte in München sichtbar machen?

Die olympischen Werte sind heutzutage sehr wichtig. Gerade in Zeiten, in denen Kinder mehr Zeit denn je vor Bildschirmen verbringen, ist Sport umso wichtiger. Olympische Spiele in der eigenen Stadt haben das Potenzial, Menschen jeden Alters in ihren Bann zu ziehen – unabhängig davon, ob sie sich vorher für Sport interessiert haben oder nicht. Es gibt wahrscheinlich keine größere Plattform als die Paralympischen Spiele, um die Werte der Inklusion so deutlich hervorzuheben. Beim Thema Barrierefreiheit hat meiner Meinung nach jede Stadt noch Entwicklungspotenzial. Die Spiele bieten eine konkrete Gelegenheit, Maßnahmen umzusetzen. Außerdem brauchen Kinder Vorbilder. Olympische Spiele bieten eine perfekte Plattform, um mehr Menschen für den Sport zu begeistern und insbesondere Kindern den Zugang zum Sport zu ermöglichen.

Mit Blick auf deine Erfahrungen: Wie wichtig ist es, die Menschen von Anfang an mitzunehmen, so dass sich die Münchnerinnen und Münchner besonders darauf freuen können, wenn die Landeshauptstadt Gastgeberin der Spiele wird?

Das ist sehr wichtig. Wir leben in einer Demokratie, in der es bedeutend ist, mitentscheiden zu können. Ich bin der festen Überzeugung, dass der Bürgerentscheid in München gerade deshalb positiv ausgefallen ist, weil den Münchnerinnen und Münchnern die Möglichkeiten aufgezeigt wurden, die in einem solchen Großereignis stecken.

Wie erlebst du den bisherigen Dialogprozess in München und was sagst du den Menschen in München, die den Spielen skeptisch gegenüberstehen?

Als Münchner Kindl weiß ich, dass die Menschen in München von Natur aus eher skeptisch sind. Insbesondere Menschen, die bisher keine Erfahrungen mit Sport gemacht haben, assoziieren die Bewerbung um Olympische und Paralympische Spiele natürlich erst einmal mit hohen Kosten. Dass bestimmte Gelder für Projekte wie zusätzlichen Wohnraum für das Olympische Dorf und den Ausbau der U-Bahn überhaupt nur durch eine Bewerbung bereitgestellt werden, ist eher weniger Leuten bekannt. Gerade diese Projekte kommen nicht nur den Spielen zugute, sondern fördern auch die langfristige Entwicklung der Stadt. Genau deshalb ist es wichtig, mit den Menschen in Kontakt zu treten und offen über ihre Skepsis zu reden.





Wie macht man ein Logistikzentrum erlebbar? Indem man den Blick hinter die Kulissen ermöglicht. Beim Tag der offenen Tür im Lekkerland Logistikzentrum in Höchststadt führten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Besucher durch das Lebensmittellager des Betriebes.

BÜRGERENTSCHEID ERLEBBAR MACHEN

Wie Beteiligung aus der Abstraktion geholt wird

Ein Bürgerentscheid ist Demokratie in Reinform. Und doch bleibt er für viele abstrakt: ein Stimmzettel, eine Frage, ein Kreuz. Was aber steht wirklich dahinter? Welche Tragweite hat die Entscheidung? Welche Folgen hat sie für den Ort, das Quartier, den eigenen Alltag? Und welche Handlungsmöglichkeiten bestehen jenseits der Wahlkabine?

Genau hier setzen zeitgemäße Beteiligungsformate und wirkungsvolle Instrumente der Akzeptanzkommunikation an. Sie übersetzen Verfahren in Erfahrungen, Information in Begegnung und Dialog in Orientierung. Aus einer formalen Abstimmung wird ein nachvollziehbarer Prozess – und aus einer abstrakten Entscheidung etwas Greifbares, das verstanden, diskutiert und mitgestaltet werden kann.

Der Bürgerentscheid in Markt Mühlhausen zur Ansiedlung des neuen Lekkerland-Logistiklagers zeigt exemplarisch, wie sich diese Abstraktion auflösen lässt. Nicht durch Lautstärke oder Kampagnenrhetorik, sondern durch eine intelligente Toolbox und Arbeitsweisen, die Beteiligung erlebbar machen: im direkten Gespräch, im Raum, im Alltag der Menschen.

Erfahrung als Fundament

Diese Herangehensweise ist kein Zufall. Sie speist sich aus der besonderen Expertise von Hendricks & Schwartz. In den vergangenen Jahren konnten unzählige Bürgerentscheide in ganz Deutschland erfolgreich begleitet werden – zu Infrastruktur, Energievorhaben oder Fragen der Stadtentwicklung.

Immer wieder stehen Kommunen vor hoch emotionalen, komplexen Weichenstellungen. Und immer wieder zeigte sich: Der Ausgang entscheidet sich nicht allein am Projekt, sondern vor allem an der Qualität des Prozesses. Aus dieser Erfahrung ist ein tiefes Verständnis dafür gewachsen, wie Menschen Entscheidungen treffen – und was sie dafür brauchen. Nicht mehr Argumente, sondern bessere Übersetzungen. Nicht mehr Lautstärke, sondern mehr Verständlichkeit. Nicht mehr Distanz, sondern echte Begegnung.

Hendricks & Schwartz kennt die typischen Dynamiken: das frühe Entstehen von Gerüchten, die Rolle informeller

Meinungsführer, die Emotionalisierung sachlicher Themen, die Trägheit der stillen Mehrheit, die Macht persönlicher Gespräche. Daraus resultieren erprobte Werkzeuge: vom Info-Markt, Informationsständen, Rundgängen, Haustürformaten bis hin zu erlebbaren Orten wie „Tagen der offenen Tür“. Sie folgen keinem starren Schema, sondern werden präzise auf Ort, Thema und Stimmung zugeschnitten.

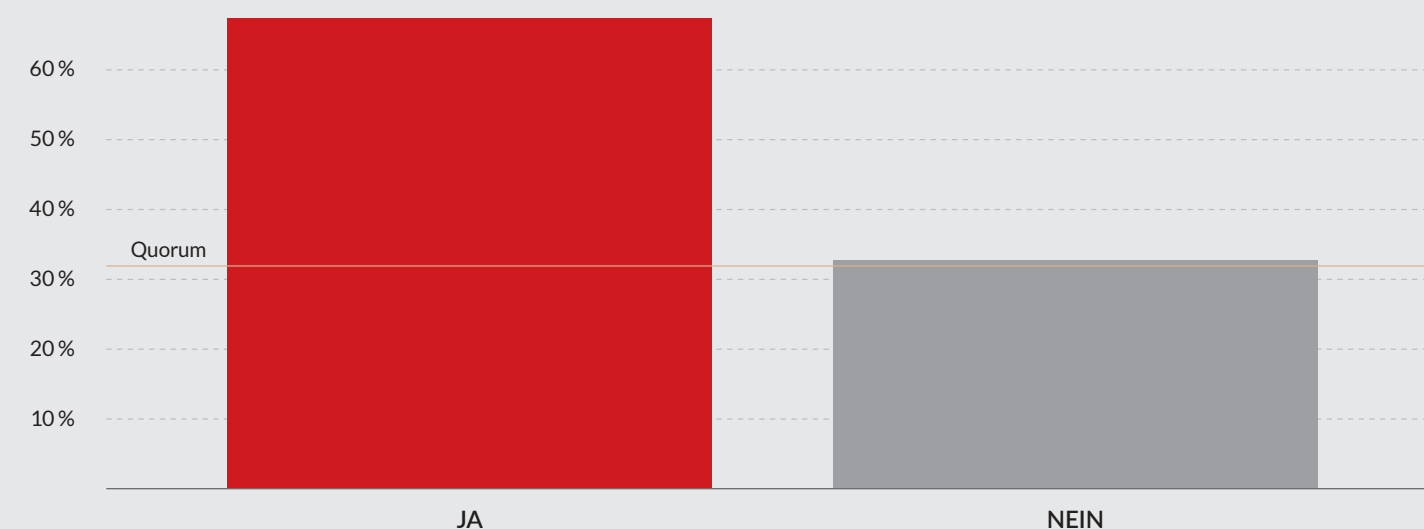
Vom Verfahren zum Vertrauen – Wenn Beteiligung wirkt

