



MANAGERKREIS  
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG



# Akzeptanz als strategischer Erfolgsfaktor

Uwe Hitschfeld  
Harald Lachmann

**FRIEDRICH  
EBERT**   
**STIFTUNG**

[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de)



## Impressum

ISBN: 978-3-86498-567-6

Herausgeber:  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Zentrale Aufgaben

Redaktion:  
Sina Dürrenfeldt, Patrick Rüter

© 2013 by Friedrich-Ebert-Stiftung

Umschlag + Layout:  
Werbestudio Zum Weissen Roessl

Druck:  
bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Printed in Germany 2013

# Akzeptanz als strategischer Erfolgsfaktor

Uwe Hitschfeld\*

Harald Lachmann\*

\* Die hier vertretene Meinung gibt ausschließlich die Meinung der  
Verfasser wider.

# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>Vorbemerkungen</b>	<b>6</b>
<b>Akzeptanz und Bürgerengagement</b>	<b>7</b>
<b>Fazit</b>	<b>20</b>
<b>Interview mit Torsten Albig</b>	<b>9</b>
<b>Interview mit Dr. Ursula Theiler</b>	<b>13</b>
<b>Interview mit Jens Lattmann</b>	<b>17</b>
<b>Interview mit Gerhard Jochum</b>	<b>21</b>

## Zusammenfassung

Akzeptanz wird zunehmend zum Erfolgsfaktor für die Realisierung von Projekten in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Nicht nur unmittelbar Betroffene – doch sie zuallererst – geben sich nicht länger mit formalen Abläufen zufrieden. Spätestens seit Stuttgart 21 ist der Geist aus der Flasche! Information, Transparenz, Mitbestimmung – das Verlangen nach Partizipation ist größer denn je. Parteien, Behörden und Unternehmen müssen zügig lernen, mit dieser Herausforderung umzugehen.

Diese Schrift analysiert das Zusammenspiel von Akzeptanz, Bürgerpartizipation, Transparenz und öffentlichem Vertrauen und kommt zu folgenden Schlüssen:

- Die Akzeptanzdebatte verändert die Gesellschaft nachhaltig. Akzeptanz zu erringen und dauerhaft zu sichern, ist ein Erfolgsfaktor von immer größerer Bedeutung. Jeder Projektträger, ob in Verwaltung oder Wirtschaft, muss sich darauf einstellen.
- Mit diesem Diskurs geht ein umfassender Wertewandel einher, der fast alle Bereiche der Gesellschaft einschließt und sich nicht auf große Infrastrukturprojekte beschränkt. Die Bürgerinnen und Bürgern müssen nicht nur neue Möglichkeiten der politischen Partizipation erhalten, sie müssen auch befähigt werden, diesen Part auszufüllen.
- Dabei geht es nie um populistische Organisation von Zustimmung. Es gibt auch keinen „goldenen Weg“ hierfür. Jedes Projekt muss mit all seiner Spezifika neu und singulär betrachtet werden.
- Akzeptanz bekommt eine zentrale Dimension für unternehmerischen Erfolg. Es geht um eine Neujustierung der Stellung eines Unternehmens in seinem gesellschaftlichen Umfeld. Transparenz und Projektkommunikation gegenüber relevanten Bürgergruppen wird zu einer Bringschuld der Aufgabenträger. Sie müssen dies rasch und aktiv in ihren Wertekanon aufnehmen, notwendige Ressourcen für Akzeptanzmanagement und Projektkommunikation aufbauen und diese über den gesamten Projektzyklus vorhalten.

## Vorbemerkungen

Der Managerkreis in Mitteldeutschland hat sich in den Jahren 2012 und 2013 intensiv mit der Frage befasst, wie Akzeptanz unsere Gesellschaft beeinflusst. In einer Reihe von Podiumsdiskussionen wurden die verschiedenen Sichtweisen auf das Thema Akzeptanz behandelt:

- Marginalisiert bürgerschaftliches Engagement die Rolle der Parteien?
- Politische Partizipationsmöglichkeiten und die Sachkompetenz der Bürgerinnen und Bürger
- Der Unterschied zwischen Recht und richtig und seine Auswirkung im politischen Alltag
- Kann man Akzeptanz kaufen? Die Rolle der Medien bei der gesellschaftlichen Meinungsbildung

Nachfolgend werden wesentliche Aspekte der durchaus kontrovers geführten Debatte zusammengefasst. Der Hintergrund für diesen Diskurs ergibt sich maßgeblich daraus, dass sich die Gesellschaft dynamisch weiterentwickelt. Traditionelle demokratische Strukturen, Organisationen und Institutionen verlieren ihre Bindungskraft. Unternehmen bekommen rechtskräftig genehmigte Projekte nicht mehr errichtet. Wichtige Infrastrukturvorhaben, die allen formalen Ansprüchen gerecht werden, scheitern am leidenschaftlichen Protest der Bürgerinnen und Bürger. Damit einher geht ein bedenklicher Vertrauensverlust gegenüber den Akteuren in Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Die schweigende Zustimmung zu ihrem Tun, der sie sich über Jahrzehnte sicher waren, schwindet. Es zeigt sich deutlich, dass die bisherigen Verfahren für eine angemessene Bürgerbeteiligung sowie zur Herstellung von Transparenz nicht mehr ausreichen, um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Neben der Legalität, die durch formale Prozesse und Einrichtungen erreicht wird, wird eine Legimitation immer wichtiger, die erst durch gesellschaftliche Akzeptanz eintritt.

