

# Warum es beim Thema „Akzeptanz“ dicke Bretter zu bohren gilt. *4 Thesen zur Diskussion*

*Uwe Hitschfeld und Christoph Eichenseer  
Hitschfeld Büro für strategische Beratung GmbH  
Leipzig und München*

## **Über uns**

Das Büro Hitschfeld ist eine Unternehmensberatung, die seit mehr als 15 Jahren an der Schnittstelle von Politik, öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft tätig ist.

Seit vielen Jahren beschäftigen wir uns mit der Frage, wie man Akzeptanz für Projekte – gleich welcher Art – erringen und über einen Projektzyklus hinweg sichern kann. Dafür haben wir ein Instrument entwickelt, das es nicht nur erlaubt, auf der Grundlage einer umfassenden Analyse eine zielgenaue und projektspezifische Kommunikationsplanung zu entwickeln und umzusetzen. Wir sind auch in der Lage, verschiedene Projekte miteinander zu vergleichen.

Wir beraten Unternehmen auf der Übertragungs- und Verteilnetzebene und sind deutschlandweit tätig.

## **Forschung und Praxis**

Darüber hinaus beteiligen wir uns durch eigene Forschungsprojekte, Publikationen, Lehraufträge und Vorträge an der aktuellen Debatte um Akzeptanz, Bürgerbeteiligung, öffentliches Vertrauen und Transparenz.

Nachfolgend wird auf Forschungsergebnisse zurückgegriffen, die entweder aus Forschungsprojekten im Eigenauftrag stammen, oder die im Rahmen von Arbeiten an konkreten Projekten gewonnen wurden. Für uns ist Forschung in der täglichen Praxis der Einstieg in die Diskussion zur Kommunikationsplanung.

## **Zur Diskussion**

Die Debatte um Akzeptanz, Bürgerbeteiligung, öffentliches Vertrauen und Transparenz berührt und verändert nahezu alle Bereiche unserer Gesellschaft. Sie wird unabhängig von Art und Größe eines Projektes geführt, auch wenn man meinen kann, dass große Infrastrukturprojekte und gerade die Projekte der Energiewende – und hier vor allem die des Ausbaus der Netze – eine besondere Aufmerksamkeit genießen.

Es ist kaum möglich, der Komplexität des Themas in einem kurzen Beitrag für einen Workshop gerecht zu werden. Deshalb wollen wir im Folgenden vier Thesen formuliert, die wichtige Gesichtspunkte anreißen und die Diskussion anregen sollen.

### **These 1**

#### **Erforderlich ist „Maßschneiderei“ statt „Konfektion von der Stange“!**

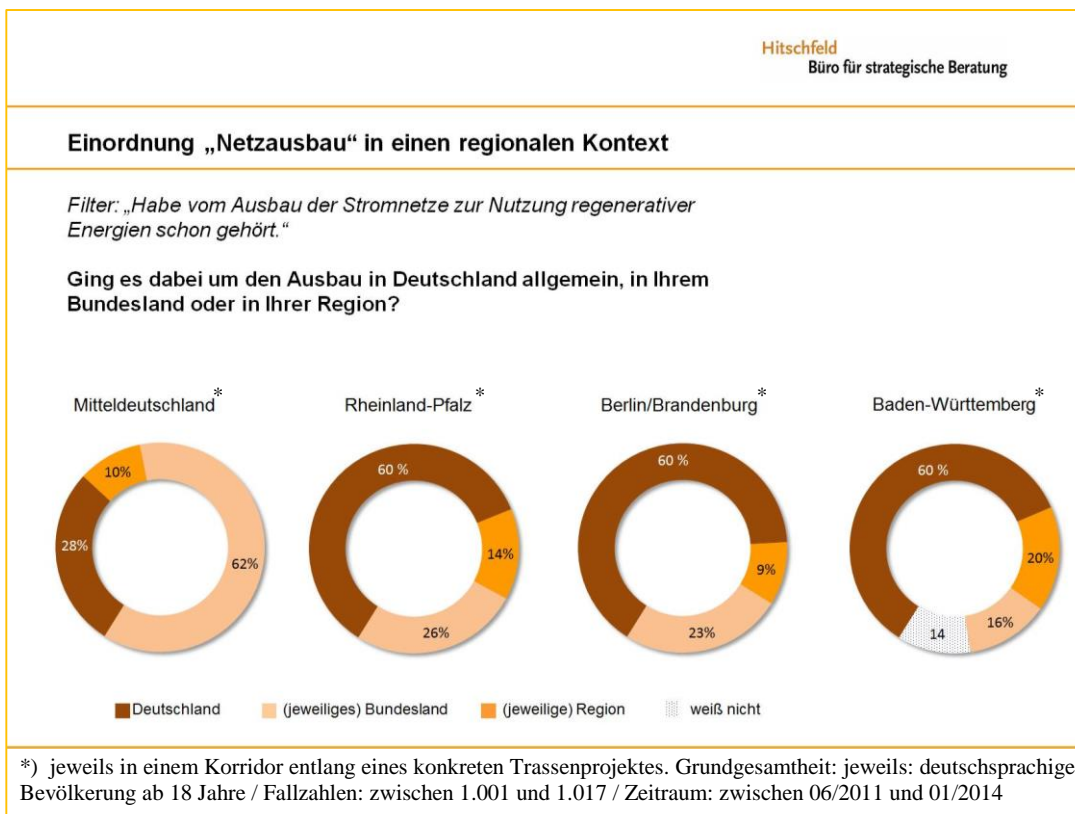
Zum heutigen Zeitpunkt – das mag sich in einigen Jahren wieder ändern – folgt jedes Projekt eigenen Regeln. Diese erklären sich aus der Spezifik des jeweiligen Projektes, aus regionalen Vorprägungen, lokalen Bedingungen und anderem mehr.

