

# VDI-Richtlinien 7000 und 7001: Empfehlungen zur Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten – eine neue Rolle für den Ingenieur?

Tino Uhlendorf, M. Sc.

Technische Universität Braunschweig

Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb

Schleinitzstraße 23 A, 38106 Braunschweig

t.uhlendorf@tu-braunschweig.de

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract .....</b>	<b>1</b>
<b>1 „Anpassungsstau“ beim Umgang mit unserer dynamischen Gesellschaft .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Empfehlungen zur Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten: Die VDI-Richtlinien 7000 und 7001 .....</b>	<b>2</b>
2.1 VDI-Richtlinie 7000: Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten.....	3
2.1.1 Vorbereitende Maßnahmen in der handelnden Organisation .....	3
2.1.2 Operative Umsetzung der Öffentlichkeitsbeteiligung.....	4
2.2 VDI-Richtlinie 7001: Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten.....	4
2.2.1 Allgemeine Anforderungen an die Öffentlichkeitsbeteiligung.....	5
2.2.2 Öffentlichkeitsbeteiligung in den einzelnen Leistungsphasen nach HOAI .....	5
<b>3 Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung als Teil des Projektmanagements – Eine neue Rolle für den Ingenieur? .....</b>	<b>6</b>
3.1 Leitbild für die „neue Rolle“ nach den VDI-Richtlinien 7000 und 7001.....	6
3.2 Die Glaubwürdigkeit des Ingenieurs als Schlüssel zum Erfolg .....	7
3.3 Die Besetzung der neuen Rolle im Projektmanagement .....	8
<b>4 Ausblick – Der „Vermittlungsingenieur“.....</b>	<b>9</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>10</b>

## **Abstract**

Öffentliche Bauprojekte und vor allem infrastrukturelle Großprojekte wie Bahnhöfe oder Flughäfen sind ein wichtiger Bestandteil zur Sicherung unseres Wirtschaftswachstums. Dennoch wird immer häufiger Kritik an Projekten dieser Art laut. Dies führte im Fall von „Stuttgart 21“ so weit, dass sich mehrere Zehntausend Menschen an Großdemonstrationen beteiligten, um das Projekt zu stoppen. Zwar werden in den Planungs- und Genehmigungsverfahren regelmäßig alle vorgeschriebenen Regelungen zur Kommunikation und Bürgerbeteiligung eingehalten, jedoch sind diese den Ansprüchen eines modernen Bürgers nicht mehr gewachsen. Einen Beitrag zur Lösung dieser Problematik sollen die im Jahr 2014 und 2015 erschienenen Richtlinien 7000 und 7001 des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) leisten. Diese befassen sich mit der „Frühen Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“ sowie der „Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten“. Dabei werden sowohl grundsätzliche und vorbereitende, als auch konkret auf bestimmte Phasen eines Projekts zugeschnittene Empfehlungen für die Umsetzung bzw. die Art der Kommunikation und der Öffentlichkeitsbeteiligung gegeben. Die Anwendung dieser Empfehlungen stellt eine deutliche Erweiterung der bisherigen Anforderungen an das Projektmanagement dar. Vor diesem Hintergrund werden die genannten Richtlinien im Rahmen dieses Beitrags vorgestellt und insbesondere im Hinblick auf eine möglicherweise neue Rolle für den Ingenieur im Projektmanagement analysiert.

## **1 „Anpassungsstau“ beim Umgang mit unserer dynamischen Gesellschaft**

Mögliche Gedankengänge eines Mitglieds unserer Gesellschaft: „Gerade ist die CeBIT 2015 in Hannover zu Ende gegangen. Thema waren unter anderem Industrie 4.0 und Big Data. Seit gut einem Jahrzehnt entwickelt sich die moderne Kommunikation rasend. Als das Internet in die meisten deutschen Haushalte einzog, wurden damit starke gesellschaftliche Veränderungen angeschoben. Auch andere Entwicklungen haben unsere Gesellschaft nachhaltig geprägt. Beispielsweise steigt unser Bildungsstand stetig. Das hat auch mit dem erleichterten Zugang zu Bildung durch das Internet zu tun. Wir glauben nicht mehr alles, was man uns sagt. Wir schauen es besser selbst nochmal nach, in dem wir es z. B. einfach in unser Mobiltelefon sprechen und die Antwort abwarten. Und weil wir uns gefühlt alles autodidaktisch beibringen können, sind wir natürlich auch daran interessiert, bei bestimmten Sachverhalten mitzureden. Gerade wenn es um unser bauliches Umfeld geht. Fordert man jedoch Transparenz und Mitbestimmung wird man schnell als „Wutbürger“ tituliert. Eine respektlose Bezeichnung, die zeigt, dass der Ernst der Lage bei den entscheidenden Personen nicht erkannt wird. Denn unsere Anliegen – auch wenn sie manchmal unbegründet sein mögen – lassen sich ganz einfach über soziale Netzwer-

