



MANAGERKREIS  
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG



# Akzeptanz als strategischer Erfolgsfaktor

Langversion der Interviews

**FRIEDRICH  
EBERT**   
**STIFTUNG**

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



## Impressum

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**

Langversion der Interviews

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Interview mit Torsten Albig</b>	<b>6</b>
<b>Interview mit Dr. Ursula Theiler</b>	<b>13</b>
<b>Interview mit Jens Lattmann</b>	<b>20</b>
<b>Interview mit Gerhard Jochum</b>	<b>25</b>

## Vorwort

Akzeptanz wird zunehmend zum Erfolgsfaktor für die Realisierung von Projekten in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Das Verlangen der Bürgerinnen und Bürger nach Partizipation ist größer denn je. Parteien, Behörden und Unternehmen müssen zügig lernen, mit der neuen Herausforderung umzugehen.

Der Managerkreis in Mitteldeutschland hat sich intensiv mit der Bedeutung von Akzeptanz befasst und in einer Veranstaltungsreihe verschiedene Sichtweisen auf das Thema diskutiert. Die Ergebnisse wurden in der abschließenden Veröffentlichung „Akzeptanz als strategischer Erfolgsfaktor“ zusammengefasst, die durch vier Interviews ergänzt wird.

Diese Interviews mit dem Ministerpräsidenten Schleswig-Holsteins, Torsten Albig, der Sprecherin der Bürgerinitiative „pro Kanallandschaft Kleinmachnower Schleuse“, Dr. Ursula Theiler, dem Staatsrat in der Finanzbehörde Hamburg, Jens Lattmann, und dem Unternehmensberater Gerhard Jochum stellen wir Ihnen hier ungekürzt zur Verfügung.

Geführt wurden die Interviews von Uwe Hitschfeld, der sich mit seinem Leipziger Büro für strategische Beratung auf Projekte an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit spezialisiert hat, und Harald Lachmann, der als Autor, Politik- und Wirtschaftskorrespondent für verschiedene deutsche Medien tätig ist.

## „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 Politikverdrossenheit? 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. In einer demokratischen Gesellschaft müssen wir immer dafür sorgen, dass Akzeptanz für politische Entscheidungen vorhanden ist. 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. Dies muss als ein klares und konstruktives Gefühl vorherrschen.

*Dennoch ist auch Demokratie kein starres System. Zudem werden die Bürger offenbar selbstbewusster und kritischer...*

Ja, sicher. Der Unterschied zu der Zeit vor 30, 40 Jahren besteht darin, dass wir damals noch ein Grundvertrauen in politische Entscheidungen hatten. Man ging davon aus, dass sich die Entscheidungsträger, die Exekutiven – qua ihrer Rolle – in ihrem täglichen Verhalten und ihren Entscheidungen schon so verhalten, dass das Ergebnis gut für die Gemeinschaft ist. Und das hat sich eben fundamental

geändert. An die Stelle dieses Grundvertrauens ist ein Grundmisstrauen getreten. Dies lässt diese Akzeptanzdebatte zu einer Debatte des Alltags werden. Wir haben praktisch jetzt Akzeptanzdebatten bei jedem größeren Bauprojekt, jedem größeren Infrastrukturvorhaben im öffentlichen Raum – doch interessanterweise eigentlich nur hier.

*Wo vermissen Sie denn womöglich solche Akzeptanzdebatten in der Gesellschaft?*

Zumindest beobachte ich, dass wir bei viel wichtigeren Entscheidungen offenbar keine Akzeptanzprobleme haben – zum Beispiel wenn es um die Struktur unserer Gesellschaft geht, um die Struktur unserer Altersvorsorge oder um die Struktur eines Personalkörpers in der öffentlichen Verwaltung. Das scheinen Felder zu sein, auf denen der Staat die Probleme immer noch vor allem mit sich selbst austrägt. Die Menschen reagieren stattdessen dort, wo sie sich betroffen fühlen, weil irgendetwas vor ihre Nase, unter ihnen hindurch oder an ihnen vorbei gebaut wird – oder eben auch nicht. Das können wir auch sehr schön bei Auseinandersetzungen über Bürgerhaushalte erleben: Dort, wo es sie gibt, sind dies stets Hochbaudebatten und nie etwas anderes. Offenbar reden die Menschen sehr gern über ihre Bushaltestelle aber nie darüber, wie man eigentlich Busfahrer bezahlt.

*Steht hinter der ganzen Akzeptanzdebatte, wie wir sie heute führen, am Ende auch eine bedenkliche Entwicklung in der Gesellschaft?*

Wenn man all das kritisch hinterfragt, ist es sicher nicht ganz abwegig zu bemerken: Ja, auch in dieser Gesellschaft entwickelt sich etwas zum Negativen. Es macht schon nachdenklich, wenn die Grundhaltung verlorengeht, dass es jemanden geben muss, der für die Gemeinschaft Entscheidungen trifft, die über dem Einzelinteresse stehen. Und dass er dies nach bestem Wissen und Gewissen tut. Das heißt nicht zwingend, dass er es fehlerfrei macht, aber eben auch nicht generell als Büttel einer Lobby, sondern als Interessenwahrer der Allgemeinheit. Heute sehen sich viele weitaus stärker als noch in den 1970er Jahren allein als Anwalt der eigenen Interessen.

*Woraus, meinen Sie, rührt das?*

Eine Gesellschaft, die sich immer transparenter gibt, was ja positiv ist, erzeugt als negativen Aspekt ein Rückbeziehen auf sich selbst. Man sagt heute verstärkt: Was kümmert mich die Energieversorgung dieses Landes? Mich stört der Mast in meinem Garten – und so lange er dort steht, wehre ich mich dagegen! Und dann rührt auch nicht mehr das Argument an, dass ohne diesen Mast in meinem Garten alle anderen

Masten nicht funktionieren. Es zählt also nicht mehr das Argument der Allgemeinheitsvertreter, was ein Politiker ja per Definition ist, sondern allein die eigene Wohlfahrt. Und das wird dann in einer demokratischen Gesellschaft zu einem grundlegenden Problem. Denn politische Entscheider müssen nun nicht nur belegen, dass sie etwas für die Allgemeinheit tun. Sie müssen zugleich atomisiert tausend-, ja millionenfach um Akzeptanz im Einzelnen ringen. Das versuchen sie dann zwar, aber daran scheitern sie natürlich. Ein beredtes Beispiel hierfür ist bei uns in Schleswig-Holstein die Beltquerung.

*Sie meinen die geplante Überbrückung der Meerenge zwischen Fehmarn und dem dänischen Lolland?*

Ja. Im Grunde scheitern politische Entscheider aber bei jedem größeren Projekt. Denn es kann in unserer Zeit nachgerade per Definition keine Maßnahme geben, die umsetzbar wäre, ohne dass sie in irgendeinen Rechtskreis eingreift. Ein Rechtskreis ist immer berührt! Und wenn die gesellschaftliche Zielvorgabe für ein großes Projekt darin besteht, dass es jeder Berührte im positiven Sinne akzeptiert, dann wird das verdammt schwer ohne jenen früheren Grundkonsens – nämlich dass es etwas Wichtigeres über mir gibt. Uns belastet das zunehmende Fehlen der einstigen Anerkennung, dass ich zwar zunächst fair

gehört und behandelt werden will, im Zweifel aber auch mal gegenüber den Interessen der Allgemeinheit zurückstehen muss. Hier hat sich, wie gesagt, etwas fundamental zurückentwickelt.

