

Akzeptanzkrise von Großprojekten in Politik und Wirtschaft

Mechanismen öffentlicher Meinungsbildung

Blockierte Riesen

Bodo Hombach

Meine Damen und Herren,

ein Klempner besuchte die Niagara-Fälle. Er besah sich das Naturereignis. Er nickte und meinte: „Ich kann das in Ordnung bringen.“

Größenwahn gehört zum Krankheitsbild schwacher Naturen. **Großes wollen und es sich zutrauen** ist eine menschliche Eigenschaft, der wir auch vieles verdanken. Leider stimmt auch: Wer Großes wollte, hatte es nie leicht.

Die Geschichtsbücher berichten von der Mühsal, bahnbrechende, vielleicht geniale oder gar epochale Ideen durchzusetzen. Verlässlich war immer der Widerstand. „Dum besser wär's, wenn nichts entstünde.“ Den Satz legt Goethe Mephisto in den Mund. Er spricht allen mittelmäßigen und notorischen Anstoßnehmern aus der Seele.

Heute geht es nicht um psychisches Verhalten oder eine kulturhistorische Konstante. Wir interessieren uns für Sachen und Trends praktischer Politik. Wir haben den begründeten Verdacht, vor einem neuen Phänomen zu stehen. Es hat sich etwas geändert in jüngster Zeit.

Gibt es eine Akzeptanzkrise für Großprojekte? Wenn ja, warum? Und wie geht man damit um?

Beim globalen Denken und Handeln liegen Großprojekte eigentlich in der Luft. Geografische und kulturelle Grenzen sind kein Hindernis mehr. Interessenausgleich in Konfliktzonen ist möglicher denn je. Schwellenländer wie Indien, China, der arabische Raum, mehr und mehr auch Afrika sind geopolitische Großprojekte, die die Weltkarte einschneidend verändern.

Auch innerhalb der Staaten liegen eindrucksvolle Vorhaben auf Kiel. Enorme Kräfte, Know-how und finanzielle Ressourcen werden bewegt. Man denke nur an die umwälzenden Wirkungen der Schiefergasförderung in den USA.

Alles erscheint machbar. Das 21. Jahrhundert: eine gigantische Baustelle für Zukunft. Wie rief schon Ulrich von Hutten um 1500? „O Jahrhundert, o Wissenschaften! Es ist eine Lust zu leben!“

Wer allerdings im Konkreten aufwacht, sieht auch **ernüchternde Tatsachen**: Deutsche Großprojekte machen nicht von sich Reden. Sie kommen ins Gerede. Magnet-Schwebbahn, Stuttgart 21, U-Bahn Köln, Nürburgring, Flughafen Berlin-Brandenburg, Elb-Philharmonie, Energiewandel. Sie starteten als Tiger und scheinen als Bettvorleger zu landen.

Man wollte Leuchttürme und internationale Zeichen setzen. Man hat aber offenbar ein provinzielles Knäuel aus politischer Eitelkeit, planerischem Herumwurschteln, technischer Inkompetenz, Kostenexplosion. Zumeist auch noch medialer Ahnungslosigkeit.

Was ist da los? Häufen sich nur ein paar Zufälle, oder gibt es strukturelle Fehler? Halten Quantität und Qualität Schritt? Erzeugt lineares Wachstum von Umfängen und Mengen ein exponentielles Wachstum der Komplexität? Gibt es eine nicht mehr beherrschbare Grenze, oder scheitern hochfliegende Träume nur an Trägheit, Beschränktheit, Fehlerhaftigkeit? Sind wir vielleicht das Opfer einer Wahrnehmungsschwäche, oder einer plötzlichen Hellsichtigkeit aufgrund neuer Medienpräsenz und politischer Empfindsamkeit?

Großprojekte als unternehmerische und politische Herausforderung stehen mehr denn je im grellen Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit. Diese ist durch die Neuen Medien immens gewachsen. Jeder, der diese Schleuse öffnet, erlebt **eine Flut von Informationen und Meinungen**.

