

# Bau- und Infrastrukturprojekte: Erfolgsfaktor „Projekt-Kommunikation“

Eine Befragung von Vorhabenträgern / Projektwerbern in Deutschland, Österreich und Südtirol

Juni 2024



**clavis.**

COMMUNICATION IS KEY



**UNIVERSITÄT  
HOHENHEIM**

## Ausgangslage

- Bau- und Infrastrukturprojekte sehen sich Protesten aus Teilen der Bevölkerung ausgesetzt. Kritisiert werden vor allem Auswirkungen auf Menschen, Umwelt und Natur, (vermeintliche) Risiken, zu hohe Kosten. Auch das NIMBY-Phänomen ist zu beobachten (not in my Backyard). Zudem wird oft die Kommunikation von Politik, Verwaltung und Vorhabenträgern / Projektwerbern als unzureichend angesehen.
- Zur Bedeutung von Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Bau- und Infrastrukturprojekten gibt es bislang vor allem Einzelfallstudien. Meist untersuchen sie die Sicht der Öffentlichkeit, selten die Sicht der Vorhabenträger / Projektwerber. Und meist stehen strittige Projekte im Mittelpunkt. Wir interessieren uns hingegen für alle Projekte, auch für solche, bei denen gesellschaftlich tragfähige Lösungen gefunden wurden.

## Forschungsfragen

- Welche Bedeutung haben Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung aus Sicht der Vorhabenträger / Projektwerber in Deutschland, Österreich und Südtirol? Führt Kommunikation zum Erfolg?
- Welche Kommunikations-Instrumente sind besonders wichtig?
- In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag der Kommunikation?

## 224 Projekte

155 Projekte in Deutschland  
55 Projekte in Österreich  
14 Projekte in Südtirol

## 55 % Rücklauf

Die Befragung fand online im März / April 2024 statt.  
Die Grundgesamtheit bestand aus 409 Projekten.

## 63% öffentliche Projekte

32% private Projekte

5% Public Private Partnership

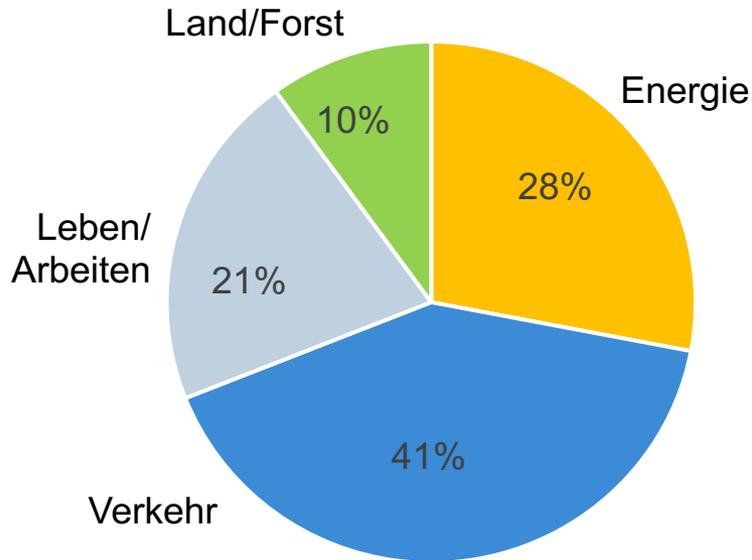
## 426 Mrd. Euro

Die 224 Projekte repräsentieren ein Investitionsvolumen von ca. 426 Mrd. Euro (380 Mrd. in Deutschland, 40 Mrd. in Österreich, 6,5 Mrd. in Südtirol).

## Verkehr und Energie

Verkehrsprojekte machen 41% aus, gefolgt von Energie (28%), Leben/Arbeiten (21%) und Land/Forst (10%).

# Verkehrs- und Energie-Projekte stehen im Mittelpunkt



	Deutschland (Zahl der Projekte)	Österreich (Zahl der Projekte)	Südtirol (Zahl der Projekte)
Energie	41	18	3
Verkehr	68	18	6
Leben/Arbeiten	30	15	3
Land/Forst	16	4	2

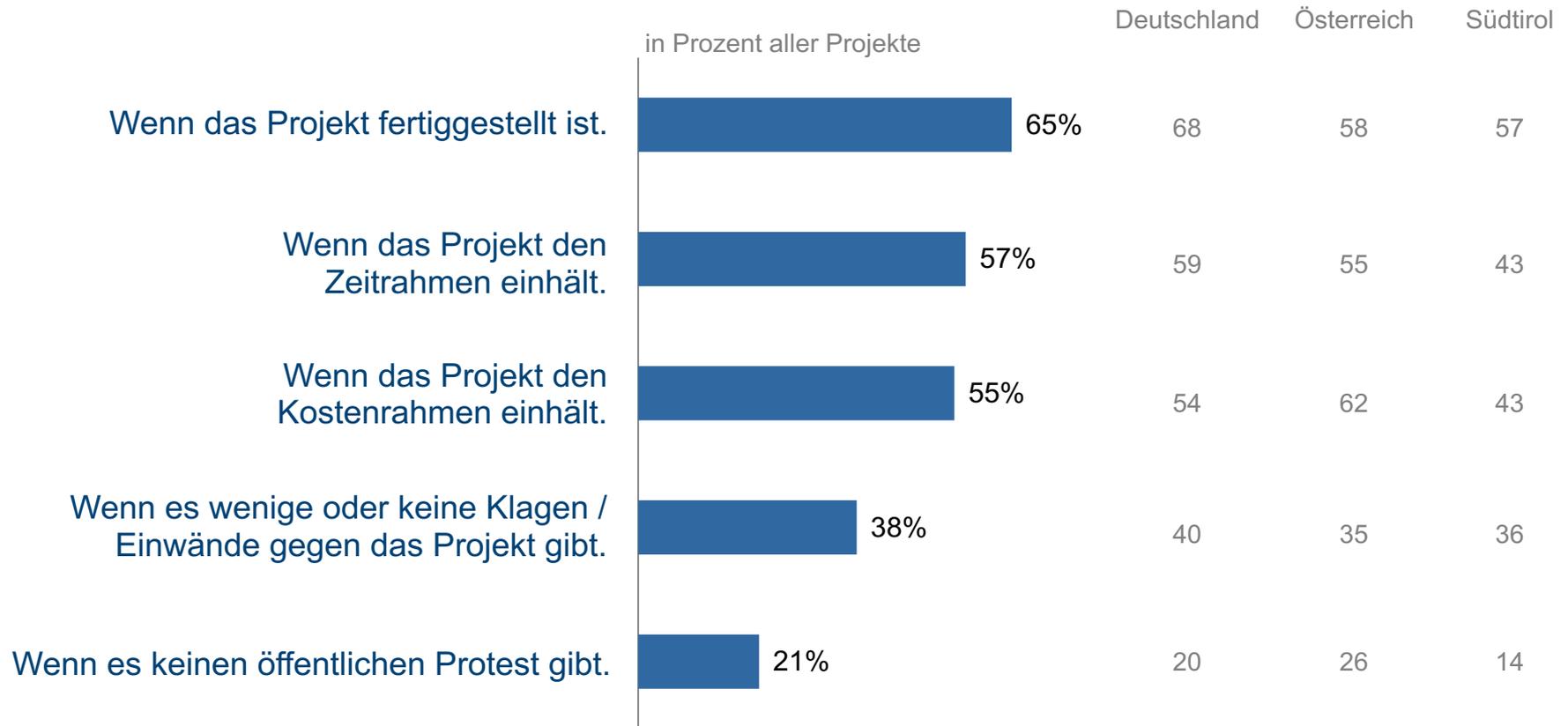
- **Verkehrs-Projekte** kommen auf eine Investitionssumme von etwa 241 Mrd. Euro (durchschnittlich 2,6 Mrd. Euro pro Projekt).
- **Energie-Projekte** kommen auf eine Investitionssumme von etwa 159 Mrd. Euro (durchschnittlich 2,6 Mrd. Euro).
- Projekte aus dem Bereich **Leben/Arbeiten** (u. a. Kultureinrichtungen, Logistikzentren) kommen auf etwa 25 Mrd. Euro (durchschnittlich 520 Mio. Euro).
- Projekte aus dem Bereich **Land/Forst** (u. a. Naturschutzgebiete, Hochwasserschutz) kommen auf etwa 1,3 Mrd. Euro (durchschnittlich 60 Mio. Euro).

# Auswahl aus den Projekten, die untersucht wurden

A1 Ausbau Hamburg	Regionalstadtbahn Neckar-Alb	Biomasseheizkraftwerk Krams	
Bahn: Mannheim-Karlsruhe	B20 – Ortsum- gehung Laufen	SuedLink	Netzausbau Hanekenfähr-Gronau
Bahn: Hannover- Bielefeld	Brennerbasistunnel	Weinviertel-Leitung	Umspannwerk Wendlingen
	S-Bahn-Ausbau S11 in Köln	Windpark Altötting	Zinnwald Lithium
Bahn: Rhein-Ruhr-Express	Neuer Flugsteig Flughafen München	Erdwärmeanlage Graben-Neudorf	Geothermie Geretsried
Lahnbrücke	Elektrifizierung Vinschger Bahn	Lünerseewerk	Netzverstärkung Grafen- rheinfeld-Kupferzell
Umfahrung Zwettl	Fernpass-Paket	Wasserkraftwerk St. Anton	Windpark Leitzersdorf
S 7 Neubau ASFINAG	Radschnellwege NRW	Festspielbezirk 2030 Salzburg	Alpitronic Headquarter Terlan
Südspange Brixen	IGA Metropole Ruhr 2027	Wirtschaftspark an der A93	Wohnquartier Ostpark Bochum
Renaturierung Steinbruch	Hochwasserschutz Innichen	REWE Logistikzentrum Wölfersheim	Kliniken Ostalb
Hochwasserschutz Unterinntal	Zukunft Bäder Metzingen	Konzerthaus München	Sanierung Bühnen Köln
Naturschutzprojekt Natürlich Hamburg	Nationalpark Hainich	Siemensstadt Square	Smart Power Fab Dresden

# Fertigstellung sowie Einhaltung des Zeit- und des Kostenrahmens sind wichtige Erfolgs-Indikatoren

„Wann sehen Sie als Vorhabenträger / Projektwerber Ihr Projekt als erfolgreich an?“



