

<b>Zeitschrift:</b>	Wasser Energie Luft = Eau énergie air = Acqua energia aria
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Wasserwirtschaftsverband
<b>Band:</b>	113 (2021)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Erfolgreiche partizipative Projektentwicklung findet auf unterschiedlichen Ebenen der Zusammenarbeit statt : Erkenntnisse aus zwei Wasserkraftprojekten
<b>Autor:</b>	Sierro, Fabienne / Zundritsch, Patricia / Blumer, Yann
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-966187">https://doi.org/10.5169/seals-966187</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Erfolgreiche partizipative Projektentwicklung findet auf unterschiedlichen Ebenen der Zusammenarbeit statt

## Erkenntnisse aus zwei Wasserkraftprojekten

Fabienne Sierro, Patricia Zundritsch, Yann Blumer, Johan Lilliestam, Olivier Ejderyan

### Zusammenfassung

Im Planungsprozess von Wasserkraftprojekten finden partizipative Prozesse häufig Anwendung, um Konflikte zwischen verschiedenen Interessengruppen zu verhindern oder zu reduzieren, gemeinsame Lösungen zu finden und langwierige Gerichtsprozesse zu vermeiden. Gleichzeitig ist ein partizipativer Ansatz nicht unbedingt eine Erfolgsgarantie. Dieser Artikel beleuchtet Erfolgsfaktoren für eine partizipative Arbeitsgruppe auf Basis von zwei Fallstudien mit erfolgreicher Zusammenarbeit. Die beiden Wasserkraftprojekte Linthal2015 und Lagobianco wurden dazu mittels Interviews von beteiligten Arbeitsgruppenmitgliedern analysiert. Dabei lag der Fokus auf der Wahrnehmung des Prozesses durch die beteiligten Akteure (Projektverantwortliche, Umweltorganisationen und kantonale Vertreter). Insgesamt wurden elf Erfolgsfaktoren identifiziert und nach Prozessphase strukturiert. Neben inhaltlichen Erkenntnissen, wie z.B. die Delegation von Fachpersonen in die Arbeitsgruppe, hat die Studie auch gezeigt, dass diese Erfolgsfaktoren auf verschiedenen Ebenen wirken und es sich somit lohnt, die drei Ebenen der Zusammenarbeit in die Prozessplanung miteinzubeziehen (interorganisationale Ebene, Ebene der beteiligten Organisationen und Ebene der partizipativen Arbeitsgruppe).

was in partizipativen Arbeitsgruppen (z.B. Bürgerpanels, Workshops oder Projektbegleitgruppen) passiert, um zu verstehen, was sie erfolgreich macht (Chilvers et al., 2021). Dabei wird ausgebendet, dass Arbeitsgruppenmitglieder auch mit anderen Akteuren verhandeln und zusammenarbeiten müssen, insbesondere innerhalb ihrer eigenen Organisation oder Gemeinschaft. Dieser letzte Aspekt ist sehr wichtig für das Verständnis der Dynamik in partizipativen Arbeitsgruppen im Bereich der Wasserkraft.

In der Schweiz sind die Akteure der Wasserkraft längst etablierte Organisationen und die meisten Projekte streben den Ausbau bestehender Anlagen an. Durch Verfahren wie das Einspracherecht, das Verbandsbeschwerderecht und das Referendum schafft der institutionelle Rahmen der Schweiz Anreize zur Zusammenarbeit. Da solche Verfahren oft langwierig sind und der Ausgang unsicher ist, bevorzugen Projektverantwortliche, aber auch Gegner von Wasserkraftprojekten, vermehrt Verhandlungsprozesse. Auch die Konsenskultur des Landes spielt eine Rolle in der Art und Weise, wie Arbeitsgruppenmitglieder miteinander umgehen. Hinzu kommt, dass die Gruppen, die sich im alpinen Raum gegen Wasserkraftprojekte stellen, selten Anwohner oder Nachbargemeinden sind, sondern eher NGOs oder andere organisierte Interessengruppen. Mitglieder von partizipativen Arbeitsgruppen sind daher typischerweise Interessenvertreter verschiedener Organisationen. Sie müssen sowohl ihre eigene Organisation in der Arbeitsgruppe vertreten als auch ihrer Organisation gegenüber für die Beschlüsse der partizipativen Arbeitsgruppe Rechenschaft ablegen.