Im Stundentakt entstehen Bewegungen, die sich über das Netz artikulieren und organisieren. Das reicht von dumpfer Hitzewallung bis zu kompetenter Analyse. Herrschaftswissen war gestern. Die Quantität der Botschaften erzeugt eine neue Qualität der Aufmerksamkeit, Beobachtung und mögliche Teilhabe. Die neue Öffentlichkeit interagiert mit einem dramatischen **Verfall der politischen Autorität**.

Die anstehenden Probleme überfordern auch die Parlamente. Sie glauben sich angewiesen auf Kenntnisse interessegeleiteter Lobby-Gruppen. Ein Gutachten jagt das andere. Empirische Befragungen heute führen schon morgen zu anderen Ergebnissen.

Im ständigen Wahlmarathon gilt nur noch das eigene Programm als richtig und jede Idee des Parteigegners als falsch. Volksparteien der großen Mitte zerbröseln in Flügelkämpfen. Das Feld der allgemeinen Unübersichtlichkeit bestellen auch in europäischen Ländern schon die „Vereinfacher“. Populismus und radikale Parolen haben Zulauf. In Deutschland noch nicht.

Wer heute die Rolle des Politikers übernimmt, ist nicht zu beneiden. Lessing sagte einmal: „Der, auf den alle einschlagen, der hat bei mir Ruhe.“ – Ich denke, es ist an der Zeit, die Politik zu verteidigen gegen ihren pauschalen Verriss.

Fehler und Fehlverhalten soll man benennen. Der Mode, die gesamte politische Klasse in Bausch und Bogen niederzumachen, sollten wir entsagen. Man traut Politik nichts mehr zu oder alles. Gewiss: Diesen Reflex hat sie miterzeugt, und auch mir fallen Alternativen zum Verhalten unserer Parteien ein.

Aber es gibt auch die Notwendigkeit, dass ein paar Leute **aufstehen und Verantwortung übernehmen**. Die brauchen nicht nur eine Wirbelsäule, sondern auch ein Rückgrat. Sie brauchen eine Gesellschaft, die ihnen wenigstens guten Willen unterstellt und vielleicht sogar ein klein wenig dankbar ist. Der Verzicht auf Politik ist keine Lösung. Er ist Teil des Problems. – Drei Beispiele machen klar, worum es geht.

1

Die **Kapitalismuskrise** hat sich weitgehend selbst verschuldet. Die Banken haben den Zuwachs an globaler Marktfreiheit nicht mit einem Mehr an Verantwortung beglichen. Sie unterscheiden nicht mehr zwischen Eigenkapital, Fremdkapital und Einlagen. Am Fließband entstanden Finanzprodukte, die von der Realwirtschaft nicht gedeckt waren und von ihr nicht gebraucht wurden. Geld wurde Selbstzweck und war nicht mehr Mittel. – Die Politik ließ die Entwicklung an langer Leine laufen. „Weniger Staat, mehr Markt!“ war die Parole. Und der Markt nutzte aus, was ihm die Politik an Spielraum überließ. Alles Legale galt auch als legitim.

Die Folgen sind bekannt: Das politische System der demokratischen Staaten hatte sich so eng mit seinem Finanzsystem verknüpft. Das gerät nun grundsätzlich in Frage. 45 Jahre Kalter Krieg haben den Westen nicht so tief erschüttert wie die ungebremste Entfesselung seiner eigenen Kraft. Mühsam muss die Politik nun versuchen, das Heft wieder in die Hand zu bekommen. Sie muss Rahmenbedingungen setzen, ohne die ökonomische Dynamik zu beschädigen.

2

Der Euro wurde konzipiert und eingeführt als europapolitisches Großprojekt. Eine gemeinsame Währung sollte die Gemeinschaft besser und unwiderruflich verschweißen. Hier blieb außer Acht, dass eine Währung die symbolische Darstellung eines Wirtschaftsraumes ist. Sie bildet dessen Fakten ab. Sie schafft sie nicht. Wenn Staaten mit völlig verschiedener Wirtschaftskraft und zum Teil dubiosen Geschäftsmodellen „Währungsunion“ spielen, muss sich die Realität eines Tages in Erinnerung bringen. Auch hier sind die Folgen bekannt. Was die Gemeinschaft zusammenführen sollte, treibt sie auseinander.