# Akzeptanz und Bürgerengagement

## Herausforderungen, Denkanregungen und Handlungsempfehlungen

Transparenz, öffentliches Vertrauen und Partizipation sind die Säulen, auf denen Akzeptanz aufbaut. Diese gesellschaftlichen Kategorien bilden ein System, in dem sie sich wechselseitig beeinflussen. Doch dieses System, das für die Gesellschaft von fundamentaler Bedeutung ist, ist erheblich gestört. Dies hat verschiedene Ursachen.

Gesellschaftliche Prozesse stellen sich für die Öffentlichkeit zunehmend komplexer und komplizierter dar. Zugleich befinden sich politische Kultur und Kommunikation in einem raschen Wandel – nicht immer zum Besseren. Beides führt zu Verunsicherung und Irritation und damit bei vielen Bürgerinnen und Bürgern auch zu der Forderung, an Entscheidungsprozessen, die sie vital betreffen, selbst teilhaben zu wollen.

Vermittelte Informationen tragen dabei immer mehr zur öffentlichen Meinungsbildung bei. Illustriert wird dies durch folgende repräsentativ ermittelte Daten: Fast drei Viertel der Befragten trauen den vorgelegten Daten und Prognosen für die Genehmigungsverfahren großer Projekte nicht oder nur wenig. Noch deutlich mehr Bürgerinnen und Bürger meinen, „Verwaltung und Unternehmen geben nur so viel Informationen heraus, wie unbedingt nötig“ sei. Zugleich finden bis zu 70 Prozent, dass selbst unmittelbar Betroffene solcher Vorhaben „praktisch keine Möglichkeiten haben, ihrer Meinung Gehör zu verschaffen“. Deshalb würde sich auch gut jeder Zweite „für oder gegen öffentliche oder private Vorhaben engagieren und dafür Zeit und wenn nötig auch Geld einsetzen“.<sup>1</sup>

Damit wird klar, dass die Akzeptanzdebatte kein von Medien befeuerter Trend ist. Vielmehr wird sie die Gesellschaft in vielen, vielleicht allen Bereichen verändern. Diese

---

<sup>1</sup> Längsschnittstudie „Akzeptanz von Projekten in Wirtschaft und Gesellschaft“, Hirschfeld Büro für strategische Beratung GmbH, Leipzig.

Entwicklung korrespondiert mit einem Zeitgeist, der nach plebiszitären Politikelementen verlangt sowie die traditionelle Rolle von Parteien in Frage stellt. Auch andere korporative Akteure wie Gewerkschaften, Kirchen und Verbände büßen Bindungskraft ein. Dies bringt neue Akteure auf den Plan (manchmal verschwinden sie auch wieder) und die Partizipationskultur durchläuft eine zunehmende Professionalisierung. Wo Bürgerinitiativen Erfolg haben, macht dies Schule. Es bilden sich strategische Allianzen, die mediale Aufmerksamkeit wächst weiter.

Dem entgegen steht ein anderes Phänomen: der Nimby-Effekt (Not In My Backyard), hierzulande besser bekannt als Sankt-Florians-Prinzip. Selbst Umweltbewusste wollen zum Beispiel die womöglich selbst eingeforderte Energiewende nicht in Gestalt neuer Windräder oder Ökostromtrassen im unmittelbaren Umfeld ertragen müssen.

Vor allem eine zunehmende Ökonomisierung der Gesellschaft, in der Sparen oft reiner Selbstzweck ist, verschärft den Zwist zwischen Projektträgern in Politik, Verwaltung und Wirtschaft sowie aufgeklärten Bürgerinnen und Bürgern. Die etablierten Parteien begreifen mittlerweile, dass diese Bewegungen von Dauer sind. Versuche, sie durch eigene Vertreter zu vereinnahmen, scheitern häufig. Sie müssen erkennen, dass sich diese neuen Formen der Bürgerbeteiligung etablieren. Für deren Aktivisten spielt es erkennbar eine wichtige Rolle, dass sie hier mit ihren Sichten schneller eine Öffentlichkeit erreichen als auf „klassischem“ Weg der institutionalisierten Meinungsbildungsprozesse.

## **Marginalisiert bürgerschaftliches Engagement die Rolle der Parteien?**

Noch wirken die Parteien beim Umgang mit diesen Initiativen unentschieden. Einerseits begrüßen sie politisch engagierte Bürgerinnen und Bürger. Andererseits fällt es Parteipolitikern schwer zu akzeptieren, dass sie immer weniger als konstruktive und befriedende Komponente bei der Lösung gesellschaftlicher Konflikte wahrgenommen werden. Oft werden sie selbst als Teil des Problems wahrgenommen.

Antworten darauf sehen die Parteien im Zulassen von mehr plebiszitären Elementen sowie in einer stärkeren politischen Bildung. Denn in dieser oft sehr intuitiven



## „Akzeptanz heißt, akzeptable Lösungen für eine Gesamtheit zu organisieren.“



### Interview mit Torsten Albig

Ministerpräsident von Schleswig-Holstein

*Frage: Herr Ministerpräsident, verbirgt sich hinter dem Thema Akzeptanz eine Modeerscheinung, eine neue Form von Politikverdruss? Oder ist ohne Akzeptanz das Funktionieren vieler Bereiche unserer Gesellschaft praktisch nicht mehr möglich?*

Torsten Albig: Nein, das ist kein neues

Thema. Akzeptanz begleitet jede Demokratie in ihrem Kern. Das ist der fundamentale Unterschied zu jeder anderen Gesellschaftsordnung. Demokratie beruht auf Akzeptanz, auf Zustimmung und dem Gefühl, dass das, was Politik macht, den Interessen der Mehrheit der Menschen dient. Nur hat sich das eben fundamental geändert: An die Stelle dieses Grundvertrauens ist ein Grundmiss-trauen getreten.