Deshalb muss jedes Projekt auch individuell betrachtet werden. Der Rückgriff auf Erfahrungen, auch wenn es gute sind, ist oftmals hilfreich, kann aber auch sehr schnell in die Irre führen.

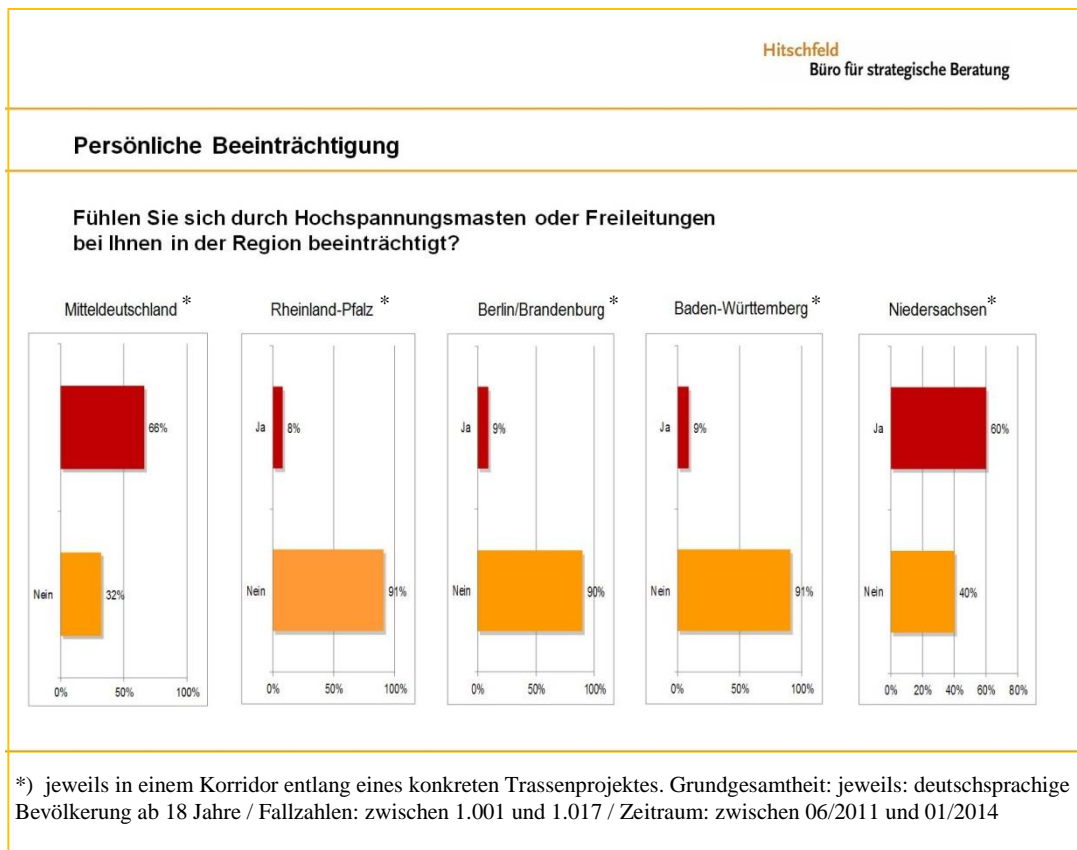
Dazu zwei Beispiele:

Für viele der (Leitungsbau-)Projekte, die wir betreuen, haben wir zunächst eine umfassende Analyse des Status quo durchgeführt. Ein Teil dieser Analyse ist eine repräsentative Meinungsforschung.

