

# Change Communication als Instrument für erfolgreiches Anrainermanagement im Rahmen von nachhaltigen Betriebsansiedlungen am Beispiel Oberösterreich

*Harald Jarzombek, Juliane Gasser, Sonja Mooseder-Spelitz, Tanja Spennlingwimmer*

(Mag. Harald Jarzombek, Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, Hafenstraße 47-51, 4020 Linz, Austria, harald.jarzombek@biz-up.at)

(Juliane Gasser, BA MSc, Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, Hafenstraße 47-51, 4020 Linz, Austria, juliane.gasser@biz-up.at)

(Dr. Sonja Mooseder-Spelitz, LL.M., Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, Hafenstraße 47-51, 4020 Linz, Austria, sonja.mooseder@biz-up.at)

(Dr. Tanja Spennlingwimmer, MA, LL.M., MBA Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, Hafenstraße 47-51, 4020 Linz, Austria, tanja.spennlingwimmer@biz-up.at)

## 1 ABSTRACT

Durch Betriebsansiedlungen und -erweiterungen bzw. Standortentwicklung (im Folgenden kurz „Standortentwicklung“ genannt) wird eine Steigerung der Wertschöpfung am Standort bzw. die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen erwartet. Aus diesem Grund sollen aus wirtschaftspolitischer Perspektive Unternehmerinnen und Unternehmer in die Standortentwicklung investieren.

Standortentwicklung birgt großes Konfliktpotenzial, zumal sie nicht nur Wirtschafts-, sondern auch Lebensräume betrifft. Sie bedeutet auch immer Veränderung und bedingt die Interaktion der unterschiedlichen Stakeholder. Deshalb sollten folgerichtig die Grundprinzipien des Change Managements Berücksichtigung finden: Effektives Change Management nutzt Change Communication zur geplanten, organisierten und strukturierten Kommunikation während des Standortentwicklungsprozesses.

Unter erfolgreichem Anrainermanagement wird hier das Zusammenwirken von Unternehmen, Bürgerinnen und Bürgern und lokalen bzw. regionalen Behörden rund um die Standortentwicklung verstanden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die prozessuale Einbindung aller Stakeholder, insbesondere auch mittels strukturierter und faktenbasierter Kommunikation. Davon profitieren einerseits Unternehmen, indem sie ihr Projekt erfolgreich ohne große Reibungsverluste verwirklichen können, und andererseits Bürgerinnen und Bürgern, indem ihre Interessen besser Beachtung finden.

Keywords: Anrainermanagement, Standortentwicklung, Change Communication, Change Management, Betriebsansiedlung

## 2 EINLEITUNG

### 2.1 Status quo in Oberösterreich

Oberösterreich hat einen Anteil von rund 40 Prozent an der Wertschöpfung Österreichs sowie einen 25-prozentigen Anteil an der gesamtösterreichischen industriellen Wertschöpfung. Dies macht Oberösterreich zum führenden Wirtschafts- und Industriebundesland Österreichs.<sup>1</sup> Die Auslandsinvestitionsvorhaben internationaler Unternehmen betreffend liegt Österreich europaweit im Mittelfeld.<sup>2</sup> In Oberösterreich ist gesamt ein Zuwachs an Betriebsansiedlungen festzustellen.<sup>3 4</sup> Aus der wirtschaftspolitischen Perspektive heraus sind Betriebsansiedlungen mit dem Ziel verbunden, Investitionen und somit Wertschöpfung am Standort zu steigern bzw. Arbeitsplätze zu schaffen.<sup>5 6</sup> Diese Betriebsansiedlungen und -erweiterungen führen aber auch zu einer steigenden Nachfrage nach Standorten wie Betriebsflächen und -objekten und dies führt wiederum zu größerem Konfliktpotential. Standorte erfüllen mehrere Funktionen. Sie sind nicht nur Wirtschaftsräume, sondern auch Lebensräume, in denen Menschen arbeiten und leben.<sup>7</sup> Das Spannungsfeld rund um eine Standortnutzung, die wirtschaften, arbeiten und qualitätsvolles Leben zulässt, kann auch in Oberösterreich beobachtet werden.