*Doch haben nicht auch viele Akteure in Politik, Verwaltung und Wirtschaft beim Thema Akzeptanz zu lange eher taktisch gedacht: Wir müssen das jetzt tun, um unser Projekt durchzubekommen... Sollte man da nicht besser einen strategischen, einen langfristigen Ansatz wählen?*

Sicher erleben wir auf Seiten der Verwaltung auch eine große Erschütterung, wenn man sie plötzlich kritisch befragt, ob sie jenen Erwartungen, die sie an die Bürgerinnen und Bürger stellen, denn selbst ausreichend Genüge getan haben. Das kann man an „Stuttgart 21“ sehen, wenn hierzu bestimmte Daten das letzte Mal vor zehn Jahren abgefragt wurden, man nun aber entscheidet: Egal, was sich geändert hat, wir machen es trotzdem! Dass Politik damit viel dazu beigetragen hat, das frühere Vertrauen zu erschüttern, ist völlig richtig.

*Brauchen wir einen Wertewandel in der Gesellschaft? Müssen wir unsere Werte überdenken, um die strategische Trag-*

*weite von Akzeptanz zu erkennen und nutzbringend umzusetzen?*

Ja, wir brauchen diesen Wertewandel, dieses Aufeinander-Zugehen. Und als Exekutive tun wir gut daran zu begreifen: Wir treffen zwar auf Bürgerinnen und Bürger, die durchaus in eigener Sache agieren, die aber in der Gesamtschau Informationen bereithalten, die wir in normalen Prozessen nie generieren könnten. Dieses Wissen muss gehoben werden – und zwar in einer Art und Weise, dass man auch erkennt, wie relevant es ist. Es darf nicht nur eine Datensammlung darstellen, die ich an eine Akte hefte. Ich halte es für unausweichlich, dass diese Relevanz dann auch zu grundlegenden Änderungen in der Verwaltungsentscheidung führen muss. Es muss Beispiele geben, dass ein Tunnel nicht gebaut wird oder dass Fracking bei der Erkundung von Erdgaslagerstätten nicht stattfindet.

*All das wird Zeit kosten, aber auch Geld und personelle Ressourcen. Bewusst zweideutig gefragt: Rechnet es sich am Ende auch, etwa für eine Verwaltung?*

Ja, natürlich. Schließlich sind es die Menschen, die diese Verwaltung bezahlen. Es gibt schon noch einen gewissen Korpsgeist, der sich auf einer scheinbaren Unfehlbarkeit gründet. Jeder, der eine Verwaltung führt, muss heute mehr denn je Sorge dafür tragen, dass der regierende Geist sagt: Wir sind für euch Bürgerinnen

und Bürger da und nicht ihr für uns. Und das kostet auch: Arbeitskraft, Zeit, Geld...

*Nun ist die Verwaltung in aller Regel ja die Hüterin der Verfahren, in denen Akzeptanzgewinnung eine immer größere Rolle spielen soll. Doch sind die Behörden, die zunehmend auch als Kostenfaktor gesehen und „zusammengespart“ werden, überhaupt noch in der Lage, diese Aufgaben rundum wahrzunehmen?*

Eine berechtigte Frage! Einerseits werden wir demografisch immer weniger, andererseits kommen auf die Verwaltungen noch ständig weitere Ansprüche zu. Das beißt sich dann in der Tat mit dem Umstand, dass ich auch noch gewissermaßen als Kür eine individuellere und zeitintensivere Beschäftigung mit den Bürgerinnen und Bürgern erwarte. Wir werden mehr Zuwendung und damit mehr Akzeptanz nur hinbekommen, wenn wir den Beschäftigten im öffentlichen Dienst auch Raum dafür geben.

Protestanarchie erkennen sie auch ein hohes Maß an Unkenntnis über die politischen Prozesse und die demokratischen Spielregeln. Von mehr „Demokratieerziehung“ erwartet die Politik auch wieder mehr Respekt vor Mehrheitsentscheidungen. Denn hinter mancher Bürgerinitiative offenbaren sich deutliche Partikularinteressen, deren Agieren für das Allgemeinwohl vorgeschoben scheint. Absprachen mit ihren teils schnell wechselnden Wortführern erlebt man nicht immer als verlässlich, dauerhaft und belastbar.

Überdies reicht es Bürgerinitiativen häufig kaum noch, dass strittige Projekte auf Recht und Gesetz fußen. Vor allem wenn Behörden und Wirtschaft eine offensive wie transparente Informationspolitik versäumt haben, schützt die juristische Rückversicherung wenig vor Bürgerprotesten. Projektträgern bleibt keine andere Wahl, als potenziell Betroffene frühzeitig und partnerschaftlich in ihre Planungen einzubeziehen und auf diese Weise um Vertrauen, Verständnis und Akzeptanz zu werben.

Parteien könnten in diesem Zusammenhang neue Reputation erwerben, wenn sie engagierten Bürgerinnen und Bürgern helfen, sich auf Verwaltungsebene wirksam Gehör zu verschaffen. Politische Bildung von Bürgerinnen und Bürgern muss deshalb zunehmend der Befähigung zu nachhaltig-praktischem politischem Agieren dienen. Wo dies ignoriert oder vernachlässigt wird, springen andere Akteure ein. Es gibt bereits kommerzielle Anbieter, die Bürgerinnen und Bürger in Seminaren und Workshops zu effektiveren Führungskräften für solche Initiativen ausbilden. Zugleich helfen sie ihnen, wirksam agierende Netze und Plattformen zu schaffen.