Die folgende Grafik hilft uns einzuschätzen, ob die Befragten die regionale und politische Ebene kennen, in der das Thema „Netzausbau“ angesiedelt ist.



Die unten stehende Grafik zeigt, wie unterschiedlich die Beeinträchtigung ist, welche die Befragten bezüglich der Hochspannungsleitungen empfinden.



Auch Ansichten zu den verschiedenen Problemen, die mit dem Netzausbau in Verbindung gebracht werden, sind von Region zu Region oft sehr unterschiedlich.

Daraus folgt, dass ein Unternehmen aus diesen Punkten weitreichende (regional-) spezifische Schlussfolgerungen zu Ausrichtung, Inhalt und Strategie der projekt- und Unternehmenskommunikation ziehen sollte.

Die Realität deutet aber oftmals in eine andere Richtung. Unsere Erfahrungen legen den Verdacht nahe, dass es eine starke Sehnsucht nach *dem* einen Masterplan gibt, der als Blaupause über alle Projekte gestülpt werden kann. Je größer die Organisation, nahezu gleichgültig, ob Unternehmen oder Behörde, umso eher wird – um in unserem Bild zu bleiben – auf Konfektion und nicht auf „tailer made“ gesetzt. Doch gerade in einem Segment, das sich so dynamisch entwickelt und verändert, wie „Kommunikation für Akzeptanz“ muss „Versuch und Irrtum“ möglich sein. Nur wo

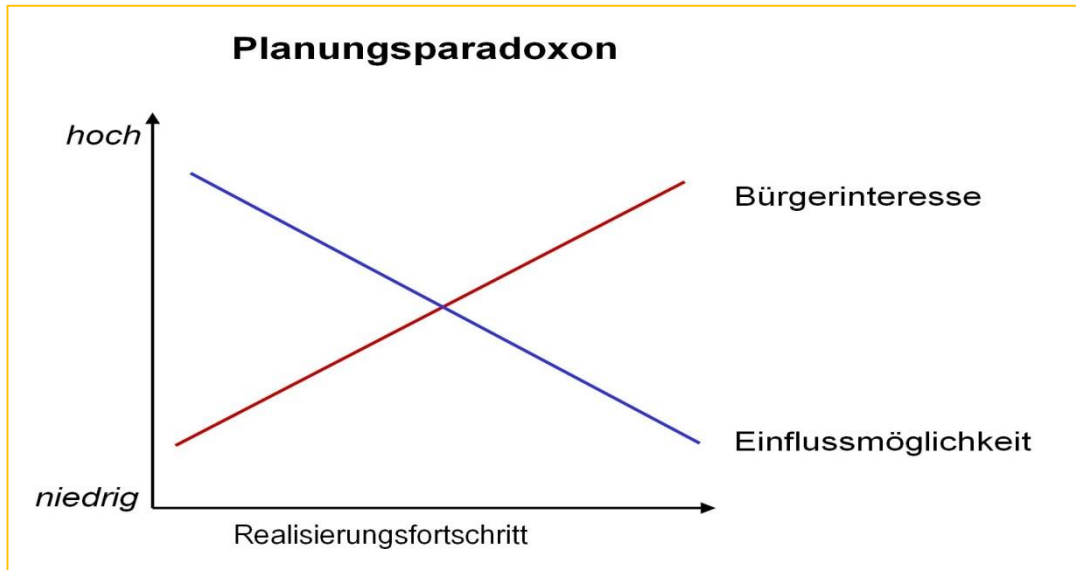
unterschiedliche Instrumente und Ansätze ausprobiert werden können, gibt es eine Chance, aus Erfahrung zu lernen. Denn eins ist klar: Wer behauptet, dass er den Stein der Weisen für alle Aufgabenstellungen gefunden habe, der muss sich einen Scharlatan nennen lassen.