**Eins**

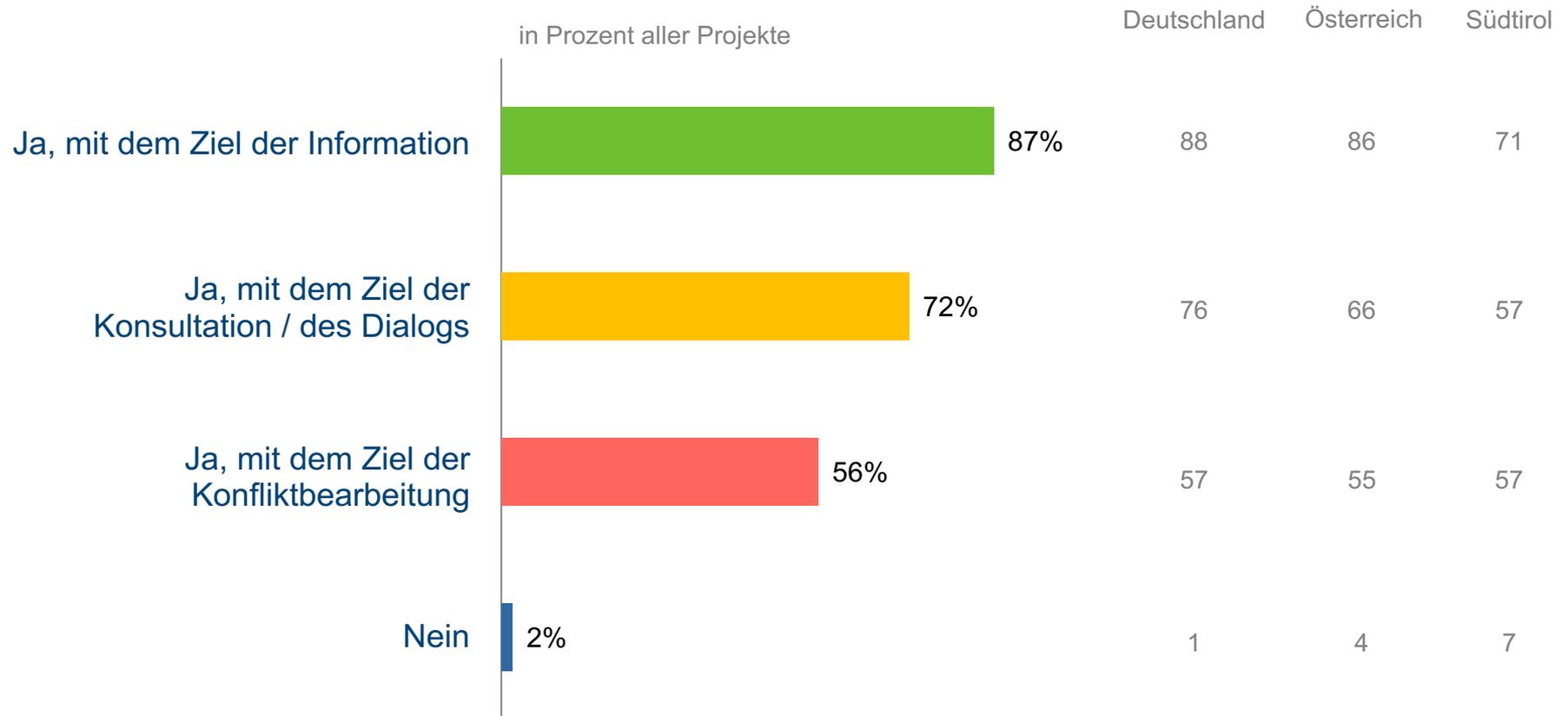
Projekt-Kommunikation



UNIVERSITÄT  
HOHENHEIM

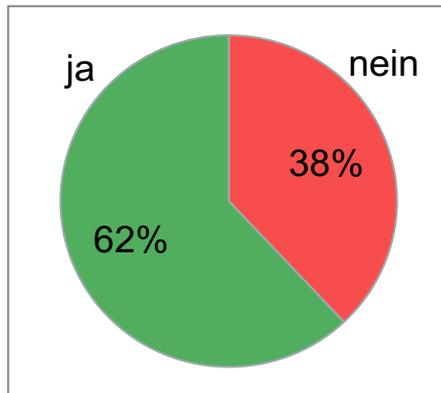
# Vorhabenträger / Projektwerber wollen informieren und suchen den Dialog

„Setzen Sie bei Ihrem Projekt *informelle* (d. h. freiwillige, nicht gesetzlich vorgeschriebene) Beteiligung in Form von Kommunikation um? Gegebenenfalls mit welchem Ziel?“



# In den meisten Projekten wird externe Kommunikations-Beratung in Anspruch genommen

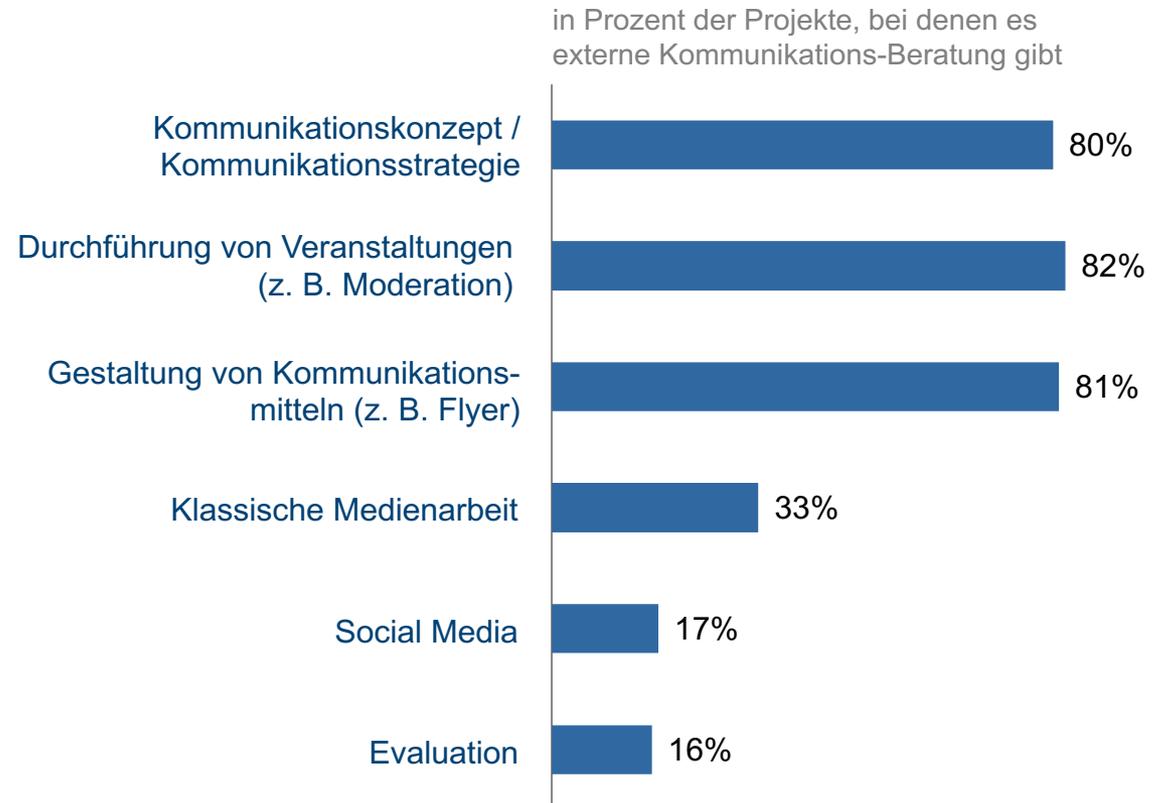
„Lassen Sie sich für Ihre Kommunikation von Externen beraten (z. B. von einer Agentur)?“



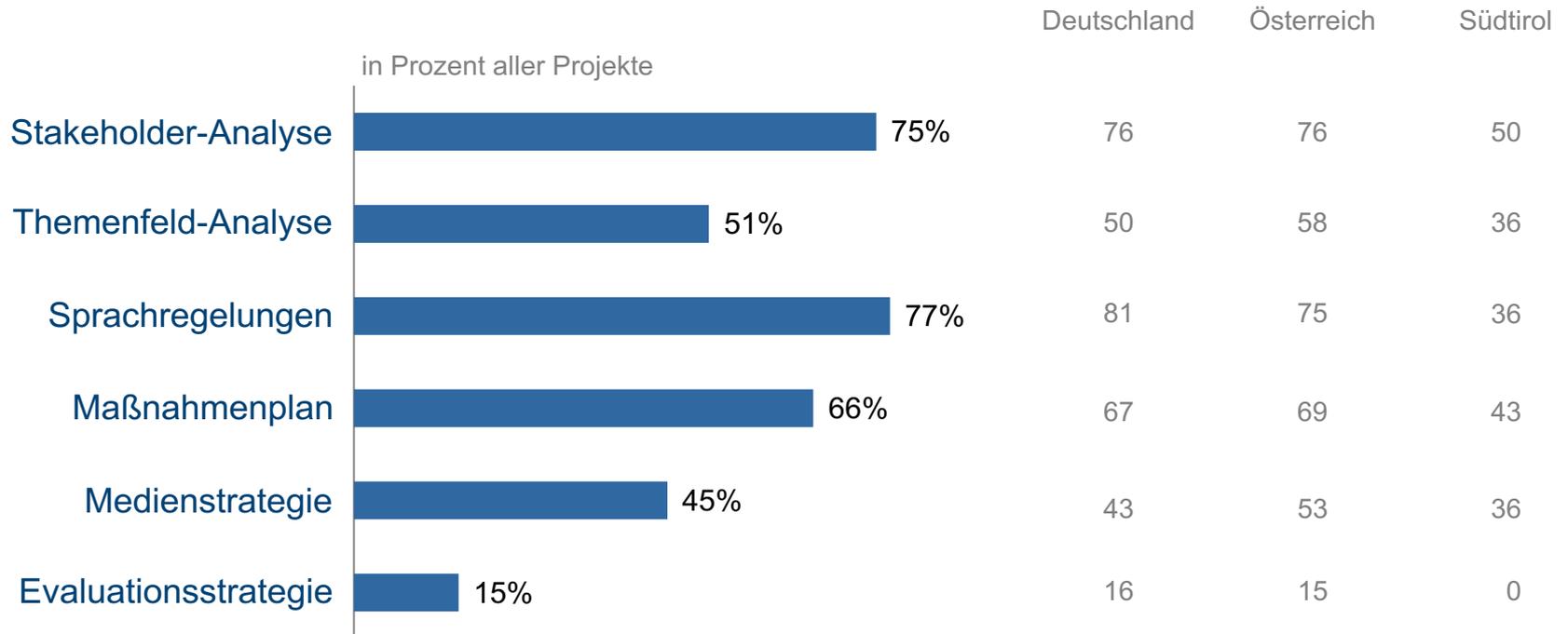
## Anteil der Projekte mit externer Kommunikations-Beratung

Energie	72%
Verkehr	59%
Leben/Arbeit	57%
Land/Forst	53%
Deutschland	64%
Österreich	60%
Südtirol	43%