### **Politische Partizipationsmöglichkeiten und die Sachkompetenz der Bürgerinnen und Bürger**

Vor allem aus zwei Gründen engagieren sich Anwohner gegen Projekte in ihrem Umfeld und teils auch darüber hinaus: sie müssen selbst betroffen sein und eine Aussicht auf Erfolg sehen. Trifft beides zusammen, kann man davon ausgehen, dass sie aktiv werden. Doch Erfolg benötigt ein gewisses Maß an Professionalität bzw. Kompetenz. Hierzu zählen neben einer hohen Sozialkompetenz, die viele Aktivisten mitbringen, sowie einer Sachkompetenz, die sie sich bereits ehrgeizig angeeignet haben, auch

Methoden- und Verfahrenskompetenz. Denn um in einer Akzeptanzdebatte Erfolg zu haben, muss man vorher möglichst genau wissen, wann man sich zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle bei den richtigen Leuten einsetzt. Und eben hier sind die Defizite bei Bürgerinnen und Bürgern oft noch sehr augenscheinlich. Wenn sich Politiker wirklich mehr Partizipation wünschen, müssen sie zunächst hier ansetzen.

Das Vermitteln von Kompetenz erfordert gerade angesichts jener Komplexität von gesellschaftlichen Beziehungen ein erprobtes Know-how und damit auch Ressourcen, um auf dieses Wissen zugreifen zu können. Diese Forderung gilt für alle Beteiligten eines Akzeptanzprozesses – auch oder gerade in den Verwaltungen. Zu oft stehen diese jedoch bereits im Verdacht, bestimmte Verfahren – etwa formale Anhörungen von Betroffenen – lediglich als Feigenblatt zu nutzen. Als Hüterin eines Verfahrens muss eine Verwaltung indes auch personell, fachlich und strukturell so ausgestattet sein, dass sie dieser Aufgabe gerecht werden kann.

Es zeigt sich, dass nur rückhaltlose und faire Beteiligungsmöglichkeiten für alle, die von einem Projekt betroffen sind, die erforderliche Akzeptanz schaffen und damit letztlich den Erfolg ermöglichen können. Hierzu müssen Behörden wie Unternehmen Verfahren und Vorgehensweisen entwickeln und institutionalisieren, die von vornherein und ohne alle Arglist eine Partizipation der Bürgerinnen und Bürger geradezu einfordern.

Allerdings scheint es, dass eine Bürgerteilhabe noch zu wenig Tradition in Deutschland hat. Sie muss deshalb beharrlich aufgebaut werden, was sinnvollerweise bereits im Schulalter beginnen sollte. Denn die wachsenden Akzeptanzprobleme belegen einerseits einen offenbar verkümmerten Respekt bei vielen Entscheidern gegenüber den Befindlichkeiten unmittelbar Betroffener und andererseits Defizite in der Streitkultur. Hierzu müssen auf beiden Seiten neue Formen und Methoden erprobt und entwickelt werden. Das schließt auch das Scheitern einzelner Ansätze ein. Nur dürfen die Akteure – engagierte Bürgerinnen und Bürger ebenso wie die Verwaltungen– dies nicht als Niederlage empfinden, sondern als wichtigen Schritt zum gemeinsamen Erfolg.

## „Bürgerinnen und Bürger wollen nicht Projekte verhindern, sondern konstruktiv daran mitwirken.“



### Interview mit Dr. Ursula Theiler

Wirtschaftsmathematikerin; Sprecherin der Bürgerinitiative „pro Kanallandschaft Kleinmachnower Schleuse“ in Brandenburg

*Frage: Frau Dr. Theiler, verbirgt sich hinter dem Thema Akzeptanz eine Modeerscheinung, eine neue Form von Politikverdross?*

Dr. Ursula Theiler: Dahinter steht ein deutlich gewachsenes Bewusstsein der Bürgerinnen und Bürger. Sie wollen darüber mitentscheiden, wie ihr Umfeld gestaltet wird. Das betrifft alle Bereiche und alle Schichten der Gesellschaft. Wenn wir Akzeptanzdebatten jetzt vor allem im Infrastrukturbereich erleben, liegt das daran, dass sich die Menschen gerade hier oft vor vollendete Tatsachen gestellt sehen. Dabei wollen die Bürgerinnen und Bürger ja nicht generell ein Projekt verhindern: Sie wollen aus persönlicher Betroffenheit konstruktiv daran mitgestalten, um die für sie zu erwartenden Nachteile zu minimieren.

*Offenbar agieren viele Akteure in Politik, Verwaltung und Wirtschaft beim Thema Akzeptanz aber eher taktisch: Wir müssen das jetzt tun, um unser Projekt durchzubekommen... Sollte man da nicht besser einen langfristigen Ansatz wählen?*

Natürlich! Wir brauchen mehr Klarheit und Transparenz über die Auswirkungen geplanter Projekte für die Bürgerinnen und Bürger von Anfang an, mehr Offenheit für deren Beteiligung, sowie eine ehrliche Einsicht bei den Verantwortlichen, dass dieses Einbinden früher als bisher einsetzen muss. Nicht selten erleben wir nur ein rein taktisch motiviertes Abfragen der Bürgermeinung. Das sind klare Alibiveranstaltungen! Wenn man als Bürgerinitiative vier Wochen Zeit be-

kommt, um Stellung zu nehmen zu mehreren Dutzend Aktenordnern, an denen Fachleute zuvor jahrelang gearbeitet haben, ist dies kein faires Verfahren auf Augenhöhe. Das schafft keine Akzeptanz.