*Wie bewerten Sie diesbezüglich das Geschehen um das Bahnprojekt „Stuttgart 21“?*

Es belegt sehr genau das Gesagte. Als Winfried Kretschmann als ausgewiesener Gegner des Projektes ins Amt des Ministerpräsidenten kam, kündigte er zu „Stuttgart 21“ eine Volksabstimmung an. Es ging ihm um Bürgerbeteiligung im intensivsten Sinne. Doch dann ging die Abstimmung anders aus, als es sich die Gegendemonstranten erhofften. Denn Menschen in Tübingen, die dank des Vorhabens künftig schneller zur Arbeit kämen, sehen es eben anders als die Projektgegner in Stuttgart. Doch letztere werfen nun Kretschmann, der sich als Politiker an das Mehrheitsergebnis gebunden fühlt, mit Schuhen und erklären ihn zum Büttel einer Interessengruppe. Damit haben sie letztlich gezeigt: Es geht ihnen nicht um Akzeptanz, nicht um Beteiligung, nicht um Austausch, nicht um Mehrheiten, nicht ums Gemeinwohl – sondern ausschließlich um ihr eigenes subjektives Interesse. Und das macht die Akzeptanzdebatte wie auch die Diskussionen um Bürgerbeteiligung schwer: Wir laufen Gefahr, diese Debatten misszuverstehen, weil



wir versuchen, Akzeptanz am Einzelnen zu orientieren. Wir trauen uns als Politik nicht mehr, Akzeptanz als das zu beschreiben, was sie ist: akzeptable Lösungen für eine Gesamtheit zu organisieren. Solche Lösungen nur für eine Einzelheit herzustellen – das wird nie gehen. Aber das macht im Augenblick jedes Projekt wahnsinnig schwer. Wir sind bereits meilenweit in diese Falle gelaufen und stecken jetzt tief drin. Was auch immer wir tun – ist es nicht das, was jene fordern, die vor Ort dagegen sind, bleibt immer der Vorwurf: Ihr habt nicht für Akzeptanz, nicht für Beteiligung gesorgt! Ihr habt uns nicht ernst genommen! Es wird schwer, dies wieder zu drehen.

*Das ist die eine Seite der Medaille. 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 und bei den hier handelnden Personen auch eine große Erschütterung, wenn man sie plötzlich kritisch befragt, ob sie jenen Erwartungen, die sie an die 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! Von jedem anderen erwarte ich, dass er auf Veränderungen eingeht, nur die politische Elite hat keine Lust darauf. Dass Politik damit viel dazu beigetragen hat, das frühere Vertrauen zu erschüttern, ist völlig richtig. Doch im Umkehrschluss nun in einen Vorgarten zu gehen und einen Deal aushandeln zu wollen, um dann in den nächsten Vorgarten weiterzuziehen – das ist schon logistisch nicht zu lösen und fraglos auch nicht, was die häufig diametralen Interessenlagen betrifft. Aber solange ich das zulasse, statt die Leute wieder darauf zurückzuführen, dass es mehr gibt als ihr eigenes Interesse – solange wird man uns das an vielen Stellen immer wieder vorhalten: Als Zeichen einer Politik, die sich von den Bürgern abwendet.

*Ließe sich das so interpretieren, dass Politik ihren eigenen Misserfolg produziert, sobald sie versucht, im Nachhinein auf diese Themen einzugehen?*

In vielen Fällen: ja. Dann ist Misserfolg leider garantiert. Beim Dialogforum zur festen Beltquerung werde ich scheitern mit einem Ansinnen, das dafür wirbt, dass auch ein „Ja“ eine Antwort ist. Die Gegner akzeptieren nur ein „Nein“. Denn sie sind selbst längst ebenso festgelegt in ihrer starren Position, wie sie es der anderen Seite vorwerfen. Und

wenn ein „Ja“ herauskommen sollte, wird dies als Beleg dafür genommen, dass man sie missachtet. Man kommt aus der Falle von Akzeptanz als Gestaltungselement von Politik nicht mehr heraus. Zumindest wird es lange dauern. Hierfür braucht es aber auch Menschen wie meinen Kollegen Kretschmann, die immer wieder mit ihrer eigenen Reputation und Wahrhaftigkeit zeigen, dass sie nicht so sind, wie man es Politikern heute gern vorwirft.

*Brauchen wir also einen Wertewandel in der Gesellschaft? Müssen wir unsere Werte überdenken, um die strategische Tragweite 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 auf Bürgerinnen und Bürger, die durchaus in eigener Sache agieren, die jedoch in der Gesamtschau, als Schwarm, 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. Für unausweichlich halte ich es auch, dass diese Relevanz schließlich zu grundlegenden Änderungen in der Verwaltungsentcheidung führen muss.

*Ihnen geht es hierbei gewissermaßen um positive Signale an die Betroffenen?*

Richtig! Es muss Beispiele geben, dass eine Beltquerung nicht gebaut wird, dass Fracking bei der Erkundung von Erdgaslagerstätten nicht stattfindet, dass Kohlendioxidabscheidung auf Basis von CCS nicht erfolgt. Politik und Verwaltung müssen sich von ihren ursprünglich erhofften Entscheidungen auch wieder wegbewegen können und sagen: Ja, das hat uns überzeugt! Und das muss dann transparent gemacht werden, um den Bürgern zu zeigen, dass das funktioniert. Nur so kann ich dann auch gegenüber dem einzelnen sagen: Schau, ich habe deine Bedenken zur Kenntnis genommen; du hast gesehen, dass ich das auch regelmäßig tue und deine Argumente natürlich nutze, wo es in der Gesamtschau dem Anliegen dient. Das macht mich als Politiker auch selbst stärker. Denn ich bin derjenige, der für diese Periode gewählt wurde, der damit für eine größere Einheit sprechen muss. Das haben wir so in der Gesellschaft organisiert. Das musst du als Bürger akzeptieren und ich muss dir das Vertrauen geben, dass ich das auch wirklich in beide Richtungen tue. Und wenn ich dann als gewählter Sammler von Positionen sage: Ich habe deine einzelne Position natürlich zur Kenntnis genommen, verstanden und abgewogen, doch sie überzeugt am Ende nicht, dann darfst du das nicht permanent als Bruch unseres gesellschaftli-

chen Vertrages sehen. Nein, dann ist das die Bestätigung dieses Vertrages. Und dein Part ist es – das ist praktisch die Geschäftsgrundlage unserer Gesellschaft –, dies als Lösung zu tolerieren, statt dich deswegen nun fortan jeder politischen Beteiligung zu entziehen.

*Aber diesen ersten Schritt zu wieder mehr Vertrauen und damit auch mehr Akzeptanz muss die Politik tun?*

Natürlich! Den Anschub hierfür muss die politische, die exekutive Welt liefern. Sie muss zeigen, dass sie lernfähig und in der Lage ist, die Expertenmeinung des einzelnen aufzunehmen, zu verstehen und zu bündeln und sich auch daran zu orientieren. Aber sie ist eben mehr als nur ein Sammler und Wähler von Einzelinteressen. Es gibt immer auch die Polis-Interessen, die Interessen des Gemeinwesens – und die werden in ihrer Gesamtheit immer wieder auch etwas anderes sein als die Summe vieler Einzelinteressen.

