

SERVICE

Nr. 21 Eine Publikationsreihe des
Bundesverbandes deutscher Pressesprecher

KOMMUNIKATION VON BAUPROJEKTEN

DIE BEDEUTUNG GESELLSCHAFTLICHER
AKZEPTANZ UND IHR MANAGEMENT



Bundesverband
deutscher Pressesprecher

INHALT:

01	Einleitung	03
02	Gespaltene Gesellschaft: Bürgerschaftliches Engagement versus Partizipationskluft	03
03	Studie: „Akzeptanz von Projekten in Wirtschaft und Gesellschaft“	04
04	Neue Definition der „besten Lösung“	05
05	Maßschneiderei statt Konfektion	06
06	Praxisbeispiel Netzausbau	07
07	Akzeptanzmanagement als Kostentreiber?	08
08	Akzeptanzmanagement in der Praxis: Analyse, Planung, Umsetzung	08
09	Checkliste für Projektkommunikatoren	09
10	Fazit	09
11	Grundsätze des Akzeptanzmanagements	10

KOMMUNIKATION VON BAUPROJEKTEN

Die Bedeutung gesellschaftlicher Akzeptanz und ihr Management

01 EINLEITUNG

Nicht erst seit dem umstrittenen Bahnprojekt „Stuttgart 21“, dem Hickhack beim Bau des neuen Berliner Flughafens oder dem für die neue Energiepolitik erforderlichen Ausbau der deutschen Stromnetze steht eine Frage auf der Tagesordnung: Wie kann in Deutschland die Akzeptanz für Infrastrukturvorhaben errungen und gesichert werden? Das gilt für kleinere, weniger spektakuläre Vorhaben wie für große. Zudem für die außerhalb medialer Beachtung, wie auch für die medialen Hypes.

Häufig wird in diesem Zusammenhang die Dimension des Themas und seine gesellschaftliche Relevanz unterschätzt: Es geht nicht um ein kurzfristiges, operatives, sprich taktisch anzupackendes Problem. Die Zustimmung zu einem Projekt darf nicht auf Biegen und Brechen „organisiert“ werden. Vielmehr geht es um die Neujustierung der Beziehungen der Unternehmen zu ihren Kunden und relevanten Bezugsgruppen (Stakeholdern, Zielgruppen) sowie zwischen Angebot und Nachfrage. Die Akzeptanzfrage hat sich zu einem relevanten Aspekt der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenskultur entwickelt und damit zu einer Führungsaufgabe der Unternehmensleitung. Und bei der starken thematischen Nähe von

Akzeptanz zu den klassischen Aufgaben der Public Relations ist somit die Frage nach der Akzeptanz eine, die sich an die jeweiligen Kommunikationsabteilungen stellt – sei es von Unternehmen (wovon im weiteren Text die Rede ist) oder sei es von Verwaltungen oder Verbänden.

Der heute noch oft wenig strategisch angelegte, nicht selten aktionistische Umgang mit diesen Themen bindet immer mehr Ressourcen: Zeit, Managementkapazität, Geld und Know-how. Diese sind jedoch nicht ohne weiteres vermehrbare und fehlen damit an anderer Stelle.

In diesem Servicepapier soll gezeigt werden, wie die Diskussion um Akzeptanz, Partizipation, Transparenz und öffentliches Vertrauen die Zivilgesellschaft in Deutschland verändert und welche Folgen dies für Unternehmen, Politik, Verwaltungen und für Bürgerinnen und Bürger hat – und natürlich für die Kommunikatoren.

02 GESPALTENE GESELLSCHAFT: BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT VERSUS PARTIZIPATIONSKLUFT

Fehlendes Vertrauen, Skepsis und aktives Engagement für oder gegen Projekte – wer hat's erfunden? Diejenigen, die gegen Stuttgart 21 auf die Straße gegangen sind, möchte man meinen. Das ist natürlich nicht

so, auch wenn das Ausmaß des Protestes und die Eskalation das mediale Interesse geschürt haben. Das Thema steht bundesweit auf der Agenda – und auch das schon längere Zeit. Ein Blick auf die Datenbank der Forschungsstelle Bürgerbeteiligung und Direkte Demokratie an der Philipps-Universität Marburg genügt: Die deutsche Zivilgesellschaft mischt sich schon lange ein, will mitbestimmen und weiß Projekte durchzusetzen oder anderenfalls zu verhindern. Stuttgart 21 ist somit lediglich symptomatisch für eine Gesellschaft im Wandel, die zum Beispiel