Aufgrund der starken Kontextabhängigkeit und der Komplexität von partizipativen Prozessen ist es unmöglich, Faktoren zu isolieren, die unabhängig von Standort, Projektart oder beteiligten Interessengruppen den Erfolg garantieren (Webler & Tuler, 2021). Es ist jedoch möglich, partizi-

### Einleitung

Die Energiestrategie 2050 des Bundes sieht einen Ausbau der Wasserkraft vor, um nach dem Ausstieg aus der Atomkraft die Versorgung mit erneuerbarem Strom sicherzustellen. Obwohl die Wasserkraft zur Schweizer Energielandschaft gehört, geschieht ihr Ausbau nicht ohne Widerstand, wie die Projekte zur Erhöhung der Grimsel-Staumauer und der Trift-Talsperre zeigen. Der Miteinbezug von betroffenen Interessengruppen in der Projektentwicklung ist eine der Massnahmen, die von Branchenverbänden und Projektverantwortlichen genutzt wird, um Konflikte zu vermeiden oder Lösungen für Konflikte zu finden. Die oben genannten Beispiele zeigen jedoch, dass ein partizipativer Ansatz nicht unbedingt eine Erfolgsgarantie ist. Daher stellt sich die Frage: Was macht erfolgreiche partizipative Prozesse für Wasserkraftprojekte aus?

Unsere Resultate zeigen, dass identifizierte Schlüsselfaktoren aus drei verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit stammen: der interorganisationalen Ebene, der organisationalen Ebenen der beteiligten Organisationen und der Ebene der par-

tizipativen Arbeitsgruppe. Das bedeutet, dass eine partizipative Projektentwicklung Einflüssen unterliegt, die über die Arbeitsgruppe an sich hinausgehen. Folglich kann die partizipative Entwicklung von Energieprojekten durch ein koordiniertes Zusammenspiel von Einflussfaktoren aus verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit gefördert werden.

### Partizipative Projektentwicklung im Kontext Schweiz – was bedeutet das?

Partizipative Methoden werden häufig zur Konfliktlösung zwischen verschiedenen Parteien im Bereich der erneuerbaren Energien eingesetzt (Bidwell, 2016). Die akademische Literatur zum Thema ist umfangreich und berücksichtigt eine Vielzahl von Zugängen wie z.B. Zukunftswerkstätten, Bürgerforen oder Projektbegleitgruppen. Ein Element, das partizipative Ansätze charakterisiert, ist, dass sie Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammenbringen, um entweder ein gemeinsames Projekt oder eine gemeinsame Vision zu formulieren oder um Uneinigkeiten und Konflikte zu lösen. Die Forschung zum Thema Partizipation fokussiert oft auf das,

pative Prozesse im Detail zu untersuchen, um herauszufinden, welche Elemente in einem bestimmten Kontext von Arbeitsgruppenmitgliedern als Schlüssel zum Erfolg angesehen werden.

## Vorgehen und Fallstudien Linthal2015 und Lagobianco

Um die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zu identifizieren, wurden zwei Fallstudien analysiert (siehe Infobox). Die beiden Fallstudien wurden unabhängig voneinander durchgeführt: Linthal im Jahr 2015 und Lagobianco im Jahr 2018. Es wurden sämtliche 14 Arbeitsgruppenmitglieder aus beiden Partizipationsprozessen in Einzelgesprächen zum Prozess der Zusammenarbeit befragt. Die Befragten vertraten die Projektverantwortlichen, Kantone oder Umweltorganisationen. Die Fragen zum Prozess der Zusammenarbeit zielten auf eine Erzählung der vorgefallenen Ereignisse ab. Zudem wurden die Teilnehmenden in einem zweiten Teil dazu befragt, welche Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit für sie ausschlaggebend waren. Zur Analyse wurden die verschiedenen Aussagen in Bezug auf Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit nach Inhalt und Häufigkeit kategorisiert. Dabei fiel auf, dass die Erfolgsfaktoren zu verschiedenen Zeitpunkten auf die Zusammenarbeit wirkten und aus verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit entsprangen. Im weiteren Verlauf der Analyse wurde daher systematisch der Ursprung eines Erfolgsfaktors miteinbezogen.

Die beiden Fallstudien wurden aufgrund verschiedener Aspekte ausgewählt. Einerseits handelt es sich in beiden Fällen um grosse Erweiterungsprojekte durch Pumpspeicherkraft (1000 MW oder mehr), die in den letzten zwei Jahrzehnten entwickelt wurden und somit in einem ähnlichen wirtschaftlichen und politischen Kontext entstanden sind. Darüber hinaus haben beide Projekte eine Konzession und eine Baugenehmigung durch eine partizipative Projektentwicklung erlangt. Andererseits unterscheiden sich die beiden Projekte in Bezug auf den Grund der Erstellung der partizipativen Arbeitsgruppe. Im Fall des Linthal2015-Projekts wurde von Anfang an eine partizipative Arbeitsgruppe gebildet, in der verschiedene Interessengruppen während des gesamten Entscheidungsprozesses zusammenarbeiteten. Die partizipative Arbeitsgruppe des Lagobianco-Projekts hingegen entwickelte sich aus einem laufenden Einspracheverfahren beim Bundesgericht. Die partizipative