„Für welchen Bereich Ihrer Kommunikation nutzen Sie externe Beratung?“

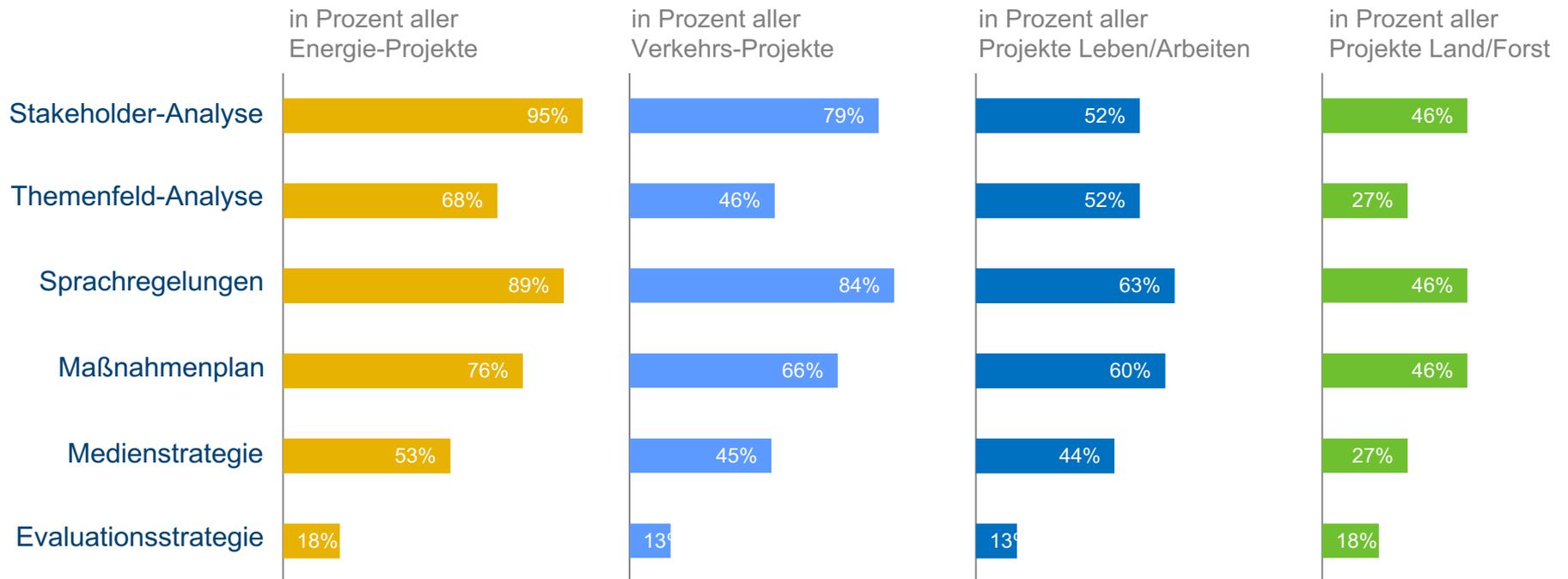


„Wenn Sie an Ihr Kommunikations-Konzept denken: Welche Bestandteile hat es?“



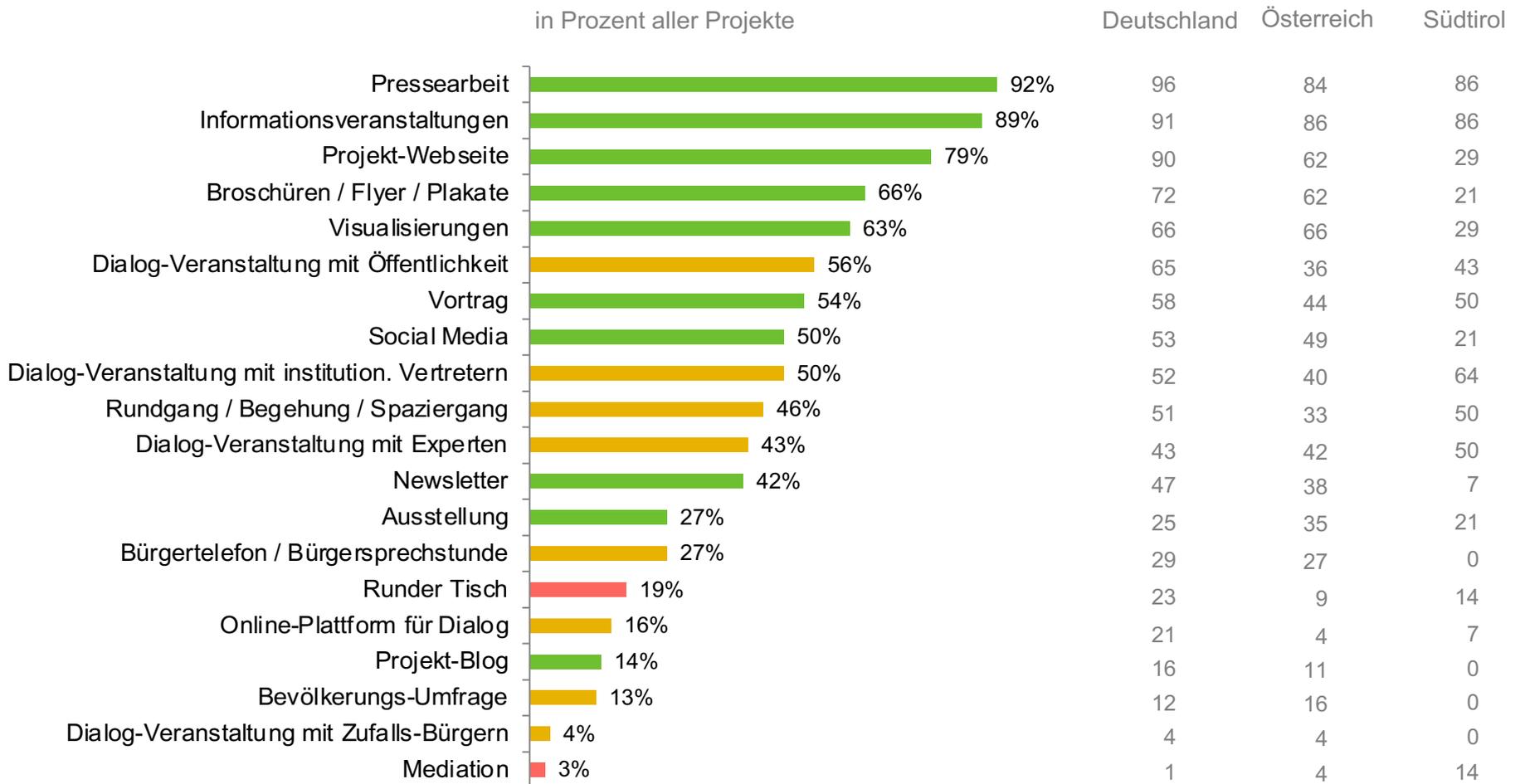
# Bestandteile des Kommunikations-Konzepts nach Themenbereichen

„Wenn Sie an Ihr Kommunikations-Konzept denken: Welche Bestandteile hat es?“



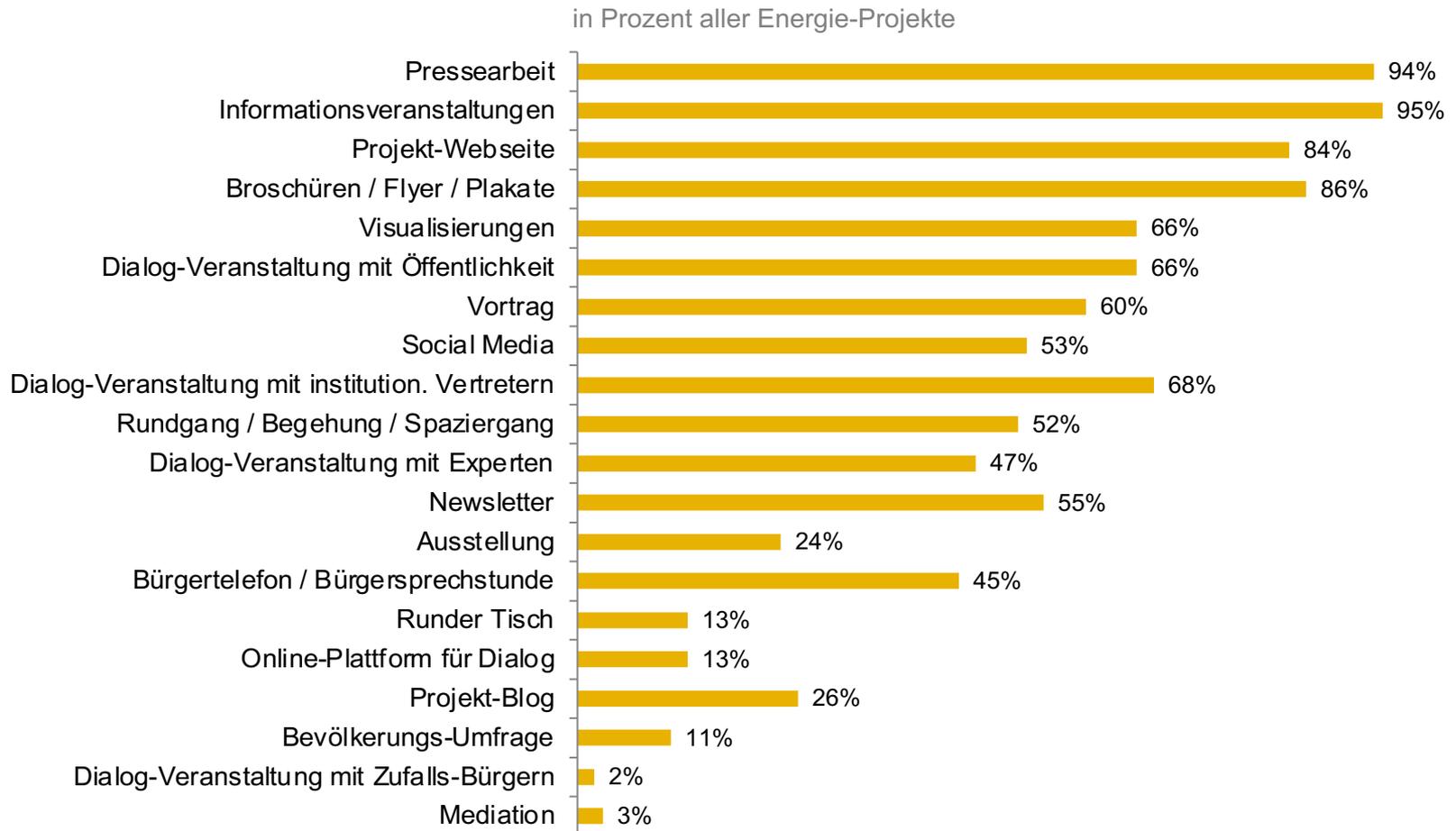
# Das Spektrum der eingesetzten Kommunikations-Instrumente ist sehr groß