<sup>1</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Oberösterreich – Sparte Industrie [Hrsg.]: Industrieland Oberösterreich – Daten & Fakten

<sup>2</sup> FDI = Foreign Direct Investment.

<sup>3</sup> Vgl. STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. [Hrsg.], Direktinvestitionen: Europa mit Rekord, Österreich schwächer.

<sup>4</sup> Vgl. Trading Economics – IECONOMICS INC [Hrsg.], Austria Foreign Direct Investment – Net Inflows.

<sup>5</sup> Vgl. Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH [Hrsg.], Kräftiger Rückenwind für Investitionen in Oberösterreich.

<sup>6</sup> Vgl. Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. [Hrsg.], Strategisches Wirtschafts- und Forschungsprogramm, S. 4, 6, 16, 30.

<sup>7</sup> Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung, Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftspolitik auf der ökonomischen Mesoebene; Mathis, Gerald; Gastvortrag an der FH Technikum Kärnten, 2007, S. 1.

Eine Betriebsansiedlung bzw. Standortentwicklung stellt auch immer eine Veränderung dar. Es handelt sich um eine Veränderung der Umgebung für die Anrainerinnen und Anrainer. Aus diesem Grund müssen die Grundprinzipien des Change Managements und der Change Communication berücksichtigt werden.

## 2.2 Change Management und Change Communication

Change Management dient dazu, eine Veränderung – sei sie nun geplant und zielgerichtet oder zufällig – in eine Struktur zu bringen und zu lenken. Die vier Grundprinzipien des Change Managements sind Ganzheitlichkeit, Beteiligung, Respekt für unterschiedliche Interessen und das große Bild. Genau wie jede Veränderung und jeder Change-Prozess unterschiedliche Ausmaße annehmen können, so können die vier Grundprinzipien in jeder Veränderung unterschiedlich gewichtet sein und unterschiedlich viel Aufmerksamkeit benötigen. Die Grundprinzipien müssen aber bei jedem Prozess beachtet werden.<sup>8</sup> Effektives Change Management nutzt Change Communication zur geplanten, organisierten und strukturierten Kommunikation über den Prozess hinweg. Dies klingt sehr simpel, wird aber in vielen Change-Prozessen zu spät oder gar nicht beachtet. Vielmehr stehen andere Dinge wie Finanzen und Rentabilität im Vordergrund. Oftmals rühren Probleme im Change-Prozess von einer nicht gut durchdachten oder nicht vorhandenen Change Communication her: Wird eine wichtige Entscheidung getroffen und die Change Communication erst dann aktiviert, können Informationen bereits durchsickern, Gerüchte entstehen und die Change Communication muss zur Krisenkommunikation werden. Optimalerweise wird die Change Communication bereits vor dem Fällen einer Entscheidung miteinbezogen, um das Management auf verschiedene Kanäle, Methoden und Zeitpläne hinzuweisen, die gegebenenfalls sogar die Entscheidung beeinflussen können.<sup>9</sup>

Change Communication ist auch klar in den vier Grundprinzipien des Change Managements zu erkennen. Die Change Kommunikation muss jedenfalls bereits vor Beginn des Change-Prozesses konzipiert sein, wie oben genanntes Szenario veranschaulicht. Dies bedeutet nicht, dass der Kommunikationsplan auch so umgesetzt werden kann. Ein Change-Kommunikator soll diesen Plan aber auch bei unvorhergesehenen Entwicklungen oder Ereignissen als Unterstützung heranziehen können, um zu entscheiden, wann welche Information an wen ergeht.<sup>10</sup>