*Wie bringen Sie diesen Anschub, wie Sie es nennen, an die Bürger heran?*

Hierfür braucht es einen mutigen politischen Dialog. Das geschieht bereits in Schleswig-Holstein. Wir praktizieren es in sehr vielen Bürgergesprächen und in Bürgerkonferenzen. Inwiefern das auch wirklich gelingt, ist noch mit großen Fragezeichen behaftet. Denn wenn ich

mich an meine Zeit als Oberbürgermeister erinnere, weiß ich: In einer Stadt wie Kiel, mit 240.000 Einwohnern, beteiligen sich gerade einmal 80 oder 100 an einer Bürgerhaushaltdebatte. Inwieweit diese repräsentativ sind, wage ich nicht zu sagen. Es hat sich ja auch in Stuttgart gezeigt, dass jene, die da demonstriert haben, gemessen an der baden-württembergischen Bevölkerung eine Minderheit bildeten. Und diese war trotz ihrer Lautstärke und der Heftigkeit ihrer Aktionen nicht einmal in der Lage, die öffentliche Meinung so zu beeinflussen, dass sie eine Mehrheit erreichen. All das macht die Kommunikation mit einer Mehrheit der Menschen noch viel schwerer. Wie bekomme ich diese zu den Gesprächen? Auf welcher Plattform führe ich diesen nötigen Dialog? Selbst wenn ich als Ministerpräsident in jedem Kreis auf Veranstaltungen aufgetreten bin, werde ich am Ende von unseren knapp drei Millionen Menschen in Schleswig-Holstein vermutlich keine 3.000 getroffen haben.

*Noch einmal zurück zum Stichwort Wertewandel. Dieser wird, wie Sie schon sagen, Zeit kosten, aber auch Geld und personelle Ressourcen. Bewusst zweideutig gefragt: Rechnet es sich am Ende auch, beispielsweise für eine Verwaltung?*

Ja, natürlich. Schließlich sind es die Menschen, die diese Verwaltung bezah-

len. Sie ist doch kein Selbstzweck. Also muss Verwaltung den Bürgern auch auf Augenhöhe begegnen. Aber ich glaube, mit einer neuen Führungsgeneration, die wir hier haben, ändert sich nach und nach auch etwas. In vielen Bereichen haben wir Mitarbeiter, die bemüht sind, zum Beispiel im Gespräch mit sozial Bedürftigen keine inquisitorischen Befragungen zu veranstalten, sondern Hilfe anzubieten. Ich weiß aber auch aus den zehn Jahren, die ich als Dezernent und OB gearbeitet habe, dass da noch viel Luft nach oben ist, um auch das Thema Akzeptanz voranzubringen. Da gibt es schon noch einen gewissen Korpsgeist, der sich auf einer scheinbaren Unfehlbarkeit gründet. Aber Unfehlbarkeit will immer wieder begründet sein, sonst verliert sie schnell an Glaubwürdigkeit. Jeder, der eine Verwaltung führt, muss heute mehr denn je Sorge dafür tragen, dass der regierende Geist sagt: Wir sind für euch Bürger da und nicht ihr für uns. Und das kostet auch: Arbeitskraft, Zeit, Geld...

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

Eine berechnete Frage! Die gegenläufigen Tendenzen sind ja nicht zu bestreiten. Einerseits werden wir demografisch immer weniger, und zwar rapide, andererseits kommen auf die Verwaltungen auf allen föderalen Ebenen neben ihren formalen Aufgaben noch ständig weitere Ansprüche zu. Das heißt sich dann in der Tat mit dem Umstand, dass ich dann auch noch gewissermaßen als Kür eine individuellere und damit zeitintensivere Beschäftigung mit den Bürgerinnen und Bürgern erwarte. Das ist leider eine noch ungelöste Aufgabe. Wir werden mehr Zuwendung und damit mehr Akzeptanz nur hinbekommen, wenn wir auch den Beschäftigten im öffentlichen Dienst Raum dafür geben. Doch je enger ich das schalte, je enger ich pro Fall Zeit habe – schon das Wort Fall führt dazu, dass ich anders an den Bürger herantrete –, desto eher haben wir ähnliche Zustände wie bei Banken oder der Post, die auch immer mehr Schalterservice ins Internet verlagern. Im öffentlichen Dienst läuft manches ähnlich – und es ist noch nicht ganz klar, wie wir das lösen. Fraglos beißen sich hier zwei Zielrichtungen. Denn wenn Verwaltungen zur Konsolidierung öffentlicher Haushalte beitragen sollen, schaut man sich immer zuerst die Personalkosten an. Sozialhaushalte und Personalhaushalte – das sind eben die beiden Stellschrauben.

## „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 Politikverdruss? Oder ist ohne Akzeptanz das Funktionieren vieler Bereiche unserer Gesellschaft praktisch nicht mehr möglich?*

Dr. Ursula Theiler: Nein, eine Modeerscheinung ist das nicht. Dahinter steht ein deutlich gewachsenes Bewusstsein der Bürger. Sie wollen darüber mitentscheiden, wie ihr Umfeld gestaltet wird. Das betrifft zunächst einmal 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. Viele Projekte sind vorentschieden, bevor überhaupt eine Bürgerbeteiligung einsetzt. In dem Maße, wie sich das immer weiter fortsetzt und die Betroffenen sich zunehmend weniger gehört fühlen, artikuliert sich Bürgerwille dann eben auch außerhalb der vorgegebenen Wege. Dabei wollen die Bürger ja nicht generell ein Projekt verhindern: Sie wollen aus persönlicher Betroffenheit konstruktiv daran mitgestalten, um die für sie zu erwartenden Nachteile zu minimieren. Viele Debatten ließen sich entschärfen, wenn die Menschen von vornherein in bestimmte Vorhaben von öffentlicher Tragweite einbezogen wären.

*Offenbar agieren viele Akteure in Po-*

*litik, Verwaltung und Wirtschaft beim Thema Akzeptanz aber eher taktisch: Wir müssen das jetzt tun, um unser Projekt durchzubekommen... Sollte man da nicht besser einen strategischen, ein langfristigen Ansatz wählen?*

Natürlich! Wir brauchen mehr Klarheit und Transparenz über die Auswirkungen geplanter Infrastrukturprojekte für die Bürger von Anfang an, mehr Offenheit für eine engagierte Bürgerbeteiligung, sowie eine ehrliche Einsicht bei den Verantwortlichen, dass dieses Einbinden früher als bisher einsetzen muss. Doch nicht selten hat eine Verwaltung Angst, dass ihr jetzt jemand in die Akten schaut. Oder eine Behörde, die jahrelang intern geplant und vorbereitet hat, will ihr Projekt einfach nicht mehr gefährden, indem sie es öffentlich zur Debatte stellt. Allenfalls ist man bereit, noch marginale Anpassungen vorzunehmen. So erleben wir dann nicht selten ein rein taktisch motiviertes Abfragen der Bürgermeinung. Das sind klare Alibiveranstaltungen! Oder man bekommt als Bürgerinitiative vier Wochen Zeit, mehrere Dutzend Aktenordner einzusehen, an denen Fachleute zuvor jahrelang gearbeitet haben. Damit schafft man jedoch keine Akzeptanz. Die Verwaltung wie auch alle anderen Vorhabensträger müssen sich selbst als Pflicht auferlegen, alle Planungsinformationen frühzeitig offenzulegen und die Bürger von Anfang an in die verschiedenen Planungs-

stufen einzubeziehen. Im Grunde benötigen wir die Institutionalisierung eines aktiven Informationsmanagements, das die Vorhabensträger verpflichtet, auf Einwände Betroffener einzugehen.