„Welche Kommunikationsmaßnahmen haben Sie bei Ihrem Projekt eingesetzt?“

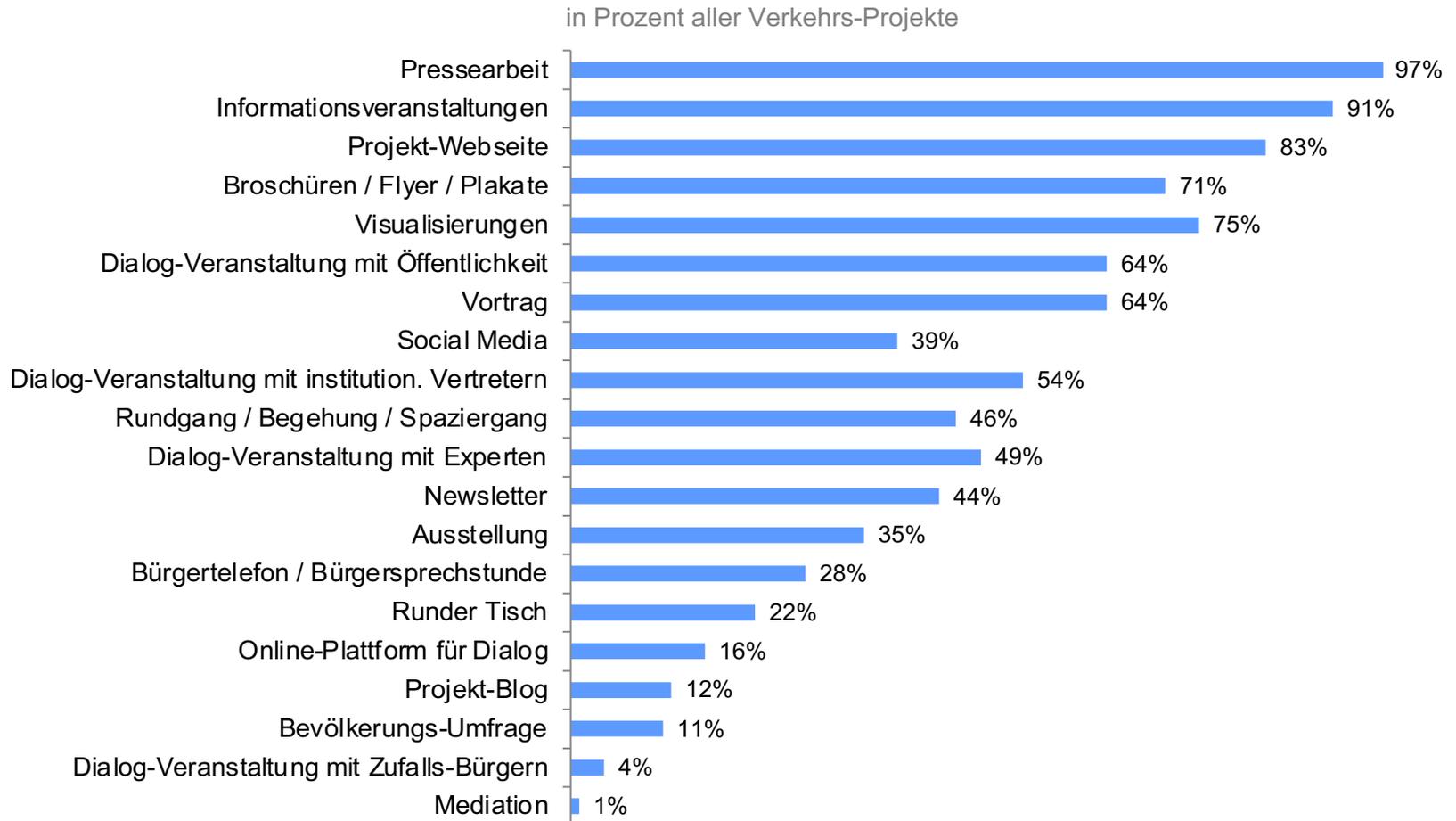


# Eingesetzte Kommunikations-Instrumente bei Energie-Projekten

„Welche Kommunikationsmaßnahmen haben Sie bei Ihrem Projekt eingesetzt?“



„Welche Kommunikationsmaßnahmen haben Sie bei Ihrem Projekt eingesetzt?“

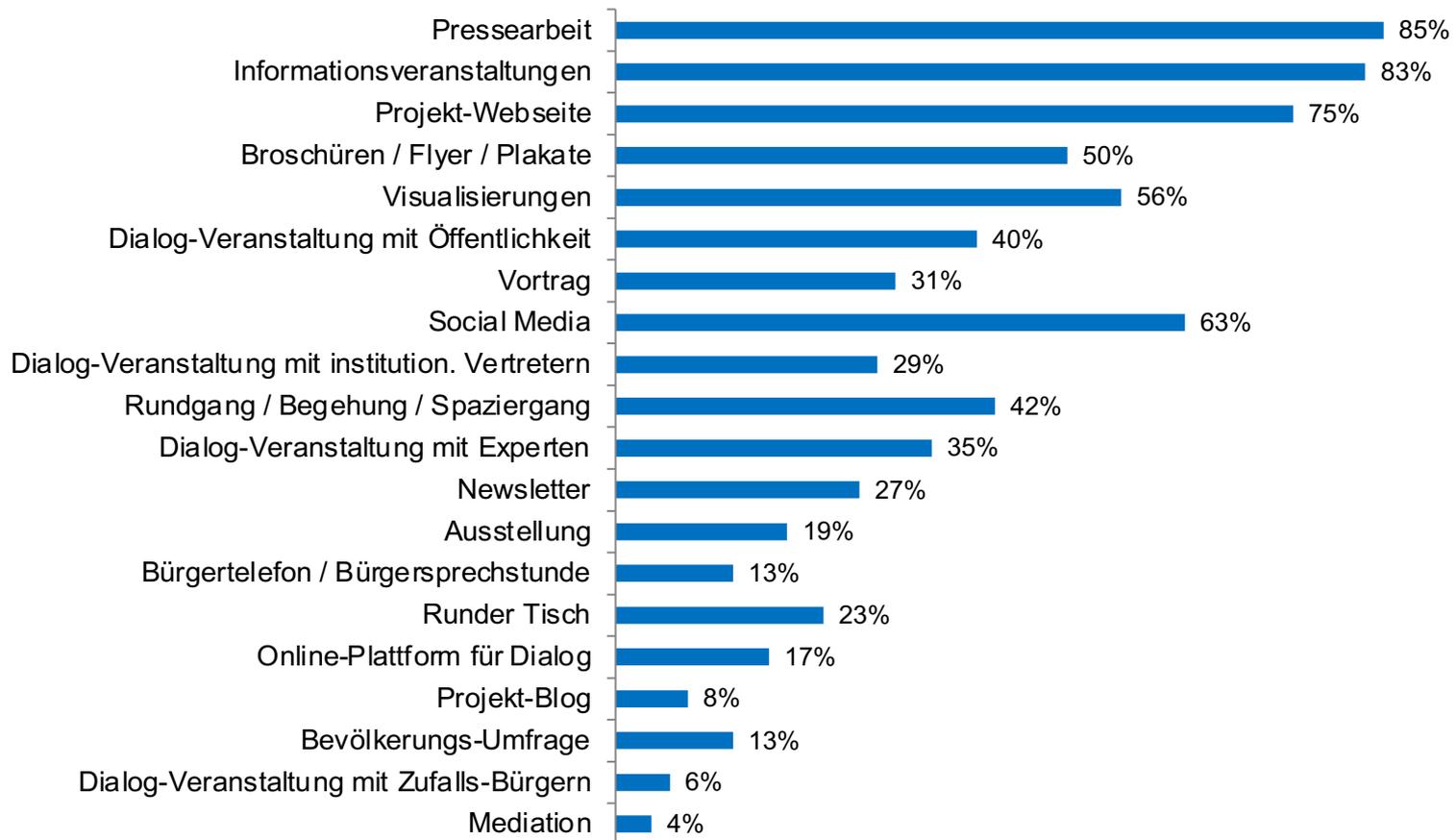


# Eingesetzte Kommunikations-Instrumente bei Projekten aus dem Bereich Leben/Arbeiten

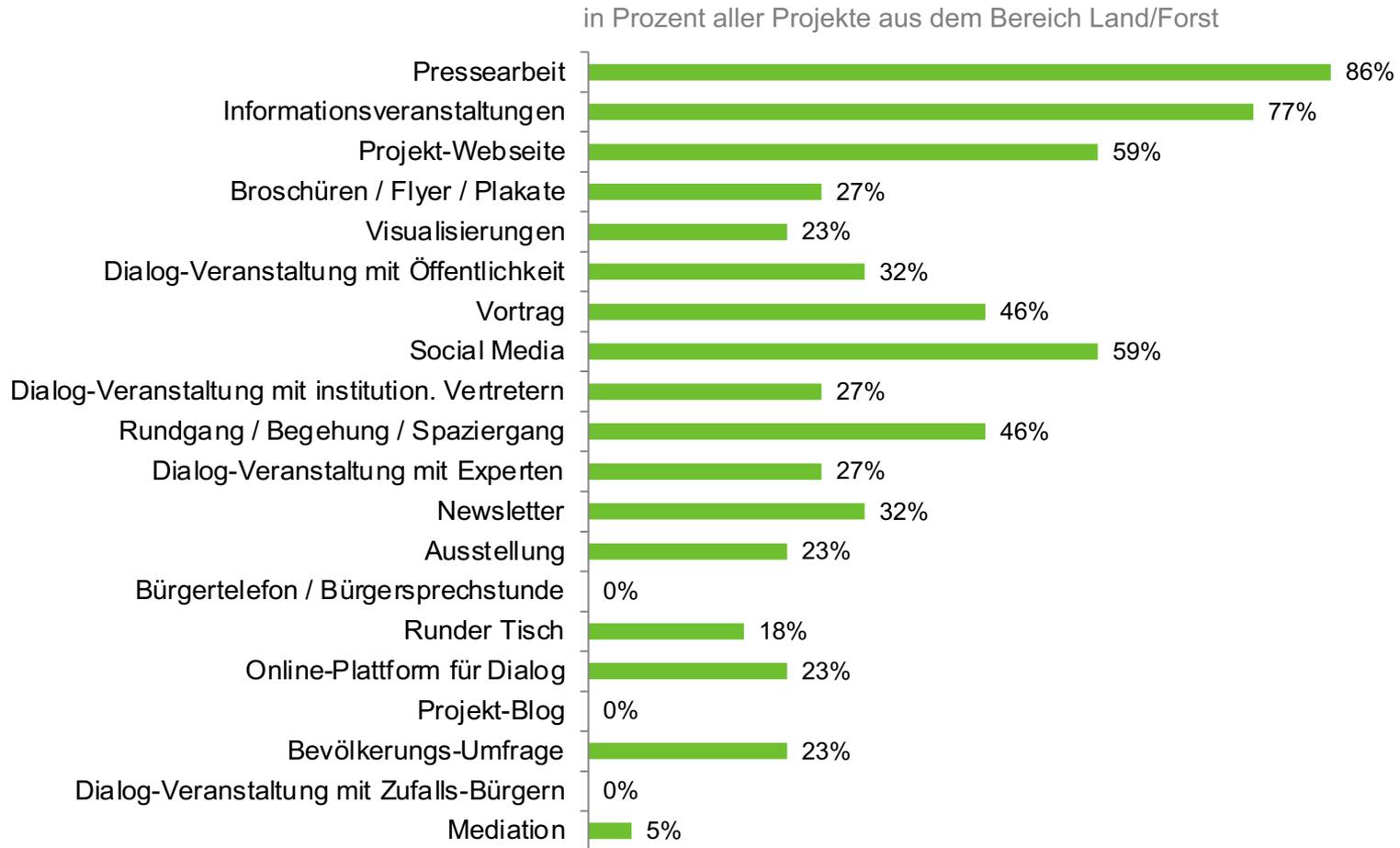


„Welche Kommunikationsmaßnahmen haben Sie bei Ihrem Projekt eingesetzt?“

in Prozent aller Projekte aus dem Bereich Leben/Arbeiten

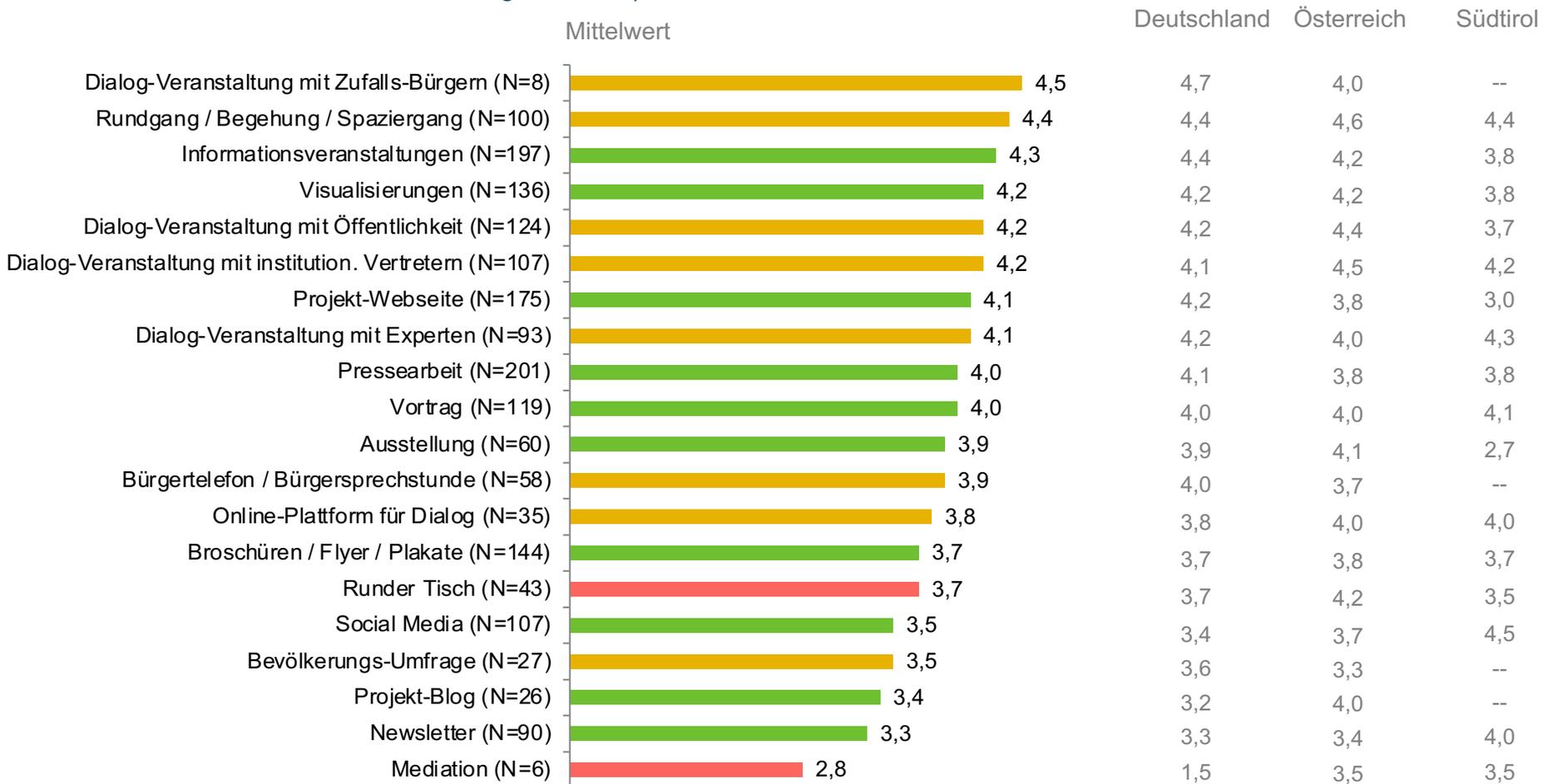


„Welche Kommunikationsmaßnahmen haben Sie bei Ihrem Projekt eingesetzt?“



# Dialog-Formate haben den höchsten Nutzen für das Projekt

„Schauen Sie bitte nochmals auf die von Ihnen ausgewählten Kommunikationsmaßnahmen: Wie bewerten Sie deren jeweiligen Nutzen für den Erfolg Ihres Projektes?“ (mit der Skala von 1 = geringer Nutzen bis 5 = hoher Nutzen können Sie Ihre Einschätzung abstimmen.)



## Zwei

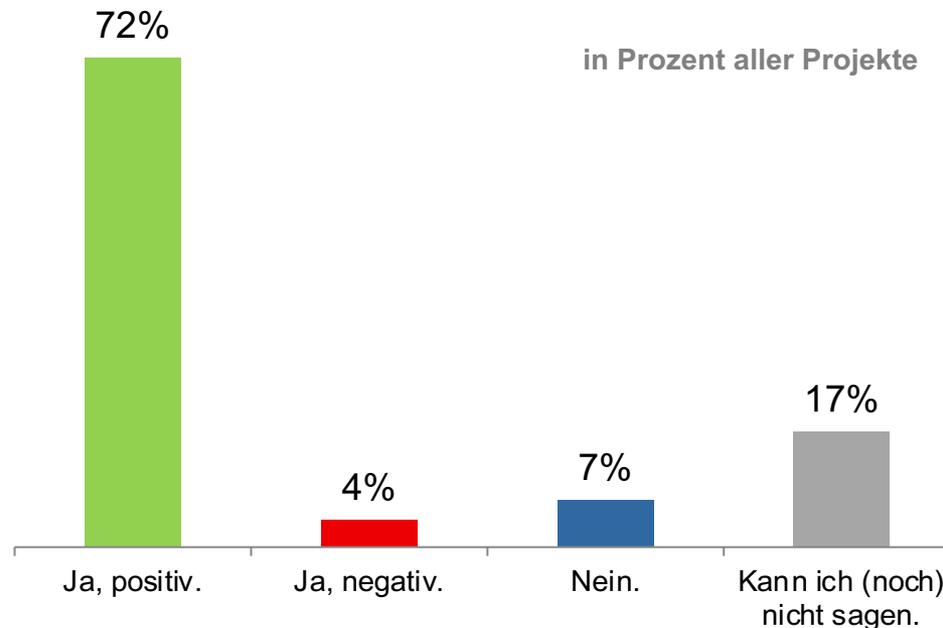
Nutzen von Kommunikations-  
Maßnahmen



UNIVERSITÄT  
HOHENHEIM

# In 72 Prozent der Projekte hat die freiwillige Kommunikation das Projekt positiv beeinflusst

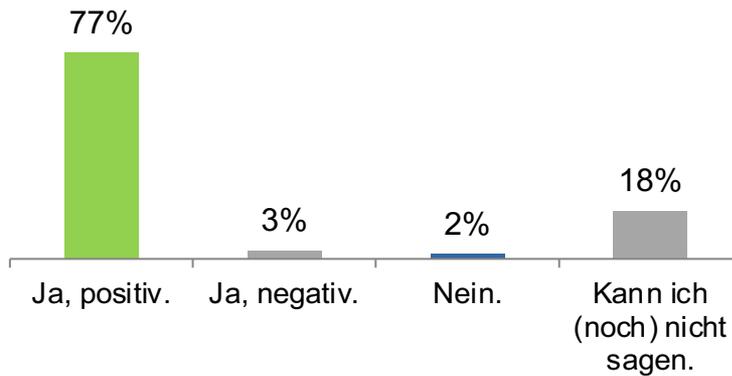
„Wenn Sie mal Ihr Projekt bislang betrachten: Hat Ihre Kommunikation den Erfolg Ihres Projektes beeinflusst?“



