

Impulsvortrag
„Lässt sich Akzeptanz für Industrie managen?“

Gedanken zu einer neuen Verortung der Kommunikation
zwischen Industrie und einer aufgeklärten Bürgerschaft

Von Florian Weisker
Geschäftsführer vom Hoff Kommunikation GmbH, Düsseldorf
Industrie-Klausurtagung am 19. Mai 2016, Beckum

Ich bedanke mich herzlich für die Einladung und freue mich, heute einen Impulsvortrag zu halten, der sich sowohl kritisch als auch konstruktiv mit der Frage beschäftigen soll: „Lässt sich Akzeptanz für Industrie eigentlich managen? Wenn ja, wie geht das? Welche Anforderungen gibt es? Was muss sich gegebenenfalls ändern?“ Sie sehen in dieser Kurzbeschreibung schon eine gewisse Grundskepsis, was die Kommunikationssituation und das Kommunikationsverhalten von Industrieunternehmen anbelangt. Diese Skepsis rührt vor allem daher, dass ich die Bemühungen um eine „*Akzeptanzoffensive*“ erst einmal kritisch hinterfragen möchte. Warum?

Nun, zum einen bedeutet das Wort Akzeptanz *guteheißen, annehmen, billigen*. Etwas zu akzeptieren beruht also stets auf einem freiwilligen Entscheidungsprozess. Es ist so etwas wie ein zustimmendes Werturteil. Auf der andern Seite haben wir den Begriff der Offensive, der seinen Ursprung in der Militärtheorie hat und unter anderem in Verbindung gebracht wird mit den Begriffen Angriff, Sturm oder im Mannschaftssport offensives Spielen. Was will ich damit sagen? Beides miteinander zu verbinden, ist zwar sprachlich machbar, ich halte es aber inhaltlich für schwierig. Warum? Weil ich der Überzeugung bin, dass sich Akzeptanz mit Hilfe einer Offensive sicherlich nicht dauerhaft erzwingen lässt. Fragen Sie mal eine Abwehrreihe, ob sie sich den Attacken der gegnerischen Offensive freiwillig oder doch eher gezwungenermaßen aussetzt...Die Antwort wird eindeutig sein.

Gleichwohl ist es natürlich von überragender Bedeutung, dass Unternehmen – wie das Ihre – auf Akzeptanz angewiesen sind. Das zeigt sich immer wieder dann, wenn Industriebetriebe unfreiwillig – plötzlich oder latent schleichend – in Konfliktsituationen oder Krisen geraten und dadurch nicht nur das Image, sondern das Unternehmen als Ganzes bedroht ist. Akzeptanz ist ohne Zweifel ein hohes Gut mit unmittelbaren Auswirkungen auf das operative Geschäft. Aufgrund mangelnder Akzeptanz werden Investitionen an anderen Standorten getätigt. Es ist also nicht übertrieben, Akzeptanz als einen – inzwischen – zentralen Standortfaktor zu bezeichnen. (→Industriepolitische Leitlinien, 10.05.2016)

Aber Akzeptanz bekommt man nicht geschenkt. Man muss sie sich immer wieder neu verdienen. Voraussetzung dafür ist ein Grundvertrauen, dass dem Unternehmen (freiwillig!) entgegengebracht wird. Dieses Vertrauen wiederum gründet auf konkreten positiven Erfahrungen, die Menschen mit einer Organisation gemacht haben. Oder sie sind – *sui generis* – Ergebnis einer Überzeugung, dass sich ein Unternehmen richtig, wahrhaftig, redlich und verantwortungsvoll verhält. Verantwortungsbewusstsein lässt sich – nebenbei bemerkt – nicht allein über

Kommunikation unter Beweis stellen. Es macht sich vielmehr im gesamten Verhalten und im Handeln eines Unternehmens fest.

Wir stellen immer wieder Folgendes fest: Kommunikation – insbesondere in kritischen Situationen – kommt meist erst dann zum Zuge, wenn aus irgendeinem Grund das Verhältnis zur Öffentlichkeit **gestört** ist. Kommunikation ist demzufolge eher reaktiv. Sie ist oftmals nur die Antwort auf eine fehlende oder zu geringe Akzeptanz.

Mit anderen Worten: Erst wenn das Vertrauensverhältnis zwischen Öffentlichkeit und Unternehmen gestört ist (redensartlich: wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist), sollen Kommunikationsleute Vertrauen wiederherstellen, um die Akzeptanz zu sichern. Und da beginnt das Dilemma: Denn das aktive Werben um Vertrauen bewirkt möglicherweise genau das Gegenteil: Denn wer unentwegt davon redet, man könne ihm vertrauen, wirkt suspekt und wird kritischer hinterfragt, als ihm eigentlich lieb ist.

