

WHITEPAPER

NEUE CHANCEN FÜR EIN STRATEGISCHES AKZEPTANZMANAGEMENT

Stakeholderanalysen und Mikrogeografie

Autoren: Thomas Perry und Uwe Hitschfeld

Das Erringen und Sichern von Akzeptanz für ein Projekt, die projektspezifisch angemessene Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger und eine strategisch angelegte Projektinformation sind heute wichtige Erfolgsfaktoren für jedes Vorhaben. Jedes Projekt ist anders – wir müssen die jeweils relevanten Einflüsse und Rahmenbedingungen gut kennen, um die richtigen Schlüsse für Vorbereitung und Durchführung unseres Vorhabens ziehen zu können.

Zentrales Element bei solchen Betrachtungen sind die Personen, die spezifische Aufgaben oder Interessen („Stakes“) in Bezug auf das Projekt haben – die „Stakeholder“. **Wir müssen sie so gut es geht kennenlernen und uns auf sie einstellen. Das geht natürlich nur, wenn wir wissen, wer die Stakeholder sind.** Nur dann können wir über sie Informationen sammeln, Erkenntnisse schaffen, sie erreichen. Wir müssen konkret werden, sie genau benennen, um relevante Daten über sie zu bekommen. Allgemeinplätze wie „die Bevölkerung“, die „Wirtschaft“, „die Betroffenen“ oder „die Entscheider“ helfen uns dabei nicht weiter.



In der Praxis des Akzeptanzmanagements gibt es Instrumente, die von vielen Akteuren dieses Aufgabenfeldes genutzt werden. Häufig aber wird analytisch viel zu oberflächlich oder gar nicht genutzt, was möglich wäre. Das lässt sich am Beispiel der Stakeholder gut zeigen.

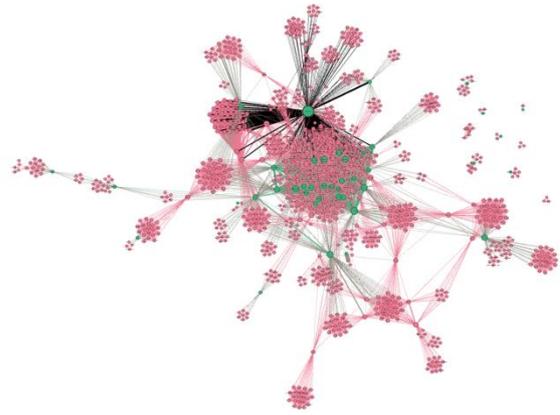
„Stake X“-Analysen erschließen die Netzwerke von Top-Influencern und Entscheidern

Stakeholder lassen sich in vielen Vorhaben zunächst als zwei Gruppen mit sehr unterschiedlichem Impact beschreiben. Da sind zum einen die Stakeholder, die qua Amt, Zuständigkeit oder als Vertreter von sogenannten „vested interests“ eine besondere Rolle spielen. Das sind z. B. strukturelle (etwa politische und administrative) oder durch ihre Funktion als Vertreter von Interessen (Geschäftsführer, Verbandsvertreter, NGO-Aktivisten etc.) unmittelbar relevante Personen. In der vielfach gängigen Praxis des Akzeptanzmanagements trägt man die offensichtlichsten und gefühlt wichtigsten Stakeholder dieser Art zusammen, recherchiert Informationen über sie und versucht dann – oft nach Gefühl oder anhand persönlicher Kenntnis – ihre Bedeutung zu priorisieren, um mit den immer knappen Ressourcen mit ihnen in Dialog zu treten und zu überzeugen.

Bei dieser Vorgehensweise wird nur leider oft vergessen (oder mangels

Möglichkeiten ins Reich des nicht Handhabbaren verwiesen), dass diese Personen in einer politischen und wirtschaftlichen Landschaft wie in Deutschland nicht absolut mächtige und entscheidende Fürsten sind, sondern Personen, die in oft umfangreiche Netzwerke eingebunden sind, auf die sie Rücksicht nehmen müssen, von denen sie abhängig sind und deren Sicht der Sache deshalb für die Bildung ihrer eigenen Meinung unverzichtbar ist.