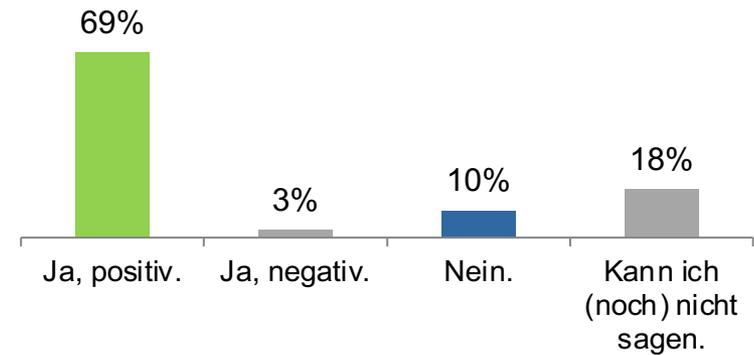
Deutschland	72	3	6	19
Österreich	73	6	7	14
Südtirol	64	7	14	15

# Bei Energie-Projekten ist der Einfluss der Projekt-Kommunikation besonders positiv

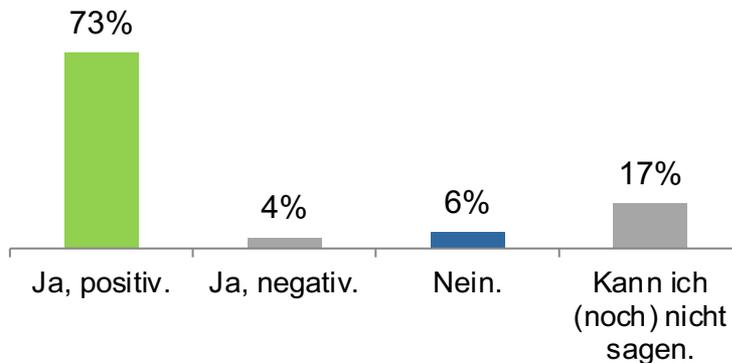
## Energie-Projekte



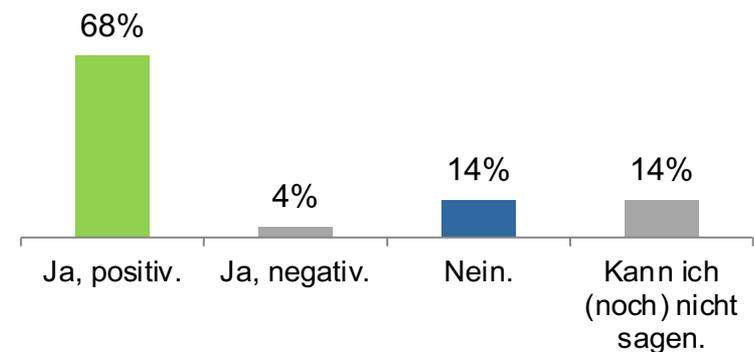
## Verkehrs-Projekte



## Bereich Leben/Arbeiten



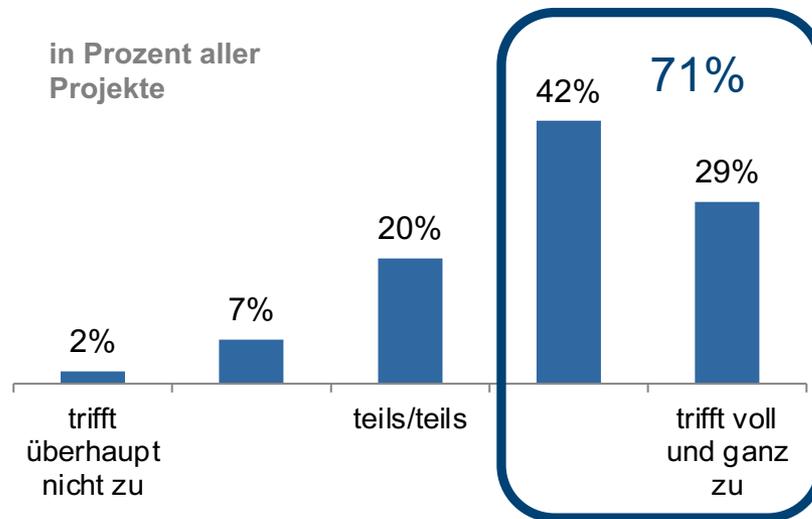
## Bereich Land/Forst



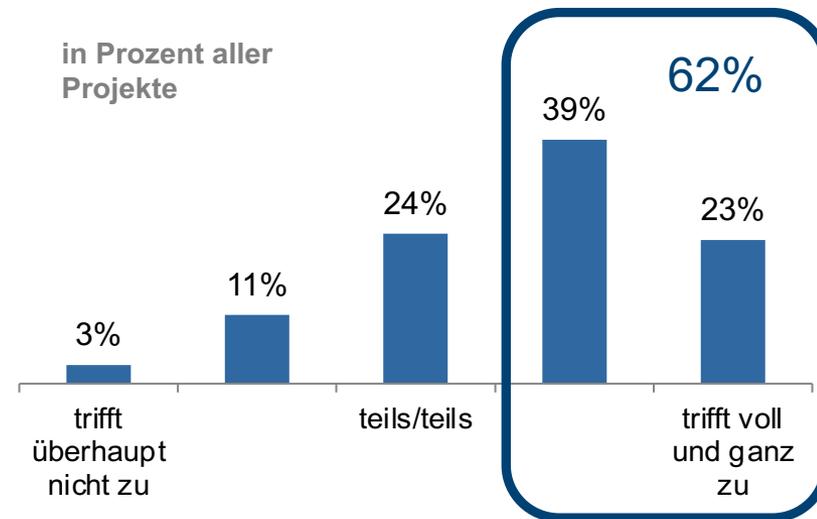
# Projekt-Kommunikation erhöht Akzeptanz und versachlicht Diskussionen

„Inwiefern treffen folgende Aussagen bei Ihrem Projekt zu?“

Der Einsatz von Kommunikation hat die **Akzeptanz** des Projektes erhöht.



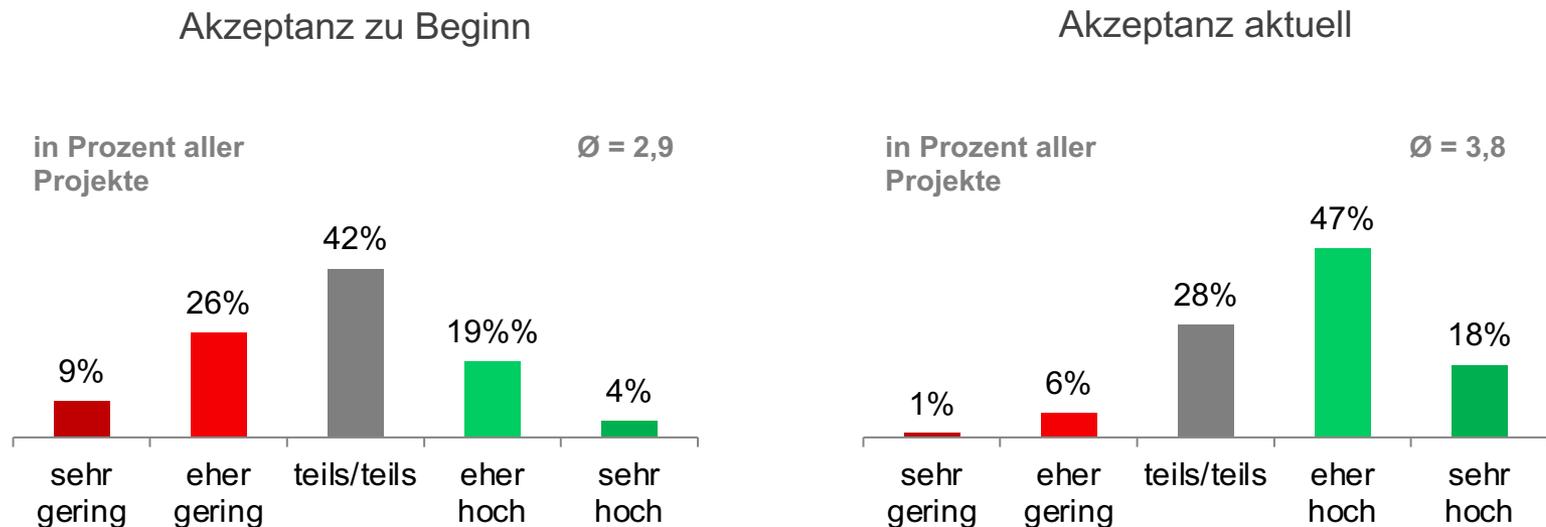
Der Einsatz von Kommunikation hat die **Diskussion über das Projekt versachlicht**.



Deutschland	3	6	18	44	29	4	8	26	41	21
Österreich	0	6	24	39	32	0	18	17	32	33
Südtirol	0	17	33	33	17	8	15	23	46	8

# Die öffentliche Akzeptanz der Projekte hat im Verlauf des Projektes zugenommen

„Wie schätzen Sie die öffentliche Akzeptanz Ihres Projektes a) zu Beginn und b) nach Ihrer Kommunikation ein?“



Mittelwert (1= sehr gering bis 5= sehr hoch)

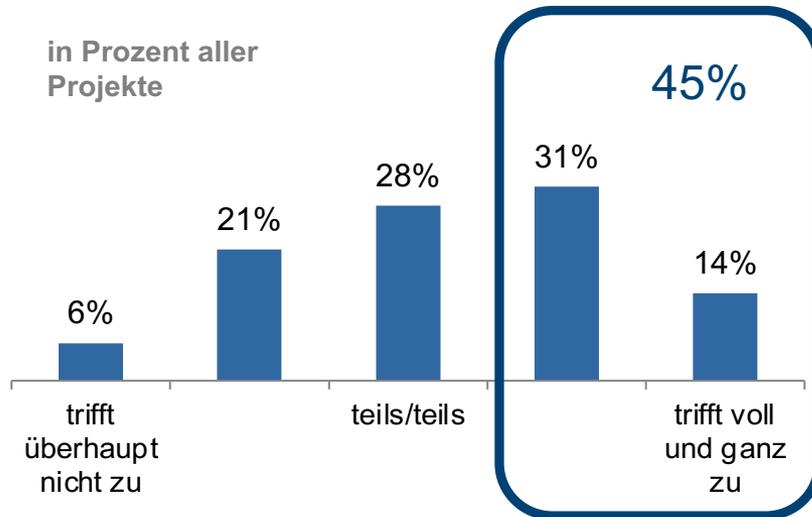
	zu Beginn	aktuell
Energie	2,7	3,8
Verkehr	2,9	3,7
Leben/Arbeit	3,0	3,9
Land/Forst	2,9	3,8

Bei 9 Projekten hat sich die Akzeptanz verschlechtert.  
 Bei 54 Projekten ist sie gleich geblieben.  
 Bei 132 Projekten ist die Akzeptanz gestiegen.  
 Bei 29 Projekten war dazu noch keine Aussage möglich.

