

# Akzeptanzmanagement und Energiewende

Gernot Barth

Drei Fragen zur Energiewende:

1. Gibt es ein klar umrissenes Produkt?
2. Wird Mediation gebraucht?
3. Wie gewinne ich Menschen?

Akzeptanzmanagement (AM) ist seit einiger Zeit in aller Munde. Ursprünglich ein Begriff aus der Betriebswirtschaftslehre, bezeichnete er einen Prozess, der vorhandene (echte) Kundenbedürfnisse und -wünsche in Übereinstimmung mit der Entwicklung eines Produktes oder einer Dienstleistung bringt (vor allem Steuerungsmechanismen). Nun wird er auch als Begriff des Projektmanagements und des Changemanagements entwickelt. Seine die Fachöffentlichkeit überschreitende Bedeutung erlangte er mit dem in Deutschland proklamierten Projekt der „Energiewende“.<sup>1</sup>

Im Folgenden geht es nicht um eine Exegese des Begriffes, sondern vielmehr um den Prozess der Realisierung von Akzeptanz. Es geht auch darum, welches Verständnis einem solchen Management zugrunde liegt.

Zunächst einige ausgewählte Beispiele zum aktuellen Gebrauch des Begriffes: Bundeskanzlerin Angela Merkel rief am 23. Juni 2012 dazu auf, die im Zusammenhang mit der Energiewende nötigen Veränderungen zu akzeptieren. Neben der Politik müssten auch Umwelt- und Wirtschaftsverbände für eine höhere Akzeptanz werben (Videobotschaft). Hier

geht es scheinbar darum, einen Werbefeldzug für ein klar umrissenes Produkt zu starten. In diesem Fall hat der Begriff einen starken Schwerpunkt in der Psychologie des Überzeugens.

In Gesprächen mit Vertretern von Energiekonzernen, denen ich ein Angebot zur Ausbildung von Mediatoren im Kontext der Energiewende unterbreite, wurde mir gesagt, dass man Mediation in der Gestaltung des Akzeptanzprozesses nicht brauche. Vielmehr ginge es ihnen darum, insbesondere den Bürgern die Aufgaben der „Energiewende“ zu vermitteln. Ein Manager formulierte: „Ich möchte gern lernen, wie es mir gelingen kann, die

Menschen zu gewinnen.“ Der letzteren Aussage liegt stärker die Bedeutung eines AM zugrunde, die die Bürger/Kunden in den Prozess einbeziehen möchte.

Doch stellt sich hier die Frage: Welches Produkt soll eigentlich akzeptiert werden und wer soll dieses tun? Nach Bekundungen aus dem Politiksystem haben die Verantwortlichen aus diesem System selbst keinen klaren Plan. Befragungen im System der Wirtschaft ergaben, dass hier weit verbreitete Ängste vorherrschen und eine Belastung des Wirtschaftsstandortes Deutschland befürchtet wird. Umweltverbände sind ob der Realisierungswege sehr differenziert

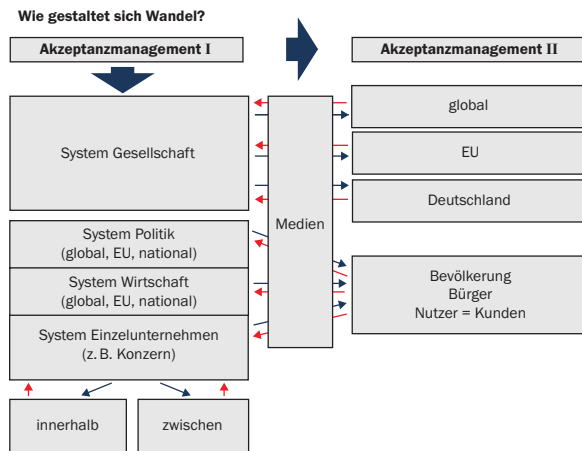


Abb. 1: Wandel Akzeptanzmanagement-Energiewende (© Dr. Gernot Barth).