## These 2:

### Planungsparadoxon und

### Kontradiktion der gesellschaftlichen Informationsverarbeitung

Allen Praktikern bekannt und wohl auch von vielen gefürchtet sind die Auswirkungen des s. g. „Planungsparadoxons“. Es beschreibt, dass Einflussmöglichkeiten auf ein Projekt mit dem Realisierungsfortschritt abnehmen. Gleichzeitig ist das Bürgerinteresse in einer frühen Projektphase, wenn es also relativ viele Möglichkeiten der Einflussnahme gäbe, gering und nimmt erst mit dem Projektfortschritt zu. Dann – siehe oben – werden die Einflussmöglichkeiten aber immer geringer.



Seitdem partizipative Elemente immer wichtiger werden, tritt ein zweites Phänomen hinzu: Die Kontradiktion der gesellschaftlichen Informationsverarbeitung. Sie beschreibt die Zwiespältigkeit des „mündigen, engagierten Bürgers“: Dieser hat zunächst den Wunsch, möglichst alle Informationen, die für Meinungsbildung, Ent-

scheidungsfindung und Umsetzung eines Projektes relevant sind oder sein können, zu bekommen und sich auf dieser Grundlage selbst eine Meinung zu bilden.

Werden dann die (ja meist sehr umfangreichen) Informationen zur Verfügung gestellt, reift die Erkenntnis, dass man diese nicht wirklich einschätzen und bewerten kann. In der Konsequenz führt das rasch zu einer Sehnsucht nach einer Reduktion von Komplexität und Kompliziertheit der Problematik, sehr oft zu dem Ruf nach einer „neutralen Instanz“, einem „unparteiischen Dritten“, der erklären möge, was gut und richtig ist. Das ist nichts anderes, als das genaue Gegenteil des Begehrten. Dass es diese Instanz nicht gibt und schon deshalb nicht geben kann, weil es keine zweckfreie Kommunikation (im gesellschaftlichen Umfeld) gibt, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Für den Praktiker ist es zunächst wichtig, um beide Dinge zu wissen und damit operativ umgehen zu können. Dazu gehört, sie bei der strategischen Projektkommunikation – zumindest auf der Zeitachse – zu berücksichtigen.

Eine wirkliche Lösung ist dies natürlich nicht.

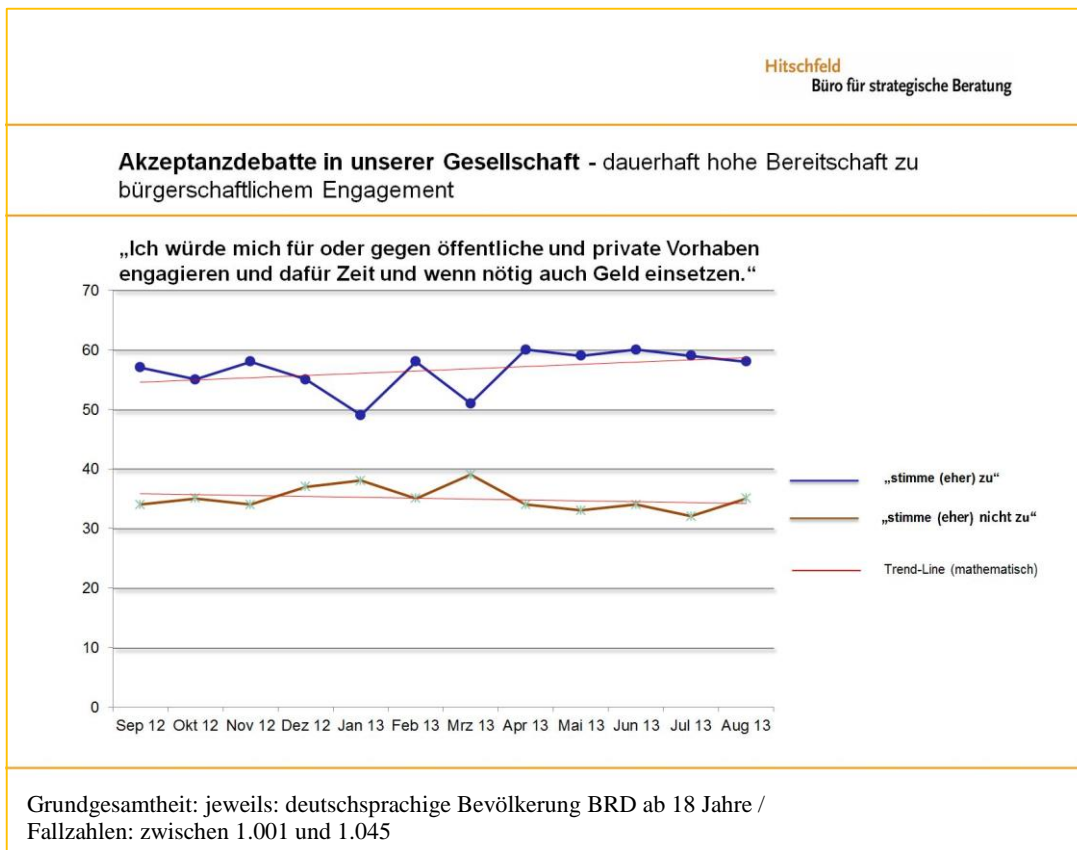
Diese dürfte vor allen Dingen in der Ausbildung von größerer Methoden- und Sozialkompetenz bei allen Akteuren liegen. Dass es dazu erheblicher Ressourcen, d. h. in diesem Fall vor allen Dingen Zeit und Know-how, bedarf, ist klar.