*Erfordert das nicht zunächst einen Wertewandel in der Gesellschaft? Müssen wir unsere Werte überdenken, um die strategische Tragweite von Akzeptanz zu erkennen und nutzbringend umzusetzen?*

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, um fortschreitender Politikverdrossenheit und dem Glaubwürdigkeitsverlust staatlicher Entscheidungen entgegenzuwirken. Politiker müssen als Handlungsbeauftragte der Bürger wiedererkennbar sein. Leider herrscht vielerorts der Eindruck vor, dass Politiker nicht vorrangig dem Willen der Bürger dienen und Bürgerinteressen umsetzen, sondern dass Infrastrukturprojekte zuerst den wirtschaftlichen Interessen einiger weniger dienen. Und wo erst einmal dieses Empfinden entsteht, sind Konflikte programmiert. Treten diese Kontroversen dann auf, lassen sie sich durch die Behörden im Nachhinein auch nicht mehr lösen. Bürgerbeteiligung muss also tatsächlich gewollt sein und insofern, wie gesagt, institutionalisiert wer-

den. Noch liegt es zumeist im Ermessen einer Verwaltung, ob sie Betroffene an dem Verfahren beteiligt. Das Misstrauen der Bürger gegenüber den Planungsträgern lässt sich so nicht ausräumen, schon gar nicht Akzeptanz gewinnen.

*Was schlagen Sie diesbezüglich vor?*

Um frühzeitig Akzeptanz herstellen zu können, halte ich eine grundsätzlich verbesserte Bürgerbeteiligung für unverzichtbar. Bürgerbeteiligung darf nicht länger nur Ermessenssache der Vorhabensträger sein, sondern muss von Anfang an in den Verfahren verankert werden. Das heißt, Politik muss bereit sein, Macht an die Bürger abzugeben. Noch fehlen verbindliche Regeln für diese Teilhabe an Entscheidungen zu Projekten im öffentlichen Raum. Hierzu gehören eine frühestmögliche Einbindung der Betroffenen in die Planung sowie eine ergebnisoffene Diskussion, sowie eine Einbeziehung der Bürger während der gesamten Projektlaufzeit. Am Projektanfang muss eine umfassende Prüfung aller denkbaren Varianten stehen – auf Basis objektiver Kriterien und umfassender Begründungen. Selbst eine Nullvariante, also die Nichtumsetzung eines Vorhabens, darf nicht von vornherein ausscheiden. Auf gar keinen Fall darf ein Plan bereits unumstößlich feststehen, wenn man die Bürger erstmals einbezieht.

*Und wenn ein Vorhabensträger hierbei*

*„mauert“, etwa wichtige Details unterschlägt oder seinen Informationspflichten nicht ausreichend nachkommt?*

Um mehr Akzeptanz zu erlangen, sollten über das gesamte Verfahren Kontrollmechanismen installiert werden. Darüber muss dann eine unabhängige Stelle wachen. Und es hat dann auch wehzutun, wenn sich zeigt, dass wichtige Informationen zurückgehalten wurden – etwa über Sanktionen oder Eskalationsprozeduren. Sind die verschwiegenen Fakten von erheblicher Relevanz für das Projekt, muss man es auch stoppen oder entsprechend ändern können. Hier spielt auch die Notwendigkeit hinein, dass sich der Vorhabensträger nicht hinter Fachausdrücken versteckt, sondern die Bürger in verständlicher Weise über das Projekt informiert. Oft werden die Mitglieder von Bürgerinitiativen, da sie meist fachfremd sind, von Verwaltungswegen, amtlichen Vorschriften und Fachbegriffen geradezu erschlagen.

*Nun sind große Infrastrukturvorhaben meist auch anspruchsvolle ingenieurtechnische Planwerke. Da lässt sich nicht immer alles ins Alltagsdeutsch übersetzen.*

Was aber deren Auswirkungen betrifft, sollte es schon möglich sein. Sinnvoll wären daneben auch Ombudsleute oder Berater, an die sich Bürger mit ihren Fragen wenden können bzw. die

deren Interessen in einzelnen Projekten vertreten. Das ließe sich auf verschiedene Weisen realisieren, zum Beispiel wäre die Einbeziehung der Verbraucherzentralen als allgemein bekannte Anlaufstelle denkbar. Außerdem können sich Bürger auch in erstaunlich schneller Zeit Fachwissen aneignen. Ich musste mich auch sehr fix und gründlich etwa mit Wasserstraßenklassifikationen oder europäischen Richtlinien für die Binnenschifffahrt auseinandersetzen. Wichtig ist, dass eine Symmetrie zwischen Bürgern und Vorhabensträgern hergestellt wird und ein Dialog auf Augenhöhe möglich ist. Jene, die von einem geplanten Projekt betroffen sind, sollten grundsätzlich in die Lage versetzt werden, rechtzeitig und umfassend dazu Stellung nehmen und sich einzubringen zu können.

*Und dazu brauchen sie eine angemessene Zeit, um sich über das Projekt zu informieren und eine Meinung zu bilden?*

Ja. Die jetzigen Reaktionszeiten für Information und Einsichtnahme sind viel zu kurz und kommen vor allem wesentlich zu spät. Zu dem Zeitpunkt, wenn Bürger informiert werden, haben auf der Seite der Behörden Fachleute oft jahrelang an dem Projekt gearbeitet. Auf Seiten der Bürger engagieren sich dagegen meist fachfremde Menschen in ihrer Freizeit, die sich erst einarbeiten müssen – neben Beruf und familiären

Verpflichtungen. Außerdem muss Betroffenheit erst entstehen: Das Ausmaß der Betroffenheit durch ein Infrastrukturprojekt ist für die Bürger oft zunächst nicht abschätzbar und wird durch den Vorhabensträger auch eher heruntergespielt. Und danach braucht es einige Zeit, bis sich entsprechende Strukturen gebildet haben, innerhalb derer die Bürger ihre Interessen vertreten.

In den derzeitigen Verfahren halte ich zudem die jetzige Präklusionsregelung für fraglich. Diese sollte aufgehoben werden, sprich: das Verfallen bestimmter Einspruchsfristen. Von den Betroffenen sollte nicht mehr verlangt werden als von den Vorhabensträgern – diese dürfen später nachbessern, die Bürger nicht. Auch ein Betroffener muss zu einem späteren Zeitpunkt noch Vorwände einbringen können, wenn weitere relevante Informationen bekannt werden. Auch könnten Ausgleichsmaßnahmen einen wesentlichen Beitrag leisten, um mehr Akzeptanz für ein Projekt zu erreichen.