Am Ende lässt sich dieser Ansatz nicht nur theoretisch begründen, sondern auch empirisch belegen. So wurde beispielsweise der Bürgerentscheid in Markt Mühlhausen mit einer außergewöhnlich hohen Wahlbeteiligung von 63,3 Prozent durchgeführt – ein Wert, der deutlich über dem liegt, was bei kommunalen Abstimmungen üblich ist und der zeigt: Es ist gelungen, die gesamte Bürgerschaft zu mobilisieren. Nicht nur die Lauten, nicht nur die Engagierten, sondern auch jene, die sonst selten ihre Stimme erheben.

Eine klare Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger stimmte für die Fortführung des Verfahrens und damit für den eingeschlagenen Entwicklungsweg. Dieses Ergebnis ist mehr als ein politischer Erfolg. Es ist ein Indikator für die Qualität des Prozesses. Wenn Menschen verstehen, worum es geht, wenn sie Fragen stellen können, wenn sie sich ernst genommen fühlen und eigene Eindrücke gewinnen, entsteht Beteiligung. Aus abstrakter Demokratie wird gelebte Mitentscheidung. Der Bürgerentscheid in Markt Mühlhausen zeigt daher exemplarisch, was möglich ist, wenn Beteiligung nicht als Pflichtübung verstanden wird, sondern als gestaltbarer Raum: ein Raum, in dem Orientierung entsteht, Vertrauen wächst und Menschen für eine gemeinsame Sache gewonnen werden. Beteiligung informiert nicht nur – sie überzeugt, sie bindet und sie schafft Loyalität gegenüber einem Weg, der gemeinsam gegangen wird.

Genau darin liegt die eigentliche Stärke eines erlebbar gemachten Bürgerentscheids – und der nachhaltige Mehrwert professioneller Beteiligungskommunikation: Sie macht aus Betroffenen Mitwirkende, aus Skeptikern Verbündete und aus einem Verfahren eine gemeinsame Zukunftsentscheidung.

Ergebnisdiagramm Bürgerentscheid Gewerbegebiet Lekkerland Mühlhausen
Amtliches Endergebnis, 08.12.2025



Fünf-Punkte-Erfolgsplan für erlebbare Beteiligung

1. Klarheit statt Komplexität

Transparenz bedeutet nicht, möglichst viele Informationen bereitzustellen, sondern Orientierung zu schaffen. Statt unübersichtlicher Dokumentensammlungen entstehen verständliche Formate: kompakte Faktenblätter, visuelle Erklärungen, klare Antworten auf reale Alltagsfragen. Auch komplexe Themen wie Verkehr, Lärm oder Umweltfolgen werden nicht beschönigt, sondern nachvollziehbar übersetzt. Wer versteht, kann abwägen. Und wer abwägen kann, entscheidet selbstbewusst und informiert.

2. Beteiligung dort, wo Leben stattfindet

Demokratie verlässt das Rathaus. Beteiligung wandert in den Alltag – auf Stadtfeste, in Quartiere, auf Wochenmärkte, in Vereine und Nachbarschaften. Infostände senken die Einstiegshürde: spontan stehenbleiben, eine Frage stellen, ein Gespräch beginnen. Ergänzend schaffen geführte Rundgänge und Vor-Ort-Termine konkrete Anknüpfungspunkte: Wo entsteht was? Was verändert sich hier wirklich?

Der Info-Markt wird zum Herzstück dieser Strategie: kein Frontalformat, sondern ein begehbarer Dialograum mit Themeninseln, an denen Fachleute erklären, zuhören und diskutieren. Bürgerinnen und Bürger informieren sich zu den Themen, die relevant für sie sind, vergleichen Perspektiven und bilden sich eine eigene Meinung.

3. Erleben schlägt Erklären

Nichts überzeugt nachhaltiger als eigene Erfahrung. Formate wie Tage der offenen Tür, Baustellenbesuche, geführte Rundgänge oder Einblicke in den laufenden Betrieb machen abstrakte Inhalte emotional erfahrbar. Wer Räume betritt, Abläufe sieht und Menschen begegnet, versteht Zusammenhänge anders – nicht nur rational, sondern intuitiv. Ein Projekt wird so zur Realität: Aus einer Visualisierung wird ein Ort, aus einem „Vorhabenträger“ ein Gesicht, aus einem Schlagwort eine konkrete Situation. Diese Unmittelbarkeit verändert die Haltung. Skepsis wird nicht durch Argumente überredet, sondern durch Eindrücke relativiert. Erleben schafft Beziehung – und Beziehung schafft Vertrauen. Wo Menschen sehen, wie gearbeitet wird, wer Verantwortung trägt und mit welcher Haltung ein Projekt umgesetzt wird, entsteht ein anderes Gesprächsniveau.

menhänge anders – nicht nur rational, sondern intuitiv. Ein Projekt wird so zur Realität: Aus einer Visualisierung wird ein Ort, aus einem „Vorhabenträger“ ein Gesicht, aus einem Schlagwort eine konkrete Situation. Diese Unmittelbarkeit verändert die Haltung. Skepsis wird nicht durch Argumente überredet, sondern durch Eindrücke relativiert. Erleben schafft Beziehung – und Beziehung schafft Vertrauen. Wo Menschen sehen, wie gearbeitet wird, wer Verantwortung trägt und mit welcher Haltung ein Projekt umgesetzt wird, entsteht ein anderes Gesprächsniveau.