ke potenzieren. Die entscheidenden Personen täten gut daran, uns mit den notwendigen Informationen zu versorgen und uns in einer fruchtbaren Diskussion zu begegnen. Dann kommen wir auch nicht auf dumme Gedanken und verstehen was das Ganze soll. Der Vertrauensverlust in unsere Obrigkeit hält schon länger an. Rechtliche Korrektheit bei der Durchführung der Öffentlichkeitsbeteiligung stellt für uns keine Legitimation für alles dar. Und auf den Umgang mit unseren Steuergeldern möchte ich jetzt gar nicht erst eingehen.“

So oder so ähnlich – behauptet der Autor – lassen sich die Gedanken eines Bürgers beschreiben, vor dessen Haustür ein einschneidendes Infrastrukturprojekt geplant wird, wie z. B. eine Höchstspannungsleitung. Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich eine Reihe von Versäumnissen hinsichtlich der Anpassung des Projektmanagements bei Infrastrukturprojekten an unsere dynamische Gesellschaft angehäuft, welche nicht zuletzt durch die Großdemonstrationen um „Stuttgart 21“ im Jahr 2010 deutlich geworden sind. Infolgedessen wurde 2013 ein Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinheitlichung von Planfeststellungsverfahren (PIVereinHG) erlassen. Dieses enthält jedoch keine konkreten Verfahrensanweisungen zum Umgang mit der Öffentlichkeit. Möglichkeiten zur Einbindung der Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung in das Projektmanagement stellen die vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) veröffentlichten Richtlinien 7000 und 7001 dar. Diese befassen sich mit der „Frühen Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“ sowie der „Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten“. Sie empfehlen dabei unter anderem ein „Gesicht“ des Projekts gegenüber der Öffentlichkeit. Dieses soll das Projekt verständlich kommunizieren, glaubwürdig vertreten und Beteiligung ermöglichen. Dabei stellt sich die Frage, welche Berufsgruppe am besten für die Besetzung der neu geschaffenen Rolle im Projektmanagement geeignet ist.

Ziel des folgenden Beitrags ist es, die Anwendung der Richtlinien VDI 7000 und 7001 vorzustellen, um darauf aufbauend eine Analyse hinsichtlich einer neuen Rolle für den Ingenieur im Projektmanagement durchzuführen.

## **2 Empfehlungen zur Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten: Die VDI-Richtlinien 7000 und 7001**

Im Jahr 2014 und 2015 veröffentlichte der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) aus dem einleitend beschriebenen Anlass zwei Richtlinien zum Thema Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten. In den folgenden Unterkapiteln werden das Wesen, die Ziele und die Anwendung der genannten Richtlinien vorgestellt. Im Rahmen dieses Beitrags kann dabei jedoch nur eine grobe Darstellung der wesentlichen Aspekte erfolgen. Weiterhin wird auf

notwendige vorbereitende Maßnahmen in der handelnden Organisation<sup>1</sup> sowie auf die Abgrenzung der Einsatzgebiete der Richtlinien eingegangen.

## **2.1 VDI-Richtlinie 7000: Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten**

Die VDI-Richtlinie 7000 aus dem Januar 2015 stellt nach eigenen Angaben den aktuellen Stand des Wissens zur erfolgreichen Projektabwicklung von in der Öffentlichkeit stehender Projekte hinsichtlich der Konfliktvermeidung mit Anspruchsgruppen<sup>2</sup> dar.<sup>3</sup> Sie ist das Ergebnis von Analysen erfolgreich abgewickelter Projekte sowie von Dialogen mit Experten. Ihr Konzept ist ein logisch und inhaltlich aufeinander aufbauender projektbegleitender Prozess, der jedoch eine individuelle Anpassung der Maßnahmen an das jeweilige Projekt nicht ausschließt.