Und damit komme ich zurück zu meiner Ausgangsfrage:

Lässt sich Akzeptanz für Industrie managen?

Wir stellen seit einigen Jahren fest: Das öffentliche Bewusstsein ist von einem stets breiten Misstrauen geprägt. Unbestritten befinden sich einige Wirtschaftszweige mit ihren Unternehmen und Techniken in einer Akzeptanzkrise. Sie werben um Vertrauen, aber das Misstrauen ihnen gegenüber nimmt nicht ab / oder wächst sogar.

Jede Form der Akzeptanzwerbung wird häufig als verkaufsorientiert – zum Teil sogar als anbiedernd – wahrgenommen. Kein Wunder: Denn wer seine Produkte verkaufen will, spricht von sich und seinem Unternehmen natürlich nur mit den besten Worten. Von der Produktion, ihren Belastungen, Belästigungen, ja sogar Risiken wird dagegen nicht (oder nur sehr ungern) gesprochen! Durch diese Einseitigkeit wird ein öffentliches Bewusstsein gefördert, das der Wirklichkeit nicht entspricht. Und das sich getäuscht fühlt, wenn es mit den tatsächlichen Risiken und Nebenwirkungen konfrontiert wird. Könnte das vielleicht eine der Ursachen für das Misstrauen sein?

Jede Form der Akzeptanzwerbung muss sich – wenn sie denn erfolgreich sein soll – an der Befindlichkeit und an den Erwartungen der Adressaten orientieren. Das bedeutet: Es sollten nicht Fragen, die keiner stellt, beantwortet und gestellte Fragen unbeantwortet gelassen werden. Aus diesem Grund ist es die erste

Aufgabe von Unternehmen zu hinterfragen, was Bürgerinnen und Bürger wirklich und tatsächlich bewegt. (→ Perspektivwechsel)

Das ist ohne Zweifel ein weites Feld. Denn Tatsache ist: Der Mensch versteht die immer komplexer werdende Welt nicht mehr. Und alle Versuche, sie ihm durch Information zu erklären, machen ihn noch konfuser und misstrauischer. Überspitzt könnte man sagen, dass industriegeprägte Gesellschaften durch aneinandergereihte Akzeptanzoffensiven permanent ihre eigene Vertrauenskrise provozieren. Das hängt mit der gesellschafts-politischen Zielsetzung zusammen auf der einen Seite soziale Sicherheit und allgemeinen Wohlstand garantieren zu wollen und dies auf der anderen Seite aber nur durch den Einsatz immer komplexerer Technologien schaffen zu können. Diese Technologien wiederum können in ihrer Komplexität von einem Nicht-Fachmann schlichtweg nicht mehr verstanden werden.

Der Mensch versteht also die technisierte Welt nicht mehr, von der er doch zunehmend abhängig ist. Sie wird ihm fremd, sogar unheimlich. Der Industriebürger geht damit auf Distanz zur Industrie. Die gesellschafts-politische Zielsetzung – also allgemeiner Wohlstand und soziale Sicherheit – bleibt dieselbe, aber sie wird verbunden mit vollkommen anderen Vorstellungen wie „Lebensqualität“, „grün“, „gesund“, vor allem aber auch „natürlich“. Platt ausgedrückt: Der Mensch will zurück zur Natur, aber im Porsche Panamera mit Hybrid-Antrieb. Und mit anderen Worten: Wir haben es mit einer Gesellschaft zu tun, die „ja“ zum Produkt aber „nein“ zur Produktion sagt – ganz besonders, wenn diese Produktion vor der eigenen Haustür stattfindet.

Die Einsicht, dass Wachstum zur Sicherung unseres Lebensstandards notwendig ist und dass damit ein punktueller Verzicht verbunden sein kann, ist im Wertekanon eines Großteils unserer Gesellschaft nicht mehr verankert. Hinzu kommt die Forderung nach absoluter Sicherheit und Risikolosigkeit. Ist aber die Sicherheit auch nur punktuell und temporär gefährdet, so wächst in den Menschen eine diffuse Angst. Und überall dort, wo Angst herrscht, wird es schwer, um Vertrauen zu werben.

In den Situationen, in denen dies offenbar wird, reagieren Unternehmen zumeist mit einer Informationsoffensive.

Dieser Aktionismus beruht auf zwei Fehlannahmen:

- Erstens, dass *der Mensch unbeschränkt fähig sei*, Information zu verarbeiten.
- Und zweitens, dass er *bereit sei, diese zu akzeptieren*.

Es wird also versucht, die Akzeptanzfrage zu beantworten, ohne die Frage nach tatsächlicher Akzeptabilität überhaupt gestellt zu haben. Die Bemühung, immer mehr

Informationen zu geben, führt letztendlich dazu, dass der Mensch *immer weniger versteht und verstehen will*. Das erzeugt *kognitiven Stress*.