### Linthal2015

Die Pumpspeicher-Anlage (PSKW) Linthal2015 ist Teil der sogenannten Linth-Limmern-Gruppe im Kanton Glarus. Die Linth-Limmern-Gruppe, welche von den Kraftwerken Linth-Limmern (KLL) betrieben wird, gehört zu 85 Prozent dem Energieversorger Axpo und zu 15 Prozent dem Kanton Glarus. Die 2015 errichtete PSKW Limmern ist die jüngste Entwicklung. Sie erweitert das bestehende PSKW, indem sie den unteren Stausee am Limmernsee mit einem oberen Stausee am Muttsee (auf 2500 m Höhe) verbindet. Diese Erweiterung führt zu einer zusätzlichen Kapazität von 1000 MW. Die Gesamtkapazität der Anlagen beträgt 1520 MW.

Das Projekt wurde 2015 fertig gebaut und ging 2016/2017 schrittweise in Betrieb. Die Projektentwicklung und die Aushandlung von Kompensationsmassnahmen wurden von Anfang an durch eine partizipative Arbeitsgruppe begleitet. Darin vertreten waren Fachleute des Energieversorgungsunternehmens, der lokalen Umweltorganisationen sowie der kantonalen und kommunalen Behörden.

### Lagobianco

Das Lagobianco-PSKW des Energieversorgers Repower im Kanton Graubünden ist eine fertig geplante und autorisierte Anlage. Der Bau ist allerdings bisher aus wirtschaftlichen Gründen nicht umgesetzt worden (Stand April 2021). Das geplante PSKW Lagobianco ist Teil einer grösseren Gruppe von sechs Wasserkraftwerken in der Gemeinde Poschiavo. Geplant ist eine Erweiterung der bestehenden Anlagen durch die Verbindung des oberen Stausees Lago Bianco mit dem unteren Stausee Lago di Poschiavo.

2018 wurde ein formeller Einspruch gegen das erste Ausbauprojekt KP95 erhoben, denn es stellt eine erhebliche Gefahr für das Schwall-Senk-Verhältnis dar. Vor der endgültigen juristischen Entscheidung durch das Schweizer Bundesgericht gründeten die involvierten Parteien eine partizipative Arbeitsgruppe, um mögliche alternative Lösungen für das umstrittene KP95-Projekt zu identifizieren und gemeinsam zu entwickeln. Der formelle Einspruch wurde dafür sistiert und die lokalen Umweltorganisationen sowie die Projektverantwortlichen einigten sich in diesem Verfahren auf die Lagobianco-PSKW-Lösung (Sierro, 2019).

Arbeitsgruppe wurde gegründet als Versuch, die Situation ohne Gerichtsurteil zu lösen und entsprang somit einer konkreten Konfliktsituation.

## Erfolgsfaktoren für partizipative Projektentwicklung

In beiden Fällen wurde die wichtige Rolle des Verbandsbeschwerderechts als Auslöser für die partizipative Projektentwicklung betont. Im Falle des Lagobianco-Projekts war ein Einspracheverfahren beim Bundesgericht hängig und das Verbandsbeschwerderecht erlaubte es Umweltorganisationen, sich gegen ein umweltbelastendes Projekt zu wehren. Im Falle des Linthal2015-Projekts war das Bewusstsein da, dass das Verbandsbeschwerderecht ein Wasserkraftprojekt verlangsamen, sogar verhindern kann und es somit von Vorteil sein kann, mögliche gegnerische Organisationen von Anfang an miteinzubeziehen. Gleichzeitig waren sich auch die Umweltorganisationen bewusst, dass eine erfolgreiche Einsprache nicht realistisch war (da es sich nicht um ein national geschütztes Gebiet handelte). In beiden Fallstudien waren die befragten Personen der Ansicht, dass eine partizipative Arbeitsgruppe wesentlich effektiver ist als ein Einspracheverfahren, denn optimale Lösungen können nur in Zusammenarbeit identifiziert und umgesetzt werden. Ein Einspracheverfahren limitiert sich hingegen auf ein Resultat, das Beteiligte in eine Gewinner- und eine Verliererpartei aufteilt.

Die genannten Faktoren für eine erfolgreiche, partizipative Projektentwicklung sind in drei verschiedene Zielkategorien unterteilt: 1) Erstellung der Arbeitsgruppe, 2) Konfiguration der Arbeitsgruppe und 3) Funktionsweise der Arbeitsgruppe. Diese Unterscheidung dient als Leitfaden für die Erstellung einer partizipativen Projektentwicklung im Kontext Wasserkraft. Die von Befragten genannten Erfolgsfaktoren sind in einer Liste zur Übersicht zusammengefasst (Tabelle 1).