4. Beteiligung als Prozess inszenieren – und die schweigende Mehrheit erreichen

Wirksame Beteiligung folgt einer klaren Dramaturgie: informieren, einordnen, emotionalisieren, mobilisieren. In der frühen Phase geht es um Fakten, Rahmenbedingungen und Verfahren. Danach um Perspektiven, Haltungen und mögliche Zukunftsbilder. Am Ende steht die einfache, persönliche Frage: „Will ich mitentscheiden?“

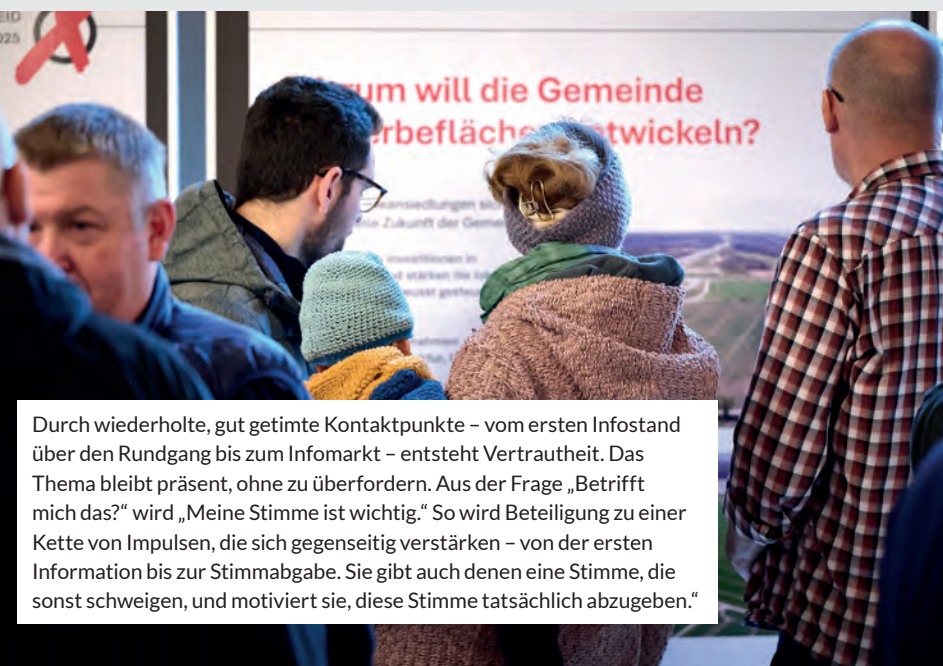
Gerade hier wird die „schweigende Mehrheit“ entscheidend – jene, die selten laut wird, die nicht in Debatten oder Bürgersprechstunden auftaucht, die aber am Wahltag den Ausschlag geben kann. Diese Menschen wollen nicht streiten, sondern verstehen. Sie suchen Orientierung, keine Bühne. Beteiligung muss sie gezielt ansprechen: niedrigschwellig, alltagsnah, respektvoll und vor allem mobilisieren.

5. Haltung zeigen – im richtigen Ton

Der Ton entscheidet über Wirkung. Dialog ist keine Reaktion auf Kritik, sondern eine aktive Einladung. Fragen gelten nicht als Störung, sondern als Ressource. Kritik wird nicht abgewehrt, sondern eingeordnet. Diese Haltung prägt jedes

Werkzeug: die Sprache in Flyern, die Gestaltung von Räumen, die Präsenz der Akteure. Nicht Logos sprechen, sondern Menschen.

So entsteht ein Beteiligungsraum, der niedrigschwellig und zugleich ernsthaft ist. Wer kommt, wird nicht belehrt, sondern ernst genommen. Wer zweifelt, bekommt Antworten. Wer zustimmt, wird ermutigt, diese Haltung auch in seiner Familie, bei Nachbarn und Freunden mitzuteilen und sie vor allem an der Wahlurne auch zu zeigen.



Durch wiederholte, gut getimte Kontaktpunkte – vom ersten Infostand über den Rundgang bis zum Infomarkt – entsteht Vertrautheit. Das Thema bleibt präsent, ohne zu überfordern. Aus der Frage „Betrifft mich das?“ wird „Meine Stimme ist wichtig.“ So wird Beteiligung zu einer Kette von Impulsen, die sich gegenseitig verstärken – von der ersten Information bis zur Stimmabgabe. Sie gibt auch denen eine Stimme, die sonst schweigen, und motiviert sie, diese Stimme tatsächlich abzugeben.“

WIRTSCHAFT UND BÜRGERSCHAFT AN EINEM TISCH

Das Speed-Dating der Allianz für München



Wie gelingt echter Dialog?

Die Allianz für München setzt auf das direkte Gespräch statt auf Podien – und bringt Stadtgesellschaft und Wirtschaft an einem Tisch zusammen.

Wenn Bürgerinnen und Bürger mit der Münchner Wirtschaft ins Gespräch kommen, entsteht ein Austausch, der sonst eher selten stattfindet. Genau das wollte die Allianz für München erreichen und hat zu einem ungewöhnlichen Format geladen: einem Speed-Dating zwischen Bürgerschaft und Wirtschaft. Der Auftakt fand im Mai 2025 beim „WerkstadtKongress“ im Y.OUR Pavillon statt.

Statt langer Wortmeldungen setzt die Allianz für München im Speed-Dating auf Tempo und Augenhöhe. Ein Format, das den Austausch bewusst vereinfacht, quasi zur direkten Begegnung „zwingt“. Vertreterinnen und Vertreter namhafter Münchner Unternehmen – darunter Donner & Reuschel, BMW und die RID Stiftung – wechselten im Minutentakt zwischen den Gesprächspartnern. Für viele Bürgerinnen und Bürger bot sich so erstmals die Möglichkeit, Anliegen und Sichtweisen unmittelbar und ohne lange Wege zu adressieren. Umgekehrt erhielten die Unternehmensvertreter direkten Einblick in Fragen und Erwartungen aus der Stadtgesellschaft.

Neues Format – neue Erkenntnisse

Inhaltlich zeigte sich schnell, dass die Trennlinien oft weniger tief verlaufen als angenommen. Themen wie Verkehr, Wohnraum, digitale Infrastruktur und Planbarkeit dominierten die Kurzgespräche. Beide Seiten identifizierten ähnliche Herausforderungen und formulierten vergleichbare Erwartungen an die Stadtentwicklung. So zeigt sich: München

hat viele gemeinsame Nenner – es braucht nur Formate, die sie sichtbar machen.

Dass dieser neue Bürger-Wirtschafts-Dialog nicht nur konzeptionell, sondern auch kommunikativ professionell aufgesetzt ist, liegt auch am Engagement von Hendricks & Schwartz. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen die Geschäftsstelle der Allianz für München fortlaufend – von Konzeption über Redaktion bis zur Umsetzung dialogorientierter Formate.

Was Formate wie diese zeigen: Wer Münchens Zukunft gestalten will, muss früh, offen und auf Augenhöhe miteinander sprechen. Genau diesem Anspruch folgt die Allianz – und genau dabei begleiten wir sie überzeugt und engagiert.



#1

Be the First Mover

Warten Sie nicht, bis die Gegenpartei genug Unterschriften hat.

#2

Positive Framing

Formulieren Sie die Frage so, dass ein „Ja“ ein „Ja zu etwas Gutem“ ist.

#3

Klarheit vor Komplexität

Stellen Sie die Frage präzise.

Niemand möchte über drei Nebensätze abstimmen.

#4

Simplicity is the Ultimate Sophistication

Ihr Projekt auf einem Bierdeckel erklärt.

#5

Die „schweigende Mehrheit“ wecken

Ihr Erfolg hängt davon ab, die unentschlossene Mitte zu erreichen und zum Wahllokal zu bewegen.

#6

Das offizielle Infofaltblatt als „Anker“

Das Abstimmungsheft der Kommune ist das Dokument, das in den Haushalten am meisten gelesen wird.

#7

Quorum im Blick behalten

Eine zu geringe Wahlbeteiligung kann auch den Sieg kosten.

#8

Raus aus dem Rathaus, rein in den Ort

Gesicht zeigen vermenschlicht das „von oben geplante“ Projekt.

#9

Keine „One-Man-Show“

Finden Sie lokale Fürsprecherinnen und Fürsprecher. Ein „Ja“ von der Nachbarin wiegt schwerer als ein „Ja“ vom Projektleiter.