*Wie meinen Sie das? Lässt sich Akzeptanz auch aushandeln, quasi kaufen?*

Ich meine, dass man Nachteile leichter akzeptiert, wenn dafür kompensierende Maßnahmen umgesetzt werden, die der Bevölkerung an anderer Stelle einen Zusatznutzen liefern. Durch Infrastrukturprojekte erleidet eine Region unter Umständen einen erheblichen



Standortnachteil, beispielsweise durch neue Stromtrassen oder neue Flugrouten. Die Bürger haben diesen Nachteil nicht gewollt, müssen ihn aber in Kauf nehmen und erleiden dadurch womöglich erhebliche Einschränkungen oder Einbußen. Ich denke hier an Lärmbelastungen oder auch finanzielle Nachteile wie den Verlust von Grundstücks- und Immobilienwerten. Versucht man, diese Nachteile durch neue Standortvorteile aufzuwiegen, kann vielleicht Akzeptanz für das Projekt erhöht werden. Beispielsweise könnte die Akzeptanz für ein umstrittenes Straßenprojekt steigen, wenn gleichzeitig ein lange gewünschter Radweg gebaut wird. Es ist im Grunde nichts anderes als bei Vorhaben in der Natur: Rodet oder versiegelt ein Investor ein Stück Landschaft, ist er gesetzlich verpflichtet, Ausgleichsmaßnahmen dafür zu leisten.

*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 von Planungsvorhaben kann sogar zu einer schnelleren Umsetzung von Projekten und damit zu geringeren Kosten führen, weil sich die Vorhaben ohne Widerstände vor Ort schneller und mit mehr Planungssicherheit realisieren lassen. Der kalkulierte Nutzen tritt dadurch also schneller ein. Zeitige Bürgerbeteiligung hilft auch, Al-

ternativen auszuloten, etwa Trassenführungen, mit denen alle leben können und auf die die Planer nur nicht kamen, da ihnen die Vor-Ort-Kennntnis fehlt und damit das Empfinden für Betroffenheiten. Nicht zuletzt können durch Akzeptanz der Projekte teure Gerichtsverfahren vermieden werden, die oft gerade gegen Ende der Verfahren weitere zeitliche Verzögerungen und Umsetzungsunsicherheiten mit sich bringen. Insofern kann durch höhere Akzeptanz Geld gespart und ein Projekt schneller und aussichtsreicher umgesetzt werden.

Es ist also nicht nur eine Frage des guten Tons, wenn eine Behörde sehr früh und sehr offen die Bürger in Verfahren und Planungen einbezieht. Also: Bürger frühzeitig einbinden, mögliche Betroffenheiten ermitteln und dann gemeinsam nach Lösungen suchen, statt sich schon vorher auf eine bestimmte Variante festzulegen, die dann womöglich kippt und somit deutlich höhere Kosten verursacht.

Was die Ombudsstellen betrifft, sollten sie von vornherein in die Gesamtkosten eines Projekts einfließen. Das wäre durchaus denkbar und wird in anderen Bereichen ähnlich gehandhabt. Beispielsweise trägt im privaten Bereich bei einer Scheidung ja auch der Hauptverdiener meist die Anwaltshonorare beider Seiten.

Zudem meine ich, dass allein der Vorhabensträger für den Erfolg des Projektes verantwortlich sein muss, was zwin-

gend auch einschließt, Akzeptanz hierfür bei der Bevölkerung herzustellen sowie Projektkosten und Umsetzungszeit überschaubar zu halten. Das liefert auch der Verwaltung Anreize, das Projekt im Miteinander mit den Bürgern möglichst schnell und effizient umzusetzen. Hierzu zähle ich dann auch eine vereinfachte Anfechtbarkeit von Projekten, falls neue relevante Informationen bekannt werden oder sich die Rahmenbedingungen gravierend ändern – etwa bei sehr langem Planungsvorlauf. Dabei, so meine ich, sollten Projektlaufzeiten generell verkürzt werden.

*In der Tat ist die Verwaltung zumeist Hüterin dieser Verfahren. Sind aber die Behörden, die im Zuge allgegenwärtigen Ökonomisierens zunehmend als Kostenfaktor gesehen und „zusammengespart“ werden, überhaupt noch in der Lage, diese Aufgaben rundum wahrzunehmen?*

Eine effiziente Umsetzung von Planungsprojekten wird gegen den Bürgerwillen schwieriger. Akzeptanz bei den betroffenen Bürgern herzustellen, bildet damit zunehmend einen wesentlicher Erfolgsfaktor, gerade für Infrastrukturprojekte. Bei knappen Haushaltskassen muss eine strikte Priorisierung der Projekte nach ihrem Bedarf und dem geplanten Nutzen erfolgen. Und für hoch priorisierte Projekte müssen ausreichende Ressourcen auch in der Verwaltung

vorhanden sein. Knappe Kassen können kein Argument für den Verzicht auf eine effiziente Bürgerbeteiligung sein, zumal diese zu Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen beitragen kann. Unser Land kann und sollte sich in Zukunft nur solche Projekte leisten, die sich im gesellschaftlichen Konsens gestalten lassen. Ich bin sicher: Mit der notwendigen Bereitschaft, aufeinander zuzugehen, sowie dem Ausnutzen vorhandener Kreativität und Entscheidungsspielräume auf allen Seiten lassen sich Wege finden, um wirtschaftlichen Fortschritt und Wachstum einerseits und berechnigte Bürgerinteressen andererseits miteinander zu vereinbaren.

*Abschließend noch ein Wort zu Ihrer Bürgerinitiative. Sie haben ja unlängst erreicht, dass eine 190 Meter lange Schleuse in Kleinmachnow nicht gebaut wird. Die Planfeststellung ist endgültig vom Tisch. Haben Sie den Eindruck, dass sich nach solchen Erfolgen auch andere Bürger leichter in Akzeptanzdebatten einmischen – eben weil sie nun wissen, dass kritisches Einflussnehmen nicht chancenlos ist?*

Zunächst möchte ich anmerken, dass neben dem Einsatz unserer Bürgerinitiative auch viele verschiedene Faktoren sowie viele Mitstreiter zum erfolgreichen Widerstand gegen den Großausbau der Kleinmachnower Schleuse geführt haben. Ihrer Aussage würde ich jedoch nur

bedingt zustimmen. Sicher ermutigt es manchen, sich einzubringen, wenn es positive Beispiele gibt und man merkt: Bürgerengagement lohnt sich. Aber letztlich spielen viele spezifische Dinge eine Rolle. Es geht stets um eine konkrete Sache und darum, inwiefern jemand selbst hiervon betroffen ist. Man macht es nicht, weil es schick ist, Protest zu veranstalten. Denn die Arbeit in einer Bürgerinitiative kostet immens viel Energie, Nerven und Kraft – oft unter dem Eindruck, einen aussichtslosen Kampf zu führen. Häufig gerät das zu einem zweiten Job, den man am Feierabend oder am Wochenende macht – zu Lasten der Familie und der eigenen Erholung. Wer sich das auflädt, wer Demos organisiert, Pressemeldungen schreibt, Internetseiten betreut, Flyer entwirft und verteilt, Plakate klebt, von Tür zu Tür zieht, um Unterschriften zu sammeln, und sich auch bei minus 10 Grad die Beine am Infostand in den Bauch steckt – der oder die muss schon einen sehr starken Anreiz hierfür haben. Außerdem braucht es dafür auch ein zähes Durchhaltevermögen sowie eine hohe Frustrationsgrenze. Und all dies rührt einzig aus der eigenen Betroffenheit.