## Erstellung der Arbeitsgruppe

Für die Erstellung einer erfolgreichen partizipativen Arbeitsgruppe nannten die Befragten folgende Erfolgsfaktoren:

Engagement der beteiligten Organisationen: In beiden Fallstudien wurde die partizipative Arbeitsgruppe im Austausch zwischen den Führungspositionen aller beteiligten Organisationen abgesegnet. Insbesondere im Projekt Lagobianco, das auf einer kon-

	Genannte Erfolgsfaktoren
Erstellung der Arbeitsgruppe	Die Führungspersonen der beteiligten Organisationen engagieren sich für eine partizipative Projektentwicklung.
	Die Mission der partizipativen Arbeitsgruppe zielt auf eine optimale Lösung für alle Beteiligten ab, ohne ein konkretes Ergebnis zu formulieren.
	Die Arbeitsgruppenmitglieder sind Fachpersonen und werden aufgrund ihrer Expertise von ihrer Organisation in die Arbeitsgruppe delegiert.
Konfiguration der Arbeitsgruppe	Die Organisationen übertragen Entscheidungsbefugnis an ihre delegierten Fachleute.
	Die Organisationen und die Arbeitsgruppenmitglieder vertrauen in den partizipativen Arbeitsprozess.
	Die Organisationen stellen ihren delegierten Fachleuten Zeit sowie weitere unterstützende Ressourcen zur Verfügung.
Funktionsweise der Arbeitsgruppe	Die Arbeitsgruppenmitglieder definieren gemeinsam die Regeln ihrer Zusammenarbeit.
	Die Arbeitsgruppenmitglieder sind offen in Bezug auf das Prozessergebnis.
	In der Arbeitsgruppe besteht vollständige Transparenz beim Daten- und Wissensaustausch.
	Die Arbeitsgruppenmitglieder sind konsistent in ihren Forderungen.
	Die Arbeitsgruppe geht die Zusammenarbeit mit einem Gesamtpaket-Ansatz an: Alles wird verhandelt und Zugeständnisse sind erforderlich.

Tabelle 1: Erkenntnisse aus zwei Fallstudien: Erfolgsfaktoren für eine partizipative Projektentwicklung aus Sicht der Arbeitsgruppenmitglieder.

fliktreichen Ausgangssituation beruhte, war die aktive Beteiligung der verschiedenen Organisationsleitungen bei der Erstellung der Arbeitsgruppe zentral. Die sachliche Verhandlung zwischen den Organisationen wurde durch Fachleute durchgeführt, dennoch blieben die jeweiligen Führungspositionen in unregelmässigen Abständen involviert.

#### Definition einer klaren Mission:

Die Mission in beiden Fallstudien wurde im Austausch zwischen den Organisationen festgelegt und beinhaltete die Vereinbarung, für alle Parteien eine erträgliche und akzeptable Lösung zu gestalten. Mit Lösung ist nicht unbedingt die Entwicklung eines Wasserkraftprojekts an einem vorgesehenen Standort gemeint. Das heisst, dass keine Erwartungen an das Prozessergebnis gestellt wurden und das Endprodukt der Zusammenarbeit nicht vordefiniert war. Diese Abgrenzung einer übergeordneten Mission von vordefinierten Resultaten wurde speziell im Kontext von diversen, zum Teil sogar gegensätzlichen Interessen, als grundlegend empfunden.

#### Delegation der Zusammenarbeit an Fachleute:

Die zwei partizipativen Arbeitsgruppen bestanden aus ein oder zwei delegierten Fachleuten pro Organisation. Auch dieser Entscheid wurde in Absprache zwischen den verschiedenen Organisationen gefällt. Als Hauptmerkmale der ausgewählten Fachleute wurden fachliches Know-how im Bereich Wasserkraft, gute Kommunikationsfähigkeiten und keine Einbindung in das strategische Agenda-Setting ihrer je-

weiligen Organisation genannt. Dass die sachliche Zusammenarbeit durch delegierte Fachleute durchgeführt wurde, verlieh den Diskussionen eine inhaltliche Legitimität und erhöhte zudem deren Qualität. Im Vordergrund standen somit faktische Diskussionen, geführt durch Experten und Expertinnen ihrer Gebiete.