#10

A Kind Word is like a Spring Day

Egal wie es ausgeht: Reichen Sie der Gegenpartei die Hand.



Wie 2D-Seismik zum regionalen Akzeptanzmotor wird



Schwergewicht mit Feingefühl: Der Vibro-Truck liefert Vibrationen für präzise Einblicke in den Untergrund.

Stellen Sie sich vor, tonnenschwere Spezialfahrzeuge rollen in Kolonne durch beschauliche Gemeinden in der Niederlausitz oder Oberschwaben. Sie halten alle paar Meter inne, um den Boden in Schwingung zu versetzen. Ohne Vorwarnung und Erläuterung würde ein solches Szenario sofort Unbehagen und Widerstand auslösen. Doch bei den aktuellen Kampagnen der Landesbehörden erleben wir oft das Gegenteil: Die 2D-Seismik wird zum greifbaren Startschuss für die lokale Energiewende. Aber wie schafft man es, ein technisch komplexes und physisch spürbares Verfahren von Anfang an positiv zu besetzen? Der Schlüssel liegt nicht allein in der Technik der Geophone, sondern in einer vorausschauenden Kommunikationsstrategie, welche die Menschen vor Ort als Partnerinnen und Partner begreift.

Das Tool: 2D-Seismik als Wissensfundament für Regionen

Während wir in der letzten Ausgabe die 3D-Seismik – das hochauflösende „MRT“ für punktuelle Geothermie-Standorte – beleuchtet haben, dient die 2D-Seismik der großflächigen Erschließung ganzer Regionen. Landesbehörden nutzen sie, um „weiße Flecken“ auf der geologischen Landkarte zu füllen.

- **Die Methode:** Sogenannte Impulsfahrzeuge („Vibro-Trucks“) senden Schallwellen in die Tiefe, die an unterschiedlichen Gesteinsschichten reflektiert werden. Sensible Messgeräte (Geophone) fangen diese Signale an der Oberfläche wieder auf.
- **Das Ziel:** die Identifikation von Potenzialen für tiefe Geothermie. So wird die Basis geschaffen, um Kommunen langfristig unabhängig von fossilen Brennstoffen zu machen.
- **Der Unterschied:** Während 3D-Verfahren ein räumliches Abbild eines konkreten Standorts liefern, zieht sich die 2D-Seismik oft über hunderte Kilometer durch privates und öffentliches Gelände. Diese enorme räumliche Ausdehnung macht das Stakeholder-Management zu einer logistischen und kommunikativen Mammutaufgabe.

Die Arbeitsweise:

Von der reinen Information zur echten Beteiligung

Unser Ansatz bei Hendricks & Schwartz verfolgt ein klares Ziel: Transparenz vor Präsenz. Bevor das erste Fahrzeug rollt, muss das Wissen bei den Betroffenen verankert sein. Dabei setzen wir auf bewährte Tools und innovative Beteiligungsformate.

Strategisches Stakeholder-Mapping & Vor-Ort-Diplomatie:

Bei landesweiten Aufnahmen wie in der Niederlausitz oder Oberschwaben beginnen wir Monate im Voraus mit einer detaillierten Analyse der Akteurslandschaft. Wir identifizieren nicht nur die offiziellen Entscheidungstragenden in den Rathäusern, sondern auch die lokalen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren: Landwirtschaftstreibende, Forstbetriebe, Fischereiverbände sowie Natur- und Umweltschutzgruppen. Durch gezielte Erstgespräche nehmen wir Bedenken – etwa zu möglichen Erschütterungsschäden an Gebäuden oder zur Störung der Bewirtschaftung – auf, bevor sie zu einem öffentlichen Konflikt werden.

Die „Wanderausstellung der Energiewende“: Da Geothermie tief unter unseren Füßen stattfindet, bleibt sie für viele abstrakt. Ein zentrales Element unserer Arbeit ist daher die Visualisierung des Unsichtbaren. Wir konzipieren und moderieren Info-Märkte und mobile Ausstellungsformate direkt an den geplanten Messstrecken. Hier haben Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, die Technik wortwörtlich zu begreifen: Sie können Geophone in die Hand nehmen oder die Vi-

Glossar – Die Sprache der Seismik verstehen

Um im Dialog mit Fachbehörden und Bürgerinnen und Bürgern sicher aufzutreten, hilft ein Blick auf die Kernbegriffe:

Reflexionsseismik: ein Verfahren, bei dem künstlich erzeugte Schallwellen an Gesteinsschichten im Untergrund reflektiert werden.

Impulsfahrzeuge: Spezialfahrzeuge mit einer hydraulischen Rüttelplatte. Sie erzeugen kontrollierte Schwingungen in einem definierten Frequenzbereich, statt (wie früher oft üblich) Sprengungen zu nutzen.

Geophonkette: Aneinanderreihung hochosensibler Erschütterungssensoren, die mit Kabeln verbunden sind. Sie werden entlang der Messstrecke in den Boden gesteckt, um die reflektierten Signale aufzuzeichnen.

2D- vs. 3D-Seismik: Die 2D-Seismik liefert ein zweidimensionales „Schnittbild“ entlang einer Linie (ideal für die regionale Erkundung). Die 3D-Seismik vermisst einen Block räumlich (ideal für die genaue Platzierung einer späteren Bohrung).

DIN 4150: Die deutsche Industrienorm für Erschütterungen im Bauwesen. Sie legt die Grenzwerte fest, die sicherstellen, dass Gebäude durch die Messungen nicht beschädigt werden.

brationsfahrzeuge aus der Nähe besichtigen. Die beteiligten Expertinnen und Experten erklären auf Augenhöhe, wie die Daten erhoben werden und welchen Nutzen die Region daraus zieht.

Der Mehrwert:

Risikominimierung als betriebswirtschaftlicher Faktor

Warum investieren wir so viel Kapazität in diesen Dialog? Weil Akzeptanz im Infrastrukturbereich ein harter wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist. Davon profitieren unsere Kundinnen und Kunden direkt:

1. Vermeidung von Stillstand: Ein einziger blockierter Zufahrtsweg durch eine uneinige Person kann den engen Zeitplan einer seismischen Kampagne gefährden. Da die Miete für die Spezialflotte pro Tag hohe Summen verschlingt, ist eine reibungslose Akzeptanz vor Ort direkte Kosteneinsparung.

2. Steigerung der Genehmigungsfähigkeit: Behörden und Projektträger, die von Beginn an offen und ehrlich kommunizieren, genießen eine höhere Glaubwürdigkeit bei späteren Planfeststellungs- und Genehmigungsverfahren. Vertrauen, das man am Anfang aufbaut, ist die wichtigste Währung im weiteren Projektverlauf.
3. Positive Konnotation der Wärmewende: Wir wandeln das Bild der „störenden Trucks“ in „Pioniere der Wärmeunabhängigkeit“ um. Die Seismik wird somit nicht mehr als Belastung durch eine Baustelle wahrgenommen, sondern als notwendige Investition in die zukünftige Standortsicherheit der Region.