**„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 Politikverdruss? 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. Zunehmend gelingt es nicht einmal mehr, Vorhaben durchzusetzen oder haltbar zu machen, wenn wir vor dem parlamentarischen Verfahren über formalisierte Formen von Bürgerbeteiligung – etwa bei Planungsprozessen – neben gewählten Abgeordneten auch Dritte einbezogen haben. Stattdessen wächst bei ambitionierten Bürgerinnen und Bürgern immer mehr der Wunsch, sich unmittelbar in nichtformalen Formen – eigentlich ein Widerspruch – an solchen Prozessen zu beteiligen. Um dann noch entscheidungsfähig zu bleiben, wird Akzeptanz immer wichtiger. Oft ist es unverzichtbar, bereits im Vor-

feld vieler Prozesse für die Akzeptanz von Vorhaben zu sorgen. Ähnlich sind Unternehmen von organisierter öffentlicher Einflussnahme betroffen.

*Weshalb geht der Respekt gegenüber parlamentarischen Verfahren und Entscheidungen Ihrer Meinung nach derart zurück?*

Das mag daran liegen, dass sich Entscheidungen – wie das Leben ganz allgemein – als immer komplizierter darstellen. Sie werden von immer mehr Ebenen beeinflusst, so dass der einzelne sie kaum noch durchschaut. Offenbar wächst bei vielen damit das Gefühl, dass eine anonyme Kraft über sie bestimmt, ohne dass sie selbst noch erkennen können, wer was am Ende verantwortlich entschieden hat. So fehlt den Leuten dann auch derjenige, den man möglicherweise zur Verantwortung ziehen kann. Vermutlich erwächst daraus der Wunsch, selbst an der Entscheidung mitzuwirken: So weiß man, wer dahintersteht.

*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 – also nicht nur, was die mögliche Geschwindigkeit betrifft. Ich meine, es hebt auch die Qualität eines Projekts, wenn ich jene am Entscheidungsprozess beteilige, die davon betroffen sind oder es sein könnten. Wir haben uns ja in Hamburg erst vor kurzem für ein sehr frühes Stadium von Beteiligung entscheiden. Denn die Hamburgische Bürgerschaft hat – beruhend auf einer Bürgerinitiative – ein Transparenzgesetz beschlossen. Derzeit bauen wir – dem Gesetz entsprechend – ein Informationsregister auf. Es soll im Oktober 2014 produktiv gehen und dann einen Großteil der Verwaltungsvorgänge enthalten. Um also auf die Frage zurückzukommen: Für mich steckt dahinter kein taktisches, sondern ein vorausschauendes Agieren. Denn ich bin überzeugt, dass auch die Qualität von Entscheidungen steigt, wenn jede und jeder von Anfang an gezwungen ist, immer daran zu denken, dass diese Entscheidung im Netz steht und sie oder er sich dafür vielleicht rechtfertigen muss. So gibt es etwa bei Vergabeverträgen, die geschlossen werden, eine Widerspruchsfrist – und wenn dann Bürger sagen, dieser Vertrag ist aber nicht in Ordnung, kommt er womöglich nicht zustande. Heilsamer Zwang führt also meines Erachtens dazu, dass Entscheidungen besser werden.

*Könnte man diesen heilsamen Zwang auch als Wertewandel übersetzen? Oder noch weiter ausgeholt: Brauchen wir, um die strategische Tragweite von Akzeptanz zu erkennen und nutzbringend umzusetzen, 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... Sicher fühlt sich da manche und mancher als Vertreter des Gemeinwohls!

*Nun ergaben unsere Podiumsforen des Managerkreises jedoch auch diese Aussage eines renommierten Politikwissenschaftlers: Jeder, der von einer Entscheidung oder Sache betroffen ist, ist auch Experte in dieser Angelegenheit.*

Diese Gefahr besteht natürlich. Immer

wieder erleben wir es bei Interessenvertretern, die nicht in einem formalen demokratischen Verfahren legitimiert wurden, dass sie einseitig auf Entscheidungen und Planungen schauen, weil sie von persönlichen Interessen geleitet sind. Und dann versuchen sie eben, die Trägheit von Masse zu ihren Gunsten auszunutzen – sprich: gezielt darauf zu setzen, dass sich nur die Interessierten an Volksabstimmungsverfahren beteiligen.

*Womöglich entlastet das in mancher Frage aber auch die Verwaltung. Dennoch – 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?*

Was das Transparenzregister betrifft, sehe ich das eher unproblematisch. Ist es erst eingerichtet, wird alles zum technischen Akt: Ein Klick, und der Vorgang steht im Netz. Anders die Frage zu Entscheidungen, für die wir zunehmend Akzeptanz jenseits der parlamentarischen Abläufe benötigen. 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 versu-

chen? 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. Dazu üben wir die neuen Verfahren noch zu kurz. 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.

*Von der Sache her muss die Verwaltung diesen Diskurs zur Akzeptanz organisieren. Sie ist die Hüterin eines Verfahrens. Dem steht entgegen, dass das Vertrauen in die Wahrhaftigkeit von Behördenentscheidungen auf ein erschreckendes Maß gesunken ist.*

Natürlich gibt es bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch Formen des

Denkens, die nicht mehr zeitgemäß sind. Das merken wir auch beim Transparenzgesetz. Manche empfinden es als ganz normal, dass es ein Amtsgeheimnis gibt, und wollen dies am liebsten erhalten. Diese müssen wir jetzt dabei unterstützen, sich zu ändern – Stichwort Akzeptanzmanagement im eigenen Hause. Das betrifft vor allem Ältere, während viele junge Mitarbeiter eher ins andere Extrem verfallen: Sie sind in ihren sozialen Netzwerken verdrahtet, kommunizieren privat z.B. auf Facebook und erwarten, dass sie ihre Community auch mit ihren dienstlichen Themen bedienen können. Hier schaffen wir nunmehr Rahmenbedingungen und Regeln, unter deren Einhaltung das zulässig und auch sinnvoll ist. Auf jeden Fall trägt es spürbar dazu bei, das Vertrauen in Verwaltung wieder zu erhöhen.

*Sie erwähnten schon selbst, dass es bei manchen Zeitgenossen, die lebhaft Akzeptanz einfordern, zum Teil um sehr enge Eigeninteressen geht. So setzen sich am Ende womöglich nicht die Lautesten, sondern die Lautesten durch, jene, die am kampagnefähigsten sind oder den kürzesten Draht zu den Medien haben. Wie hoch ist die Verlockung für eine Verwaltung, vor allem deren Argumenten, Forderungen oder Drohungen zu erliegen?*

Sicher sind viele Interessenträger von Partikularinteressen geleitet und reprä-

sentieren damit womöglich nicht die Mehrheit. Doch das lässt sich ja bei Wahlen auch nicht ausschließen, wenn man sich nur die sinkende Wahlbeteiligungen anschaut: Es gehen immer die Aktiven und Interessierten wählen, so dass möglicherweise auch nicht das Ergebnis entsteht, das wir hätten, wenn alle Wahlberechtigten wählen gingen. So kommt es meines Erachtens für Politik und Verwaltung darauf an, bei den neuen Verfahren wie Bürgerbeteiligung, Bürgerbegehren und Volksentscheid den Bürgerinnen und Bürgern deutlich zu machen, wie wichtig die zu treffende Entscheidung für sie selbst ist oder zumindest sein kann. Es geht darum, sie zu mobilisieren. Dieser Herausforderung – und das ist wirklich eine – müssen wir uns einfach stellen.