Die Richtlinie beinhaltet Empfehlungen für die Vorbereitung der handelnden Organisation auf die philosophische und organisatorische Integration der Öffentlichkeitsbeteiligung. Darauf aufbauend wird der operative Teil der Öffentlichkeitsbeteiligung in vier Phasen gegliedert:

- Phase 1: Strukturen und Kompetenzen aufbauen
- Phase 2: Öffentlichkeit strukturiert beteiligen
- Phase 3: Genehmigungsverfahren unterstützen
- Phase 4: Bauphase und Projekt begleiten

### **2.1.1 Vorbereitende Maßnahmen in der handelnden Organisation**

Zur erfolgreichen frühen Öffentlichkeitsbeteiligung wird die Anwendung vorbereitender Maßnahmen empfohlen.<sup>4</sup> Hierbei wird die handelnde Organisation zunächst für Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld sensibilisiert. Dafür werden in der Richtlinie acht Veränderungsprozesse identifiziert, wie z. B. die Individualisierung der Gesellschaft oder die Veränderung der Medienlandschaft, die als Herausforderungen für die handelnde Organisation benannt werden. Der Umgang mit diesen Herausforderungen gelingt nur dann, wenn die Sensibilisierung bereits frühzeitig, beispielsweise vor der Projektentwicklung, und von höchster Ebene aus ansetzt. Zusätzlich zur Sensibilisierung der handelnden Organisation werden sogenannte Grundsätze für die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung etabliert, um Vertrauen zwischen allen Beteiligten herzustellen.<sup>5</sup> Diese Verhaltensempfehlungen und Reflexionshilfen des eigenen Handelns werden

---

<sup>1</sup> Als handelnde Organisation wird die für die Abwicklung des Projekts in der Verantwortung stehende Institution bezeichnet.

<sup>2</sup> Als Anspruchsgruppen oder Stakeholder werden alle Personen, Gruppen oder Institutionen bezeichnet, die irgendein Interesse mit Bezug zum Projekt vertreten.

<sup>3</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 3 f.

<sup>4</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 8 ff.

<sup>5</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 11 ff.

unter Begriffen wie z. B. Transparenz, Glaubwürdigkeit oder Respekt zusammengefasst und sollen einer konsequenten Anwendung unterliegen.

### **2.1.2 Operative Umsetzung der Öffentlichkeitsbeteiligung**

In Phase 1 „Strukturen und Kompetenzen aufbauen“ werden projektunabhängig Strukturen zur frühen Öffentlichkeitsbeteiligung in die Organisation des Projektmanagements bzw. der Projektentwicklung integriert.<sup>1</sup> Dazu zählen unter anderem die Nutzung von Analyseverfahren zur Anspruchsgruppenidentifikation oder die Implementierung von Kommunikationsinstrumenten. Zudem wird in dieser Phase das grobe Vorgehen für die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung geplant.

In Phase 2 „Öffentlichkeit strukturiert beteiligen“ werden die Anspruchsgruppen bereits deutlich vor den gesetzlichen Regelungen zur Öffentlichkeitsbeteiligung in die Projektplanung und in die Entwicklung der Antragsvarianten eingebunden.<sup>2</sup> Hierbei wird das in Phase 1 grob geplante Vorgehen konkretisiert und umgesetzt werden.

Die Phase 3 „Genehmigungsverfahren unterstützen“ findet parallel zum gesetzlich geregelten Genehmigungsverfahren statt.<sup>3</sup> Neben der Entlastung der Behörde von möglichen Konflikten, die bereits in Phase 2 geklärt werden, wird der handelnden Organisation empfohlen, ein aktiv kooperatives Verhalten anzunehmen, z. B. durch die ungefragte Zurverfügungstellung von Gutachten und anderen wichtigen Informationen.

Die 4. und letzte Phase „Bauphase und Projekt begleiten“ beschreibt die Organisation der Informationsverbreitung und Medienarbeit vor Ort.<sup>4</sup> Des Weiteren werden die betroffenen Anspruchsgruppen in die Umsetzung des Projekts mit einbezogen. Ferner wird die Vorbereitung auf eine Krisenkommunikation empfohlen, da es gerade in der Bauphase immer wieder zu unvorhergesehenen Ereignissen kommt.