<sup>1</sup> Deutschland hat es übrigens geschafft, zwei deutsche Begriffe, die „Energiewende“ und den „Atomusstieg“, in den internationalen Wortschatz zu transportieren. Dies gelingt meist nur, wenn innerhalb einer Nationalsprache ein bislang international unbekanntes, aber bedeutsamer Vorgang bezeichnet wird. Erinnert sei hier an Begriffe wie „Kindergarten“ und „Blitzkrieg“.

in ihrer Betrachtung. Die Vorhabenträger (die Energiekonzerne) befinden sich in einem Prozess der internen Neuausrichtung und fragen sich, wohin es denn genau gehen soll, damit sie als Konzern wirtschaftlich überleben. Die Signale aus dem deutschen Politik- und Wirtschaftssystem sind somit sehr vieldeutig. Die Bundesrepublik agiert zudem mittlerweile im Feld der Energiewirtschaft nur noch eingeschränkt im nationalen Rahmen. Die unmittelbar nachbarschaftliche Dimension (unter anderem Polen, Tschechien, Frankreich), die europäische und die globale kommen hinzu. Auch hier haben wir gewissermaßen eine Kakophonie der Strategien. Und man betrachtet die deutschen Bemühungen mit Interesse, aber wenig Unterstützung. Ich verbleibe hier bei einer theseartigen Darstellung. Der Raum, um dies genauer zu explizieren, würde den Rahmen dieses Aufsatzes überschreiten.

Mit Blick auf die Energiewirtschaft sollten wir zwei AM-Prozesse unterscheiden: Zum Ersten die Klärung des Umrisses des Produktes und seiner Akzeptanz innerhalb von Politik und Wirtschaft (AM I). Zum Zweiten einen Management-Prozess, der den Dialog mit den Kunden/Bürgern umfasst (AM II). Beide Prozesse verlaufen in Deutschland derzeit parallel (siehe Abbildung 1).

Zugespielt gesagt, soll ein sehr unscharf definiertes Produkt von den Kunden und Bürgern akzeptiert und unterstützt werden.

Für die Energieunternehmen heißt dies zusätzlich, einen Change-Prozess zu durchlaufen, dessen Ende sich nur äußerst vage definieren lässt. Von mir befragte Manager fanden sich auf allen Stufen der klassischen Change-Kurve (siehe Abbildung 2) wieder. Für sie heißt es im Moment wohl: „Aufbruch mit Optimismus in die Ungewissheit“.

Der Ruf nach der Gestaltung des Akzeptanzmanagements der Energiewende geht notwendig mit der Gestaltung des Changemanagements in den Unternehmen einher. Darüber hinaus befindet sich die Gesellschaft in einem Wandel, von dem sie selbst nur vage etwas ahnt. Wahrscheinlich stehen wir hier auf der Change-Skala mehrheitlich zwischen Verweigerung und Widerstand.

## Mediative Elemente im AM

Was bedeutet dies nun für den AM-Prozess II? Für den von der Politik und der Wirtschaft einschließlich der Energiekonzerne eingeforderten Prozess der Akzeptanz der Energiewende bedeutet dies

meines Erachtens, dass die Bürger und Kunden in den Prozess der Energiewende als aktive Akteure einbezogen werden müssen. Produkte und Realisierungswege müssen den Interessen, Bedürfnissen und Anliegen der Bürger entsprechen. Diese zur Sprache zu bringen, sie mit anderen Akteuren abzugleichen und zu einer für alle Beteiligten akzeptablen Lösung zu bringen, ist auch ureigenes Anliegen eines Mediationsprozesses. Und es sind die klassischen Methoden, die hier bei Bürgerforen in der Interessen- oder Lösungsfindung beim Bau einer Netztrasse eingesetzt werden könnten, auch aus dem Bereich der Mediation und Moderation im öffentlich rechtlichen Bereich, wie zum Open Space oder World Café.

Der Widerstand, der sich gegen Mediation in einem AM-Prozess bildet, resultiert meines Erachtens zum einen daraus, dass hier ein neutraler Dritter zwischen Parteien vermittelt, und einem in Deutschland stark rechtlichen Verständnis dieses Verfahrens. Dies ist zweifelsohne nur in eskalierten Situationen erforderlich, welche in einem AM-Prozess aber nur zum Teil vorliegen. Ich plädiere deshalb für den Einsatz mediativer und moderativer Verhandlungsstrukturen und -techniken, verbunden mit einer mediativen Haltung, die den anderen akzeptiert (des einen Netztrasse ist des anderen Rohrdommel, Feldhamster, Kreuzotter...).

Zum zweiten resultiert der Widerstand gegen Mediation aus dem Verständnis eines AM, welches stärker in der Psychologie des Überzeugens und des Werbens angesiedelt ist. Damit wird aber die gegenwärtige Situation falsch eingeschätzt. Die Energiewende als abstrakter Prozess wird in Deutschland von der Bürgermehrheit getragen. Es geht daher weniger um Überzeugen und Werben als um Gestalten und Einbeziehen. Es geht also darum, Bürger und Kunden für die Gestaltung konkreter Projekte zu gewinnen und einzubeziehen.