Ganzheitlichkeit heißt, dass nicht nur ein umfassendes Ziel formuliert werden muss, sondern auch die Schritte, die zu diesem Ziel führen. Alle Dimensionen des Change müssen ganzheitlich einbezogen werden. Diese umfassen das Umfeld mit seinen Chancen und Bedrohungen, die expliziten Zielsetzungen, die Strategie und ihre Schritte, Geschäftsprozesse und wie diese umgestellt werden müssen sowie die Struktur und etwaige Änderungen in diesem Bereich. Ebenso müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und andere Stakeholder überzeugt werden, damit Change Erfolg hat, von allen mitgestaltet und mitgetragen wird.<sup>11</sup>

Die Dimension des Einbeziehens der Betroffenen und Beteiligten spiegelt sich auch im Grundprinzip der echten Beteiligung wider: Betroffene und Beteiligte sind frühzeitig einzubinden, damit keine Dissonanz bzw. keine Entfremdung zum Projekt stattfindet. Viele Change Manager und Change-Kommunikatoren verwechseln diesen Schritt oft damit, alle und jeden in das Projekt einzubeziehen. Vielmehr ist es hier wichtig, die richtigen Personen zu identifizieren, diese in den Prozess einzubeziehen und ihnen somit das Gefühl zu geben, dass ihre Interessen ernst genommen und berücksichtigt werden und sie auch emotional aufgefangen werden. Somit kann man Betroffene und Beteiligte zu Mitgestaltern machen. Sie übernehmen Verantwortung und identifizieren sich mit dem Change und werden schlussendlich zu Change-Botschafterinnen und Change-Botschaftern.<sup>12</sup>

Ein weiteres Grundprinzip ist Respekt, Respekt gegenüber anderen Interessen und Logiken. Für den Erfolg eines Change-Prozesses können fehlendes Verständnis und fehlende Empathie kritisch sein. Ein Change Manager muss es beherrschen, Perspektiven zu wechseln sowie Betroffene und Beteiligte von Inhalten zu

---

<sup>8</sup> Vgl. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag.

<sup>9</sup> Vgl. Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change. Springer Berlin Heidelberg.

<sup>10</sup> Vgl. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag; Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change. Springer Berlin Heidelberg.

<sup>11</sup> Vgl. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag.

<sup>12</sup> Vgl. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag; Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change. Springer Berlin Heidelberg.

überzeugen. Ebenso muss er Betroffene und Beteiligte dazu bewegen können, ihrerseits auch Perspektiven zu wechseln und Verständnis für andere Sichtweisen aufzubringen.<sup>13</sup>

Das Ziel und der Change-Prozess müssen auch in das große Ganze, das große Bild mittels richtiger Kommunikation eingereiht werden. Betroffene und Beteiligte müssen davon überzeugt werden, für die Erreichung des Ziels Kompromisse einzugehen und Opfer zu bringen. Auch hier soll wiederum so viel wie nötig erklärt werden, und nicht nur Teilaspekte des Change – Betroffene und Beteiligte müssen alles verstehen, um Change-Botschafterinnen und Change-Botschafter werden zu können.<sup>14</sup>

Man erkennt hier, dass Change und Change Communication viele psychologische Elemente umfasst, die oftmals eine größere Rolle spielen als klassische Werbeelemente. Deshalb braucht ein guter Change-Kommunikator fundiertes Wissen über Kommunikationsmedien, -methoden und -botschaften, aber genauso psychologisches Gespür und Empathie, um die aktuelle emotionale Lage bei den Betroffenen und Beteiligten zu erkennen und ob sie für den Empfang von Informationen offen sind.<sup>15</sup>