Für das Akzeptanzmanagement bedeutet das Zweierlei: **Man kann die besonders gut sichtbaren Stakeholder (nennen wir sie Stakeholder erster Ordnung), ihre Interessen, Verhaltensweisen nicht wirklich verstehen, wenn man ihre Netzwerke und die Menschen darin (Stakeholder zweiter Ordnung) nicht kennt.** Dabei müsste man diese Stakeholder zweiter Ordnung ebenfalls als Bezugsgruppe des Akzeptanzmanagements verstehen und mit ihnen umgehen. Weil diese Aufgabe so wichtig ist, haben wir mit „Stake X“ eine Methode entwickelt, mit der wir – auch – diese Stakeholder zweiter Ordnung erfassen und das dabei entstehende Netzwerk und die Beziehungen der Stakeholder untereinander analysieren. Wir beantworten damit umfassend die Frage, wer relevante Stakeholder sind, benennen die Personen, zeigen auf, wer wen kennt, wer viele oder wenige kennt, wer Beziehungen in unterschiedliche Interessenszusammenhänge hat, wer die besten Beziehungen hat, wen man überzeugen sollte, damit er oder sie wiederum auf andere einwirkt und vieles andere mehr.



Stake X, Tool zur Stakeholderanalyse: Basisgruppe und Netzwerk

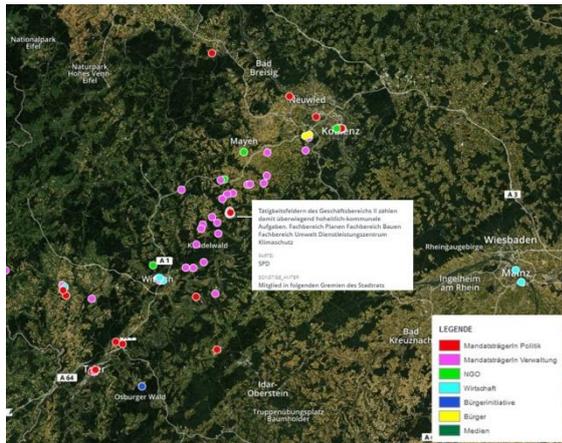
Wir schaffen damit neue Grundlagen für ein Akzeptanzmanagement mit viel mehr und ganz neuen Möglichkeiten, um Interessen und Zusammenhänge von Entscheidern zu verstehen, die eigene Argumentation darauf auszurichten und besser für Akzeptanz unter wichtigen Stakeholdern zu werben. Gleichzeitig machen wir diese Netzwerke adressierbar, denn wir wissen, wer diese Personen konkret sind und wie man sie erreichen kann.

Mikrogeografische Daten über Räume und Menschen erschließen die Stakeholder in der Bevölkerung

In vielen Projekten und Vorhaben mit großen Auswirkungen auf die Lebensbedingungen größerer Bevölkerungsgruppen (z. B. Infrastrukturprojekte, Industrieansiedlungen u. ä.), sind aber nicht nur die Stakeholder erster und zweiter Ordnung wichtig, sondern auch die Bevölkerung.

Aber auch hier tut Differenzierung not. Man muss zunächst erkennen, wie der „Projektraum“ geschnitten ist, wer im Einzugsgebiet solcher Vorhaben lebt, was diese Menschen und ihr Leben charakterisiert, wie und warum sie deshalb vom Vorhaben betroffen sind, welche ihrer Interessen dadurch tangiert werden und

wie sie das mit dem Vorhaben in Beziehung bringt.



StakeX, Tool zur Stakeholderanalyse: Geokartierung

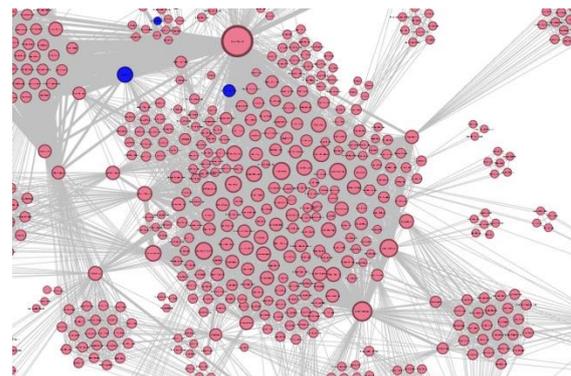
Mit diesen Informationen kann man besser verstehen, wie die (gesellschaftlichen, kommunikativen) Voraussetzungen für ein Projekt sind. Dies umfasst auch die Fragen, wo ggf. Akzeptanz bedroht sein könnte, worauf man im Akzeptanzmanagement achten muss, welche Lösungen und Argumente man entwickeln muss, um sich ihnen bei Bedarf stellen zu können, wie man relevante Personen erreichen kann und wie sie anzusprechen sind.