### Konfiguration der Arbeitsgruppe

Damit eine partizipative Arbeitsgruppe ihre Zusammenarbeit effizient durchführen kann, benötigt sie verschiedene Hebel. Folgende Faktoren wurden im Zusammenhang mit der Konfiguration der Arbeitsgruppe genannt:

#### Entscheidungsbefugnis der Fachleute:

Ohne die notwendige Entscheidungs- und Verhandlungsmacht kann eine Arbeitsgruppe von Fachleuten nicht funktionieren. In beiden Fallstudien übertrugen die Organisationen ihren jeweiligen Delegierten eine Entscheidungsbefugnis. Diese erlaubte es der Arbeitsgruppe, sich mit ihrer eigenen Mission und Funktionsweise als eine separate Einheit von den einzelnen Organisationen abzugrenzen und somit autonom zu entscheiden. Durch diese Delegation an wenige Fachleute konnten Bürokratie, Zeitverluste bei der Koordination und Unklarheiten deutlich reduziert werden. Die delegierten Fachleute nahmen somit einerseits die Rolle der Repräsentation ihrer eigenen Organisation in der Arbeitsgruppe wahr, andererseits vertraten sie die Arbeitsgruppe und deren Entscheidungen in ihrer eigenen Organisation.

Vertrauen in die und innerhalb der Arbeitsgruppe:

Diese hybride Rolle der Arbeitsgruppenmitglieder erlaubte eine iterative Arbeitsweise: Mal plädierten sie für die Forderungen ihrer eigenen Organisation gegenüber den anderen Arbeitsgruppenmitgliedern, mal überzeugten sie ihre eigene Organisation von neu entwickelten Szenarien aus der Arbeitsgruppe. Der Grundstein dafür legte das Vertrauen der verschiedenen Organisationen in ihre delegierten Fachleute sowie eine ständige Verfügbarkeit von Unterstützung bei Bedarf. In beiden Arbeitsgruppen waren beispielsweise einige Forderungen unerwartet und mussten erst in der eigenen Organisation beleuchtet werden. Solche Auszeiten zuzulassen bedingte allerdings auch, dass genügend Vertrauen in den partizipativen Prozess innerhalb und zwischen den Fachleuten der Arbeitsgruppe bestand. Diese Art von iterativer Zusammenarbeit ermöglichte, scheinbar festgefahrene Prozesse neu zu beleben.

#### Zugang zu Ressourcen:

Selbstverständlich benötigt eine partizipative Arbeitsgruppe Ressourcen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Dabei standen vor allem zeitliche Ressourcen im Vordergrund. Hauptsächlich für Umweltorganisationen stellt dies oft eine grosse Herausforderung dar, da sie von allen Beteiligten in der Regel am wenigsten Ressourcen haben. Für eine solche Zusammenarbeit durch Projektverantwortliche mit mehr finanziellen Ressourcen entschädigt zu werden, ist ebenfalls problematisch, da Umweltorganisationen ihre Rolle als Vertreter im Interesse der Natur wahren möchten. Grundsätzlich bedingt eine partizipative Arbeitsgruppe für die Fachleute Raum und Zeit und die Möglichkeit, nach Bedarf Ressourcen ihrer Organisation nutzen zu können.

### Funktionsweise der Arbeitsgruppe

Folgende Erfolgsfaktoren waren zentral für die Erstellung eines vertrauensbildenden und professionellen Diskussionsrahmens und legten die Funktionsweise der Arbeitsgruppe fest:

#### Definition gemeinsamer Regeln der Zusammenarbeit:

In beiden Fallstudien wurden zwei Hauptregeln hervorgehoben: (1) exklusiver Fokus auf projektbezogene Angelegenheiten und (2) Kommunikation gegenüber der breiteren Öffentlichkeit und den Medien nur

nach gemeinsamer Absprache. In Linthal 2015 bedeutete «nicht nach aussen kommunizieren» auch, dass keine Daten oder Dokumente der partizipativen Arbeitsgruppe ausserhalb der Gruppe zirkulieren durften. Die Regel der internen Kommunikation war entscheidend für die Vertrauensbildung unter den Fachleuten und gewährleistete einen gewissen Freiraum für Ideen und kreative Lösungsansätze, die in einem geschützten Rahmen erkundet werden konnten. Die Regel der strikten Fokussierung auf projektbezogene Angelegenheiten zielte darauf ab, potenzielle Konflikte zu minimieren, indem politische Diskussionen vermieden wurden. Weitere Faktoren, wie die persönliche Interaktion, die Regelmässigkeit der Treffen und eine klare Definition des Zeitrahmens für die Ausarbeit des Projekts, festigten die Zusammenarbeit weiter.

**Offenheit über die Prozessergebnisse:**  
Bei der Erstellung der Regeln der Zusammenarbeit wurden keine Ergebnisse des Prozesses vordefiniert. Natürlich hatte jede Fachperson und deren Organisation ihre eigene Vorstellung davon, was ein gutes Ergebnis sein würde. Diese Offenheit über die Resultate der Zusammenarbeit war jedoch entscheidend, um gegensätzliche Akteure ins Boot zu holen und ein inhärentes Misstrauen zwischen Organisationen mit verschiedenen Ideologien zu überwinden. In beiden Fällen standen, wie bereits erwähnt, nur die Mission und die Regeln der Zusammenarbeit fest.