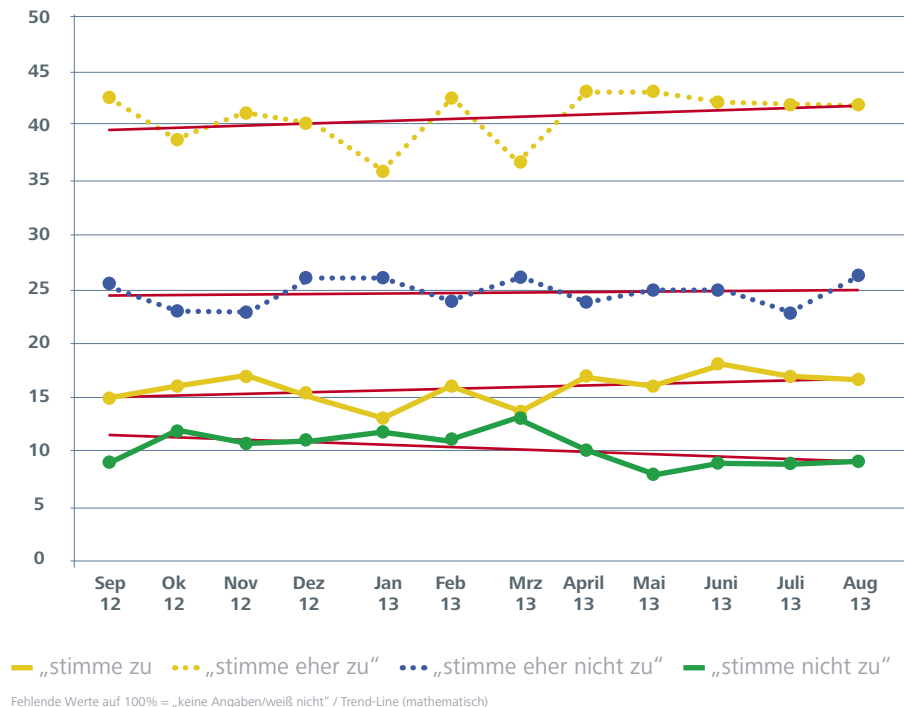
1. von einem starken Misstrauen gegenüber handelnden Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung geprägt ist;
2. sich durch zunehmende Individualisierung in immer kleinteiligere Interessengruppen aufspaltet;
3. geprägt ist von einem Medienwandel, weg von den klassischen Massenmedien, hin zu selektivem Medienkonsum der Rezipienten;
4. durch das Internet einer breiten Öffentlichkeit Informationen zugänglich macht, die man früher nur mit viel Mühe zusammentragen konnte, wodurch das Wissensniveau von eigentlichen „Nicht-Experten“ signifikant steigt;
5. es Menschen ermöglicht, sich interessenbezogen zu vernetzen und über soziale

Netzwerke schnell Menschen mobilisieren kann.

03 STUDIE: „AKZEPTANZ VON PROJEKTEN IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT“

Die Längsschnittstudie der Leipziger Unternehmensberatung Hitschfeld „Akzeptanz von Projekten in Wirtschaft und Gesellschaft“ hat das Aktionspotenzial der Bevölkerung hierzulande ein Jahr lang, vom September 2012 bis August 2013, Monat für Monat erhoben. Das Ergebnis der Längsschnittstudie: Jeder zweite Deutsche ist bereit, sich für oder gegen ein Projekt zu engagieren und dabei Zeit und Geld aufzuwenden (vgl. Abb. 1). Die geringen Schwankungen – die Werte pendeln leicht über 50 Prozent – zeigen, dass diese Bereitschaft weitgehend unabhängig von tagesaktuellen Ereignissen ist. Regionale Unterschiede sind ebenso kaum zu beobachten wie Unterschiede zwischen den Geschlechtern, dem Bildungsgrad und dem Alter der Befragten. Ein Beispiel für die Verstärkung von bürgerschaftlichem Engagement zeigt sich zunehmend durch die Vernetzung von Bürgerinitiativen. Die Lernkurve der „Aktivisten“ ist unheimlich steil: Wie stelle ich Kontakt zu Medienvertretern und nichtparlamentarischen Organisationen her? Wie baue ich eine Internetpräsenz? Wie mobilisiere ich möglichst viele Mitstreiter und Weggefährten? Ein Blick ins Internet genügt. Dort finden sich neben den „Bauanleitungen“ für Bürgerinitiativen, auch gleich Gesetzestexte, technische Richtlinien und jede Menge Fallstudien. Der einfache

Abb. 1 „Ich würde mich für oder gegen öffentliche oder private Vorhaben engagieren und dafür Zeit und wenn nötig auch Geld einsetzen.“
Zeitreihe: 09/2012 – 08/2013



und schnelle Zugriff auf diese Daten hat zur Folge, dass die Köpfe vieler Bürgerinitiativen heute auf einem fachlich sehr hohen Niveau diskutieren können (Abb. 1). Auf der einen Seite zeigt die Studie ein hohes Aktionspotenzial; sie weist aber auch einen stabilen Einstellungs-Gegenpol nach. Dieselben Personen vertreten in der Studie nämlich mehrheitlich die Meinung, dass sie keine Chance hätten, sich mit ihren Anlie-

gen Gehör zu verschaffen. Sie sind bezüglich der Erfolgsaussicht ihres Engagements mehr als skeptisch (vgl. Abb. 2). Bei diesem gesellschaftlichen Phänomen – der Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement einerseits und dem mangelndem Glauben an die Wirkung dieses Tuns andererseits – spricht die Studie von einer Partizipationskluft. Die Partizipationskluft bietet Nährboden für vielerlei gesellschaft-

liche Entwicklungen, von Radikalisierung bis zur Verstärkung der Politikverdrossenheit. Es bleibt spannend zu beobachten, in welche Richtung sich diese Ambivalenz in Zukunft entwickelt.