*Erfordert dies nicht zunächst einen Wertewandel in der Gesellschaft?*

Dieses Überdenken der Werte ist dringend nötig. Hierzu muss in der Politik ein Wertewandel einsetzen und ein neues Rollenbild entstehen, weg vom Berufspolitiker, zurück zum Volksvertreter. Leider herrscht vielerorts der Eindruck vor, dass Politiker nicht vorrangig Bürgerinteressen umsetzen, sondern die Projekte zuerst den wirtschaftlichen Interessen einiger weniger dienen. Und wo erst dieses Empfinden entsteht, sind Konflikte programmiert. Treten diese dann auf, lassen sie sich auch durch die Behörden im Nachhinein nicht mehr lösen. Bürgerbeteiligung muss gewollt sein und von Anfang an in den Verfahrensschritten institutionalisiert werden.

*All das wird Zeit kosten, aber auch Geld und personelle Ressourcen. Bewusst zweideutig gefragt: Rechnet es sich am Ende auch für den Projektträger?*

Eine höhere Akzeptanz kann sogar zu einer schnelleren Umsetzung von Projekten und zu geringeren Kosten führen, da sich diese ohne Widerstände vor Ort schneller und mit mehr Planungssicherheit um-

setzen lassen und der kalkulierte Nutzen dadurch schneller eintritt. Zeitige Bürgerbeteiligung hilft auch, Alternativen auszuloten, etwa Trassenführungen, mit denen alle leben können und auf die die Planer nur nicht kamen, da ihnen die Vor-Ort-Kenntnis fehlt und damit das Empfinden für Betroffenheiten. Nicht zuletzt können durch Akzeptanz der Projekte teure Gerichtsverfahren vermieden werden.

*Die Verwaltung ist zumeist Hüterin dieser Verfahren. Sind aber die Behörden, die zunehmend als Kostenfaktor „zusammengespart“ werden, überhaupt noch in der Lage dazu?*

Akzeptanz wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Infrastrukturprojekte. Bei knappen Kassen muss eine strikte Priorisierung der Projekte nach Bedarf und Nutzen erfolgen. Und für hoch priorisierte Projekte muss es auch ausreichend Ressourcen in der Verwaltung geben. Knappe Kassen können kein Argument für den Verzicht auf eine effiziente Bürgerbeteiligung sein, zumal diese zu Kosteneinsparungen beitragen kann.

## Der Unterschied zwischen Recht und richtig und seine Auswirkung im politischen Alltag

Bei all diesen Debatten öffnet sich ein Minenfeld: der Unterschied zwischen rechtens und richtig. Er wirkt immer konträrer in den politischen Alltag hinein. Dabei ist klar, dass es die Kategorie richtig als absoluten Begriff nicht gibt. Jede Antwort auf ein Problem ist stets interessengesteuert. Damit sind auch Gerechtigkeitsmaßstäbe stets individualisiert, ein „richtiges Recht“ also eine Illusion.

Akzeptanzprobleme entstehen letztlich dann, wenn die Unterschiede zwischen Recht und richtig als zu groß empfunden werden. Den Verantwortlichen in Politik und Gesellschaft muss es also um ein Recht gehen, das sich möglichst den individuellen Richtigkeitsvorstellungen vieler annähert. Erst daraus erwächst Akzeptanz. Bei alledem hat auch eine Mehrheit, ob im Volk oder im Parlament, die Wahrheit nicht gepachtet.

Befeuert wird dieser Diskurs durch die allgegenwärtige Mediatisierung. Alltag wie Kultur werden latent von verschiedenen, sich wandelnden Formen der Medienkommunikation durchdrungen. Einher damit geht ein gravierender Wertewandel in der Gesellschaft. Behörden wie Unternehmen, die öffentliche Projekte planen, müssen verstärkt gegen einen Autoritätsverlust ankämpfen, mithin offensiv und transparent für ihre Ideen werben. Denn die Menschen können mittlerweile vergleichen: Sie erleben, was aus Versprechen wurde, die zehn Jahre zurückliegen. Dieses Agieren mit mehr Augenmaß ist auch notwendig, damit die Menschen nicht zunehmend am Gesamtsystem zweifeln.

Ablesbar wird jener Wertewandel auch daran, dass sich Bürgerprotest nicht immer nur gegen Bauwerke, Wasserstraßen oder Hochspannungsleitungen richtet. Zuweilen lassen sich Stellvertreterphänomene beobachten. Stuttgart 21 war weit mehr als ein Bahnhofsprotest. Ganz generell ging es den Demonstranten um das ambivalente Verhältnis zwischen Regierenden und Regierten sowie darum, wie sehr es hierbei zuweilen an Kommunikation auf Augenhöhe krankt. Inzwischen lassen sich, wenn Akzeptanz fehlt, politische Beschlüsse oder Verwaltungsentscheidungen kaum noch reibungslos umsetzen.

## **Kann man Akzeptanz kaufen? Die Rolle der Medien bei der gesellschaftlichen Meinungsbildung**

Akzeptanz zu erringen und zu sichern, bedeutet in diesem Kontext nicht das Organisieren von Zustimmung zu einem Projekt. Es geht vielmehr um eine Neujustierung der Stellung eines Unternehmens in seinem gesellschaftlichen Umfeld, in seinem Markt. Es geht um eine Neudefinition der Beziehungen zwischen Angebot und Nachfrage – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne.

Projekttträger schaden sich also selbst, wenn sie das Herstellen von Akzeptanz als formalen Akt oder eine Art des Beschwichtigens oder Besänftigens betrachten, weil sie ja das formale Recht auf ihrer Seite wissen. Legalität allein reicht nicht mehr, sie muss durch die Legitimität eines Vorhabens ergänzt werden. Damit bekommt Akzeptanz gerade für Unternehmen eine strategische Dimension.