#### Vollständige Transparenz beim Daten- und Wissensaustausch:

In beiden Fallstudien betonten die Befragten, dass der Daten- und Wissensaustausch für die gemeinsame Projektentwicklung von grundlegender Bedeutung war, da dieser die Qualität der Arbeit und das Vertrauen in die Zusammenarbeit stärkte. In beiden Fällen erklärten sich die Projektverantwortlichen bereit, grundlegende Daten zum Projekt gegenüber den Umweltorganisationen offenzulegen. Der Vorteil dieses eher unüblichen Schrittes war es, dass die Argumente und entsprechend die Verhandlungsposition des Projektträgers durch die weiteren beteiligten Organisationen besser nachvollzogen werden konnten und somit auf mehr Verständnis stiessen. Zudem fühlten sich auch die Umweltorganisationen ernstgenommen. Somit konnte zumindest im Fall Lagobianco ein historisch begründetes Misstrauen zwischen den Interessengruppen überwunden werden.

#### Konsistenz in den Forderungen:

Für einen kontinuierlichen Vertrauensaufbau ist die Glaubwürdigkeit der Arbeitsgruppenmitglieder zentral. Dazu braucht es eine klare Linie in den Forderungen und Verhandlungsbeschlüssen. Die Befragten gaben an, dass ein inkonsistentes Verhalten zu Unberechenbarkeit führt und ein ernsthaftes Problem für die Glaubwürdigkeit und den Aufbau von Vertrauen in der partizipativen Arbeitsgruppe darstellt. Konsistenz in den Forderungen wurde auch im Zusammenhang mit der Verhandlung von ehrgeizigen und/oder gewagten Forderungen als zentral angesehen.

#### Gesamtpaket-Ansatz:

Um eine solide, endgültige Vereinbarung zwischen den Arbeitsgruppenmitgliedern zu finden, wurde zu Beginn der Zusammenarbeit deutlich gemacht, dass es sich um ein Gesamtpaket handelt. Die Befragten erwähnten, dass die Vorschläge der einzelnen Parteien ständig gegeneinander abgewogen wurden, um ein ausgewogenes Ganzes zu erhalten, das schlussendlich von allen getragen werden sollte. Das Hauptziel war es, ein akzeptables Gleichgewicht zwischen Umweltschutz und der Rentabilität eines Wasserkraftwerks zu schaffen. Dies erforderte Zugeständnisse von jeder Partei.

### Die drei Ebenen der Zusammenarbeit

Die im vorherigen Abschnitt identifizierten Erfolgsfaktoren beziehen sich auf verschiedene Phasen der partizipativen Arbeitsgruppe. Sie zeigen auf, dass diese von unterschiedlichen externen Faktoren abhängig ist. Was in den beteiligten Organisationen (Unternehmen, Behörden, Verbänden etc.), aus denen die Mitglieder der Arbeitsgruppe stammen, diskutiert wird sowie die existierenden Beziehungen zwischen diesen Organisationen, definiert die Rahmenbedingungen einer solchen Zusammenarbeit. Die Erfolgsfaktoren einer

partizipativen Arbeitsgruppe sind deshalb nicht nur abhängig von Ereignissen innerhalb dieser Gruppe, sondern entspringen einem Zusammenspiel von drei verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit (Bild 1):

1. Die interorganisationale Ebene: Erfolgsfaktoren zur Erstellung der Arbeitsgruppe.
2. Die organisationalen Ebenen der beteiligten Organisationen: Erfolgsfaktoren zur Konfiguration der Arbeitsgruppe.
3. Die Ebene der partizipativen Arbeitsgruppe: Erfolgsfaktoren zur Funktionsweise der Arbeitsgruppe.

Die interorganisationale Ebene bezieht sich auf die direkten und indirekten Kontakte, die die Organisationen untereinander haben, von den Kontakten innerhalb der partizipativen Arbeitsgruppe abgesehen. Dazu gehören beispielsweise Kontakte zwischen Mitgliedern der Organisationen, die parallel zu den Treffen der Arbeitsgruppe stattfinden, gemeinsame Beteiligungen an anderen Projekten sowie frühere Zusammenarbeit oder Konflikte. Es sind hauptsächlich die Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Erstellung der partizipativen Arbeitsgruppe, die in der interorganisationalen Ebene verortet werden, denn diese ergeben sich oftmals aus Kontakten zwischen Akteuren der verschiedenen beteiligten Organisationen.