Praxis-Check:

Von der Niederlausitz bis ins Voralpenland

In unseren aktuellen Mandaten zeigt sich der Erfolg dieser Arbeitsweise deutlich. In der Niederlausitz war eine besonders sensible Kommunikation gefragt. Hier half uns unser Wissen über die historischen Erfahrungen der Bevölkerung mit

dem Bergbau. Indem wir diese Sorgen ernst nahmen und die Unterschiede zur Geothermie klar herausarbeiteten, konnten wir das nötige Vertrauen für die neuen Messungen gewinnen. In anderen Regionen, etwa im süddeutschen Raum, wurde die Seismik hingegen zum positiven Medienevent: Durch moderierte Preetetmine und öffentliche Vorführungen positionierten wir die Landesaufnahme als zukunftsweisenden Beitrag zum regionalen Klimaschutz.

Fazit für unsere Mandantschaft

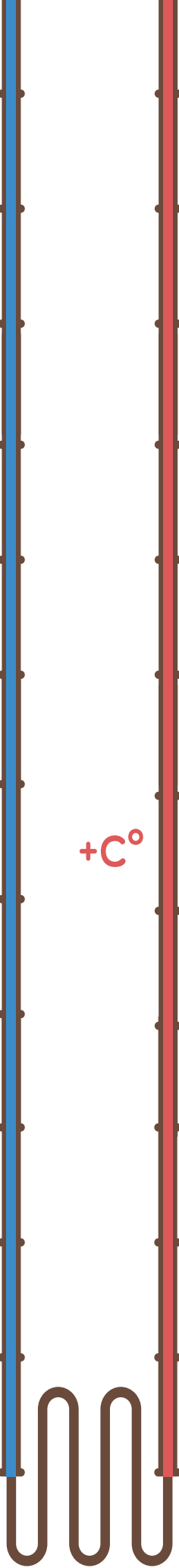
2D-Seismik ist weit mehr als eine geologische Untersuchung – sie ist die erste Visitenkarte eines Infrastrukturvorhabens in der Öffentlichkeit. Wer hier auf erstklassiges Stakeholder-Management und proaktiven Dialog setzt, legt das Fundament für den gesamten weiteren Projekterfolg.

Wir liefern nicht nur die strategischen Konzepte, sondern sind als Ansprechpersonen direkt vor Ort präsent – damit die Schwingungen im Boden zu einer positiven Aufbruchstimmung in der Bevölkerung führen.

Checkliste: In 5 Schritten zur erfolgreichen Seismik-Kampagne

Für Projektverantwortliche ist die Seismik der „Point of no Return“ in der öffentlichen Wahrnehmung. Diese fünf Schritte sichern den Erfolg:

1. Frühes Akzeptanz-Mapping: Identifizieren Sie Meinungsführerinnen und -führer sowie kritische Gruppen mindestens drei bis sechs Monate vor Messbeginn. Wer sind die Schlüsselfiguren in der lokalen Landwirtschaft und im Naturschutz?
2. Transparente Termin- und Routenplanung: Nichts erzeugt mehr Widerstand als eine gesperrte Zufahrt ohne Vorwarnung. Kommunizieren Sie Zeitfenster präzise und halten Sie diese ein.
3. Direkte Vor-Ort-Ansprache: Setzen Sie auf „Klinkenputzen“ bei direkt betroffenen Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern. Ein persönliches Gespräch ersetzt zehn Flyer im Briefkasten.
4. Professionelles Beschwerdemanagement: Installieren Sie eine Hotline und ein schnelles Verfahren zur Beweissicherung. Wenn Menschen wissen, an wen sie sich bei (vermeintlichen) Schäden wenden können, sinkt das Eskalationspotenzial massiv.
5. Ergebniskommunikation: Lassen Sie die Kampagne nicht im Sande verlaufen. Informieren Sie die Öffentlichkeit, wenn die Messungen abgeschlossen sind und wann mit ersten Ergebnissen zu rechnen ist. Die Seismik muss als erfolgreicher Meilenstein im Gedächtnis bleiben.



PROJEKT MIT TIEFGANG

Warum MAN früh auf Dialog setzt

Das Geothermieprojekt Karlsfeld Nord, das MAN Truck & Bus SE gemeinsam mit dem Projektentwickler Opportunity & Friends initiiert hat, gilt auf den ersten Blick als Musterbeispiel für ein unkritisches Projektumfeld. Im Raum München ist Geothermie seit Jahren bewährt, wird breit genutzt und genießt eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz. Doch wer genauer hinsieht, erkennt: Auch konfliktarme Projekte benötigen frühzeitige Transparenz, intensive Kommunikation und einen offenen Dialog mit der Bevölkerung – besonders dann, wenn Infrastrukturmaßnahmen am Ende tief in den Alltag der Menschen eingreifen.

Klimaziel 2025:

MAN setzt auf Geothermie

Auslöser für die Initiative waren die ambitionierten Nachhaltigkeitsziele, die MAN verfolgt: Bereits 2030 soll der Standort München/Karlsfeld bilanziell klimaneutral Lkws produzieren. Ein zentraler Baustein auf diesem Weg ist die Versorgung des Werksgeländes mit regenerativer Wärme. Das geplante Geothermiekraftwerk wird künftig etwa 70 % der Gebäude- und Prozesswärme bereitstellen und damit einen erheblichen Beitrag zur CO₂-Reduktion leisten.

Auf Bitte der Gemeinde Karlsfeld wurde das Vorhaben erweitert, sodass künftig

auch die Bürgerinnen und Bürger der Gemeinde von der neuen Wärmequelle profitieren können. Hierzu wird die Geothermieanlage an das bestehende Fernwärmenetz der Gemeindewerke angeschlossen. Es entsteht ein Wärmeverbund, der in dieser Form bislang einzigartig in Süddeutschland ist: Zum ersten Mal schließen sich eine Kommune und ein Industrieunternehmen zu einem gemeinsamen Wärmeverbund zusammen. Das bedeutet, dass die Wärmenetze von MAN und der Gemeinde Karlsfeld physisch miteinander verbunden werden – ein Modellprojekt mit Signalwirkung für die gesamte Region.

Warum dennoch

Informationsbedarf besteht

Obwohl Geothermie im Münchner Raum selten Anlass für Konflikte ist, zeigen Erfahrungswerte und Best-Practice-Projekte: Die Akzeptanz der Technologie bedeutet nicht automatisch Akzeptanz der Baumaßnahmen. Darum entschied sich MAN in Zusammenarbeit mit Hendricks & Schwartz für die Ausrichtung eines Info-Markts, um die Bürgerinnen und Bürger breit und frühzeitig zu informieren.

Dieser Schritt erwies sich als klug und notwendig. Denn, obwohl die Technologie selbst kaum kritisch gesehen wird, werden die umfangreichen Bauarbeiten für die Fernwärmeleitungen voraussichtlich für spürbare Einschränkungen sorgen:

- lange Bauabschnitte vom nördlichen Bohrplatz bis in die Gemeinde,
- temporäre Verkehrsbehinderungen und
- mögliche Belastungen für Anwohnerinnen und Anwohner im direkten Umfeld.

Der Info-Markt: Transparenz als Vertrauensbasis
Der Info-Markt bot eine Plattform für direkten Austausch zwischen Projektträgern, Fachleuten, Gemeinde und Bevölkerung. Die Erfahrung zeigt: Je früher ein Projekt „Gesicht zeigt“, desto eher lassen sich Missverständnisse vermeiden und Sorgen ernst nehmen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie sich festigen.