### 3 EXPERTENINTERVIEWS

Der im Artikel behandelte thematische Schwerpunkt findet in der wissenschaftlichen Literatur und Diskussion bis dato noch keine eindeutige Betitelung oder Abgrenzung. Um seinen Spezifika sowie der zunehmenden Bedeutung Rechnung zu tragen, betiteln wir diesen Schwerpunkt als „Anrainermanagement“. Unter erfolgreichem Anrainermanagement wird das Zusammenwirken von Unternehmen, Bürgerinnen und Bürgern und lokalen bzw. regionalen Behörden rund um die Entwicklung eines Betriebsstandorts verstanden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die prozessuale Einbindung von Betroffenen, insbesondere auch mittels strukturierter und faktenbasierter Kommunikation, da dies Vertrauen schafft und konsensuales Vorgehen ermöglicht. Davon profitieren einerseits Unternehmen, indem sie ihr Projekt erfolgreich und ohne große Reibungsverluste verwirklichen können, und andererseits Bürgerinnen und Bürger, indem ihre Bedürfnisse identifiziert werden und in die Projektentwicklung bzw. -umsetzung einfließen können.<sup>16</sup> Diese Aspekte werden im Artikel auch anhand von Best-Practice-Beispielen dargelegt.

Neben der Aufarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen, auf denen Anrainermanagement fußt, steht bei diesem Beitrag vor allem der praktische Umgang mit der Thematik im betrieblichen Alltag im Fokus. Ziel ist es, mittels Experteninterviews zu erheben und aufzuzeigen, wie Unternehmen das prozessuale Vorgehen gestalten und den mannigfachen Herausforderungen, die mit modernen und erfolgreichen Anrainermanagement verbunden sind, begegnen. Diese Thematik soll aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden, indem einerseits die Erfahrung der Unternehmen und andererseits die von Mediatorinnen und Mediatoren berücksichtigt wird. Mit der Auswahl der Interviewpartner wurde eine Informationsbasis geschaffen, die der Komplexität des Themas Rechnung zu tragen vermag.

#### 3.1 Standortentwicklungsprozess – Interview mit Dr. Gerhard Ettmayer, MBA MSc

Gerhard Ettmayer ist vielfältig unternehmerisch tätig. Unter anderem arbeitet er auch seit vielen Jahren erfolgreich als selbstständiger Unternehmensberater und eingetragener Mediator in Zivilrechtssachen beim Bundesministerium für Justiz. Im Laufe seiner Karriere hat er viele Projekte im Rahmen des Anrainermanagements unterstützt und verfügt daher nicht nur über fundiertes Wissen, sondern insbesondere auch über einen reichen Erfahrungsschatz.

Alle von ihm betreuten Projekte müssen dem Anspruch der von ihm als die „3 Fs“ – fair, friedlich, freiwillig – bezeichneten Leitmotive und -gedanken gerecht werden. Diese beziehen sich auf alle Phasen „seines“ Anrainermanagementprozesses:

##### 3.1.1 Einbindung der Gemeinde

In seiner Prozessgestaltung geht Ettmayer von dem Gedanken aus, dass Politik Verantwortung für die Gesellschaft bedeutet. Im vorliegenden Kontext gehe es eben nicht um Partei-, sondern um

<sup>13</sup> Vgl. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag.

<sup>14</sup> Vgl. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag; Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change. Springer Berlin Heidelberg.

<sup>15</sup> Vgl. Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change. Springer Berlin Heidelberg.

<sup>16</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Geschäftsstelle Bau [Hrsg.]: Projektkommunikation – Die Kommunikation bei Bauprojekten S. 4, 5, 7.

Wirtschaftspolitik, die Anliegen der Gemeinde sein muss. Daher werden von ihm in einem ersten Schritt der Gemeindevorstand und der Amtsleiter oder die Amtsleiterin sowie allenfalls die Vertreterinnen und Vertreter der im Gemeinderat repräsentierten Parteien über das anstehende Projekt und seine Auswirkungen informiert. Ziel ist es, sie in ihre politische Verantwortung zu nehmen. In der Folge sollte die Gemeinde nicht nur die grundsätzliche Genehmigungsfähigkeit des Vorhabens klären, sondern auch etwaige bestehende Interessen in der Bevölkerung im Sinne von Betroffenheit (insbesondere Anrainerinnen und Anrainer) oder Beteiligung evaluieren.