## **2.2 VDI-Richtlinie 7001: Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten**

Die VDI-Richtlinie 7001 aus dem März 2014 verfolgt in der Gesamtausrichtung denselben Zweck wie die VDI 7000. Sie stellt in komprimierter Form Grundprinzipien und Standards zur Gestaltung der Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten zur Verfügung.<sup>5</sup> Dabei teilt sie das Vorhaben nicht in vier Phasen, sondern orientiert sich an den Leistungsphasen eins bis neun der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI). Damit setzen die Maßnahmen später im Projektverlauf ein als die der VDI 7000.

---

<sup>1</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 15 ff.

<sup>2</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 56 ff.

<sup>3</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 78 ff.

<sup>4</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 92 ff.

<sup>5</sup> Vgl. VDI 7001 (2014), S. 2 ff.

### **2.2.1 Allgemeine Anforderungen an die Öffentlichkeitsbeteiligung**

In der VDI 7001 werden ähnlich wie in der VDI 7000 zunächst allgemeine Anforderungen an gute Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung definiert, ohne die die Anwendung der Handlungsempfehlungen in den Leistungsphasen nicht erfolgreich umzusetzen ist.<sup>1</sup> Die Anforderungen sind im Gegensatz zu den vorbereitenden Maßnahmen der VDI 7000 weniger an die Philosophie der handelnden Organisation gerichtet, als vielmehr an den Prozess der Öffentlichkeitsbeteiligung. Ferner werden in der VDI 7001 ähnlich den Verhaltensempfehlungen und Reflexionshilfen aus der VDI 7000 zehn konsequent anzuwendende Grundregeln für gute Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung definiert, wie z. B. klare Rahmenbedingungen oder eine aufgeschlossene und wertschätzende Grundhaltung.

### **2.2.2 Öffentlichkeitsbeteiligung in den einzelnen Leistungsphasen nach HOAI**

Am Anfang des Projekts ist es Aufgabe der Projektverantwortlichen, mögliche Konfliktpotenziale zu antizipieren, um vorab Lösungsstrategien hinsichtlich der einzusetzenden Kommunikations- und Beteiligungsinstrumente zu entwerfen.<sup>2</sup> Darauf aufbauend werden in Leistungsphase 1 organisatorische und analytisch strategische Grundlagen der Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung geschaffen. Dazu gehört z. B. die Auswahl des „Gesichts“ des Projekts, also eines Projektverantwortlichen gegenüber den Anspruchsgruppen, oder die Festlegung der Ablauforganisation für die Krisenkommunikation. In Leistungsphase 2 werden im Wesentlichen die inhaltlichen Grundlagen der Kommunikation erarbeitet. Hierfür werden Anspruchsgruppen- und Themenanalysen durchgeführt sowie die Ziele der Kommunikation definiert. Zudem ist die Leistungsphase 2 vorwiegend durch die am Ende durchzuführende Entscheidung über einen Vorentwurf charakterisiert, dessen verschiedene Varianten unter der Beteiligung der Öffentlichkeit entwickelt werden. In Leistungsphase 3 ist die angeschobene Kommunikation intensiv fortzuführen. Insbesondere die Ausgestaltung des gewählten Vorentwurfs wird mit den Anspruchsgruppen weiterentwickelt und diskutiert. In Leistungsphase 4 werden die Genehmigungsprozesse und -entscheidungen mit Unterstützung der Politik und Verwaltung verständlich kommuniziert. In Leistungsphase 5 wird die verständliche Kommunikation aus den Leistungsphasen 3 und 4 fortgeführt. Des Weiteren darf der fruchtbare Dialog mit den Anspruchsgruppen nicht eingefroren werden, auch wenn zu diesem Zeitpunkt bereits viele Sachverhalte geklärt sind. In den Leistungsphasen 6 und 7 wird die Kommunikation technischer und formeller Fragen z. B. zur Vergabe der Bauleistungen in den Vordergrund gestellt. Während der Bauausführung bzw. der Objektüberwachung in Leistungsphase 8 werden besonders Anwohner stetig und detailliert über den Stand der Baumaßnahme und kommende Maßnahmen informiert. Zudem ist die positive Wahrnehmung der Baumaßnahme in der Öffentlichkeit durch Besichtigungen und andere

---

<sup>1</sup> Vgl. VDI 7001 (2014), S. 5 ff.

<sup>2</sup> Vgl. VDI 7001 (2014), S. 18 ff.