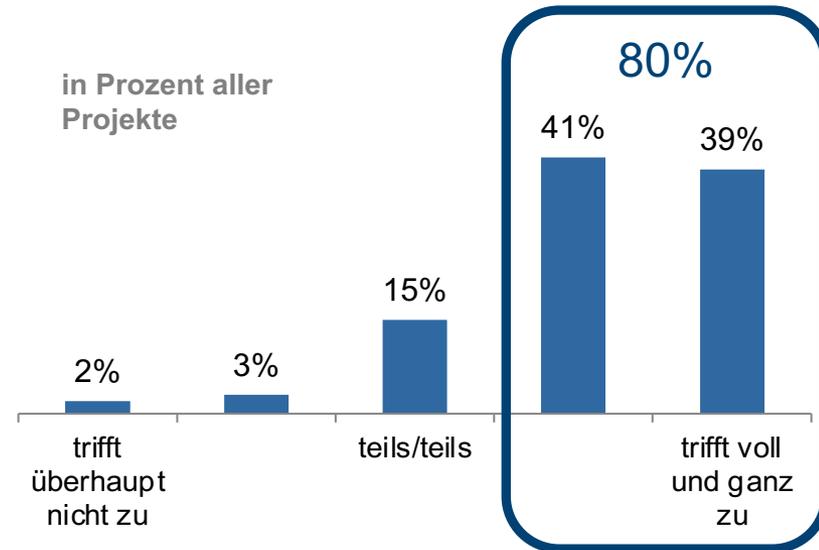
# Projekt-Kommunikation hat das kooperative Miteinander gefördert und Proteste reduziert

„Inwiefern treffen folgende Aussagen bei Ihrem Projekt zu?“

Der Einsatz von Kommunikation hat  
**Proteste reduziert bzw. verhindert.**



Der Einsatz von Kommunikation hat ein  
**kooperatives Miteinander** mit unseren  
Stakeholdern **gefördert.**

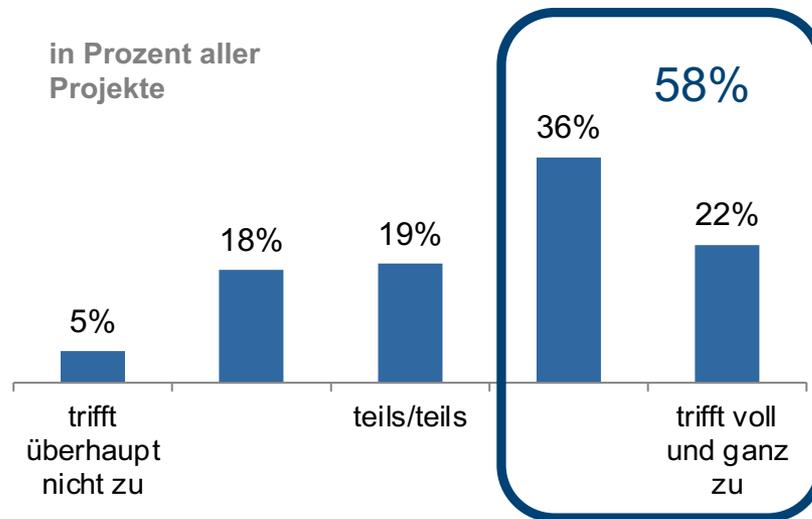


Deutschland	6	19	30	30	15	3	3	12	44	38
Österreich	6	28	20	28	18	0	4	20	32	44
Südtirol	8	8	38	46	0	0	0	21	50	29

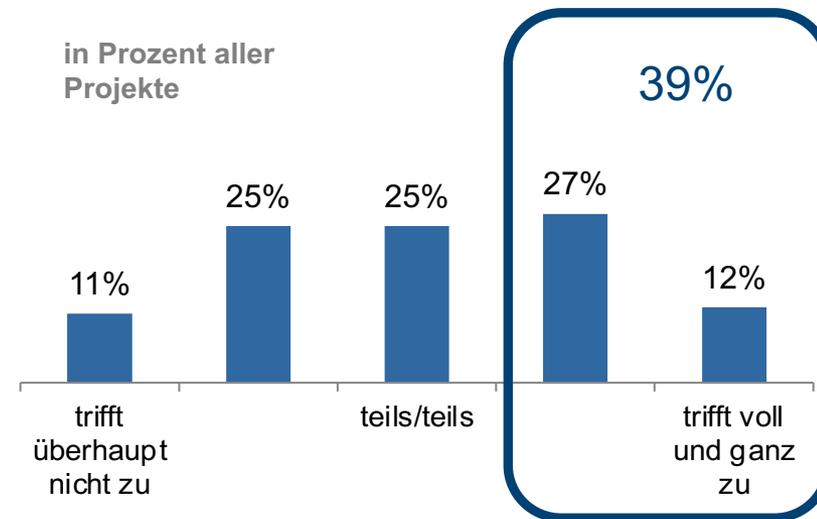
# Projekt-Kommunikation hat Projekte inhaltlich optimiert

„Inwiefern treffen folgende Aussagen bei Ihrem Projekt zu?“

Der Einsatz von Kommunikation hat das Projekt **inhaltlich optimiert**.



Der Einsatz von Kommunikation hat einen **zügigen Verlauf** des Projektes **sichergestellt**.

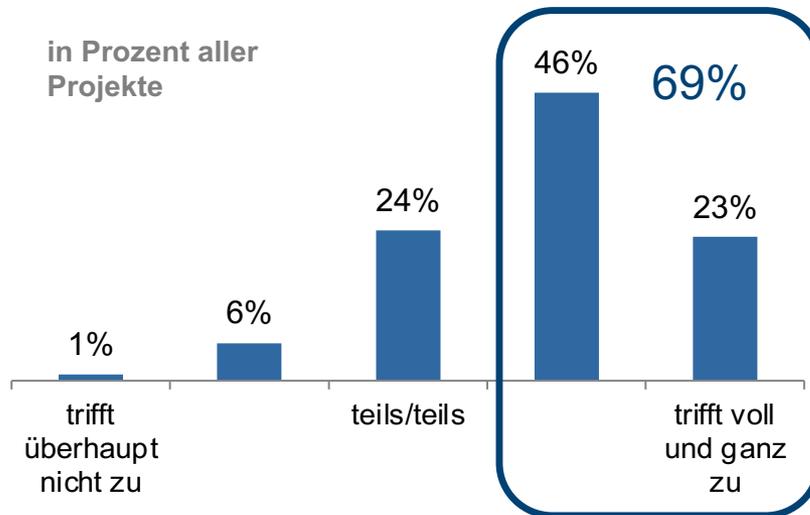


Deutschland	4	16	20	36	24	12	26	24	30	8
Österreich	6	22	13	38	21	2	22	28	20	28
Südtirol	15	15	31	39	0	33	33	17	17	0

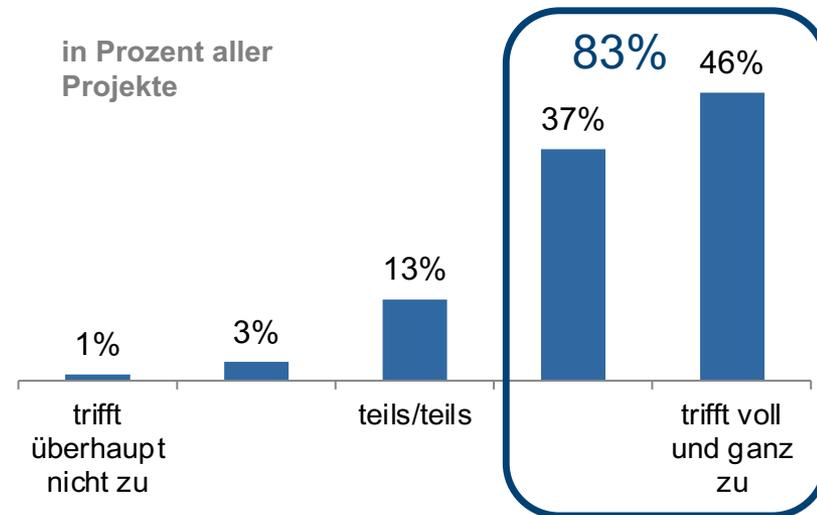
# Projekt-Kommunikation hat Planungen nachvollziehbar gemacht

„Inwiefern treffen folgende Aussagen bei Ihrem Projekt zu?“

Der Einsatz von Kommunikation hat in der Öffentlichkeit ein **positives Bild von uns** als Vorhabenträger / Projektwerber **geschaffen**.



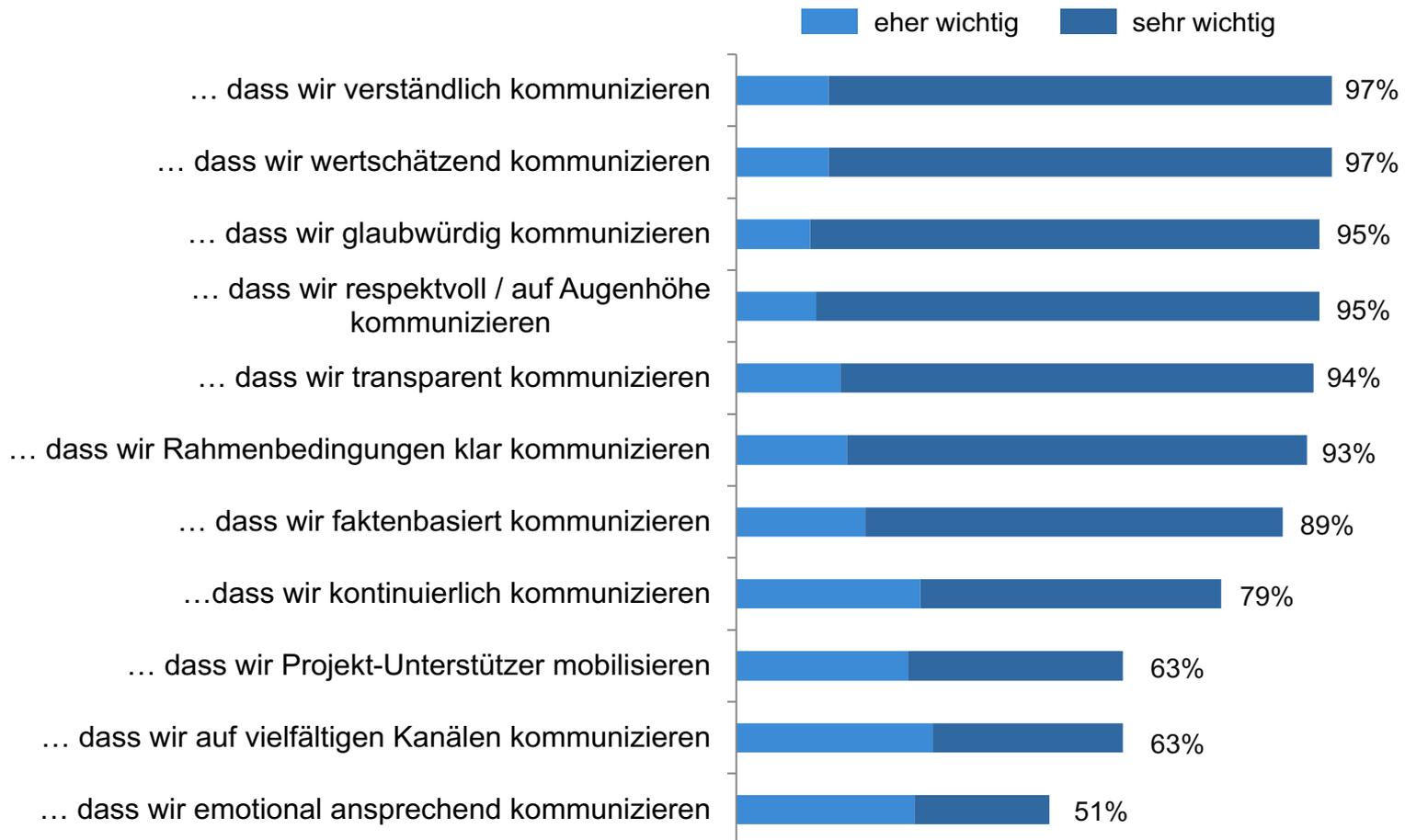
Der Einsatz von Kommunikation hat unsere **Planungen** für die Öffentlichkeit **nachvollziehbar gemacht**.