### 3.1.2 Einbindung allfälliger Mitbewerber

Sofern es Mitbewerberinnen und Mitbewerber gibt, werden diese in diesem Prozessschritt abgeholt. Sie werden in transparenter Art und Weise über das Vorhaben informiert. Dabei geht es um die Klärung der Frage, unter welchen Umständen sie das Konzept der Standortentwicklung freigeben können und werden.

### 3.1.3 Einbindung der Betroffenen und Beteiligten

Danach werden die betroffenen Anrainerinnen und Anrainer bzw. die ob eines Interesses Beteiligten zu einer gemeinsamen Informationsveranstaltung geladen, in der in transparenter Art und Weise das Grobkonzept und die verfolgten Verhaltens-, Ergebnis- und Haltungsziele vorgestellt werden. Im besonderen Fokus stehen die Haltungsziele. Dabei geht es um die Sinnerkenntnis, die das Verständnis<sup>17</sup> und die Akzeptanz fördert. Klarheit, Offenheit und Wertschätzung sind wesentliche Prämissen der Informationsveranstaltung. Bei dieser werden auch jene Themen gesammelt, die es gemeinsam mit den Betroffenen bzw. Beteiligten (oder deren „gewählten“ Vertreterinnen und Vertreter) im Rahmen eines zu vereinbarenden Zeitplans zu bearbeiten gilt, damit diese das Projekt freigeben können. Gleichzeitig wird auch die Kommunikations- und Informationspolitik vereinbart. Neben den „3 Fs“ erscheint folgende Grundhaltung für Ettmayer wesentlich: Es gibt keine Probleme, es gibt nur Themen, bei deren Bearbeitung der Einfalt die Vielfalt entgegengesetzt wird.

In der Arbeit mit Betroffenen und Beteiligten – sei es im Rahmen der Veranstaltung oder im Anschluss daran, wenn noch Themen offen sein sollten – geht es wiederum um die Freigabefähigkeit des Konzepts, die bedingt, dass die Interessen der jeweils Betroffenen und Beteiligten bedacht werden. Stets ist besonderes Augenmerk auf die Klarheit auch insofern zu legen, als die Realität nicht beschönigt oder verzerrt wird. So muss immer auch klar sein und klar gemacht werden, dass unabhängig von diesem mediativen Prozess ohnehin Rechtsansprüche des Unternehmens bestehen.

## **3.2 Standortentwicklung – TEAM – MEDIATION – Interview mit DI Florian Leitl**

Florian Leitl verfügt über langjährige Erfahrung als Unternehmer und eingetragener Mediator beim Justizministerium. Diese Dualität ermöglichte ihm, besondere Perspektiven zu entwickeln und in seine Projektbegleitung einfließen zu lassen.

### 3.2.1 Standortentwicklung – Ziegelwerk

Mit der Thematik Anrainermanagement wurde Leitl erstmals in seiner Funktion als Geschäftsführer eines Ziegelwerks konfrontiert: Dem Unternehmen wurde von Anrainerinnen und Anrainern sowie der breiten Öffentlichkeit vorgeworfen, im Rahmen des Produktionsprozesses gesundheitsgefährdende Stoffe zu emittieren. Anstrengungen seitens des Unternehmens zur konsensualen Bereinigung durch produktiven Austausch und sachliche Darlegung der tatsächlichen Umstände scheiterten. Aussagen und Messergebnisse, die das Unternehmen vorbrachte, wurden als geschönt bzw. verfälscht abgetan. „Es gab schlechthin keine Gesprächsgrundlage mehr. Es brauchte einen neutralen Dritten, der von beiden Seiten akzeptiert wurde.“ Der damalige OÖ Umweltschutzanwalt wurde daher miteinbezogen. Auf Wunsch des Unternehmens wurde dieses auf eigene Kosten erneut auf schädliche Emissionen überprüft. Das Ergebnis bestätigte, dass keinerlei Verletzungen von Grenzwerten vorliegen. Die Präsentation des Ergebnisses durch den Umweltschutzanwalt im Rahmen einer Veranstaltung mit breitem Teilnehmerkreis war der Wendepunkt – man hatte zu einem konsensualen Miteinander zurückgefunden.