3

Die **Energiewende in Deutschland** und vor den Augen der ganzen Welt ist das vielleicht größte Technologieprojekt des 21. Jahrhunderts. Sie hat eine wichtige Voraussetzung: Die Ökonomie hat sich inzwischen an die Ökologie gewöhnt.

Das war einmal ganz anders. Helmut Schmidt meinte noch, die Ökologen sollten sich um das Wattenmeer kümmern und von der Ökonomie die Finger lassen. Die Industrie befürchtete Standortnachteile und hielt grüne Positionen für romantischen Traumentanz.

Man darf sich erinnern, dass die frühen Ökologen durch mancherlei Budenzauber eher Miss- als Vertrauen weckten. Inzwischen schlägt das Pendel zurück und nun ins andere Extrem. Originell ist dabei, dass deutsche Konservative plötzlich an der Spitze stehen.

Die Folgen sind erkennbar: Missionarischer Überschwang statt sorgfältiger Planung. Jeder will den Gewinn. Die Kosten sind für die anderen. Es gibt viele gute Ideen auf allen Seiten. Die Hälfte davon kommt nicht zum Zuge, weil sie der politische Gegner ins Spiel gebracht hat.

Noch immer fehlt uns ein normales Verständnis und Verhältnis von Ökologie und Ökonomie. Zu lange haben sie sich gegenseitig zum Buhmann gemacht. Wie sollten sie begreifen, dass sie nur zusammen gewinnen können.

Ich ziehe **ein paar Schlüsse in Thesenform**, damit sie unsere Diskussion vielleicht inspirieren.

Akzeptanzprobleme für Großprojekte entstehen,

- wenn die beteiligten Bereiche ein falsches oder unklares Rollenverständnis haben,
- wenn sie Zielvorstellungen verfolgen, die einander ausschließen,
- wenn sich in den unvermeidlichen Konflikten die logischen Ebenen vermischen (Man kann z.B. eine Haltung nur durch Erfahrungen, kaum durch Argumente verändern.),
- wenn das politisch Wünschbare an den sachlichen Voraussetzungen scheitert,
- wenn eine mediale Massengesellschaft und ihre Vertretung in den Parlamenten sich von einer Kampagne in die andere treiben lässt, unfähig, Konsens zu finden und ihn längerfristig zu stabilisieren.

Großprojekte werden heute nicht mehr im Kanzleramt beim Rotwein verabredet und dann politisch durchgesetzt. Unternehmen müssen deshalb eigene Strategien entwickeln, um Akzeptanz bei den Bürgern zu erreichen. Da Blockaden vor allem im Kopf stattfinden, ist eine geschickte Kommunikation wichtiger als schöne Kurven und Diagramme. Das ist ein mühsames Geschäft, aber es hilft nur eines: Augen auf und durch!

Ein notorischer Optimist ist ein Pessimist mit Lebenserfahrung. Ich sehe bei weitem nicht nur Gefahren, sondern mindestens ebenso viele Chancen.

Wer die Akzeptanz wichtiger Großprojekte der Gesellschaft fördern will, kann ein paar Regeln.

- Akzeptanz entsteht nicht im Nachhinein, sondern durch Einbeziehung der Betroffenen im Vorfeld und bei der Durchführung des Projektes.
- Beteiligung durch Anteile kann Diskussionen versachlichen und konstruktives Mitdenken auslösen.
- Bürokratische Verfahren müssen immer wieder auf ihre Nützlichkeit hin untersucht werden, damit sie förderlich bleiben und nicht hinderlich werden.
- Kräftezehrende Konkurrenz kann vielfach durch Kräfte bündelnde Kooperation ersetzt werden.