Ebenso gravierend wie die Partizipationskluft ist die Feststellung, dass die Mehrzahl der Befragten ein tiefes Misstrauen gegenüber Politik, Verwaltung und Unternehmen hegen. Dies ist umso tragischer, weil Akzeptanz und Konsens nur in einer Kultur des Vertrauens gedeihen (vgl. Abb. 3).

Großes Misstrauen beherrscht auch die Meinung über die Informationspolitik von

Projektträgern und Verwaltung: Ein Großteil der Befragten ist überzeugt davon, dass die Projektverantwortlichen nur so viele Informationen herausgegeben, wie unbedingt nötig. Der Glaube an die vielbeschworene Transparenz ist offensichtlich tief gestört (vgl. Abb. 4).

Die Ergebnisse der Studie „Akzeptanz von Projekten in Wirtschaft und Gesellschaft“ legen es offen: Es ist auszuschließen, dass die Akzeptanzdebatte ein durch mediales Interesse gehyptes Modethema ist, das sich über kurz oder lang von selbst erledigt haben wird. Vielmehr sind in Deutschland fundamentale Veränderungen in vielen Bereichen der Gesellschaft zu beobachten, auf

die sich die Projektträger sowie die Akteure in Politik, Wirtschaft und Verwaltung – und natürlich auch deren Kommunikatoren – einstellen müssen.

04 NEUE DEFINITION DER „BESTEN LÖSUNG“

In China, so ist immer wieder zu hören, werden große Bauprojekte knallhart durch- und umgesetzt. Oft über die Köpfe von betroffenen Menschen hinweg werden in Windeseile Verkehrsstraßen durch das Land gezogen, Kraftwerke aus dem Boden gestampft oder Flüsse angestaut. Gemeinnutz geht vor Eigennutz, basta. Nun ist Deutschland nicht China. Doch der Ruf der Öffentlichkeit nach einem Maximum an Transparenz und Mitbestimmung verhallte vor einigen Jahren auch hier noch oftmals ungehört. Hört man sich unter erfahrenen Planern und Ingenieuren um, dann gibt es nicht wenige, die von guten alten Zeiten sprechen, in denen man Projekte quasi mit dem Gesetzbuch in der einen und der Brechstange in der anderen Hand umgesetzt hat. Widerstand war zwecklos. Doch mit der Hand auf dem Herz wissen auch die erfahrenen Projektleiter, dass man den Bürgerwillen nicht mehr ignorieren kann.

Denn diese alten Zeiten als man unter der „besten Lösung“ die beste technische, vielleicht noch die beste technische, wirtschaftlichste und genehmigungsfähigste Lösung verstand, sind unweigerlich vorüber.

Künftig ist die beste Lösung die, die auch gesellschaftlich akzeptiert ist. Dies schließt dann die anderen Parameter wie Technik,

Abb. 2 Die Partizipationskluft

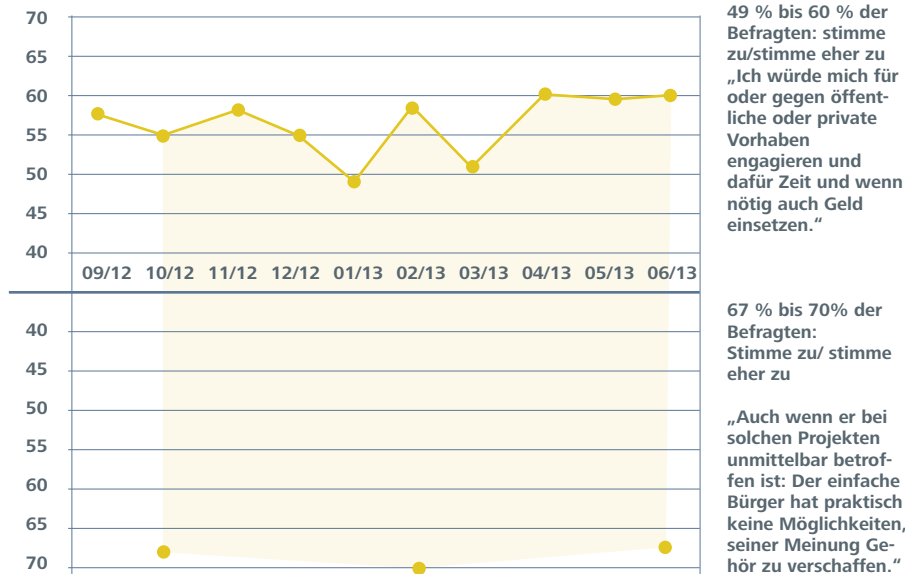
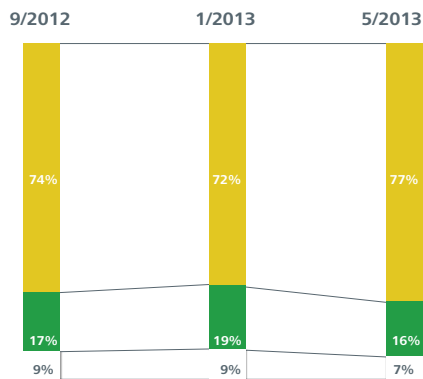