---

<sup>17</sup> Verstehbarkeit zielt auf den Verstand ab, während Verständnis auf der Gefühlsebene stattfindet.

### 3.2.2 Standortentwicklung – Erweiterung Standort um Deponie

Ein Standortentwicklungsvorhaben eines schon ansässigen Unternehmens stieß insbesondere bei Anrainerinnen und Anrainern auf massiven Widerstand. Der Betrieb sollte um eine Deponie erweitert werden. Nachdem das Vorhaben publik wurde und erste Beschwerden der Anrainerinnen und Anrainer an das Unternehmen und die Gemeinde ergingen, wurde Florian Leitl als vermittelnder Berater zum Projekt hinzugezogen.

Als erste Maßnahme wurde eine Informationsveranstaltung vor Ort abgehalten. Die Teilnahme stand allen offen, das Unternehmen bestand nicht auf den rechtlichen Anrainerstatus. Ziel der Veranstaltung war es, Transparenz und Austausch herzustellen. „Beide Seiten können durch aktives Zuhören Vertrauen aufbauen. Auf dieser Basis kann weiterführend ein Austausch entstehen und man gelangt von den offen dargelegten Positionen zu den meist versteckten, dahinterliegenden Interessen, welche die Entscheidungen beider Seiten maßgeblich beeinflussen“, betont Leitl. Durch den Austausch zeigte sich, dass die Betroffenen und Beteiligten hauptsächlich eine massive Zunahme des Schwerverkehrs und dessen negative Folgen fürchteten. Das Unternehmen hatte für das Interesse der Betroffenen und Beteiligten durchaus Verständnis.

Die Zufahrtssituation, historisch gewachsen, konnte nicht grundlegend geändert werden. Im Sinne einer konsensualen Lösungsfindung kam man nach intensivem Austausch und Prüfung weiterer Möglichkeiten überein, einen Zeitplan für die An- und Abfahrten der Lkw zu entwickeln, der sowohl den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens als auch den Bedürfnissen der Betroffenen und Beteiligten bestmöglich gerecht wird.

### 3.3 Standortentwicklung – Nemak Linz GmbH -Interview mit GF DI Andre Gröschel

Der Standort der Nemak Linz GmbH liegt im Stadtteil Kleinmünchen im Süden der Landeshauptstadt Linz. Im direkten Umfeld des Betriebsgeländes befinden sich hauptsächlich Wohnanlagen, wenige Kleinunternehmen diverser Branchen sowie eine Bildungseinrichtung. An diesem seit 1946 historisch gewachsenen Industriestandort in Stadtlage werden zu Höchstzeiten von rund 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr als eine Million Aluminium-Zylinderköpfe mittels patentiertem Verfahren hergestellt. Neben der Produktion dient der Standort auch als konzernweit führendes F&E-Zentrum.

Im Jahr 2006 trat eine Anrainerplattform mit einer Vielzahl an Beschwerden an die Behörden und das Unternehmen heran. Vertreterinnen und Vertreter der Medien griffen die Thematik auf. Die Inhalte der Beschwerden waren vielfältig und reichten bis zu Vorwürfen der schweren Gesundheitsschädigung durch Emissionen giftiger Luftschadstoffe. Zu diesem Zeitpunkt arbeitete Nemak jedoch mit einem Produktionsverfahren, das alle Mindestanforderungen an Umweltstandards weit übertraf. Das Unternehmen entschied sich dafür, die Mitglieder der Anrainerplattform, sonstige vermeintlich Betroffene bzw. Beteiligte unabhängig einer etwaigen gesetzlichen Parteistellung und die Behörden umgehend zu einer Informationsveranstaltung vor Ort einzuladen. Die Veranstaltung sollte ein erstes Zeichen dafür sein, dass man den Menschen auf Augenhöhe begegnet, ihre Beschwerden ernst nimmt und als Unternehmen offen für Dialog ist. Bei dieser ersten Veranstaltung wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Betrieb gezeigt und das Unternehmen präsentierte Hintergründe zum Produkt, Prozess und zum Unternehmen selbst. „Lediglich ein verschwindend geringer Prozentsatz der Menschen ist mit dem Vorgang des Aluminiumgießens vertraut. Man muss die Menschen abholen, mit ihnen Fachwissen teilen, um es ihnen zu ermöglichen, auch plausibel erscheinende Statements als fachlich falsch zu verifizieren“, sagt Geschäftsführer Andre Gröschel. Im Rahmen der Veranstaltung wurden alle Themen gesammelt und schriftlich festgehalten, ein kontinuierlicher quartalsweiser Austausch vereinbart und als Sofortmaßnahme die Einrichtung einer 24-Stunden-Hotline beschlossen.