Das bedeutet natürlich: Akzeptanz ist nicht zum Nulltarif zu haben. Lässt sich Akzeptanz damit sogar kaufen, zum Beispiel über gewogene Medien, die einem Unternehmen oder einer Behörde bei der gesellschaftlichen Meinungsbildung behilflich sind? Sicher wird das selten gelingen, schon gar nicht bei den Leitmedien oder großen regionalen Blättern und Sendern. Eher tendieren die Massenmedien, die sich zunehmend unter Erfolgsdruck sehen, zur Skandalisierung. Das zeigt die Berichterstattung über emotionsgeladene Debatten zu großen Verkehrsinfrastrukturvorhaben. Außerdem büßten die traditionellen Medien längst ein Stück weit ihre Meinungsführerschaft ein – zugunsten etwa sozialer Netzwerke.

Dennoch bilden die traditionellen Medien nach wie vor unverzichtbare Kommunikationswege zur Gewinnung oder Wahrung von Akzeptanz. Über Medien lässt sich zum Beispiel Transparenz erzeugen und damit öffentliches Vertrauen gewinnen oder wiederherstellen. Mithin müssen Projekttträger in Behörden und Unternehmen heute wesentliche Ressourcen für kommunikative Prozesse bereithalten – sowohl an Geld und Fachpersonal als auch an Know-how und fähigem Management.

Der quantitative Aufwand sagt indes nichts über die Größe des Erfolges. Gerade unter Bürgerinitiativen und Nichtregierungsorganisationen finden sich heute sehr kreative



## „Richtig verstandenes Akzeptanzmanagement ist nicht taktisches, sondern vorausschauendes Agieren.“



### Interview mit Jens Lattmann

Staatsrat in der Finanzbehörde Hamburg

*Frage: Herr Lattmann, verbirgt sich hinter dem Thema Akzeptanz eine Modeerscheinung, eine neue Form von Politikverdrossenheit? Oder ist ohne Akzeptanz das Funktionieren vieler Bereiche unserer Gesellschaft praktisch nicht mehr möglich?*

Jens Lattmann: Das ist sicher kein Thema, das sich erledigen wird, weil irgendwann der Dampf raus ist. Akzeptanz ist und bleibt von zentraler Bedeutung, nicht nur für Unternehmen, auch für die Politik. Heute jedenfalls würde eine ungebrochene repräsentative Demokratie ohne plebiszitäre Elemente nicht mehr funktionieren, dazu ist der Wunsch von Nichtregierungsorganisationen und anderen gesellschaftlichen Kräften, auch außerhalb von Wahlen Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen, viel zu groß. Genauso sind Unternehmen von organisierter öffentlicher Einflussnahme betroffen.

*Oft scheint es so, dass viele Akteure in Politik, Verwaltung und Wirtschaft beim Thema Akzeptanz eher taktisch denken: Wir müssen das jetzt tun, um unser Projekt durchzubekommen... Sollte man das nicht besser strategisch sehen und sehr früh einen weitgehenden Konsens mit potentiell Betroffenen anstreben?*

Sicher, vorbeugen ist immer besser als heilen. Wenn man dies auf Entscheidungen überträgt, hilft es einem auch selbst, eine gute Entscheidung zu treffen. Es hebt die Qualität eines Projekts, wenn ich jene am Entscheidungsprozess beteilige, die davon betroffen sind oder es sein könnten. Für mich steckt dahinter kein taktisches Agieren, sondern ein vorausschauendes.

*Steht dahinter auch ein Wertewandel? Brauchen wir, um die strategische Tragweite von Akzeptanz zu erkennen und nutzbringend umzusetzen, solch einen Wertewandel in der Gesellschaft?*

Ja, das ist ein Wertewandel, den wir brauchen – er hat allerdings schon längst begonnen. Das gilt auch für die Verwaltung: Viele der jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen das, was sie als Privatpersonen von Unternehmen und vom Staat erwarten, auch in der Verwaltung umsetzen. Aber es gibt auch noch viele, die dieser Entwicklung skeptisch gegenüberstehen, und zwar nicht, weil sie zu träge wären, bestimmte Bürgerwünsche zu berücksichtigen, sondern weil sie sich sagen: Das habe ich mir lange und gründlich überlegt, habe es nach allen Seiten abgecheckt – und nun kommt da jemand, der erkennbar zuerst sein eigenes Interesse durchsetzen will...

*Sind die Behörden, die im Zuge allgegenwärtigen Ökonomisierens zunehmend als Kostenfaktor gesehen und „zusammengespart“ werden, überhaupt noch in der Lage, diese Aufgaben rund um Transparenz und Akzeptanz wahrzunehmen?*

Hier bin ich wieder beim Satz vom Vorbeugen und Heilen: Trifft man diese Entscheidungen weiterhin wie bisher, also ohne vorgeschaltete Akzeptanzverfahren, und muss sie dann am Ende mit

einem Irrsinnsaufwand durchzuboxen versuchen? Oder ist es nicht besser, anfangs erheblich mehr Aufwand in das Thema zu stecken, um die Entscheidung am Ende möglichst konsensual zu treffen und durchzusetzen?

*Womit wir wieder beim Wertewandel wären. Und der kostet fraglos Zeit, Geld, personelle Ressourcen. Bewusst zweideutig gefragt: Rechnet er sich am Ende auch?*

Die Frage, welcher Weg mehr Aufwand erfordert, ist für mich noch nicht endgültig beantwortet. Ich habe aber schon die Erwartung, dass der zweite Weg – also mehr Aufwand am Anfang, um am Ende Akzeptanz zu erreichen – der unaufwändigere für eine Verwaltung ist. Allerdings brauchen wir dafür eine anders aufgestellte Verwaltung mit Verfahren, die am Anfang eines Prozesses zeitintensiver sind, aber – so meine Erwartung – diesen Zeitverlust am Ende wieder aufholen.