### **These 3:**

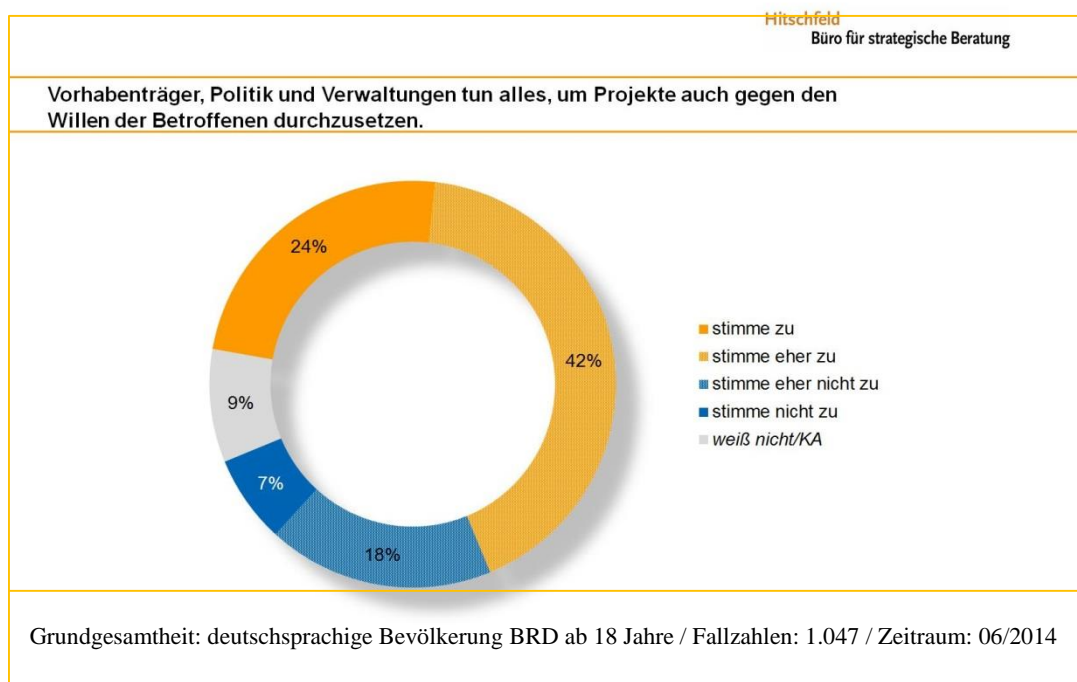
#### **Gut Ding will (lange) Weile haben**