Solche beteiligten Organisationen bilden jeweils eine eigenständige organisationale Ebene, in denen ihre Mitarbeiter interagieren. In einer partizipativen Projektentwicklung für Wasserkraftprojekte sind die Arbeitsgruppenmitglieder in der Regel Mitarbeiter der involvierten Organisationen. Einerseits vertreten sie die Stellungnahme ihrer Organisation in Bezug auf das Projekt, andererseits berichten sie ihrer Organisation über die Ereignisse in der partizipativen Arbeitsgruppe. Die Arbeitsgruppenmitglieder sind in hohem Masse durch ihren organisationalen Hintergrund

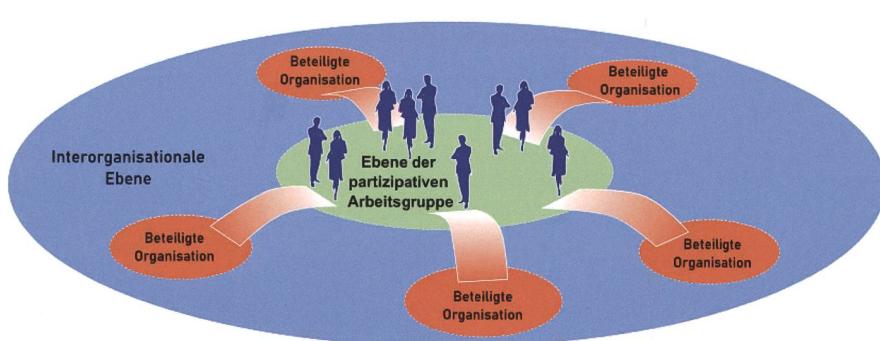


Bild 1: Drei Ebenen der Zusammenarbeit im Kontext der Wasserkraft.

und durch die Haltung ihrer Organisation gegenüber der Arbeitsgruppe beeinflusst. Organisationen haben einen direkten Einfluss auf die Konfiguration der partizipativen Arbeitsgruppe, da sie Fachleute delegieren. Für die Arbeitsgruppenmitglieder ist es wichtig zu wissen, wie die anderen Mitglieder in deren organisationale Ebene eingebunden sind (hierarchische Stellung, Bedeutung des Kompetenzfeldes, Handlungsspielraum).

Die partizipative Arbeitsgruppe, in der die delegierten Fachleute der verschiedenen Organisationen miteinander interagieren, bildet die dritte Ebene der Zusammenarbeit. Die Arbeitsgruppenmitglieder verhandeln und definieren die Regeln ihrer Zusammenarbeit, was sie zu einer eigenständigen Ebene mit einem gewissen Grad an Autonomie gegenüber den verschiedenen Organisationen macht. Die Erfolgsfak-

toren in Bezug auf die Funktionsweise der partizipativen Arbeitsgruppe entstammen dieser Ebene.

Diese drei Ebenen der Zusammenarbeit werden durch die Arbeitsgruppenmitglieder verbunden. Sie haben die anspruchsvolle Aufgabe, innerhalb der Arbeitsgruppe zu verhandeln, die definierten Regeln der Zusammenarbeit zu befolgen und dabei die Interessen ihrer eigenen Organisation zu vertreten. Hier spielen persönliche Eigenschaften der delegierten Fachleute eine Rolle. Die Befragten nannten vorteilhafte Persönlichkeitsmerkmale wie beispielsweise Offenheit für Diskussionen und eine ruhige, besonnene Persönlichkeit.

### Fazit und Ausblick

Barrieren für grosse Energieinfrastrukturen sind nicht nur technischer oder wirtschaftli-

cher Natur, sondern hängen auch mit sozialen und menschlichen Elementen zusammen. Insbesondere im Kontext einer partizipativen Projektentwicklung stehen soziale Aspekte im Zentrum eines (Miss-)Erfolges.

Obwohl viel Literatur die Idee unterstützt, dass ein partizipativer Ansatz die soziale Akzeptanz eines Energieprojekts erhöhen kann, ist noch immer unklar, wie eine solche Zusammenarbeit zu einem breit abgestützten Projekt führt. Die Resultate dieser Studie unterstützen zukünftige partizipative Prozesse, indem sie einen Überblick über Erfolgsfaktoren für partizipative Arbeitsgruppen gibt, die auf Erkenntnissen aus zwei erfolgreichen Partizipationsprozessen basieren.

Diese Studie wurde im Rahmen der von InnoSuisse finanzierten Joint Activity zwischen SCCER- CREST und SCCER- SoE durchgeführt.