Ansätze, wie man mit fachlicher Kompetenz – die heute eben nicht nur bei den „Profis“ liegt – sowie einer hohen Kommunikationskraft und Kampagnenfähigkeit Projekte oder politische Vorhaben beeinflussen oder gar scheitern lassen kann. Teils gelingt das sogar gegen eine schweigende Mehrheit.

Eine Art „Pflichtenheft Kommunikation“ abzuarbeiten, fasst jedoch viel zu kurz, um ein Vorhaben gegen alle Eventualitäten zum Erfolg zu führen. Mancher Widerstand ergibt sich auch erst, wenn das Projekt schon weit fortgeschritten ist, nun aber relevante Ansprechgruppen plötzlich hellhörig werden. Dem vorzubeugen und alle potenziell denkbaren Einsprüche und Proteste schon im Voraus zu erkennen und einzukalkulieren, ist Aufgabe einer strategischen Projektkommunikation. Selbst wenn dies zunächst dem eigenen Interesse dient, kehrt es sich im Zuge jenes gesellschaftlichen Wertewandels schließlich in eine Bringschuld um. Denn nur so lassen sich die informativen Bedürfnisse der Öffentlichkeit zielgerichtet befriedigen.

Hierbei greift jedoch keine kommunikative Lösung „von der Stange“. Jedes Projekt, jede Kommune, jeder Kreis potenziell Betroffener ist anders. So muss auch jedes Vorhaben – und selbst Teilprojekte davon, wenn sie andere territoriale Räume betreffen – individuell betrachtet werden. Alle Versuche, einmal gemachte Erfahrungen zu verallgemeinern, führen schnell in eine gefährliche Sackgasse. Akzeptanz will und muss in jedem einzelnen Fall aufs Neue hart errungen sein.

## Fazit

Zugespißt lässt sich sagen: Ohne Akzeptanz keinen Erfolg! Medienkommunikation und Kultur erleben gegenwärtig einen gravierenden Wertewandel, der ein „weiter, wie gehabt“ (selbst wenn im Einzelfall möglich) geradezu verbietet. Eine hohe argumentative Komplexität, bei der die digitalen Medien eine wachsende Rolle spielen, sowie eine oft schwer kalkulierbare Spontaneität, mit der sich die Bürgerinnen und Bürger von abgenutzten politischen Verfahren und Akteuren emanzipieren, beeinflussen heute maßgeblich das Meinungsbild. Die Gesellschaft erlebt einen Wertewandel, der jeden Bereich erfasst und nachhaltig verändert.

Akzeptanz meint hierbei nicht Konsens. Gegensätzliche Interessen bleiben immer bestehen. Akzeptanz bedeutet aber, dass vor allem jene, die sich von größeren und kleineren Vorhaben im öffentlichen Raum betroffen fühlen, rechtzeitig, fair und angemessen in deren Planung einbezogen werden. Für Unternehmen wie für Behörden wird damit das Gewinnen von Akzeptanz zu einem Erfolgsfaktor von strategischer Tragweite. Nur wenn sie diese Herausforderungen aktiv annehmen, halten sie ein Projekt – wie auch die mögliche Konfrontation dazu – berechen- und handhabbar. Darüber hinaus wird sich die öffentliche Wahrnehmung gerade von Unternehmen sehr maßgeblich daran ausrichten, wie diese diesen Wertewandel wirklich leben, also Akzeptanz als Wert an sich verinnerlichen. Taktische Alibiveranstaltungen, die allenfalls einer Pseudoakzeptanz dienen, durchschauen die Bürgerinnen und Bürger schnell. Dies verhindert nicht nur das Entstehen von Akzeptanz, es untergräbt noch zusätzlich das Vertrauen in die soziale Kompetenz etablierter Akteure aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung.

Den Maßstab aller Entwicklung bilden fraglos die Bürgerinnen und Bürger. Sie umfassend zu befähigen, sich neue Wege und Formen der Teilhabe an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen zu eröffnen, sollte fortan eines der wichtigsten Aufgaben der demokratischen Parteien sowie ihrer Einrichtungen für politische Bildung sein. Dies liegt im Interesse aller. Denn motivierte Menschen, die frühzeitig in ein Projekt einbezogen sind, öffnen auch die Augen für Alternativen, die nicht nur Akzeptanz sichern, sondern womöglich auch Kosten und Zeit sparen. Nicht zuletzt den Verwaltungen, die als Hüterin des Gemeinwohls diese Prozesse moderierend begleiten, wäre so angesichts der ihnen latent auferlegten Sparzwänge ein Stück weit geholfen.

## „Akzeptanz hat zentrale Dimension für unternehmerischen Erfolg.“



### Interview mit Gerhard Jochum

Unternehmensberater; Büro Jochum, Berlin; Aufsichtsratsvorsitzender der GASAG Berliner Gaswerke AG

*Frage: Herr Jochum, verbirgt sich hinter dem Thema Akzeptanz eine Modeerscheinung, eine neue Form von Politikverdrossenheit? Oder ist ohne Akzeptanz das Funktionieren vieler Bereiche unserer Gesellschaft praktisch nicht mehr möglich?*

Gerhard Jochum: Für mich bedeutet „Akzeptanz“, dass es nicht darum geht, sich populistisch dem zu nähern, was tagesaktuell nachgefragt wird. Sondern: Es muss darum gehen, wahrgenommene Bedürfnisse potenziell Betroffener mit eigenen Interessen in Einklang zu bringen – und dafür zu sorgen, dass für diese Auseinandersetzung ein möglichst hohes Maß an Zustimmung erreicht werden kann. Akzeptanz schaffen, heißt also: einen ehrlichen Kommunikationsprozess organisieren zum Abgleich der Bedürfnisse der Adressaten und der eigenen Position. In diesem Sinne kommt dem Thema Akzeptanz dann eine zentrale Dimension beim Beschreiben von unternehmerischem Zukunftserfolg zu.