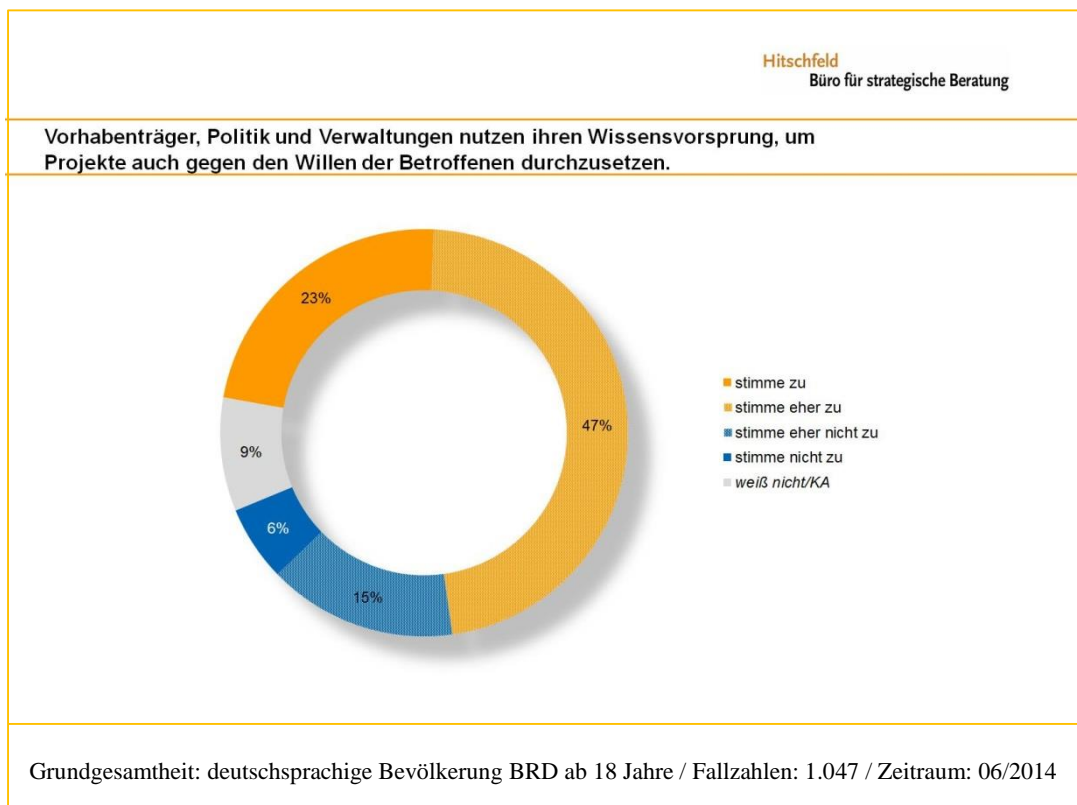
Einerseits und andererseits:

Auf der einen Seite sehen wir eine große Bereitschaft in der Bevölkerung, sich zu engagieren. Natürlich ist es von der Absicht bis zur Tat noch ein Stück Weg. Natürlich gibt es unterschiedliche Ebenen der Betroffenheit, die zu einem unterschiedlichen Maß an Bereitschaft zum Engagement führen. Doch die Basis, von der aus solche Überlegungen getätigt werden, ist eine stabile Bereitschaft, sich einzusetzen.



Auf der anderen Seite erleben wir ein großes Misstrauen der Bevölkerung gegenüber Projektträgern, Politik und auch der Verwaltung.





Die zweifellos vorhandenen Bemühungen von Politik, Verwaltung und Unternehmen um mehr Bürgerbeteiligung, bessere Information und mehr Transparenz werden als „nicht ehrlich“, als Lippenbekenntnisse, als Mittel, um Projekte durchzusetzen, abgetan.

„Misstrauen“ sehen wir auch im Bereich elektromagnetische Felder (EMF). In diesem für den Netzausbau sehr sensiblen Bereich hat sich das Grundvertrauen in den Staat (wenn dies früher in diesem Punkt je bestanden hat), dass er als neutrale und übergeordnete Instanz Grenzwerte so festlegt, dass keine Gesundheitsgefahren drohen, aufgelöst. Die Mehrheit unterstellt stattdessen inzwischen einen Deal zwischen Industrie und Politik.

Waren also all die bisherigen Bemühungen vergeblich? Sicher nicht.

Ein so fundamentaler gesellschaftlicher Wandel – und einen solchen erleben wir derzeit – vollzieht sich nicht geradlinig und kurzfristig. Er erfordert Zeit, die Ausbildung



von Ressourcen, Qualifikationen bei allen Akteuren. Wer es über Dekaden gewohnt war, seine Projekte mit dem Gesetzbuch in der einen und mit der Brechstange in der anderen Hand zu realisieren, braucht vielleicht etwas länger, um sich in einer neuen Akzeptanz- und Beteiligungskultur zurecht zu finden. Und engagierte Bürgerinnen und Bürger werden sich sicher an früheres Verwaltungs- oder Unternehmenshandeln erinnern und neuen Akzenten bei gleichen Personen zunächst eher misstrauisch gegenüber stehen.