Und in einem Akt geistiger Gesunderhaltung zieht er sich auf seine bewährten Vorurteile zurück. Er bildet sich seine Meinung also nicht mehr auf Grundlage bereitgestellter Informationen, sondern auf Grundlage seiner (vorgefertigten) Meinung. Mit anderen Worten: Nur das, was seine Meinung bestätigt, wird auch angenommen. Alle Informationen, die abweichend sind, werden als interessensverdächtige Manipulation bewertet. Die Folge: Sachinformationen und das eigentliche Argument gehen verloren, der Diskurs wird dann nahezu unmöglich. Eine Verständigung, ein Grundkonsens ist in dieser Gemengelage nur bedingt möglich.

Was also ist zu tun – als Antwort auf die Frage „Lässt sich Akzeptanz für Industrie managen?“

Hier helfen die folgenden vier Prinzipien der Öffentlichkeitsarbeit:

1. Das Prinzip der verhaltensorientierten Öffentlichkeitsarbeit bzw. der personalen Kommunikation

Da es bei Akzeptanzproblemen weniger um ein Informationsdefizit als um eine Vertrauenskrise geht, kommt der Information als solcher eine wichtige, *der Glaubwürdigkeit des Informanten* aber die entscheidende Bedeutung zu. Es kommt also auf die konkrete, nachprüfbar und sichtbare Verhaltensweise des Absenders an: von der Geschäftsleitung bis zum letzten Mitarbeiter des Unternehmens. Wie sich Menschen verhalten, wie sie mit Bürgerinnen und Bürgern respektvoll und auf Augenhöhe ins Gespräch kommen ist somit die erste, wenn nicht sogar die wichtigste Visitenkarte für den guten Ruf eines Unternehmens.

2. Das Prinzip der mitwirkungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit bzw. der interaktiven Kommunikation

Bislang galt die Auffassung, Kommunikation sei eine Bringschuld der Organisationen. Aber Einbahnstraßenkommunikation funktioniert nicht. Denn sie hat aus Sicht des Adressaten eine stark beherrschende Funktion und lässt wenig Spielraum für Interaktion beziehungsweise für den Dialog. Kommunikation jedoch wird zunehmend dialogischer. Und damit auch kleinteiliger und zeitintensiver.

3. Das Prinzip der rückhaltlosen oder auch totalen Kommunikation

Glaubwürdigkeit ist heutzutage das Medium, in dem sich alles abspielt und das auch nachhaltige Wirkung erzielt. Glaubwürdigkeit entsteht jedoch nur dann, wenn man nicht nur über positive Aspekte spricht und damit möglicherweise an der Wirklichkeit und an der Wahrnehmung des Gegenüber vorbeidiskutiert. Denn die „*wirkliche*“

5

Wirklichkeit hat immer mindestens zwei Seiten: eine positive und eine negative. Wer also den Dialog will, der muss ihn so führen, dass auch Raum ist um kritische Aspekte anzusprechen und angemessen darauf einzugehen. Ansonsten kann beim Gegenüber leicht der Eindruck entstehen, er werde getäuscht oder gegängelt.

4. Das Prinzip der nicht-akzeptanzorientierten Kommunikation bzw. der open-end Kommunikation

Wie schafft man Akzeptanz? Den Fakten auf der einen Seite stehen Werte und Bewertungen auf der anderen gegenüber. Öffentlichkeitsarbeit hat die Aufgabe, Fakten *transparent zu machen*, zu rationalem Abwägen aufzubereiten und einen Entscheidungsprozess für die interessierte Öffentlichkeit anzustoßen und zu begleiten. Sie hat aber nicht die Aufgabe, Entscheidungen vorweg zu nehmen. Es gilt, in diesem Prozess die Tatsache hinzunehmen, dass es auch andere Wahrnehmungen gibt, die zu respektieren sind. Andere Ansichten nicht zuzulassen, wäre somit töricht. Wer Akzeptanz will, darf sie also weder vorschreiben noch einfordern.

Zum Ende sechs Thesen: Was also ist zu tun?

- Ausbleibende Akzeptanz ist weniger das Ergebnis eines *Informationsdefizits* als eines *Vermittlungsdefizits*.
- Um Wirkung zu erzielen muss Kommunikation dialogischer werden.
- Akzeptanz entsteht, wenn es zwei Wirklichkeiten gibt. Kritik muss zugelassen werden.
- Abschied davon nehmen, alles kontrollieren zu wollen.
- Kommunikation sollte einen Entscheidungsprozess vorbereiten, nicht erzwingen wollen.
- Kommunikation – vor allem dialogische – wird kleinteiliger. Sie spielt sich auf vielen kleineren Bühnen ab.