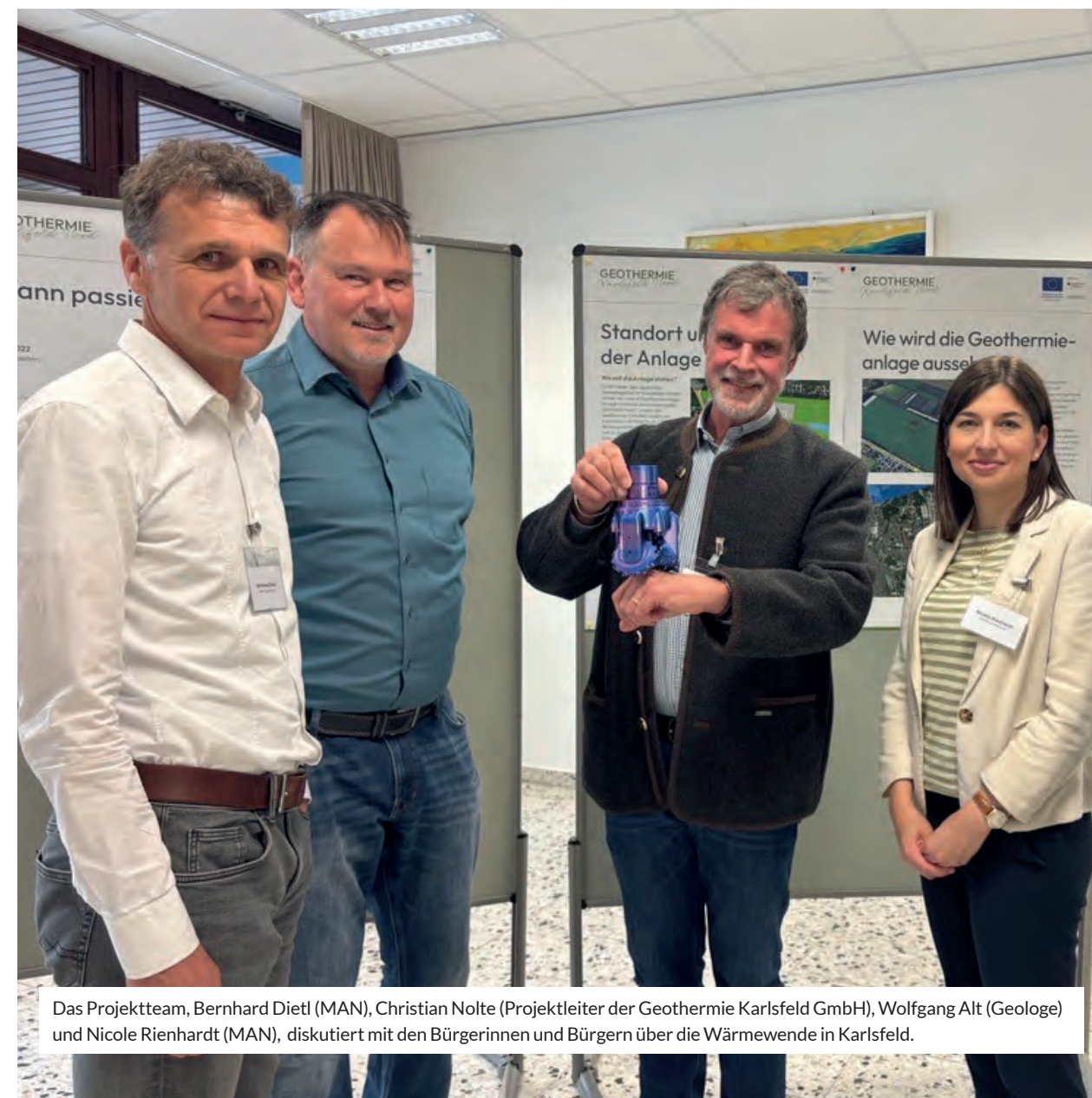
Transparente Kommunikation stärkt das Verständ-

nis dafür, dass bauliche Einschränkungen zwar belastend, aber zeitlich begrenzt sind – und langfristig einen klimafreundlichen, stabilen und regionalen Wärmepfad ermöglichen.

Lehre für zukünftige Infrastrukturprojekte

Das Beispiel Karlsfeld macht deutlich: Selbst in Projekten ohne großes Konfliktpotenzial ist Bürgerdialog nicht optional, sondern essenziell. Wer frühzeitig informiert, schafft Vertrauen – und wer Vertrauen schafft, erleichtert nicht nur den Bauverlauf, sondern stärkt auch die gesellschaftliche Unterstützung für das Projekt. In diesem Fall für die Energiewende.

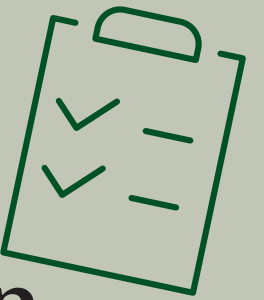
Die klare Empfehlung: Frühzeitig kommunizieren, sichtbar sein und zuhören – bevor Kritik entsteht, nicht danach.



Das Projektteam, Bernhard Dietl (MAN), Christian Nolte (Projektleiter der Geothermie Karlsfeld GmbH), Wolfgang Alt (Geologe) und Nicole Rienhardt (MAN), diskutiert mit den Bürgerinnen und Bürgern über die Wärmewende in Karlsfeld.

FAKTENCHECKS ALS KAMPAGNENTOOL

Make Facts Great Again



Noch nie zuvor war die öffentliche Meinungsbildung so stark von Geschwindigkeit und Reichweite digitaler Medien beeinflusst wie heute. Bürgerentscheide spiegeln diese Entwicklung in besonderer Weise wider. Während früher engagierte Gruppen mit klassischen Mitteln wie Flyern und Diskussionen im kleinen Kreis arbeiteten, prägen heute professionalisierte Initiativen das Bild. Digitale Werkzeuge, KI-gestützte Inhalte und visuelle Aufbereitungen ermöglichen eine nie dagewesene Reichweite und Geschwindigkeit der Informationsverbreitung. In diesem dynamischen Umfeld entstehen jedoch auch neue Herausforderungen: Unwahrheiten, Halbwahrheiten und gezielte Desinformation können sich über soziale Medien in kürzester Zeit verbreiten und die öffentliche Meinungsbildung nachhaltig beeinflussen.

Typologie der Desinformation in Bürgerentscheiden

Inhalte aus dem Kontext reißen:

Aussagen oder Zahlen werden isoliert dargestellt und verlieren dadurch ihre eigentliche Bedeutung.

Falsche Kausalität herstellen:

Es wird ein Zusammenhang zwischen zwei Ereignissen behauptet, der so nicht existiert („Post-hoc-Fehlschluss“).

Cherry-Picking:

Es werden gezielt nur jene Daten oder Beispiele ausgewählt, die die eigene Position stützen, während widersprechende Informationen ausgeblendet werden.