Menschen sind elementar, weil sie die Akteure und Stakeholder in der Bevölkerung sind. Aber fast immer sind es nicht alle, um dies es geht, sondern ganz bestimmte Gruppen: zum Beispiel Menschen und Milieus mit bestimmten Überzeugungen, Hausbesitzer oder Mieter, sozial Schwache oder Starke, Pendler oder Bewohner, Autofahrer oder ÖPNV-Nutzer, Menschen mit oder ohne Bildungsressourcen, um aktiv zu werden, und viele andere Aspekte mehr. Je mehr wir wissen, desto besser können wir Bezugsgruppen verstehen, die richtigen Lösungen und Argumente entwickeln, unser Akzeptanzmanagement zielgenauer entwickeln und planen und deshalb effizienter und effektiver

agieren. Wenn wir also nicht mit Abstrakta wie „die Bevölkerung“ hantieren, sondern konkreter werden, können wir auch die Aufgaben des Akzeptanzmanagements besser und effizienter segmentieren, priorisieren und angehen.

Geografische Räume wiederum sind wichtig, weil Betroffenheit, Interessen und die selbstbewusste Handlungsfähigkeit von Menschen sehr häufig an bestimmte geografische Räume gekoppelt sind. Straßen, Bahnen und Industrieanlagen werden in bestimmten Gegenden gebaut, ressourcenstarke Menschen wohnen in bestimmten Gegenden, Änderungen im ÖPNV betreffen bestimmte Stadtgebiete, Bauvorhaben lassen Menschen aus bestimmten Gebieten im Stau stehen, etc.

Auch um Menschen und Räume zu analysieren, gibt es gute Mittel und Wege, die allerdings auch Expertise und Know-how erfordern. Ein sehr mächtiges Instrument, das wir vor dem Hintergrund unserer Projekterfahrungen erschlossen haben und nutzen, sind mikrogeografische Daten.



Stake X, Tool zur Stakeholderanalyse: stadtpolitisches Cluster

Mit ihnen analysieren wir die für Vorhaben unserer Kunden relevanten Menschen und Räume. Sie bieten uns heute eine große Zahl an Daten über Sozialstruktur, Einstellungen, Parteinähe, soziokulturelle Milieus und

Grundwerte, aber auch solche über das Mobilitätsverhalten, Pendler, Passantenströme oder Verkehrsdichte, über Hausbestand, Gewerbe, Handel und Dienstleistungen. All diese Daten können wir für größere und kleinere Räume, bis auf Hausebene oder Baublöcke herunter analysieren und visualisieren. Damit erschließen wir enorme Potenziale für die Planung und Durchführung des Akzeptanzmanagements, um konkrete Bezugsgruppen zu bestimmen und zu erreichen, Interessen ebenso wie Konflikt- und Nutzenpotenziale zu erkennen und die Situation zu verstehen, in der wir Akzeptanzmanagement betreiben.

Die Verknüpfung dieser Betrachtungsebenen (Anordnung der Stakeholder im Raum, Milieubetrachtungen, Verbindung mit mikrogeografischen Analysen) führen zu einer neuen Qualität der Analyse und Grundlage – nicht nur – für die Kommunikationsplanung.

Diese Möglichkeiten schaffen ein neues Niveau des Akzeptanz- und Stakeholdermanagements.

Man muss sie nur ergreifen und nutzen. Wir sagen Ihnen gerne wie.

Sprechen Sie uns an!

Q | Agentur für Forschung

Ansprechpartner: Thomas Perry

Turley-Straße 6, 68167 Mannheim

fon.: [+49] 0621 976526-40

mail: info@teamq.de

Q | Agentur für Forschung
Mail: info@teamq.de

StakeX bietet Informationen für Stakeholdermanagement auf hohem Niveau.

StakeX Mehr Zielgruppe, mehr Daten, mehr Impact

- Mehr Stakeholder bieten mehr Ansatzpunkte für Kommunikation.
- Priorisierung der Stakeholder trägt zur Ressourcenschonung bei.
- Mehr Daten bieten mehr Informationen über Stakeholder.
- Netzwerkanalysen zeigen, wer wen kennt, wie man Umfeldler und Influencer erreicht.
- Vernetzungsstärke indiziert Wichtigkeit und hilft Prioritäten zu setzen.
- Adressen und Geodaten sichern Erreichbarkeit & räumliche Information.

Hitschfeld

Büro für strategische Beratung

Ansprechpartner: Uwe Hitschfeld

Kickerlingsberg 15, 04155 Leipzig

fon.: [+49] 0341 30558517

mail: info@hitschfeld.de

Hitschfeld Büro für strategische Beratung GmbH
Mail: info@hitschfeld.de