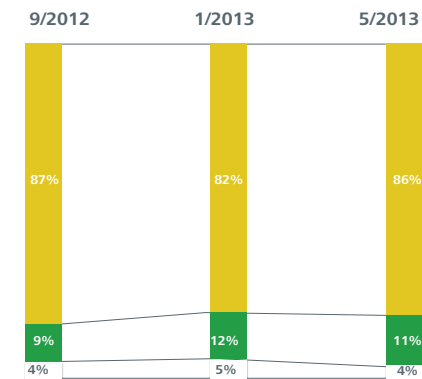
Abb. 3 „Den vorgelegten Daten und Prognosen für die Genehmigungsverfahren bei solchen Projekten ist oft nicht zu trauen.“



- „stimme zu/stimme eher zu“
- „stimme nicht zu/stimme eher nicht zu“
- keine Angabe/weiß nicht

Ökologie oder Wirtschaftlichkeit mit ein. Unterm Strich läuft es für die Unternehmen darauf hinaus, gemeinsam mit den Bürgern eine Lösung zu erarbeiten, die das technisch und rechtlich Machbare mit dem abgleicht, was die Menschen – nicht nur vor Ort - mitzutragen bereit sind. Die Diskussion darüber muss auf Augenhöhe geschehen, immerhin kommen auf sie dann oft unvermeidbare Belastungen zu. Deshalb sollte ein Vorhabenträger stets auch für Änderungen des Projektes offen sein.

Abb. 4 „Politik, Verwaltung und Unternehmen geben bei solchen Projekten nur so viele Informationen heraus wie unbedingt nötig.“



- „stimme zu/stimme eher zu“
- „stimme nicht zu/stimme eher nicht zu“
- keine Angabe/weiß nicht

05 MASSSCHNEIDEREI STATT KONFEKTION

Es liegt in der menschlichen Natur, dass Akteure bestrebt sind, bei der Planung und Realisierung auf ihren Erfahrungen aufzubauen. Insbesondere dann, wenn es gute Erfahrungen sind. Das gilt für das Projektmanagement genauso wie für die projektbegleitende Kommunikation. „So sind wir doch immer gut gefahren“ oder „es hat sich doch bislang keiner beschwert“ kann jedoch leicht am Ziel vorbeiführen. Im schlimmsten Fall sogar an die Wand. Die Probleme be-

ginnen spätestens dann, wenn aus „Best Practice“ Routine geworden ist.

Was kann man dagegen tun? Jedes Projekt muss heute in seiner Individualität, das heißt in Bezug auf regionale Besonderheiten, eventuelle Vorprägungen und die allgemeine Projektspezifität, singulär betrachtet werden. Dies muss nicht für immer und alle Zeiten so bleiben. Vermutlich werden sich in einigen Jahren tatsächlich einige Ansätze und Methoden besonders bewährt haben, die dann als Blaupause für das Vorgehen von Unternehmen, Behörden und Politik taugen und vielleicht sogar Eingang in Gesetze, Verordnungen, Richtlinien und interne Handlungsanweisungen finden.

Die Bemühungen verschiedener Ministerien, durch die Veröffentlichung von Handbüchern und Leitfäden zur Bürgerbeteiligung Information und Partizipation zu ermöglichen, zielt genau in diese Richtung. Ebenso die geplante Einführung der VDI-Richtlinie 7000 „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“, die den Projektträgern Rezepte und Instrumentarien zum Umgang mit den Anspruchsgruppen geben soll. Doch das ist noch ein Stück weit Zukunftsmusik.

Heute befinden sich alle Beteiligten, einschließlich der Kommunikationsprofis, noch in einer Phase des Ausprobierens, selbst bei den klassischen Informationsinstrumenten wie PR, Pressearbeit oder Dialogmarketing. Überdeutlich zeigt sich dies auch bei der Erprobung verschiedenen Veranstaltungsformate zur Bürgerinformation, wie InfoMarkt, Bürgersprechstunde oder World Café. Daher dürfen Ansätze, die sich in ei-

nem Projekt als nicht erfolgreich erwiesen haben, keinesfalls als Niederlagen empfunden werden.