Events zu fördern. In der abschließenden Leistungsphase 9 wird das Projekt rekapituliert, wobei der Nutzen für den Bürger und andere positive Aspekte der Projektdurchführung hervorzuheben sind, wie z. B. Innovationen oder die gute Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen. Hierfür kann beispielsweise die Eröffnungsfeier genutzt werden.

Zur vereinfachten Kontrolle und Unterstützung bei der Anwendung der Maßnahmen sind der Richtlinie Prüflisten zum Thema „Gute Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung“ und „Verständlich kommunizieren‘ mit der Öffentlichkeit“ angehängt.<sup>1</sup>

### **3 Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung als Teil des Projektmanagements – Eine neue Rolle für den Ingenieur?**

Die Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten ist kein unbekanntes Thema. Jedoch wird die steigende Bedeutung dieses Managementbereichs vielfach unterschätzt.<sup>2</sup> Immerhin hat die Öffentlichkeitsbeteiligung zuletzt als Besondere Leistung in die aktuelle Fassung des Leistungsbilds zu Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft Einzug gehalten.<sup>3</sup> In der klassischen Projektmanagementliteratur ist dieses Thema noch weit von einer vollumfänglichen Beachtung entfernt. Dazu ist ungeklärt, wer diese neue Management-Rolle ausfüllt bzw. wer die Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen trägt. Daher wird im Folgenden die in den VDI-Richtlinien 7000 und 7001 vorgesehene Erweiterung des Projektmanagements um diese Rolle aufgegriffen und in Form eines Leitbilds beschrieben. Anschließend wird der Ingenieur hinsichtlich seiner Eignung für diese Rolle untersucht.

#### **3.1 Leitbild für die „neue Rolle“ nach den VDI-Richtlinien 7000 und 7001**

Das Leitbild für die neue Rolle im Projektmanagement lässt sich durch das Ziel einer angemessenen sowie ergiebigen Einbindung der Anspruchsgruppen in das Projekt beschreiben. Im Einzelnen bedarf es hierfür einer zentralen Persönlichkeit, die das Projekt gegenüber den Anspruchsgruppen vertritt.<sup>4</sup> Die zentrale Persönlichkeit, die auch als das „Gesicht“ des Projekts bezeichnet wird, muss gute kommunikative und fachliche Kompetenzen besitzen, um beispielsweise technische Inhalte korrekt und unkompliziert wiederzugeben. Zudem ist eine authentische Wahrnehmung in der Öffentlichkeit von großer Bedeutung, um etwa die Glaubwürdigkeit zu stärken. Denn gerade diese ist z. B. im Falle der Krisenkommunikation unersetzlich. Daneben ist die organisatorische Verantwortung der Öffentlichkeitsbeteiligung Teil der neuen

---

<sup>1</sup> Vgl. VDI 7001 (2014), S. 33 ff.

<sup>2</sup> Vgl. VDI 7001 (2014), S. 3

<sup>3</sup> Vgl. AHO (2014), S. 13 ff., S. 47 f.

<sup>4</sup> Vgl. VDI 7001 (2014), S. 20 ff.; Vgl. VDI 7000 (2015), S. 22 ff.

Rolle. Hierbei müssen z. B. effektive Strukturen erarbeitet werden, damit die Beteiligungsprozesse das Projekt nicht unnötig verzögern. Somit müssen ebenso Managementfähigkeiten vorhanden sein.

Ferner kann das „Gesicht“ nicht als reine „Marionette“ der Projektleitung agieren. Es wird mit eigenen Kompetenzen ausgestattet und ist Teil der Projektleitung. Andernfalls könnte es die Öffentlichkeitsbeteiligung aufgrund unzureichender Informationen nur schwer organisieren. Ohne eine solche weitgehende Verankerung im Projekt und auch in der handelnden Organisation sind die notwendigen Vorbereitungen für die operative Öffentlichkeitsbeteiligung nicht erfolgreich durchführbar. Hierzu gehört ebenso ein Umdenken in der Philosophie zur Projektdurchführung. Zudem wird durch die Einbindung in die Projektleitung sichergestellt, dass die Ergebnisse der Öffentlichkeitsbeteiligung in die Projektgestaltung einfließen können. Die häufige Verschlossenheit und Angst vor zu viel Einflussnahme angeblicher „Wutbürger“ muss einer Kultur der offenen, der Öffentlichkeit in der Diskussion begegnenden, Projektleitung weichen. Projekte müssen sich auch unsinnig erscheinenden Diskussionen stellen, um sich den Rückhalt bei den Anspruchsgruppen zu erarbeiten. Daneben werden im Dialog fruchtbare Ideen generiert. Ignorantes und egoistisches Handeln wird von einer dynamischen Gesellschaft, so wie wir sie heute haben, nicht toleriert und auch bestraft – in welcher Form auch immer.