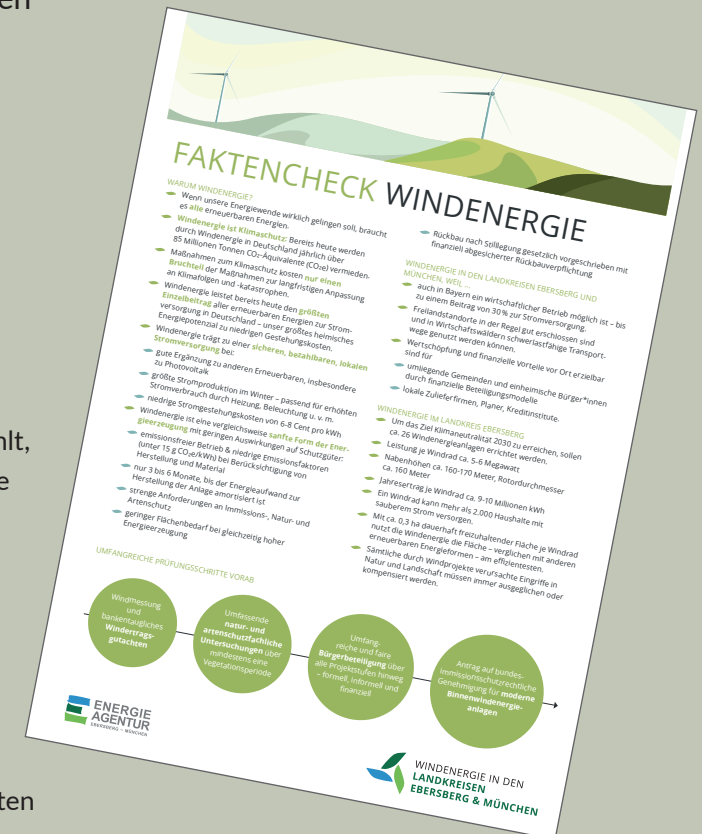
Übertreibung und Dramatisierung:

Einzelne Aspekte werden überbetont, um Angst oder Empörung zu schüren.

Falsche Expertenzitate:

Aussagen werden vermeintlichen Expertinnen und Experten zugeschrieben, die diese so aber nie getätigt haben.

Gerade im dynamischen und oft unübersichtlichen Umfeld von Bürgerentscheiden sind Faktenchecks zu einem unverzichtbaren Werkzeug geworden. Sie tragen dazu bei, Diskussionen auf eine sachliche Grundlage zu stellen, und verhindern, dass Falschinformationen oder gezielte Desinformation die öffentliche Debatte dominieren. Indem sie Behauptungen überprüfen und einordnen, stärken Faktenchecks das Vertrauen in demokratische Prozesse und bieten Bürgerinnen und Bürgern eine verlässliche Orientierung in einer zunehmend komplexen Informationslandschaft.



MODERATION ALS METHODE

Verständigung ermöglichen

Warum ein einziges Wort Konflikte auslösen kann

Manchmal reicht ein einziges Wort, um aus einer sachlichen Debatte einen Stellungskampf zu machen. Ob etwas als Projekt oder Eingriff, als Heizkraftwerk oder Verbrennungsanlage bezeichnet wird – schon kleine sprachliche Verschiebungen können ganze Lagebilder prägen. Begriffe sind selten neutral. Sie tragen Erwartungen, Ängste, Hoffnungen und Deutungen in sich. Und genau deshalb verhärten sich Fronten oft schneller als Lösungen überhaupt greifen können: oft nicht wegen des Vorhabens selbst, sondern weil Menschen mit unterschiedlichen Bedeutungswelten aufeinandertreffen.

Genau diese Erfahrung machten wir zuletzt in einem Projekt zur Weiterentwicklung eines ehemaligen Kraftwerksstandorts. Während der Betreiber von einem „Klärschlammheizkraftwerk“ sprach, nutzte die Bürgerinitiative das Wort „Verbrennungsanlage“. Beide Begriffe beschreiben denselben Sachverhalt – aber sie erzählen zwei völlig unterschiedliche Geschichten. Solche sprachlichen Brüche können mit einer gelungenen Moderation wieder zusammengeführt werden.



Moderationen als strategisches Werkzeug bringen

- > Struktur in komplexen Stakeholder-Landschaften
- > Transparenz in aufgeheizte Debatten
- > Gehör für alle Beteiligten
- > Vertrauen in einen Prozess

Im Kraftwerksprojekt hieß das: innerhalb weniger Tage stiegen wir tief in die Materie ein, sprachen mit Verwaltung, Betreiber, Bürgerinitiative sowie Expertinnen und Experten – und entwickelten ein Format, das allen Perspektiven Raum gibt. Ein Rahmen, der es selbst unter Druck ermöglicht, miteinander statt übereinander zu sprechen.

Unser Ansatz:

Dialog ermöglichen, nicht Diskussionen gewinnen

Moderation bedeutet nicht, Emotionen herauszuhalten – sondern sie auszuhalten. Sie bedeutet nicht Neutralität im Sinne von Beliebigkeit, sondern Allparteilichkeit.

Unsere Grundprinzipien:

1. *Frühzeitig Strukturen schaffen, bevor Konflikte eskalieren.*
2. *Transparenz herstellen, um Spekulation und Gerüchte zu verhindern.*
3. *Emotionen anerkennen, statt sie wegzumoderieren.*
4. *Klare Rahmenbedingungen setzen, die Sicherheit bieten.*
5. *Komplexität reduzieren, ohne Inhalte zu verkürzen.*

Im Kraftwerksprojekt war die Lage zunehmend angespannt: Die Gemeinde plante eine Informationsveranstaltung, die Bürgerinitiative eine Demonstration, Gerüchte verbreiteten sich schneller als offizielle Informationen. Genau hier zeigt sich der Wert guter Vorbereitung: Ein geordneter, transparenter Prozess ist oft der einzige Weg, eine Eskalation zu verhindern.

Checkliste –

Was gute Moderationen immer vorbereiten sollten:

- Klare Zielsetzung: Geht es um Information, Austausch oder Entscheidungen?
- Stakeholder-Landschaft analysieren: Wer spricht? Wer schweigt? Wer entscheidet?
- Emotionale Lage einschätzen: Wo verlaufen Konfliktlinien?
- Kommunikationsabläufe planen: Wer redet wann – und wie lange?

- Raum für Fragen einplanen: Nicht alles ist planbar – das sollte Teil des Plans sein.
- Visualisierungen vorbereiten: Komplexes wird verständlicher, wenn man es sehen kann.
- Klare Nachbereitung vereinbaren: FAQs, Dokumentation, Follow-up.

Im konkreten Fall zeigte sich die Wirkung sofort:

Nachdem die Bürgerinitiative auf dem Podium eingebunden war, verzichtete sie auf die ursprünglich geplante Demonstration vor der Halle. Nicht, weil sie überzeugt war – sondern weil sie sich ernst genommen fühlte. Vertrauen entsteht selten durch Übereinstimmung, aber oft durch Beteiligung.

Was am Ende zählt:

Moderation macht sich selbst überflüssig

Der größte Erfolg dieses Einsatzes war nicht die Verhinderung einer Eskalation während der Veranstaltung. Der größte Erfolg war der Moment danach: Beteiligte, die Wochen zuvor übereinander gesprochen hatten, sprachen plötzlich wieder miteinander. Alle mit unterschiedlichen Interessen – aber bereit zuzuhören.

Gute Moderation erkennt man daran, dass sie nicht im Mittelpunkt steht, sondern dass sie am Ende nicht mehr gebraucht wird.