*Wie stabil sind andererseits bestimmte Bürgerinitiativen, mit denen man es bei Akzeptanzdebatten zu tun hat? Wie verlässlich sind ihre Wortführer? Und wer kümmert sich eigentlich noch zuverlässig um das „restliche Gemeinwohl“, wenn jeder vor allem lautstark seine Partikularinteressen vertritt?*

All das sind Herausforderungen, die wir klären müssen. Hier befinden wir uns noch in einem Trial-and-Error-Prozess. Niemand weiß, wohin die zunehmende außerparlamentarische Beteiligung von Bürgern sowie eine womöglich hundertprozentige Transparenz von

Verwaltungsverfahren hinführen. Ich traue mich also nicht vorauszusagen, wo wir damit am Ende landen. Als Bild fällt mir dabei immer eine mechanische Konstruktion mit mehreren Armen ein, die zueinander beweglich sind: sobald man nur einen Arm anstößt, ergeben sich völlig erratische, nicht vorhersehbare Bewegungen; keiner weiß, wo im nächsten Moment Bewegung stattfindet und wohin diese dann führt. Dennoch gilt: Weitestgehende Transparenz am Anfang eines Prozesses macht zumindest die Einzelinteressen sichtbar, um deren Abwägung es zur Durchsetzung des Ziels geht, für die Gemeinschaft insgesamt ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen. Ob das gelingt, weiß keiner. Aber es ist ein notwendiger und vielversprechender Versuch, wieder für Akzeptanz und damit für Stabilität von Entscheidungen zu sorgen.



## „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 tagessaktuell 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.

*Klingt dies nicht ein wenig nach abgehobener Philosophie?*

Nein. Gerade für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens halte ich es für sehr wichtig, dass nicht durch eine nur vordergründig-kurzfristige Organisation von Zustimmung die nachhaltige Erfolgsbasis verlorengeht. Hierfür bedarf es eines ehrlichen Austauschprozesses

zwischen den Bedürfnissen der Adressaten und der eigenen Position. Alles andere wäre für mich ein Fehlverständnis von Akzeptanz. In dem von mir genannten Sinne kommt dem Thema Akzeptanz dann auch eine zentrale Dimension beim Beschreiben von unternehmerischem Zukunftserfolg zu.

*Gerade im Energiebereich, in dem Sie zu Hause sind, wird Akzeptanz immer wichtiger, speziell bei großen Infrastrukturprojekten.*

In der Tat liefern die Energiewirtschaft im Allgemeinen und Infrastruktur-Projekte im Energiebereich im Besonderen mehr als genug Anschauungsmaterial im Sinne von Akzeptanz-Problemen. Aber: Die Akzeptanz-Problematik gilt für die Wirtschaft ganz generell. Eine Deutsche Bank braucht Akzeptanz für ein bestimmtes Geschäftsmodell, etwa der Nichttrennung von Geschäftsbank und Investmentbank. Ein Lebensmittelunternehmen braucht Akzeptanz dafür, wie es seine Tiefkühlkost produziert. Ein Chemiekonzern braucht Akzeptanz für Forschung, wenn sie in einer kritischen Öffentlichkeit als Genmanipulation daherkommt. Ich halte Akzeptanz für ein universelles Thema – und das nicht nur mit Blick auf die Beziehungen eines Unternehmens zu seinem Kunden, sondern auch auf die inneren Beziehungen: Wie stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber? Haben sie nur

keine Alternative, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, sitzen sie vielleicht in einem goldenen Käfig? Oder gibt es in der Belegschaft eine Grundakzeptanz – sowohl des Unternehmens an sich als auch seiner Ambitionen? Wenn ja, führt dies schnell auch zu besonderem Engagement, macht den Betrieb auch für auswärtige Bewerber attraktiv. Dasselbe gilt für alle anderen Stakeholder eines Unternehmens, im Prinzip für alle Akteure in der Wirtschaft.

*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. Und dies darf dann auch keine abgehobene Diskussion am Sonntagvormittag im Hinterzimmer sein. Ich denke hier an Vergütungsregelungen für Manager, an Corporate Governance-Regeln oder eben an Fragen, wie ein Aufsichtsrat mit einem Investitionsprojekt umgeht: Hinterfragt er nur die Rentabilität oder will er auch wissen, wie die verschiedenen Stakeholder die Auswirkungen der Entscheidung betrachten? Für Unternehmen heißt das: Sie können sich nicht länger nur für ihre Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen interessieren. Es ist wichtig, dass sich auch in den Unternehmen in diesem Sinne kultureller Wandel vollzieht – wozu dann auch gehört, 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, hierzu eine dezidierte Position zu entwickeln und diese auch konsequent umzusetzen.

*Können Sie das bitte etwas konkreter machen?*

Ich meine, in jedem Unternehmen muss man sich fortan Gedanken machen, worin die eigenen kulturellen Wertmaßstäbe bestehen und was sich daraus für das Agieren nach innen wie nach außen ableitet. Ebenso ernsthaft, wie man sich im Vorstand mit Finanzierungsfragen, Produktionstechnik oder Logistik beschäftigt, sind dann ganz selbstverständlich drei weitere Punkte zu behandeln: erstens das Operationalisieren von Firmenentscheidungen mit Blick auf Themen, die in Politik und Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen; zweitens eine generell höhere Wertschätzung für jenen kulturellen Wandel; drittens das Erkennen, dass es nicht nur Ausdruck von Haltung, sondern auch von Professionalität ist, sich im Unternehmensalltag mit Wertefragen auseinanderzusetzen.

*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 ein Unternehmen sich auf die Mühen eines Genehmigungsverfahrens, einer Planung und Finanzierung einlassen muss, so muss es heute auch die Mühen des Akzeptanzprozesses auf sich nehmen.

*Zuweilen scheinen gerade Unternehmen, die im Infrastrukturbereich tätig sind, bereits für eine Akzeptanz bei Anrainern vor Ort zu sorgen, die eigentlich der Staat organisieren müsste. Fehlt es hier womöglich an zeitgemäßen Rahmenbedingungen, Verwaltungsvorschriften, novellierten Gesetzen?*

Grundsätzlich ist da etwas dran. Ich habe aber Zweifel, dass eine Lösung in anderen Vorschriften, Verordnungen oder Gesetzen zu finden wäre. Ich denke, hier spielt zuerst eine Rolle, wie die Verwaltung agiert, wie sie mit einem Projekt umgeht. Nehmen wir „Stuttgart 21“. Der Stadtentwickler und Architekt Albert Speer, der vor 15 Jahren hierzu in der Jury saß, hat einmal darauf hingewiesen, das größte Problem sei die Tatsache, dass der Bahnhof in 15 Jahren nicht gebaut wurde. Die Krux bildet

also die leider nicht immer erlebbare Konsequenz von Willensbildung. Es führt schlicht zu einer Entwertung der Legitimationsprozesse, wenn nach den Prüfungs- oder Genehmigungsverfahren sowie den öffentlichen Anhörungen 15 Jahre vergehen, ehe daraus endlich greifbare Realität wird. Es muss einfach eine flexiblere, schnellere und konkretere Umsetzung dessen geben, was geplant, genehmigt und in öffentlichen Anhörungen ins Schaufenster gestellt wurde.