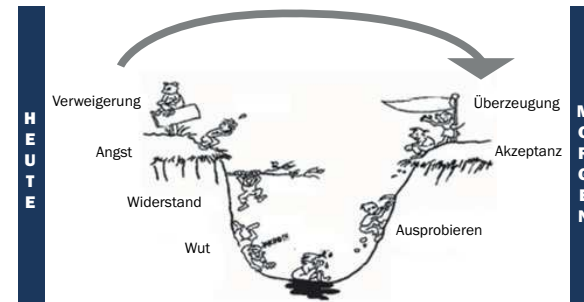


Abb. 2: Der Changemanagementprozess (© Sächsisches Staatsministerium für Justiz und für Europa. Handbuch Prozessmanagement, Version 2.1, S. 21).



Abb. 3: Dimensionen des Akzeptanzbegriffes (© Zoellner/Rau/Schweizer-Ries (2009)).

### Bürger und Kunden gewinnen

Akzeptanz kann als aktive oder passive Zustimmung zu Entscheidungen oder Handlungen anderer bzw. als positive Bewertung eines Planungsgegenstandes begriffen werden.<sup>2</sup> Sie kann auch als Widerspruch zum Begriff Ablehnung definiert werden.<sup>3</sup> Die Dimensionen werden in Abbildung 3 anschaulich abgebildet.

Aktive Akzeptanz wäre das erstrebenswerte, in konkreten Fällen auch idealistische, Ziel. Um es mit der Perspektive eines Vorhabenträgers zu illustrieren: „Solange kein Widerstand da ist, wird die Anlage akzeptiert.“ Während Bürgerinitiativen eher so formulieren: „Erst wenn die Anwohnenden die Anlage explizit befürworten und aktiv unterstützen, kann von Akzeptanz gesprochen werden“.

Für die Kommunikation mit den Bürgern und Kunden geht es daher zuvörderst nicht um Werben und Überzeugen, sondern um einen Dialog auf Augenhöhe. Grundlegende Prinzipien nenne ich im Folgenden:

### Grundsätze des mediativen Akzeptanzmanagements

- **Innere Haltung:** Der Bürger / Kunde ist legitimer Bestandteil des gesamten Verfahrens.
- **Eigene Offenheit,** Bereitschaft zur Einsicht und Überarbeitung der Planung.
- **Wertschätzung** aller Bürger – Projektbefürworter wie -gegner (nicht

psychologisieren und mit negativen Etiketten versehen).

- Methode: **Aktiv Zuhören** – hat auch eine deeskalierende Wirkung.
- **Interessen** der Bürger vollständig erfassen und sich die **Rückmeldung holen**, ob sie sich verstanden fühlen!
- Erst danach eigene Pläne explizieren.
- Den **Dialog** auf der Interessenbasis führen und **NICHT auf der fachlichen Basis!**
- Frühzeitige Einbeziehung der **Medien** zur Aufklärung und Information.
- Prozess des Mediativen Akzeptanzmanagements II.

### Literatur

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung. Berlin 2012. Abrufbar unter: [http://www.bmvbs.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmvbs.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?__blob=publicationFile).

Wehrmann, Jens: Akzeptanzforschung im Marketing: Themen, Methoden, Beispiele. Walting 2005. Abrufbar unter: <http://www.safari-gmbh.de/fileadmin/Download/FAS.pdf>.

Zoellner, Jan/Rau, Irina/Schweizer-Ries, Petra: Akzeptanz Erneuerbarer Energien und Sozialwissenschaftliche Fragen. Universität Magdeburg, Projektendbericht 2009.

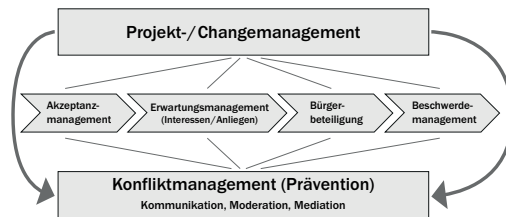


Abb. 4: Akzeptanzmanagement II (© Dr. Gernot Barth).

2 BMVBS: Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung, (2012), S. 14.  
3 Wehrmann: Akzeptanzforschung im Marketing, (2005), S. 5.

**PD Dr. habil. Gernot Barth** arbeitet als Mediator, Supervisor und Verhandlungstrainer. Neben der Konfliktbearbeitung und -beratung in Unternehmen ist er derzeit aktiv in Beratung und Training im Kontext der Energiewende tätig. Er ist Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation, Direktor der Akademie für Soziales und Recht an der Steinbeis-Hochschule Berlin und zudem Vizepräsident und Geschäftsführer des Deutschen Forums für Mediation (DFm e.V.).