#### Quellen:

- Bidwell, D. (2016). Thinking through participation in renewable energy decisions. *Nature Energy*, 1(5), 16051. <https://doi.org/10.1038/nenergy.2016.51>  
 Chilvers, J., Bellamy, R., Pallett, H., & Hargreaves, T. (2021). Publisher Correction: A systemic approach to mapping participation with low-carbon energy transitions. *Nature Energy*. <https://doi.org/10.1038/s41560-021-00812-x>  
 Sierro, F. (2019). From opposition to collaboration. Social network analysis of the stakeholder engagement process

for the Lagobianco pumped storage hydropower project. Master Thesis #325. University of Geneva and ETH Zurich  
 Webler, T. & Tuler, S. (2021). Four Decades of Public Participation in Risk Decision Making. *Risk Analysis*, 41(3). <https://doi.org/10.1111/risa.13250>

#### Autoren:

Fabienne Sierro, Institut für Innovation und Entrepreneurship, ZHAW School of Management and Law, Theaterstrasse 17, 8400 Winterthur, fabienne.sierro@zhaw.ch

Patricia Zundritsch, Gamaya

Yann Blumer, Institut für Innovation und Entrepreneurship, ZHAW School of Management and Law  
 Johan Lilliestam, Institut für transformative Nachhaltigkeitsforschung, Universität Potsdam, Departement Wirtschaft und Sozialwissenschaften  
 Olivier Ejderyan, Transdisciplinarity Lab, ETH Zürich



# Einladung zum Wasserbau-Symposium

Wasserbau in Zeiten von Energiewende, Gewässerschutz und Klimawandel

15.-17. Sept. 2021  
ETH Zürich  
Campus  
Hönggerberg



## Veranstalter:



Versuchsanstalt für Wasserbau,  
Hydrologie und Glaziologie



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

## In Zusammenarbeit mit:



Institut für Wasserbau  
und Wasserwirtschaft



Lehrstuhl und Versuchsanstalt für  
Wasserbau und Wasserwirtschaft

## Sponsoren:

Wir danken unseren Sponsoren  
herzlichst für die Unterstützung:



Wir laden Sie sehr herzlich zum Wasserbau-Symposium 2021 an der Versuchsanstalt für Wasserbau, Hydrologie und Glaziologie der ETH Zürich ein. In Zusammenarbeit mit den Wasserbauinstituten der TU Graz und der TU München wird vom 15. – 17. September 2021 eine weitere Veranstaltung im Rahmen der traditionsreichen Reihe an Symposiumen stattfinden. Die Schwerpunkte drehen sich rund um die Themen Energiewende, Gewässerschutz und Klimawandel im Zusammenhang mit dem Wasserbau.

Wir freuen uns, Sie am Wasserbau-Symposium 2021 begrüssen zu dürfen.

Das Organisationskomitee Wasserbau-Symposium 2021

## Tagungsprogramm:

### Einführung

### Session Strategie und Innovation in der Wasserkraft

### Session Gewässerschutz als Herausforderung für die Wasserkraft

### Session Naturgefahren

### Session Hochwasserschutz Sihl, Zürichsee, Limmat

### Session Versuchswesen und Messtechnik

### Session Fischökologie

### Session Flussmorphologie

Inklusive Besuch der Versuchshalle, Grillplausch und Abendveranstaltung. Besuch der Exkursion optional.  
Das detaillierte, vorläufige Tagungsprogramm finden Sie auf unserer Webseite und mit folgendem QR-Code:

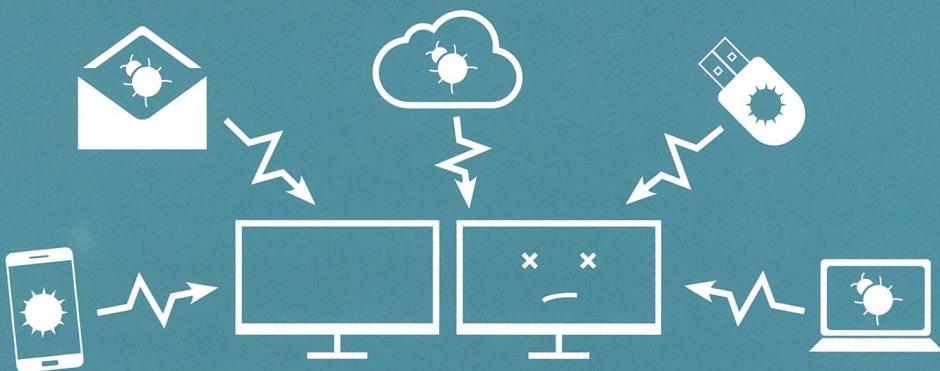


## Anmeldung & Teilnahmegebühren:

Online bis 25. August 2021

[www.vaw.ethz.ch/wbs2021/anmeldung](http://www.vaw.ethz.ch/wbs2021/anmeldung)

Standard	320 CHF
Studierende	150 CHF
Exkursion	60 CHF



# Kammerjäger gesucht?

Wir schützen Ihre Prozessleit- und Steuerungssysteme.

[www.rittmeier.com/ict-security](http://www.rittmeier.com/ict-security)

Mess- und Leittechnik für die Wasser- und Energiewirtschaft

**rittmeier**  
BRUGG