06 PRAXISBEISPIEL NETZAUSBAU

Das folgende Beispiel soll zeigen, wie weit die Einstellungen von Menschen auseinander liegen können, obwohl sich die Projekte gleichen. Im Zuge des Ausbaus des Stromübertragungsnetzes wurden mit einem speziell für das Akzeptanzmanagement entwickelten Analyseinstrument drei unterschiedliche Leitungsbauprojekte in Baden-Württemberg, Mitteldeutschland und Berlin/Brandenburg untersucht. Bestandteile

der Studie waren unter anderem leitfadengestützte Interviews mit Meinungsführern und Multiplikatoren der Region, eine repräsentative Umfrage entlang des geplanten Trassenkorridors sowie eine umfassende Stakeholder-Betrachtung. Obwohl mit demselben Instrumentarium das gleiche Ereignis (der Bau einer Höchstspannungsleitung) untersucht wurde, konnten fundamental verschiedene Einstellungen zu diesen Projekten in den betroffenen Regionen nachgewiesen werden – mit erheblichen Konsequenzen für die Unternehmens- und Projektkommunikation.

So wurde in der untersuchten Region in Süddeutschland das Thema „Netzausbau“ eher als überregionales Thema betrachtet. In der

untersuchten Region in Mitteldeutschland hingegen ist der Netzausbau ein konkretes regionales Thema (vgl. Abb. 5).

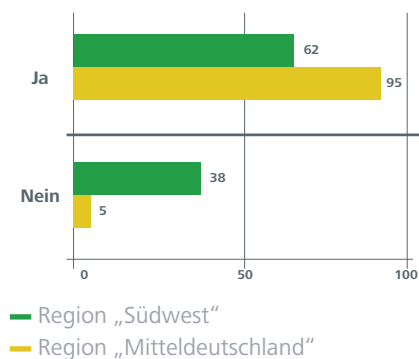
Ein Indiz dafür, wie das Thema in der Öffentlichkeit präsent ist, liefert folgende Aussage: In der untersuchten Region in Baden-Württemberg fühlen sich nur neun Prozent der Menschen von Hochspannungsmasten beeinträchtigt. In Mitteldeutschland liegt dieser Wert gut sieben Mal höher, obwohl in der untersuchten Region Mitteldeutschlands – im Gegensatz zu Baden-Württemberg – derzeit noch gar keine Masten stehen (vgl. Abb. 6).

Sind es in Baden-Württemberg die elektrischen und magnetischen Felder, welche die Menschen im Zusammenhang mit dem Netzausbau kritisch hinterfragen, so ist es in Mitteldeutschland die „Verschandelung“ von Landschaft. In der untersuchten Region in Berlin-Brandenburg hingegen werden Netzausbauvorhaben gegenüber dem Bau von Windkraftanlagen und aktuellen Ausbauprojekten der Verkehrsinfrastruktur nachrangig eingeordnet.

Ebenfalls auffällig: Während es in Mitteldeutschland entlang des Leitungsbauprojektes einige Bürgerinitiativen gibt, die eng abgestimmt im Schulterschluss agieren und das Gesamtprojekt in Frage stellen, so bestimmen in den anderen Regionen eher lokal abgegrenzte Themen die Diskussion.

Zwar sind in allen untersuchten Regionen viele Menschen der Meinung, dass sie die Folgen von politischen Entscheidungen ausbaden müssen. Die Schlussfolgerungen, die sie daraus ziehen, könnten unterschiedlicher

Abb. 5 Vom Ausbau der Stromnetze zur Nutzung regenerativer Energien schon gehört?



Ging es dabei um den Ausbau in Deutschland allgemein, im Bundesland oder in Ihrer Region?

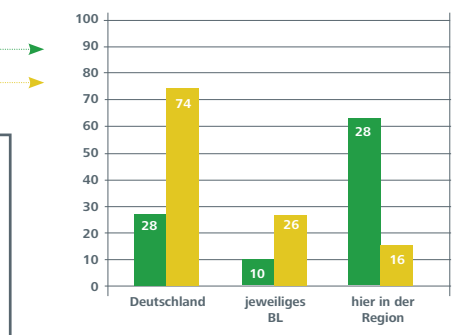
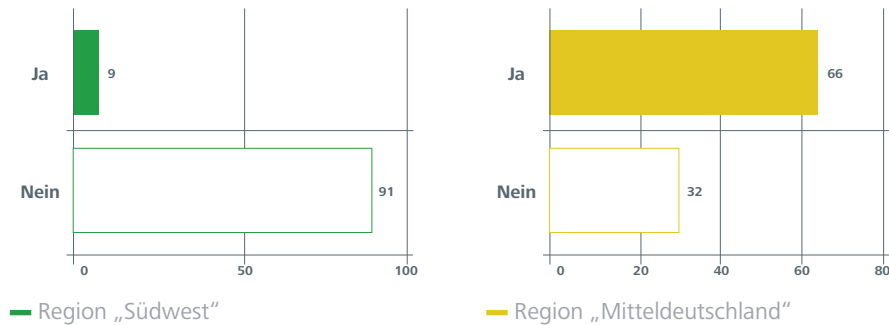