Die Themen wurden umgehend vom Unternehmen selbst evaluiert und Lösungsvorschläge erarbeitet, zur Analyse komplexerer Themen wurden externe Spezialistinnen und Spezialisten beigezogen.

Die Betroffenen und Beteiligten störten sich unter anderem an der Nutzung des öffentlichen Parkraums in der direkten Umgebung durch die Unternehmensmitarbeiterinnen und Unternehmensmitarbeiter. Trotz Ermangelung rechtlicher Ansprüche entschied sich das Unternehmen, auf eigene Kosten eine Parkanlage für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, um die Konsensorientierung zu signalisieren. Die verbesserte Parksituation stellte gleichzeitig auch einen Benefit für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar.

In den folgenden quartalsweisen Veranstaltungen wurden die Ergebnisse der Analysen sowie der Bearbeitungsstand bzw. Lösungsansätze der eingebrachten Themen vorgestellt und besprochen. Die Analysen der externen Spezialistinnen und Spezialisten zeigten eindeutig, dass keine gesundheitsschädlichen Stoffe vom Unternehmen emittiert oder Grenzwerte überschritten werden, auch wenn eine geruchsneutrale Produktion nicht erfolgt und möglich ist: „Es ist wichtig, den Menschen aufzuzeigen, dass man bemüht ist, die Situation zu verbessern, jedoch man eindeutig im gültigen rechtlichen Rahmen agiert und gewisse Forderungen nicht umgesetzt werden. Es muss Verständnis von beiden Seiten für beide Seiten geben. Mit klarer, ehrlicher und kontinuierlicher Kommunikation haben wir das erreicht“, sagt Gröschel.

Im weiteren Verlauf konnte ein bis heute anhaltendes gutes Verhältnis zwischen dem Unternehmen und Betroffenen sowie Beteiligten geschaffen werden: Die Bürgerinnen- und Bürgerplattform hat sich aufgelöst, die Hotline ist weiterhin 24 Stunden besetzt, die Informationsveranstaltungen sind fester Bestandteil des Anrainermanagements. Sie dienen auch der proaktiven Kommunikation von Informationen, die für das Umfeld von Interesse sind. Das Anrainermanagement ist in die Abteilung HSE (Health Safety Environment) eingegliedert, deren Leitung diesbezüglich in steter und direkter Abstimmung mit der Geschäftsführung steht. Die diesbezügliche Unternehmenskultur bringt Gröschel wie folgt auf den Punkt: „Anrainermanagement hat bei uns oberste Priorität. ‚Denkt dran, wir haben Nachbarn!‘ ist ein gelebter Leitsatz unter unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“

#### 4 FAZIT

Eine Standortentwicklung bedeutet Veränderung und somit kann man behaupten, dass sich das Unternehmen in einem Change-Prozess befindet. Aktuell werden bei diesem Prozess nicht alle Betroffenen und Beteiligten standardisiert einbezogen. Anrainermanagement findet also als Teilaspekt der modernen Unternehmensführung in Oberösterreich noch wenig Beachtung. Insbesondere wird es nur selten proaktiv betrieben. Vielmehr bedarf es aktuell zumeist überhaupt erst eines drohenden Konflikts, damit das Unternehmen Methoden aus dem Change Management (i.e. Change Communication) anwendet und somit Betroffene und Beteiligte in den Prozess miteinbezieht. Anrainermanagement, das sich lediglich auf Anrainerinnen und Anrainer im rechtlichen Sinne bezieht, greift zu kurz. Vielmehr sollten all jene Beteiligte miteinbezogen werden, die potenziell eine Änderung ihrer Lebensbedingungen im weitesten Sinne befürchten könnten.