Vor einigen Jahren galt Deutschland als der „kranke Mann“ in Europa. Ich selbst bin damals nach Holland gereist, um das dortige sogenannte „Polder-Modell“ zu studieren. Heute haben wir **relativ günstige Voraussetzungen**, die anstehenden Aufgaben zu stemmen. Wir sind Exportweltmeister. Die ökonomischen Daten stehen einigermaßen gut. Wir können uns sogar ein paar Experimente leisten. Aber das kann sich schnell ändern. Der Wohlstand hat längst nicht alle erreicht und ist fragil. In einem gemeinsamen Markt mit vielen schwächelnden Nachbarn kriegst auch der Starke weiche Knie.

Großprojekte scheitern vielleicht auch an einem antiquierten Verständnis von sich selbst. Wir wissen längst, dass blindes Massenwachstum gefährlich ist und dass starre Ballungen in Umbruchsphasen leicht außer Atem kommen. Mir scheint: **Die Zukunft gehört dezentralen Systemen** mit zahlreichen „Einwahlpunkten“ und angepassten Lösungen. Die gilt es intelligent zu vernetzen. Sie müssen miteinander kooperieren. Sie können flexibel reagieren. Irrtümer sind ohne Ewigkeitskosten korrigierbar, und auch ein lokaler Kurzschluss gefährdet nicht das ganze System. Das Grundmuster wäre nicht das Superkonstrukt, das alles für sich beansprucht und auf eine Karte setzt, sondern der Organismus, in dem jede Zelle ihre individuelle Aufgabe hat.

Rationalität - das haben wir gerade bitter gelernt - ist eine Leerformel. Interessant und bezeichnend für den Zustand einer Gesellschaft sind gerade die Entscheidungen, die nicht nur rationalen Gründen folgen, sondern ganz andere Faktoren einbeziehen (z.B. Altruismus, Stolz, Gier). Das ist schwierig, denn sie agieren im Untergrund und verstecken sich hinter Scheinargumenten.

Die Rationalität des Politikers ist eine andere als die des Bürgers oder die eines Unternehmens. Der Politiker fragt sich: Werde ich wiedergewählt? Wo also stehen die Wähler? Mit wem kann ich koalieren, um eine Hebelwirkung für meine Aktionen zu erreichen?

Parlamente agieren vor dem Hintergrund des vermuteten Bevölkerungswillens. Das Volk entscheidet, ob es das Parlament in dieser Zusammensetzung will.

Auch die politische Ökonomie betrachtet Entscheidungen im Zusammenhang von Politik und Wähler. Politiker müssen sich legitimieren und im Auftrag ihrer Wähler handeln. Ökonomische Unternehmen und Projekte haben ihre eigenen Ziele. Auch sie können sie nur noch im Konsens mit Mehrheiten in der Bevölkerung erreichen.

Immer geht es um eine Grenzwertbestimmung zwischen dem Wünschbaren und dem Erreichbaren, zwischen Kosten und Nutzen und zwischen der gefühlten Wertigkeit verschiedener Positionen.

Hier spielt die **Ungleichzeitigkeit des Bewusstseins** von Einzelnen und Gruppen eine schwer zu steuernde Rolle. Vielen Bürgern erscheinen z.B. die Energiefrage oder das Klimaproblem neu und plötzlich. Tatsächlich sind sie seit fast 40 Jahren Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen. Lange waren es allerdings nur kleine Gruppen, die in Wyhl, Brockdorf oder Kalkar demonstrierten oder in spektakulären Aktionen auf Umweltgefahren hinwiesen.

Welches ist die Rolle der Politik? Wie kann sie mit Klugheit, Kraft und Geduld ihre mitsteuernde Rolle zurückgewinnen? Das erscheint mir als das große Thema unserer Zeit. Alle anderen sind Teilprobleme.

Ein querdenkender Theologe hielt die Entstehung des Menschen nicht für die Großtat Gottes, sondern für den Beleg seines Scheiterns. Er hat alles versucht, dieses gefährliche Monster zu verhindern, aber es hat ihn ausgetrickst und sich gegen alle Hindernisse durchgesetzt. – Das macht Hoffnung. Finden Sie nicht?