Abb. 6 **Fühlen Sie sich durch Hochspannungsmasten oder Freileitungen bei Ihnen in der Region beeinträchtigt?**



jedoch nicht sein. Führt diese Erkenntnis in einer Region zu einem verstärkten bürgerschaftlichen Engagement, zu einer Einforderung von „Kommunikation auf Augenhöhe“, resignieren Bürgerinnen und Bürger anderswo angesichts dieser Einschätzung à la „die machen ja doch was sie wollen“. Sie wollen - wenn sich das Projekt schon nicht verhindern lässt - aber wenigstens einen Vorteil vor Ort, wie zum Beispiel die Umsetzung bestimmter Ausgleichsmaßnahmen, daraus ziehen (vgl. Abb. 7).

Auf eben diese Feinheiten muss sich eine strategische Unternehmens- und Projektkommunikation einstellen können. Vorgefertigte Schablonen sind hierbei eher wenig hilfreich.

07 AKZEPTANZMANAGEMENT ALS KOSTENTREIBER?

Akzeptanzmanagement muss sich wie alle anderen Bereiche eines Projektes einer Kosten-Nutzen-Betrachtung stellen. Vor dem

Hintergrund der gesellschaftlichen Relevanz des Themas und seiner Bedeutung für die handelnden Akteure kann diese Überlegung nur zu Gunsten eines strategisch angelegten Akzeptanzmanagements ausfallen. Im übertragenen Sinne geht es um die Frage: Vorbeugen oder Heilen? Ist es besser, die Entscheidungen weiter wie bisher, also ohne projektvorbereitende und projektbegleitende Akzeptanzverfahren mit hohem Aufwand durchzuboxen oder ist es besser, anfangs erheblich mehr Aufwand zu treiben um Widerstände zu minimieren und Entscheidungen möglichst konsenstauglich zu treffen?

Während die Variante „Heilung“ darin besteht, nur bei Bedarf zu kommunizieren und bei Problemfällen die Instrumente der klassischen Krisenkommunikation in Bewegung zu setzen, bedeutet „Vorbeugen“ so zeitig wie möglich eine einführende und begleitende Projektkommunikation aufzusetzen. Im Idealfall geht diesem kommunikativen Auftakt eine umfassende Ist-Analyse voraus.

Dies kostet natürlich Geld, hat jedoch den Vorteil, dass man den Maßnahmenkatalog bedarfsgerecht definieren und die Ressourcenplanung dementsprechend in das Projektmanagement einbetten kann. Und im Endeffekt können unvermeidliche Widerstände auf ein handhabbares Maß reduziert werden.

Auf die neuen Herausforderungen haben einige Unternehmen bereits mit personeller Verstärkung ihrer Kommunikationsabteilungen reagiert. Die „Aufrüstung“ bei einigen Stromnetzbetreibern ist nur ein Beispiel dafür. Sie haben sogenannte Projektkommunikatoren in ihren Unternehmen etabliert. Diese fungieren als Schnittstelle zwischen der Projektleitung, den Medien und den verschiedenen Anspruchsgruppen. Sie arbeiten projektbezogen und sind regelmäßig vor Ort.

08 AKZEPTANZMANAGEMENT IN DER PRAXIS: ANALYSE, PLANUNG, UMSETZUNG

Der erwünschte Frühstart der Projektkommunikation setzt voraus, dass sich sowohl die Projektleitung als auch die Kommunikatoren ein umfassendes Bild von der Lage machen können. Wie ticken die Menschen in der Region? Gab es bereits andere Projekte in der Gegend? Mit welchen Widerständen ist zu rechnen? Was schreiben die Zeitungen dazu? Welche Anspruchsgruppen sind für das Projekt relevant?

Wirksames Akzeptanzmanagement setzt sich aus drei Phasen zusammen:

1. Analyse
2. Planung
3. Umsetzung

In der Analysephase, die je nach Schwierigkeitsgrad und Art des Projektes zwei bis drei Monate dauert, sollte aus möglichst vielen verschiedenen Blickwinkeln auf das Projekt geschaut werden. In ihr fließen qualitative und quantitative Meinungsforschung, Medienanalyse (Print/Online) sowie eine Stakeholder- und Umfeldanalyse, unternehmen-