Vier Learnings aus herausfordernden Moderationen

1. *Konflikte lösen sich nicht durch Argumente – sondern durch dialogische Strukturen.*
2. *Transparenz ersetzt Spekulation.*
3. *Gehörte Menschen sind kooperativere Menschen.*
4. *Erfolg bedeutet manchmal, sich selbst überflüssig zu machen.*

Fazit

Moderation ist die Infrastruktur gelingender Verständigung. Ob es um die Zukunft eines Kraftwerksstandorts geht oder um jede andere komplexe Entwicklung – Konflikte entstehen selten nur aufgrund der Sachlage. Sie entstehen, weil Verständigung fehlt.

Moderation gibt dieser Verständigung den passenden Raum. Sie macht aus Gegensätzen wieder Gesprächspartner.

QUALITÄTSSICHERUNG DURCH FACHLICHEN AUSTAUSCH

Präsent. Vernetzt. Engagiert.

Vielfalt und Zusammenarbeit sind unser Antrieb: Durch unsere Mitgliedschaften und unser Engagement in zahlreichen Netzwerken bringen wir Menschen, Ideen und Kompetenzen zusammen. So entstehen Lösungen, die weit über das Einzelne hinausgehen. Teilen wir unsere Erfahrungen? Sprechen Sie uns gerne an – Wir freuen uns auf den Austausch!

Europäische Metropolregion München e. V. (EMM): Wir engagieren uns für eine positive Entwicklung in der Metropolregion und bringen im Rahmen der EMM unsere Expertise im Genehmigungsmanagement und der Akzeptanzschaffung für Infrastruktur- und Stadtentwicklungsprojekte ein.

Unter dem Dach der **IBA Unit** beteiligen wir uns an der ersten **Internationalen Bauausstellung (IBA)** zum Thema Mobilität. Vertreterinnen und Vertreter aus Kommunen, Wirtschaft und Wissenschaft denken in den kommenden zehn Jahren gemeinsam „das Zusammenleben, Arbeiten und Unterwegssein in der Metropolregion weit, weiter und neu“. Das ist die ideale Verknüpfung unserer beiden Bereiche Infrastruktur und Stadtentwicklung.

Dialog ist unsere Leidenschaft. Daher ist es nur folgerichtig, dass wir auch zum Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik beitragen. Dafür steht der **Wirtschaftsbeirat Bayern (wbu)**.

Der Großteil unserer Arbeit findet lokal vor Ort statt. Eine der wichtigsten Stakeholdergruppen ist daher oft die Kommunalpolitik. Durch das persönliche politische Engagement vieler unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wir bereits gut in den demokratischen Parteien vernetzt. Darüber hinaus bringen wir uns in den **kommunalpolitischen Vereinigungen** der Volksparteien ein – bspw. bei der KPV oder der SGK.

Das **Münchner Forum** setzt sich seit Jahrzehnten für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung ein. Dabei ist der Aspekt der Bürgerbeteiligung zentral. Als in München verwurzelter Dialog- und Beteiligungsanbieter ist unsere Mitgliedschaft geradezu zwingend.

Über das **Bündnis für Baukultur** haben wir uns auf die Prämissen der Bundesstiftung Baukultur zur Unterstützung von gutem Bauen verpflichtet.

Als Mitglied im **ULI** arbeitet unser Team mit daran, Städte nachhaltig voranzubringen und dazu beizutragen, dass Menschen im urbanen Umfeld lebenswerte Räume vorfinden. Hier geben wir

unsere Erfahrung im Austausch zwischen privater Immobilienwirtschaft und öffentlicher Hand weiter.

Auch im Spitzenverband der mittelständischen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – dem **Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen (BFW)** – vernetzen wir uns mit den Akteuren der Branche und bringen unsere Expertise ein, wie gute Kommunikation den Erfolg von Projekten unterstützt.

Über **FIABCI** – Fédération Internationale des Administrateurs de Biens Conseils Immobiliers sind wir auch international in das Immobiliennetzwerk eingebunden.

Wir wollen mit unseren Leistungen dazu beitragen, dass unsere privatwirtschaftlichen Kundinnen und Kunden ihre Standorte beibehalten und weiterentwickeln können. Dies drückt sich auch in der Mitgliedschaft bei **CoreNet Global** aus.

Weil die politischen Rahmenbedingungen für die Immobilienwirtschaft von entscheidender Bedeutung auch für unsere Projekte sind, ist unser Gesellschafter auch im **ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss** aktiv.

Die Presse ist weiterhin ein zentraler Multiplikator für die Kommunikation mit der breiten Bevölkerung. Im **PresseClub München** halten wir die Verbindung zu diesem so wichtigen Transmissionsriemen zwischen Öffentlichkeit und den von uns begleiteten Projekten.

Als familienfreundlicher Arbeitgeber sind wir Mitglied im **Familienpakt Bayern** und sorgen so dafür, dass wir auch bei diesem Thema stets am Puls der Zeit sind, um unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein möglichst unterstützendes Umfeld zu bieten.

Unsere Mitgliedschaft im **vhw** – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung – sichert und fördert die Qualität unserer Arbeit durch hochwertige Fortbildungsangebote.



FELDHOFF & CIE. Real impact.

Feldhoff & Cie.

Feldhoff & Cie. ist die renommierteste Kommunikationsberatung in der deutschen Immobilienwirtschaft. Seit 2003 unterstützt das über 40-köpfige Team an den Standorten Frankfurt, München, Düsseldorf und Berlin seine Mandanten bei der gezielten strategischen Positionierung gegenüber Medien, Marktakteuren und politischen Entscheidern. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung wirkungsvoller Kommunikationsstrategien, fundierte Medienarbeit und dialogorientierte Veranstaltungsformate im Top-Entscheider-Umfeld.

Durch langjährig etablierte Beziehungen zu relevanten Fach- und Wirtschaftsmedien, dem größten Branchen-Netzwerk sowie umfassender Expertise in digitaler Kommunikation stärkt Feldhoff & Cie. die Sichtbarkeit seiner Kunden und positioniert deren unternehmerischen Interessen erfolgreich im Markt.

GEMEINSAM NOCH STÄRKER

E pluribus unum



PARCAP

PAR Capital Advisors ist ein unabhängiger Placement Agent, der deutsche und internationale Fonds- und Investment Manager sowie Projektentwicklungsunternehmen bei der Konzeption, Strukturierung und Platzierung von Anlageprodukten für institutionelle Investoren unterstützt. Mit langjähriger Markt- und Vertriebserfahrung begleitet PARCAP seine Partner in allen Phasen des Capital Raisings – von der strategischen Positionierung bis zur erfolgreichen Eigenkapitaleinwerbung. Durch ein weitreichendes Netzwerk institutioneller Investoren und einen individuellen Beratungsansatz schafft PARCAP die Grundlage für nachhaltige Kapitalpartnerschaften und langfristigen Erfolg.

Leaderslead

Leaderslead

Leaderslead ist die führende Executive Search Beratung der deutschen Immobilienwirtschaft. Das Unternehmen besetzt hochrangige Führungs- und Managementpositionen in der Real Estate Branche sowie in der Finanz- und Bauwirtschaft und berät seine Mandanten in allen Fragen rund um Leadership-Strategien. Mit einer langjährigen Erfolgsgeschichte, dem weitreichendsten Entscheidungsnetzwerk der Branche und exzellenten „Best in Class“-Prozessen ist Leaderslead der strategische Partner für alle Herausforderungen im Human Resources Management – von der gezielten Besetzung bis zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten.

AUF GUTE ZUSAMMENARBEIT





the **STAKEHOLDER**

WWW.HENDRICKS-SCHWARTZ.COM