Wir brauchen also einen langen Atem, Geduld und die Ausbildung einer Kultur, die gemachte Fehler nicht als persönliches Scheitern versteht.

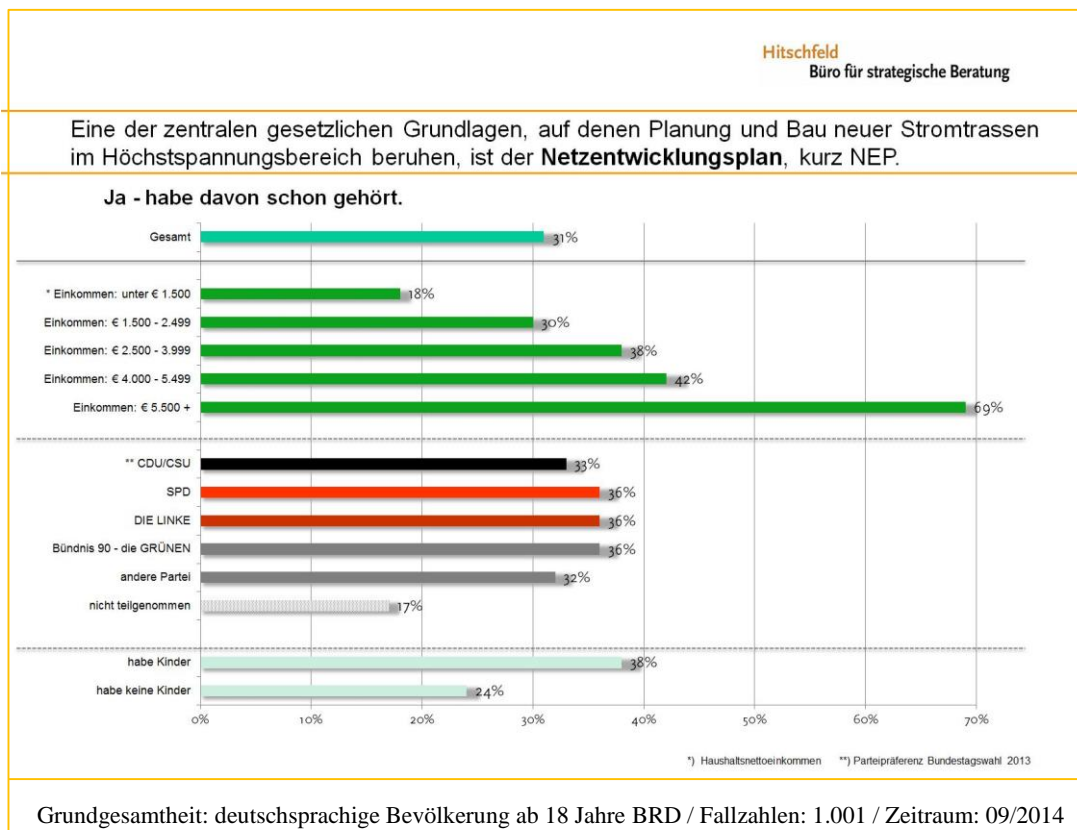
#### These 4

**Aus aktuellem Anlass:**

**Netzausbau und Energiewende:**

**Gesellschaftliches Großprojekt oder ein Elitenthema?**

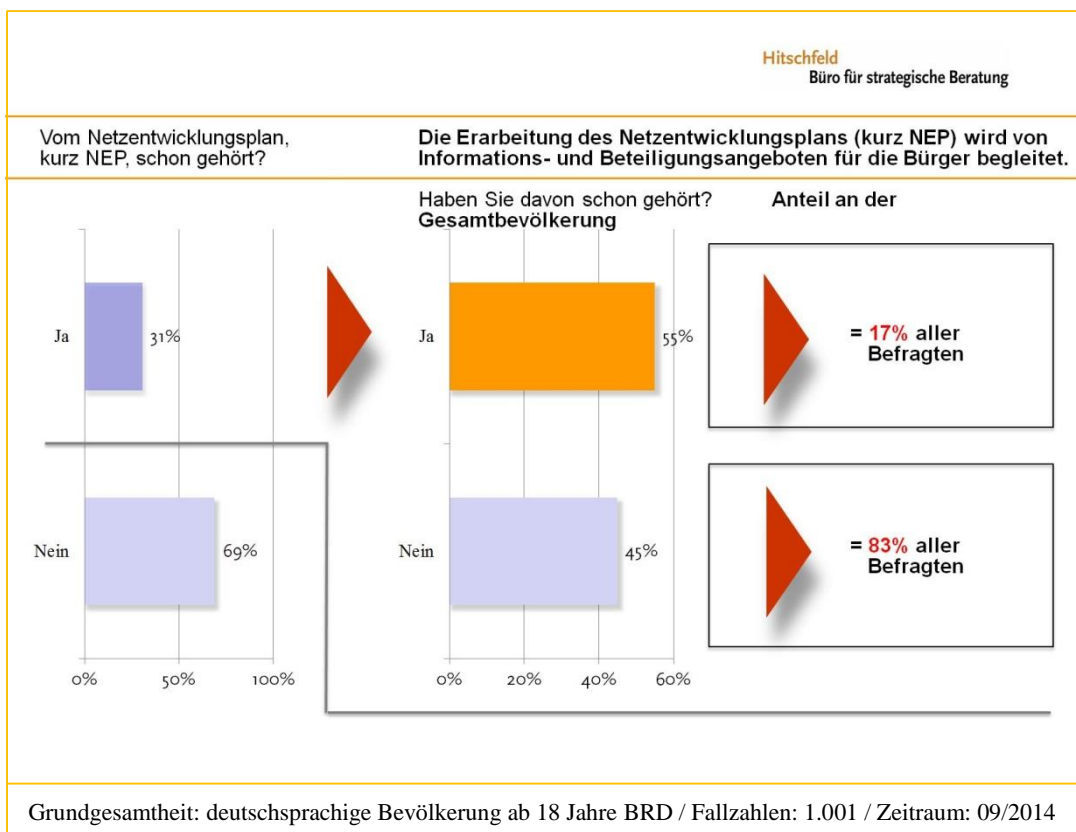
Wegen der bevorstehenden Veröffentlichung des Entwurfs des neuen Netzentwicklungsplans haben wir repräsentativ in der deutsche Bevölkerung gefragt:



Von den zweifellos zahlreichen Informations- und Beteiligungsangeboten haben ca. 1/3 der Befragten Kenntnis genommen. So wichtig das Thema, so komplex ist die Materie. Nicht alle Bürger hören zu und verstehen. Deshalb halten wir den Wert für hoch und er hat uns überrascht.

Verblüfft haben uns die heftigen Ausschläge in einzelnen soziodemographischen Gruppen. In der höchsten Einkommensgruppe haben mehr als 2/3 vom NEP gehört, in der niedrigsten nicht einmal jeder Fünfte. Und Nichtwähler (die inzwischen quantitativ eine nicht zu unterschätzende Gruppe bei Wahlen darstellen) haben signifikant seltener von ihm gehört.

Ein weiterer Blick sorgt für Ernüchterung: „Am Ende des Tages“ hat nicht einmal jeder fünfte Befragte von den Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen der NEP-Erarbeitung gehört.