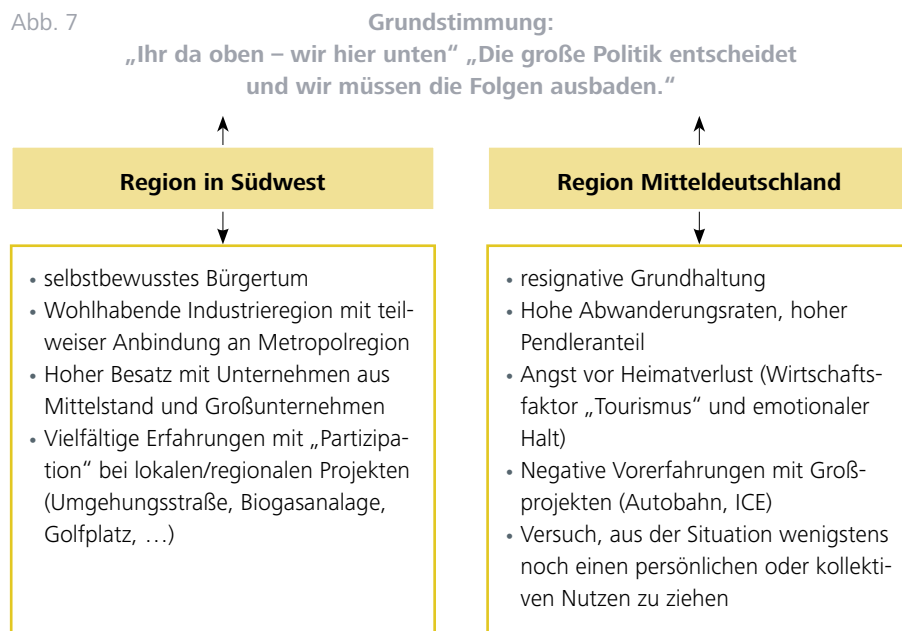
sinterne und externe Aspekte zusammen. Nur aus dieser Zusammenschau heraus lassen sich die komplexen Beziehungsgeflechte in Gänze überblicken und die richtigen Schlüsse ziehen. Nach der Auswertung und Diskussion der Analyseergebnisse werden in der anschließenden Planungsphase die Kommunikationsmaßnahmen konzipiert bzw. festgelegt. In diesem Zusammenhang kann man flankierende Instrumente, wie zum Beispiel ein permanentes Online-Monitoring für Social Media oder ein fortlaufend zu aktualisierendes Projektkalendarium für alle relevanten Ereignisse, aufsetzen sowie Zeit, Budget und Arbeitskräfte in das Projektmanagement einsteuern – bevor

schließlich die Umsetzung der Maßnahmen beginnt.

09 CHECKLISTE FÜR PROJEKT-KOMMUNIKATOREN

- Welche regionalen Besonderheiten kennzeichnen das Projekt?
- Wie „ticken“ die Menschen in der Region?
- Welche Erfahrungen im Hinblick auf bürgerschaftliches Engagement, vergleichbare Projekte usw. gibt es in der Region?
- Was sind die wesentlichen Rahmendaten des Projekts – Finanzen, Arbeitsplätze, Umwelt, Bau-Risiken, Zeitpläne, Ziel/Zweck der Maßnahme?
- Was sind davon Risiken, was Chancen?
- Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?
- Wer sind (potentielle) Unterstützer?
- Welche Anspruchsgruppen sind für das Projekt relevant?
- Wie ist die politische Stimmungslage?
- Stehen wichtige politische, wirtschaftliche oder kulturelle Entscheidungen an (Wahlen, Events etc.)?
- Welche Rolle spielen die Medien vor Ort?
- Welches Gewicht haben Social Media?
- Welche Ressourcen (Personal, Finanzen) stehen für die Projektkommunikation/für das Akzeptanzmanagement zur Verfügung?
- Welche Instrumente der Bürgerbeteiligung kennen die Menschen vor Ort bereits?

Abb. 7



10 FAZIT

Akzeptanzmanagement ist eine strategische Aufgabe der Unternehmensleitung und der Kommunikationsabteilung. Bei mehrköpfigen Kommunikationsabteilungen haben bislang oftmals die Pressesprecher die Aufgaben rund um die Gewinnung und Sicherung von Akzeptanz übernommen. Akzeptanzmanagement ist jedoch viel mehr als Pressearbeit im klassischen Sinne. Das Akzeptanzmanagement fordert in vielen Fällen eine Neuausrichtung der Unternehmensphilosophie – mit allen internen und externen Konsequenzen.

Die Übernahme von Akzeptanz in den Wertekanon von Unternehmen, Verwaltung und Politik hat zur Folge, dass die Bereitstellung von Ressourcen für Akzeptanzmanagement genau so selbstverständlich sein wird, wie für juristische, technische oder behördliche Belange.

Die projektvorbereitende und begleitende Kommunikation ersetzt als aktiver Part nicht die reaktive Krisenkommunikation. Wer jedoch frühzeitig informiert, Partizipation und Transparenz ermöglicht, steht in Krisen nicht mit dem Rücken an der Wand.