*Oft scheint es so, dass viele Akteure – auch in den Unternehmen – beim Thema Akzeptanz eher taktisch denken: Wir müssen das jetzt tun, um unser Projekt durchzubekommen...*

In dem Sinne, wie ich mein Verständnis von Akzeptanz beschrieben habe, gibt es sicher noch Bewusstseinsbildungs- und Entwicklungsbedarf. Anders sieht es beim Verstehen von Akzeptanz im Sinne des Organisierens populistischer Zustimmung aus. Das scheint taktisch motiviert und greift ganz klar zu kurz.

*Brauchen wir, um die strategische Tragweite von Akzeptanz zu erkennen und nutzbringend umzusetzen, einen Wertewandel in der Gesellschaft? Brauchen*

*wir einen breiten Diskurs zur Akzeptanz: über die besten Wege dorthin, die beste Erfahrungen?*

Völlig richtig. Strategie meint ja den Weg hin zu einem Ziel – also bedarf es denklogisch zunächst eines Zieles, zu dem hin dann eine Strategie führen sollte. Und für beides brauchen Unternehmen ebenso wie die Exekutive – ob auf kommunaler, Landes oder sonst einer Ebene – oder auch politische Parteien und sonstige Interessenträger Akzeptanz. Das aber erfordert dann auch die Einordnung in den Kontext einer intensiveren Diskussion von Interessen und Verantwortlichkeiten gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen. Für Unternehmen heißt das: Sie können sich nicht länger nur für ihre Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen interessieren. Es ist wichtig, dass sich auch hier in diesem Sinne kultureller Wandel vollzieht. Dazu gehört dann auch, noch stärker zu erkennen, welche ökonomische Rationalität aus diesem kulturellen Wandel erwachsen kann, und dass es für ein Unternehmen schlicht und einfach vorteilhaft ist, sich mit gesellschaftlichen und unternehmensspezifischen Wertefragen zu beschäftigen.

*Ein solcher Wertewandel wird Zeit, Geld und personelle Ressourcen kosten. Bewusst zweideutig gefragt: Rechnet er sich am Ende auch?*

Ja, ganz klar – die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Wertefragen und einer unternehmerischen Positionierung

hierzu stellt eine grundsätzlich rentable Investition dar. In dem Maße, wie das erkannt wird, steigt die Bereitschaft zu investieren, werden die Verantwortlichen Zeit, Geld wie auch Motivation – also Wertigkeit des Themas in der internen Diskussion – bereitstellen. Anders funktionieren große Investitionen, Infrastrukturprojekte zumal, kaum noch. So wie sich ein Unternehmer auf die Mühen eines Genehmigungsverfahrens, einer Planung und Finanzierung einlassen muss, so muss er heute auch die Mühen des Akzeptanzprozesses auf sich nehmen.

*Die Hüterin dieses Verfahrens ist die Verwaltung. Sind die Behörden, die im Zuge allgegenwärtigen Ökonomisierens zunehmend als Kostenfaktor gesehen und „zusammengespart“ werden, überhaupt noch in der Lage, diese Aufgaben rundum wahrzunehmen?*

Da gibt es kein ultimatives „Ja“ oder „Nein“. So wie es gut und schlecht geführte Unternehmen gibt, gibt es auch hocheffiziente, zuverlässige, professionell agierende Verwaltungen – aber eben auch andere. Hier sehe ich kein systemimmanentes Problem von Verwaltung, sondern eher eins der konkreten Ausgestaltung. Auch wenn der Weg zur Akzeptanz steiniger und länger geworden ist: Verwaltung sollte Dank der bestehenden normativen Möglichkeiten die ihr zugeordnete Rolle wahrnehmen wollen – und wahrnehmen können...

## Die Autoren

**Uwe Hitschfeld**, Dipl.-Ingenieur, Unternehmensberater, Leipzig. Als Geschäftsführer der Hitschfeld Büro für strategische Beratung GmbH ist er spezialisiert auf Projekte an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit. Einen Tätigkeitsschwerpunkt bildet das Akzeptanzmanagement.

**Harald Lachmann**, Dipl.-Journalist, Leipzig. Er arbeitet als Autor, Politik- und Wirtschaftskorrespondent für Medien in ganz Deutschland. Seit vielen Jahren ist er auch für kommunalpolitische Publikationen des vorwärts Verlages tätig.

# Akzeptanz als strategischer Erfolgsfaktor

## **PUBLIKATIONEN DES MANAGERKREISES:**

**Ratingagenturen: Sind sie notwendig, überflüssig, notwendiges Übel oder  
schädlich?**, November 2012

**Soziale Absicherung von Künstlern**, Oktober 2012

**Investitionsbedarf für die Verkehrsinfrastruktur**, September 2012

**Neue medizinische Versorgungsformen**, Mai 2012

**Basel III und Mittelstandsfinanzierung**, Oktober 2011

**Finanzmarktregulierung: Einführung einer Bankenabgabe und Finanztrans-  
aktionsteuer auf deutscher und europäischer Ebene**, Juli 2011

Diese und weitere Publikationen finden Sie zum Download auf:

**[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de)**