Auch hier finden wir wieder große Unterschiede in den einzelnen soziodemographischen Gruppen. Es zeigt sich, dass dieses Thema, immerhin ein Schlüsselthema für den Netzausbau und die Energiewende, vor allem reiche, ältere Männer erreicht.

Wurde nicht die Energiewende und darin als einer der zentralen Bausteine der Netzausbau als *das* große Dialog-Projekt ausgerufen, an dem sich die ganze Gesellschaft beteiligen sollte? Für den Anspruch, mit dem Bundeswirtschaftsministerium und Bundesnetzagentur an die Bearbeitung des Themas herangegangen sind, sind die vorliegenden Daten zweifellos nicht akzeptabel.

Notwendig scheint eine Überprüfung und Neuausrichtung der Kommunikationsstrategie, mit der die Themen „Bürgerbeteiligung“ und „Netzausbau“ bisher verfolgt wurde.

### **Zum Schluss**

Das Bemühen um Akzeptanz, mehr Bürgerbeteiligung und Transparenz bei Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen wird mehr und mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen, aber auch für Politik und Verwaltung.

Es geht dabei nicht um eine neue Managementmethode oder eine besonders intelligente Form, Zustimmung für ein Projekt zu organisieren.

Vielmehr geht es um eine grundlegende Neuausrichtung des Wertesystems, das zu nachhaltigen, strategischen Verhaltensänderungen bei allen Akteuren führt – im Großen und im Kleinen

Alle Akteure müssen ein Bewusstsein für die Größe dieser Aufgabe entwickeln um sie dann entschlossen und mit langem Atem anzupacken.