11 GRUNDSÄTZE DES AKZEPTANZMANAGEMENTS

- Engagierte Bürger sind nicht per se „Gegner“. Ihre Interessen sind legitim, genauso wie die des Vorhabenträgers. Es geht

dabei nicht mehr nur um das technisch und rechtlich Machbare, sondern auch darum, was die Menschen – nicht nur vor Ort – mitzutragen bereit sind.

- Der vorhandene Gestaltungsspielraum für den Diskurs – geht es zum Beispiel um das „Ob?“ oder um das „Wie?“ eines Projektes – müssen vorab bekannt und akzeptiert sein.
- Vorhabenträger müssen im Rahmen des rechtlich, technisch und finanziell Machbaren stets auch für Änderungen des Projekts offen sein.
- Akzeptanz heißt nicht Konsens. Mit Akzeptanzmanagement können Widerstände auf ein unvermeidbares Maß reduziert werden – alle für das Projekt überzeugen zu können, ist eine unrealistische Zielvorgabe.
- Jedes Projekt ist ein Unikat – mit regionalen Besonderheiten und abhängig von (bundesweiten) Themenkarrieren.
- Die Singularität der Projekte bedeutet auch: Es gibt keine Patentrezepte für Projektkommunikation. Best Practice darf nicht zur Routine werden!
- Die Wirksamkeit von Kommunikationsinstrumenten darf man nicht allein an ihrer Inanspruchnahme messen.

- Akzeptanzmanagement kostet Geld. Aber: Kein Akzeptanzmanagement kann unter Umständen viel mehr Geld kosten.
- Begleitende Projektkommunikation muss so frühzeitig wie möglich beginnen. Das Akzeptanzmanagement startet sogar vor dem Projekt.
- Im Idealfall bildet eine umfassende Ist-Analyse die Grundlage der Kommunikationsstrategie und der konkreten Maßnahmenplanung.

Trotz allem gilt: Projektkommunikatoren müssen auch auf mögliche Krisen vorbereitet sein.

Zur Reihe:

Mehrmals im Jahr veröffentlicht der BdP Servicebroschüren zu aktuellen Kommunikationsthemen.

Zuletzt erschienen Online-Recht (20), Wissenschafts-PR (19), Pressemitteilung (18) und Digital Public Affairs (17).

Download für Mitglieder:

WWW.BDP-NET.DE/INTRANET

AUTOREN



Uwe Hitschfeld

Gemeinsam mit seiner Frau Katharina führt der Diplomingenieur seit 15 Jahren die Unternehmensberatung ‚Hitschfeld Büro für strategische Beratung GmbH‘ in Leipzig. Sein Team arbeitet deutschlandweit an den Schnittstellen von Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit. Akzeptanzmanagement gehört seit einigen Jahren zu den Tätigkeitsschwerpunkten des Beraterstabes. Uwe Hitschfeld ist Lehrbeauftragter der Universität Leipzig zum Themenkomplex Akzeptanz und leitete 2013 dazu auch eine Veranstaltungsreihe des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Das Büro Hitschfeld hat im September 2012 damit begonnen, kontinuierlich (im Monatsabstand) Fragen zum Thema Akzeptanz zu stellen, um diesen Forschungsgegenstand aus unterschiedlichsten Blickwinkeln beleuchten zu können. Grundgesamtheit ist jeweils die deutschsprachige Bevölkerung zwischen 14 und 64 Jahren im Bundesgebiet, die durch Aussteuerung zentraler soziodemographischer Merkmale repräsentativ abgebildet wird. Die Frage ‚Bereitschaft zum Engagement‘ wurde neben zwei weiteren, wechselnden Themenblöcken monatlich gestellt. Von September 2012 bis August 2013 wurden insgesamt 12.042 Interviews geführt.



Volker Knauer

Nach Ausbildung an der Kölner Journalistenschule und Tätigkeiten als Redakteur bei Tageszeitungen arbeitete Volker Knauer als Pressesprecher - unter anderem acht Jahre lang in leitenden Funktionen in der Kommunikation der Deutschen Bahn AG. Seit 2010 arbeitet er beim Bundesverband deutscher Banken e.V., aktuell als Leiter Abteilung Medien.



Hagen Ruhmer

Der Diplom-Journalist blickt auf zehn Jahre Berufserfahrung bei journalistisch geprägten PR-Agenturen. Seit 2006 arbeitet er für die ‚Hitschfeld Büro für strategische Beratung GmbH‘. Er entwirft strategische Konzepte für die Projektkommunikation, arbeitet zurzeit an neuen Instrumenten der Vor-Ort-Bürgerbeteiligung und berät Projektkommunikatoren von Vorhabenträgern.



**Bundesverband
deutscher Pressesprecher**

Friedrichstraße 209
D-10969 Berlin

Tel +49(0)30 / 84 85 94 00

Fax +49(0)30 / 84 85 92 00

info@pressesprecherverband.de

www.pressesprecherverband.de

1. Auflage 2013

ISSN 2190-8869