### **3.2 Die Glaubwürdigkeit des Ingenieurs als Schlüssel zum Erfolg**

Für die Besetzung der neuen Rolle zur Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung im Projektmanagement kommt der Ingenieur in Frage.<sup>1</sup> Auf den ersten Blick könnte ein Ingenieur dafür jedoch ungeeignet erscheinen, da ihm in der Regel kaum soziale und kommunikative Fähigkeiten nachgesagt werden.

Der typische Ingenieur – so wie er nach den Erfahrungen des Autors in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird – ist kein Akteur, der gerne im Mittelpunkt steht. Er möchte seiner Aufgabe im Stillen und in Perfektion nachgehen. Er ist nicht ruhmbesessen. Ihm wird eine eher introvertierte und damit wenig kommunikative Haltung nachgesagt. Sowieso ist er nicht für seine Redegewandtheit bekannt. Er erscheint dadurch in der Regel wenig charismatisch. Zudem meidet er Kollektivveranstaltungen, gerade wenn diese aus einer politischen Einstellung heraus stattfinden. Er ist nicht der „Verkäufer-Typ“, der sich und seinen Besitz nach außen sehr gut darstellen kann. Das wesentliche Interesse des Ingenieurs liegt in seinem Fachbereich. Als Perfektionist ist er ständig an Verbesserungen seiner Arbeit interessiert. Daher kennt er sich in seinem Fachbereich sehr gut aus und fühlt sich in ihm sicher und selbstbewusst.

An dieser Aneinanderreihung von scheinbaren Fakten über das Wesen eines Ingenieurs ist die Eignung für das „Gesicht“ des Projekts aufgrund der fehlenden sozialen und kommunikativen Eigenschaften nur schwer herzuleiten. Dabei wird allerdings übersehen, dass die möglicher-

---

<sup>1</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 22 f.

weise wichtigste Eigenschaft zur Bewältigung dieser Rolle die Glaubwürdigkeit ist.<sup>1</sup> Diese leitet sich vorwiegend aus einer vertieften Fachkenntnis her, die der Ingenieur nach der oben beschriebenen typischen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit besitzt. Seine Affinität zu Technik, seine analytischen Vorgehensweisen und seine dadurch fachlich korrekte und realistische Einschätzungsgabe zu technischen Problemstellungen tragen zu einer für die Öffentlichkeit greifbaren Glaubwürdigkeit bei, die andere Berufsgruppen für diesen Bereich nur schwer erreichen können. Diese Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen und kann Emotionen in der Diskussion beruhigen und damit die Grundlage für eine ergebnisorientierte Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit bilden.

### **3.3 Die Besetzung der neuen Rolle im Projektmanagement**

Für die Besetzung der neu geschaffenen Rolle zur Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung im Projektmanagement ist der typische Ingenieur nach dem oben gezeichneten Bild – trotz der Glaubwürdigkeit – nur bedingt geeignet. Wie zuvor im Leitbild der neuen Rolle beschrieben, sind die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil des Fähigkeitsprofils. Des Weiteren werden in dieser Rolle Managementfähigkeiten abverlangt, die ebenfalls nicht zum typischen Bild vom Ingenieur gehören.

Die oben erläuterte Wahrnehmung vom Ingenieur in der Öffentlichkeit ist möglicherweise nicht unbegründet. Beispielsweise kann diesem Bild anhand der Ausbildungsinhalte des klassischen Bauingenieurstudiums kaum widersprochen werden. Daher ist der rein technisch orientierte Bauingenieur nach dem Dafürhalten des Autors nicht am besten für die Rolle des „Gesichts“ des Projekts geeignet. Es ist der in der Regel inhaltlich breiter aufgestellte Wirtschaftsingenieur mit der Studienrichtung Bauingenieurwesen.