Um den künftigen Herausforderungen, die sich aus der immer knapper werdenden Ressource Boden ergeben, bestmöglich gewachsen zu sein, sollte Anrainermanagement eine kontinuierliche Aufgabe der obersten Unternehmensebenen darstellen. Gleichzeitig sollte dieses in der Unternehmenskultur verankert werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den geführten Interviews spiegeln die theoretischen Ansätze wider. Richtige Kommunikation macht einen erfolgreichen Anrainermanagementprozess aus. Sie zielt immer auf konsensuale Lösungen ab. Konsens setzt klare, offene und kontinuierliche Information voraus.

Wichtige Aufgabe der Information durch das Unternehmen ist die transparente Vermittlung der Ziele und des Sinns des Vorhabens. In manchen Fällen bedarf es auch der Beiziehung eines neutralen Dritten, der den Prozess begleitet. Nach dem das Unternehmen die Informationen auf den Tisch gelegt hat, werden die Themen der Beteiligten und Betroffenen gesammelt. Diese Themen sind ernst zu nehmen. Es gilt, den Betroffenen und Beteiligten Raum zu geben, die hinter ihren offengelegten Positionen liegenden Interessen zu erkennen und zu benennen. Dies setzt Vertrauen voraus, welches nur auf Basis wertschätzender Kommunikation entstehen kann. Wesentliche Bestandteile derselben sind beidseitiges aktives Zuhören und Empathie. Dadurch soll das wechselseitige Verständnis erwachsen, auf dessen Fundament Lösungsmöglichkeiten gemeinsam entwickelt werden.

#### 5 LITERATURVERZEICHNIS

Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH [Hrsg.], Kräftiger Rückenwind für Investitionen in Oberösterreich, <https://www.biz-up.at/news-presse/detail/news/kraeftiger-rueckenwind-fuer-investitionen-in-oberoeste/> (abgefragt am 30.05.2018).

Deutinger, G. Kommunikation im Change. Springer Berlin Heidelberg, 2013.

Doppler, K., & Lauterburg, C. Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, 2014.

Mathis, G. Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung. Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftspolitik auf der ökonomischen Mesoebene; Mathis, Gerald; Gastvortrag an der FH Technikum Kärnten, S. 1. 2007

- Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. [Hrsg.], Strategisches Wirtschafts- und Forschungsprogramm, S. 4, 6, 16, 30.
- STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. [Hrsg.], Direktinvestitionen: Europa mit Rekord, Österreich schwächer, <https://derstandard.at/2000038467565/Rekord-bei-Direktinvestitionen-in-Europa-Oesterreich-nascht-nicht-mit> (abgefragt am 01.05.2018).
- Trading Economics – IECONOMICS INC [Hrsg.], Austria Foreign Direct Investment – Net Inflows, <https://tradingeconomics.com/austria/foreign-direct-investment> (abgefragt am 01.05.2018).
- Wirtschaftskammer Österreich – Geschäftsstelle Bau [Hrsg.]: Projektkommunikation – Die Kommunikation bei Bauprojekten , <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/Projektkommunikation.pdf>, S. 4, 5, 7 (abgefragt am 16.02.2021).
- Wirtschaftskammer Oberösterreich – Sparte Industrie [Hrsg.]: Industrieland Oberösterreich – Daten & Fakten, <https://www.wko.at/branchen/ooe/industrie/Daten---Fakten-2016-2017.pdf>, S. 4 (abgefragt am 01.05.2018).