*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 zugedachte Rolle wahrnehmen wollen – und wahrnehmen können...

*Unsere Untersuchungen über einen längeren Zeitraum zeigen zugleich, dass das Vertrauen in die Wahrhaftigkeit von Verwaltungsentscheidungen auf ein erschreckendes Maß gesunken ist. Wenn man also dem Hüter des Verfahrens nicht mehr abnimmt, dass er umfassend und unparteiisch informiert, führt das nicht zusätzlich zu einer schwierigen Situation?*

Sicher werden die Anforderungen an die Verwaltung komplexer. Unsere öffentlichen Verfahren sind auf das Schaffen von formaler Legalität ausgerichtet – was nicht gleichbedeutend ist mit getragener Legitimität... Doch in dem Maße, wie die Akzeptanz reiner Legalität abnimmt, beschäftigen sich die Behörden mit dem Sichern von Legitimität. Darauf sind sie oft nicht vorbereitet. Gerade „Stuttgart 21“ macht das deutlich. Das Projekt ist ja komplett genehmigt. Hier haben wir also kein Genehmigungsproblem, wohl aber ein Legitimationsproblem. Die Aufgabe der öffentlichen Hand als Genehmigungsinstanz müsste also auch darin bestehen, Legitimität für dieses Vorhaben zu schaffen. Die Relation zwischen beidem bildet zugleich ein Stück weit eine Grauzone. Denn ein Überbewerten der Legitimität kann natürlich Zweifel an der Bedeutung der Legalität wecken, was sofort zutiefst rechtsphilosophische Fragen berührt. Insofern wirft das, was wir erleben, auch sehr grundsätzliche

Fragen nach der Art und Weise auf, wie wir öffentliche Genehmigungsverfahren angehen – mit welcher Logik, welchen Instrumenten, welchen Menschen usw.

*Braucht es in jener Grauzone, von der Sie sprechen, zusätzlicher Legitimierungsprozesse? Womöglich also bestimmte informelle Gremien, die parallel zu den gewählten Körperschaften agieren und in denen man dann so etwas verhandelt, quasi umsetzungsreif macht?*

Ich glaube, dass das notwendig ist. Es muss aber sehr spezifisch beantwortet werden. Wer die Absicht hat, einen Bahnhof, ein Kraftwerk, eine Hochspannungsleitung zu bauen, muss sich heute mit bestimmten Fragen beschäftigen: Wer ist davon betroffen? Wie ist er davon betroffen, aus welchen Gründen also? Welche Informationen, welche Rücksichtnahmen erwartet er von mir? Unter welchen Umständen kann ich seine Zustimmung bekommen? Und das Durchdringen des eigenen Vorgehens sowie der eigenen Planungen mit diesen hierbei erfahrenen Betroffenheiten – natürlich abgeglichen mit einem Wertefilter – führt zwangsläufig zum Schaffen von Legitimitätsprozessen bzw. Legitimitätsinstrumenten. Hier sind wir dann auch wieder bei meinem Grundverständnis von Akzeptanz: Es darf nicht darum gehen, in einer Art technischem Prozess ein Höchstmaß an Populismus zu produzieren. Sondern Ziel ist

es, die eigenen Interessen – etwa ein neues Kraftwerk – mit den Bedürfnissen potenziell Betroffener so in Relation zu bringen, dass daraus ein Höchstmaß an Akzeptanz erwächst. Wer mit diesem Grundverständnis agiert, schafft damit in der konkreten Situation die notwendige Legitimität.

*Führt man den Gedanken weiter, muss man in den Projekten jedoch auch ein hohes Maß an Individualität zulassen. Doch der hier gern bemühte Masterplan führt dann auch schnell vor die Wand. Außerdem wird das allein auf der Ressourcenseite für alle Beteiligten anstrengender...*

Ja, natürlich wird es anstrengender, aber letztlich auch qualitativvoller, effektiver und effizienter. Denn damit entwickelt man eine Lösung, die allem am besten angemessen ist – dem technischen Fortschritt, den Bedürfnissen der Betroffenen, den finanziellen Rahmenbedingungen. Und es wird auch vermieden, dass durch eine überzogene Standardisierung das Innovative der Entwicklung, etwa bei technischen Systemen, eingeschränkt wird. Denn man stülpt damit nicht den „Standard 4711“ über eine Aufgabenstellung. Diese individuelle Komponente schafft meines Erachtens also auch eine hohe Rationalität für alle Seiten.

*Wir gehen hier in der Regel von lauterer Motiven der Beteiligten aus, gera-*

*de auch auf Seiten der Betroffenen, der Bürger. Doch zuweilen hat man das Gefühl, es geht um sehr enge Eigeninteressen – und am Ende setzen sich womöglich nicht die Lautesten, sondern die Lautesten durch, jene, die am kampagnefähigsten sind oder den kürzesten Draht zu den Medien haben. Wie hoch ist die Verlockung für ein Unternehmen, vor allem deren Argumenten, Forderungen oder Drohungen zu erliegen?*

So wie es nicht wirklich professionell ist, als Unternehmen Akzeptanz nur als Organisation von Populismus zu verstehen, ist es auch unprofessionell, vor allem jene als wichtigste Ansprechpartner zu sehen, die ihrerseits auf dem Populismustrip sind und dabei nur ein Partialinteresse hochhalten. Ich sehe kein probateres Mittel beim Schaffen von Akzeptanz, als sich mit der Frage zu beschäftigen: Was will ich und warum glaube ich, dass das, was ich will, legitimerweise an jene vermittelt werden kann, die davon betroffen sind – so dass ich also erwarten kann, dass sie dem zustimmen. Dieses ehrliche Austragen unterschiedlicher Interessen und Sichtweisen sowie das Finden einer Lösung, die weder die eigene Interessenlage an der Graderobe abgibt, noch die Bedürfnisse jener, mit denen man es zu tun hat, instrumentalisiert, führt zu dem nachhaltigen Erfolg. Daher würde ich richtig verstandene Akzeptanz auch immer in einem engen Zusammenhang

mit Nachhaltigkeit sehen. Es geht immer um mehr als die Ernte dieses Jahres. Also muss man sehen, dass überzogene Bedingungen beim Einfahren der aktuellen Ernte die Voraussetzungen beeinträchtigen, auch in den Folgejahren erfolgreich zu ernten. Übertragen auf die Akzeptanz: Es ist oft kein Problem, mit besonders geschickter Kommunikation eine Zustimmung zu irgendetwas zu organisieren und dann auf das kollektive Vergessen oder die normative Kraft des Faktischen zu setzen. Doch beim zweiten, beim dritten Projekt wird das nicht mehr möglich sein. Lautes Rufen, gleich auf welcher Seite, oder Ablasshandel erweisen sich hier stets als zu kurzfristig, wenn man auf eine nachhaltige Wirkung setzt.

# 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 Finanz-  
transaktionsteuer auf deutscher und europäischer Ebene**, Juli 2011

Diese und weitere Publikationen finden Sie zum Download auf:

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