Im Vergleich mit anderen Ingenieurausbildungen im Baubereich besitzen Wirtschaftsingenieure mit der Studienrichtung Bauingenieurwesen die besseren Voraussetzungen für die Ausführung der Rolle nach dem oben erläuterten Leitbild. Sie werden bereits im Studium mit einem Dreiklang aus Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften sowie den besonderen Bedingungen der Bauwirtschaft und des Baubetriebs ausgebildet. Somit besitzen sie das notwendige technische Verständnis und können es mit den Facetten der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung, wie beispielsweise Kalkulation, Marketing oder Organisation und Führung, kombinieren. Durch die im Einzelnen weniger tiefgehende aber dafür ganzheitlichere Ausbildung – z. B. im Vergleich zum Bauingenieur oder gar zum Architekten – entsteht eine Denkweise, welche die Zusammenhänge unter den einzelnen Fachgebieten als Ganzes fassen und bewerten kann.

Neben den Ausbildungsinhalten begünstigen möglicherweise bestimmte nicht erlernbare Charaktereigenschaften die Ausführung der neuen Rolle. Damit sind beispielsweise kommunikative

---

<sup>1</sup> Vgl. VDI 7000 (2015), S. 23

Talente oder sympathisches und empathisches Auftreten gemeint. Diese Eigenschaften sind auch unter Ingenieuren vorhanden.

#### **4        Ausblick – Der „Vermittlungsingenieur“**

Der Veränderungsprozess unserer einleitend erwähnten dynamischen Gesellschaft wird sich fortführen. Es ist also nicht auszuschließen, dass sich die Öffentlichkeit irgendwann wieder weniger für die Ausgestaltung des öffentlichen Raums interessiert. Derzeit ist jedoch ein steigendes Interesse zur Mitbestimmung und zur Kontrolle der handelnden Organisationen zu erkennen. Vor diesem Hintergrund und den Potenzialen, die in der „Cloud“ des öffentlichen Ideenpools liegen, ist die Forschung in diese Richtung weiter zur forcieren. Die Kommunikationswissenschaften haben bereits viele nützliche anwendungsorientierte Tools und auch Handlungsempfehlungen entwickelt, welche die Kommunikations- und Beteiligungsprozesse steuern und Ideen generieren können. Daneben trägt die Kommunikation über ein glaubwürdiges „Gesicht“ wesentlich zu einer erfolgsversprechenden Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen bei. Nun muss die Aufgabe darin bestehen, das in diesem Beitrag skizzierte Tätigkeitsfeld dieses „Gesichts“ des Projekts klar zu definieren und sinnvoll in das allgemeine Projektmanagement zu integrieren.

Für die Außendarstellung des neuen Tätigkeitsfelds sollte zudem eine eigene Bezeichnung gefunden werden. Diese darf die Glaubwürdigkeit des Ingenieurs nicht beschädigen, wodurch beispielsweise die Bezeichnung PR-Ingenieur (Public Relations Ingenieur) ungeeignet erscheint. Hiermit würde vom Ingenieur möglicherweise ein weniger seriöses und eher vermarktendes und verkaufendes Image unter den Anspruchsgruppen erzeugt. Der Autor bezeichnet das neue Tätigkeitsfeld bzw. die neue Rolle im Projektmanagement als „Vermittlungsingenieur“. Diese Bezeichnung ist für alle Anspruchsgruppen eingängig und damit leicht zu merken. Daneben wird der vorwiegende Inhalt dieses Tätigkeitsfelds auf simple Weise dargelegt. Einerseits spiegelt die Bezeichnung die *Vermittlung* der Inhalte des Projekts an die Anspruchsgruppen wider und andererseits die *Vermittlung* der Ansprüche der Anspruchsgruppen an die Projektleitung. Neben der reinen Übermittlung von Informationen füllt der Ingenieur auch eine *vermittelnde* Rolle im Sinne der verständlichen, fachlich korrekten und argumentativ untermauerten Übertragung der Inhalte aus. Zudem entwickelt er *vermittelnde* Lösungsvorschläge bei Konflikten. Zur weiteren Schärfung der neuen Rolle des Vermittlungsingenieurs in der Projektleitung sollte der Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung im Ingenieurstudium eine höhere Bedeutung beigemessen werden.

## Literaturverzeichnis

- AHO (2014), Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, 4. Auflage, Köln: Bundesanzeiger Verlag, 2014
- VDI 7000 (2015), VDI-Richtlinie 7000: Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten, Berlin: Beuth Verlag, 2015
- VDI 7001 (2014), VDI-Richtlinie 7001: Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten, Berlin: Beuth Verlag, 2014