Deutschland	2	6	27	44	21	1	3	11	36	49
Österreich	0	6	11	48	35	2	2	14	38	44
Südtirol	0	9	27	55	9	0	17	25	41	17

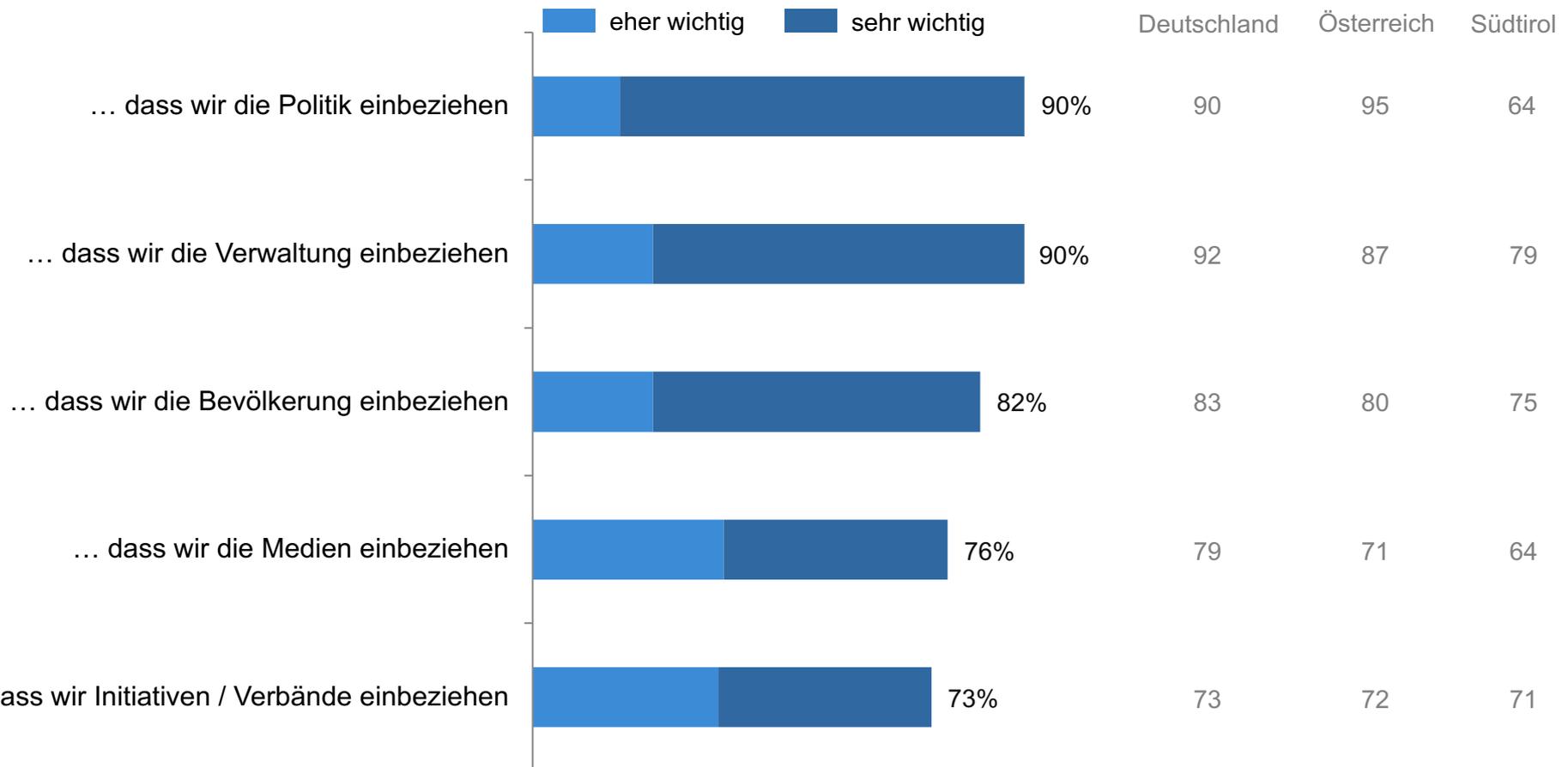
# Für den Erfolg von Projekten sind zahlreiche kommunikative Aspekte ausschlaggebend

„Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden kommunikativen Aspekte für den Erfolg Ihres Projektes?“ (5er-Skala von 1 = völlig unwichtig bis 5 = sehr wichtig; in Prozent aller Projekte)



# Für den Erfolg von Projekten sind zahlreiche Akteure ausschlaggebend

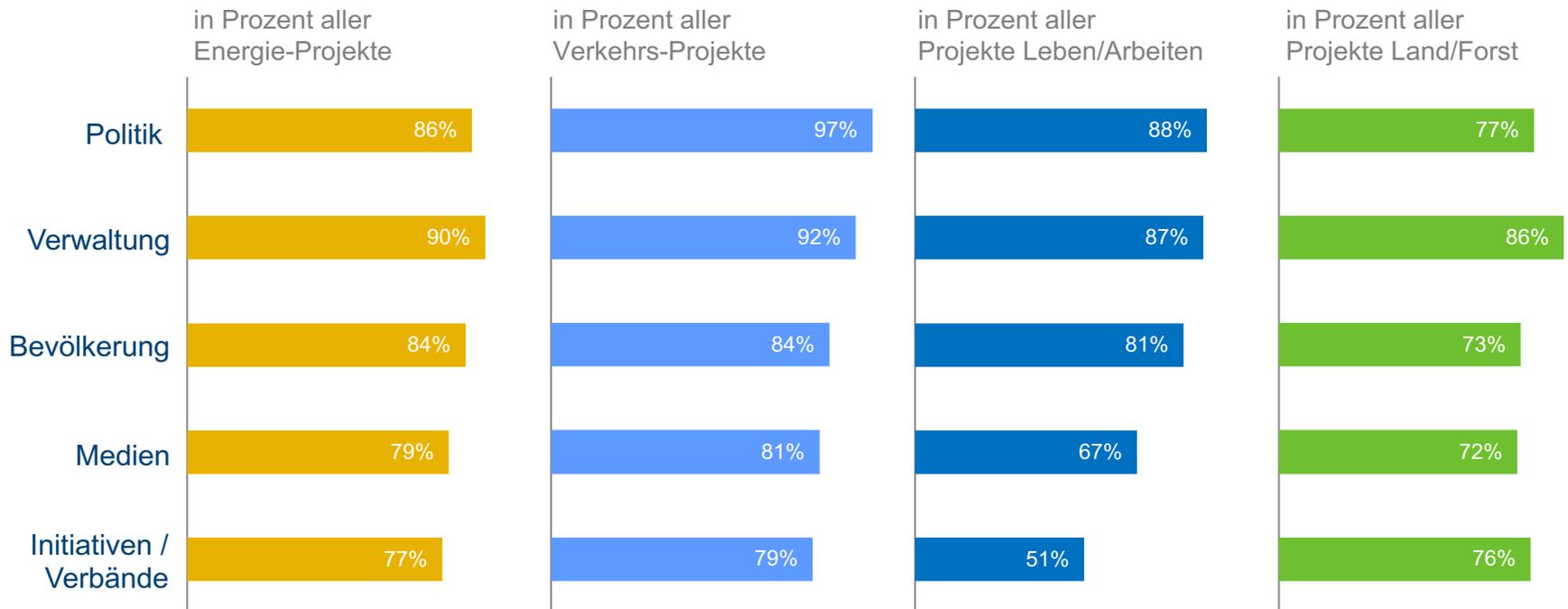
„Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte für den Erfolg Ihres Projektes?“  
(5er-Skala von 1 = völlig unwichtig bis 5 = sehr wichtig; in Prozent aller Projekte)



# Für den Erfolg von Projekten sind zahlreiche Akteure ausschlaggebend

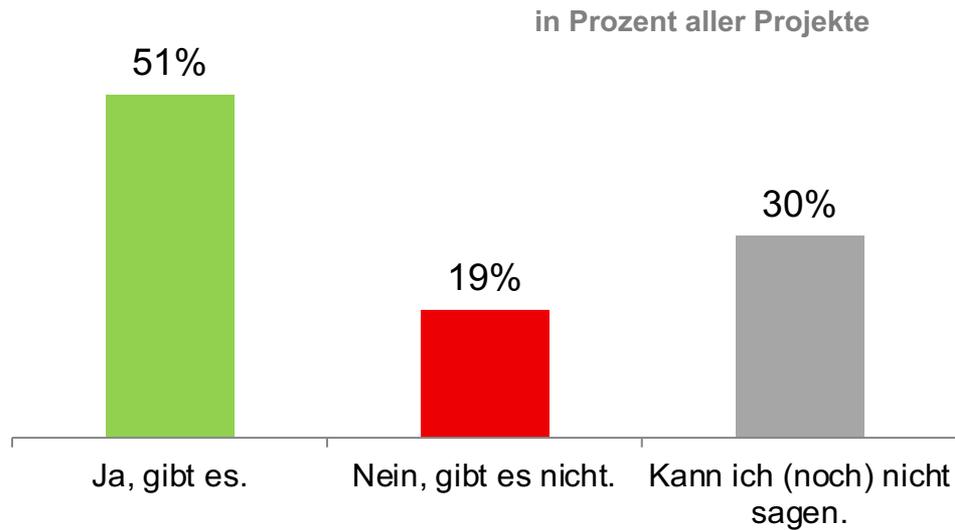
„Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte für den Erfolg Ihres Projektes?“  
(5er-Skala von 1 = völlig unwichtig bis 5 = sehr wichtig; hier wird der Anteil für „eher wichtig“ und „sehr wichtig“ zusammengefasst dargestellt)

„... dass wir ... [Akteur] einbeziehen.“



# Es gibt zahlreiche Kommunikations-Maßnahmen, die das Projekt zum Positiven beeinflussen

„Gibt es eine spezielle Kommunikations-Maßnahme, die von besonderem Nutzen für den Erfolg Ihres Projektes war?“



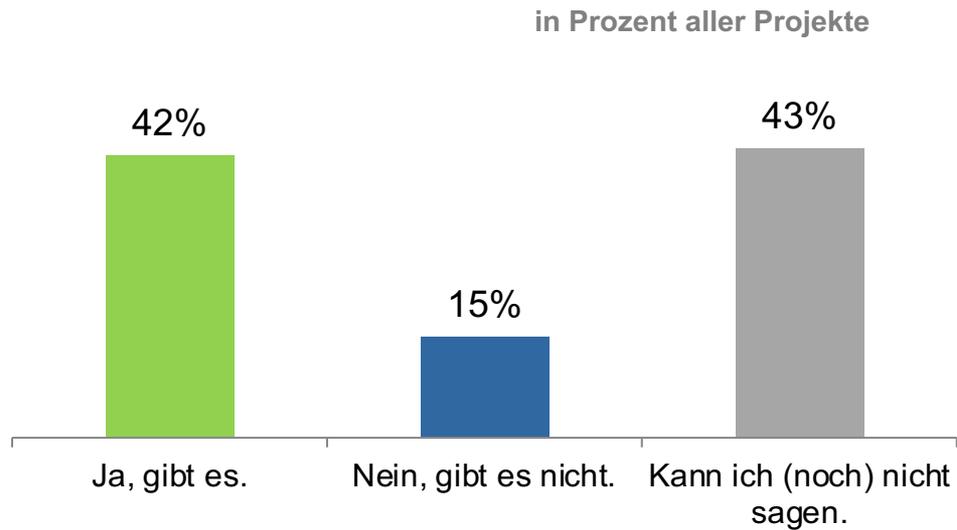
Deutschland	50	16	34
Österreich	59	22	19
Südtirol	28	36	36

Falls „Ja“ wurde nach den Maßnahmen gefragt. Vor allem folgende Maßnahmen wurden genannt:

- (frühzeitiger) Dialog mit Politik / regelmäßige Gespräche / gemeinsame Klausur
- (frühzeitiger) Dialog mit Betroffenen und Bürgern, oft Gespräche Vor-Ort
- Informations-Veranstaltungen / Info-Märkte / Info-Mobil / Info-Büro
- Baustellenbesichtigungen / Rundgänge
- (3D-)Visualisierungen / Virtual Reality
- Diejenigen, die ein Forum mit Zufallsbürgern durchgeführt haben, halten diese Maßnahme für besonders nützlich.

# Mangelnde politische Unterstützung schmälert den Erfolg

„Gibt es Faktoren, die den Erfolg bei Ihrem Projekt schmälern?“



Falls „Ja“ wurde nach den Faktoren gefragt. Vor allem folgende Faktoren wurden genannt:

- fehlende politische Unterstützung / wechselnde politische Rahmenbedingungen
- bürokratische Hürden
- emotionale Bürgerinitiativen
- Fake-News
- zu späte eigene Kommunikation

Deutschland	44	12	44
Österreich	35	26	39
Südtirol	43	7	50

# Folgende Aspekte haben den Erfolg des Projektes aus Sicht der Befragten geschmälert...

fehlende politische Unterstützung /  
wechselnde politische Rahmen-  
bedingungen

bürokratische Hürden

emotionale Bürgerinitiativen

zu späte eigene  
Kommunikation

Fake-News

# Folgende Aspekte haben den Erfolg des Projektes aus Sicht der Befragten geschmälert...



Keine klaren Handlungen der Politik zu den gemachten Aussagen.

Zu wenig Unterstützung durch die Politik.

Bürokratie, Zuständigkeiten, Behörden.

Bürokratismus in Deutschland.

Mangelnde Unterstützung durch das Bundesland ...

Fehlendes öffentliches Bekenntnis der Politik zum Projekt.

Kurzlebigkeit von politischen Rahmenbedingungen.

Bürokratische Hürden.

Unnötige Bürokratie, überbordende Genehmigungsverfahren.

Nichteinhaltung von Zusagen, die politische Stakeholder zuvor gemacht haben.

Politischer Konflikt in der Gemeinde – nicht projektbezogen...

Politische Auseinandersetzungen außerhalb des sachlichen Bezuges haben kurz vor Realisierung zu einem Projektstopp geführt.

Politische Interessen vs. Verwaltung.

Regulatorische Hemmnisse.

Wahlkampf!

Uneinigkeit bei politisch Verantwortlichen.

Sehr lange Vorbereitungszeit aufgrund von umfangreichen Behördenverfahren.

Das Verbandsklagerecht.

Aktionen und Klagen von Projektkritikern (Umweltverbände).

Politische Meinungsmache und Polarisierungen durch Gemeinderät:innen außerhalb von Regierungsverantwortung.

Dialog mit einer Kommune, die extrem fordert und immer noch mehr möchte.

Bürgerinitiative gegen die Weiterführung des Projektes.

Die Klage eines Umweltverbandes.

Sich stetig ändernde Rahmenbedingungen (z. B. politische Wechsel, Zuschussstreichungen).

Nicht rationale Entscheidungen der Gemeindevertreter.

Mehrere Gegner-Initiativen.

Fundamentalgegner.

Am Anfang wurde viel zu wenig kommuniziert.

Nicht regelmäßige Kommunikation.

Mangelnde Verlässlichkeit von Bürgerinitiativen.

Emotional aufgeheizte Debatte durch Projektgegner.

Zu späte Kommunikation mit den betroffenen Eigentümer/innen vor Ort.

Die nicht ausreichende, professionell durchgeführte und aufgesetzte Kommunikation während des Projektes.

Auf Falschinformationen bezogene Hetze in den sozialen Medien.

Fake-News, polemische Debatten.

Zu später Start der Kommunikation.

Fehlende Bereitschaft von Ministerien zur Mitwirkung am Dialog machte die gesamten Kommunikationsbemühungen unglaubwürdig.

Zu wenig finanzielle Mittel für die Beteiligungs- und Öffentlichkeitsarbeit.

Emotionale Aufladung des Projektes durch vorangegangene Proteste bei früheren Projektideen. Sehr prominent besetzte Gegner\*innen-Gruppe.

Sehr negative, teils unwahre Medienberichterstattung.

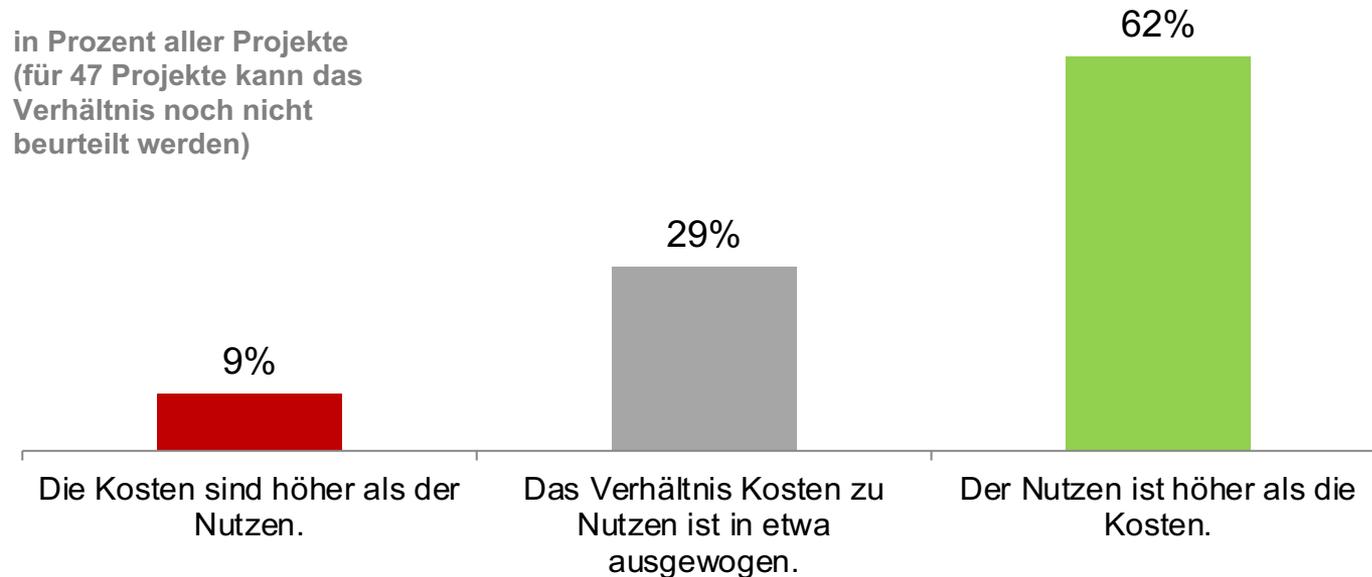
Aktivistenjournalismus (= Medienvertreter, die sich in der Rolle sehen, ein Sprachrohr der Aktivisten zu sein).

Falsche Visualisierungen der Bürgerinitiative.

Ausgewählte, typische Aussagen der Vorhabenträger / Projektwerber.

# In 62 Prozent der Projekte überwiegt der Nutzen die Kommunikations-Kosten

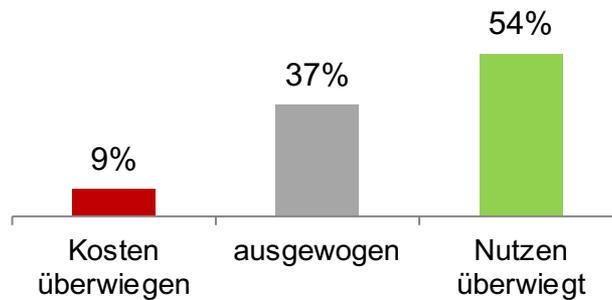
„Wie schätzen Sie das Verhältnis von Kosten / Aufwand Ihrer Kommunikation zum Nutzen / Erfolg ein?“



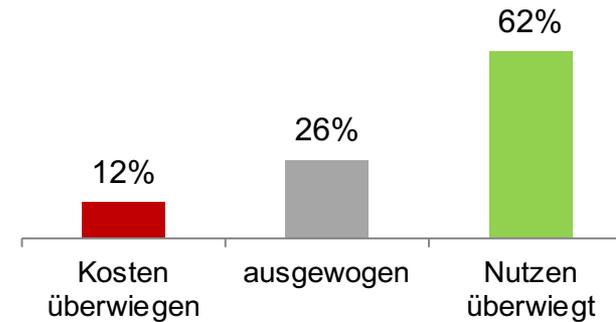
Deutschland	11	29	60
Österreich	5	33	62
Südtirol	11	11	78

# Der Kommunikations-Nutzen überwiegt die Kommunikations-Kosten

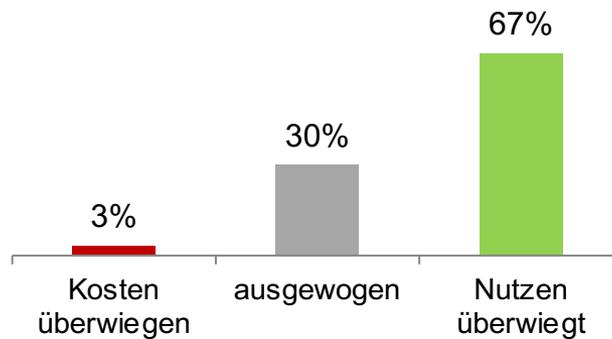
## Energie-Projekte



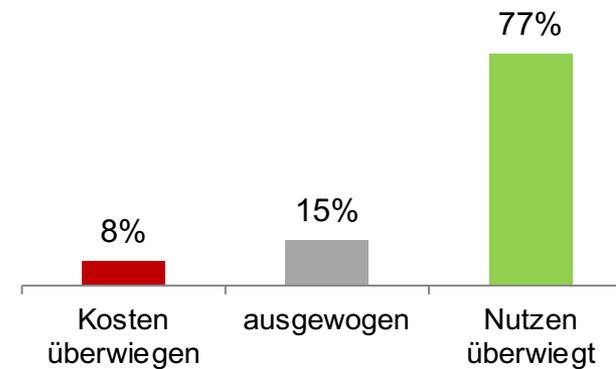
## Verkehrs-Projekte



## Bereich Leben/Arbeiten



## Bereich Land/Forst



- Fast alle Vorhabenträger / Projektwerber setzen Kommunikation mit dem Ziel ein, die Öffentlichkeit und die Stakeholder zu **informieren** (87%). 72 Prozent suchen mit ihrer Kommunikation den **Dialog** mit der Öffentlichkeit und den Stakeholdern.
- Bei den meisten Projekten gibt es ein umfangreiches **Kommunikationskonzept** – basierend auf Stakeholder-Analysen. Zum Konzept gehören Sprachregelungen ebenso wie ein Maßnahmenplan.
- In 62 Prozent der Projekte nehmen Vorhabenträger / Projektwerber **externe Kommunikations-Beratung** in Anspruch – für die Erarbeitung einer Kommunikations-Strategie, für das Durchführen von Informations- und Dialog-Veranstaltungen sowie für die Gestaltung von Kommunikationsmitteln.
- In den Projekten werden **zahlreiche Kommunikations-Instrumente** eingesetzt. Am häufigsten kommen Pressemitteilungen und Pressekonferenzen, Info-Veranstaltungen, Broschüren sowie Visualisierungen und Dialog-Veranstaltungen zum Einsatz. Online-Plattformen und Projekt-Blogs spielen eine untergeordnete Rolle. Die Bedeutung von Social Media wächst.
- Dialog-Veranstaltungen mit **Zufalls-Bürgern** haben für die acht Vorhabenträger / Projektwerber, die bereits damit gearbeitet haben, den höchsten Nutzen für das Projekt. **Vor-Ort-Begehungen, Info-Veranstaltungen, Visualisierungen** und **Dialog-Veranstaltungen** folgen auf den nächsten Plätzen.

- Bei 72 Prozent der Projekte hat die Kommunikation das Projekt **positiv beeinflusst**. Bei Energie-Projekten war der Einfluss der Projekt-Kommunikation besonders positiv (77%).
- Die Projekt-Kommunikation hat aus Sicht der Vorhabenträger / Projektwerber zahlreiche positive Effekte: Planungen konnten für die Öffentlichkeit nachvollziehbar gemacht werden (83%). Das **kooperative Miteinander** wurde gefördert (80%). Die **Akzeptanz** in der Öffentlichkeit wurde erhöht (71%). Die Diskussion über das Projekt wurde **versachlicht** (62%). Das Projekt wurde **inhaltlich optimiert** (58%). In 39 Prozent der Fälle konnte so der **zügige Verlauf** des Projektes sichergestellt werden.
- Für den **Erfolg von Projekt-Kommunikation** sind zahlreiche kommunikative Aspekte ausschlaggebend. An der Spitze steht die Notwendigkeit einer **verständlichen Projekt-Kommunikation**. Es folgen **Wertschätzung** und **Glaubwürdigkeit**. Auch **Transparenz** und die klare Kommunikation über die **Rahmenbedingungen** werden als sehr wichtig angesehen.
- Nach Ansicht der Vorhabenträger / Projektwerber schmälern fünf Kommunikations-Faktoren den Projekt-Erfolg: a) **mangelnde politische Unterstützung** und sich wandelnde Rahmenbedingungen, b) **Bürokratie**, c) Gegner-Initiativen, d) **Fake-News** und emotionalisierte Debatten sowie e) Fehler in der eigenen Projekt-Kommunikation.
- In 62 Prozent der Projekte überwiegt der Nutzen die Kommunikations-Kosten. In 29 Prozent der Projekte ist das Verhältnis der Kosten zum Nutzen ausgewogen.

Prof. Dr. Frank Brettschneider  
Romy Amelia Prero, B.A.

Universität Hohenheim  
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft  
Fruwirthstraße 46  
D-70599 Stuttgart

Tel. (0049) 0711-459-24030

[frank.brettschneider@uni-hohenheim.de](mailto:frank.brettschneider@uni-hohenheim.de)  
[www.uni-hohenheim.de/komm/](http://www.uni-hohenheim.de/komm/)

Ulrich Müller  
Christina Engel, B.A.

clavis Kommunikationsberatung GmbH  
Franz-Fischer-Straße 7  
A-6020 Innsbruck

Tel. (0043) 699-16020012

[ulrich.mueller@clavis.at](mailto:ulrich.mueller@clavis.at)  
[www.clavis.at](http://www.clavis.at)