

Markt & Industrie



Prof. Gernot Barth: "Konflikte bei Energieinfrastrukturprojekten sind nicht schicksalhaft gegeben, sondern gestaltbar."

(Quelle: Dirk Brzoska)

21.04.2026 09:34 | Rouben Bathke

INTERVIEW MIT GERNOT BARTH, STEINBEIS MEDIATION

"Die wirtschaftlichen Risiken von Akzeptanzkonflikten sind enorm"

Leipzig (energate) - Kaum ein größeres Energie- oder Infrastrukturprojekt kommt ohne Akzeptanzschwierigkeiten aus. Im schlimmsten Fall wachsen sich diese sogar zu veritablen Konflikten mit der lokalen Bevölkerung aus. Akzeptanzkommunikation gehört daher als Themenfeld inzwischen fest in fast jedes Projektmanagement. Über "Dos and Don'ts" in der Akzeptanzkommunikation und die Besonderheiten von Energieinfrastruktur sprach energate mit Gernot Barth, Professor für Konfliktmanagement und Mediation an der Steinbeis-Hochschule in Leipzig.

energate: Herr Barth, viele Energieinfrastrukturprojekte haben mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen und stoßen teilweise auf Widerstand in der Bevölkerung vor Ort. Sind solche Konflikte aus Ihrer Erfahrung heraus unvermeidbar?

Barth: Konflikte bei Energieinfrastrukturprojekten sind nicht schicksalhaft gegeben, sondern gestaltbar. Um Eskalationen beherrschbar zu machen, ist es für Vorhabenträger wichtig, die Bevölkerung so früh und so transparent wie möglich in die Planung einzubeziehen. Eine kluge Akzeptanzkommunikation verlangt von den Verantwortlichen einen Perspektivwechsel. Es geht darum, Energieinfrastrukturprojekte mit den Bürgern statt für die Bürger zu gestalten.

energate: Lokale Widerstände sind kein Alleinstellungsmerkmal der Energiebranche, gleichwohl scheinen Windparks, Stromleitungen und ähnliches besonders betroffen. Wie steht die Energiebranche Ihrer Wahrnehmung nach beim Konfliktmanagement da?

Barth: Für die Planung von Energieinfrastrukturprojekten sind in der Regel Ingenieure federführend verantwortlich. Ingenieure neigen zur technologischen Perfektion. Sie haben oft den Anspruch, die Planung für ein Vorhaben erst dann der Öffentlichkeit vorzustellen, wenn diese fertiggestellt ist. Ihre Fähigkeiten in der Kommunikation von Vorhaben sind zudem - mal ganz einfach gesagt - steigerungsfähig. Beides ist eher hinderlich. Denn eine Bürgerbeteiligung macht am meisten Sinn, wenn die Planung noch nicht vollendet ist. Das heißt, die Bürger müssen von Beginn an verständlich eingebunden werden. Ist dies nicht der Fall, fühlen sich die Betroffenen als Objekte behandelt. Das Vertrauen in die Vorhabenträger kann so schwer aufgebaut werden.

energate: Gibt es weitere Hemmnisse?

Barth: Vielen Unternehmen der Energiebranche fehlt ein nach innen wie nach außen gerichtetes Konfliktmanagementsystem. Eine kluge Akzeptanzkommunikation bei Energieinfrastrukturprojekten verlangt von den Verantwortlichen ein ausgeprägtes Wissen über das Management von Konflikten sowie Methoden und Mittel der Konfliktlösung. In der Energiewirtschaft ist immer wieder anzutreffen, dass das Know-how für die Kommunikation, Moderation und Mediation von Konflikten mit Stakeholdern unterschätzt wird. Von einer Zusammenarbeit mit dafür ausgebildeten Dienstleistern wird abgesehen. Hinzu kommt, dass häufig der personelle, finanzielle und zeitliche Aufwand für das Aufsetzen eines angemessenen Konfliktmanagements gescheut wird. Dabei sind die Kosten dafür sehr viel niedriger als die Kosten, die durch die Verteuerung und Verzögerung oder gar Verhinderung von Vorhaben infolge von Protesten und Klagen der Bürger entstehen.

energate: Welche Risiken bergen solche Konflikte für Unternehmen und Projekte eigentlich?

Barth: Die wirtschaftlichen Risiken, die mit Konflikten bei Energieinfrastrukturprojekten einhergehen, sind für die Unternehmen enorm. Konflikte schaden dem Image und der Reputation bei Kunden, Konzessionsgebern, Gesellschaftern, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Diese reagieren sehr sensibel auf Konflikte. Im schlimmsten Fall wenden sie sich vom Unternehmen ab. Dies kann sich negativ auf das Wachstum und damit auf den Gewinn und die Wettbewerbsfähigkeit auswirken.

energate: Wo liegen weitere Risiken abseits wirtschaftlicher Aspekte?

Barth: Konflikte bei Energieinfrastrukturprojekten belasten das Betriebsklima. Die Lösung von Konflikten ist für Führungskräfte und Mitarbeiter mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Je länger ein Konflikt dauert, desto mehr wirkt sich dies auf die Motivation der damit Beschäftigten aus. Nicht selten kommt es zu Streitigkeiten über die richtige Strategie. Die Auseinandersetzungen beeinträchtigen die Zusammenarbeit und behindern den Austausch von Ideen. All dies führt zu Stress, der sich auf das Wohlbefinden der Betroffenen auswirkt. Die Folge sind Krankheiten und Fehlzeiten bis hin zu Kündigungen.

energate: Welche Handlungsempfehlungen können Sie generell im Umgang mit solchen Konflikten geben?

Barth: Unternehmen blenden die betriebswirtschaftlichen Konfliktkosten bei Energieinfrastrukturprojekten an vielen Stellen aus. Sie wissen, dass Konflikte einen Preis haben. Doch sie handeln so, als fallen die Kosten nichts in Gewicht. Diese werden, wenn überhaupt, auf rechtliche und gesundheitliche Kosten reduziert. Unter den Tisch fallen dabei vor allem die Kosten, die durch die für Konflikte aufzuwendende Arbeitszeit anfallen. Hier bedarf es eines Bewusstseinswandels. Unternehmen müssen alle Konfliktkosten als betriebswirtschaftlich relevanten Faktor begreifen. Wer diese Kosten systematisch betrachtet, erkennt schnell, dass eine professionelle Konfliktanalyse und ein frühzeitiges Konfliktmanagement nicht als Zusatzaufwand, sondern als Investition zu verstehen sind.

energate: Gilt dies nur für die Energiewirtschaft?

Barth: Nein. Die Verdrängung von Konflikten und damit einhergehenden Kosten bei Infrastrukturprojekten ist keineswegs auf die Energiebranche beschränkt. Sie ist im Grundsatz bei allen Organisationen zu beobachten, die entsprechende Vorhaben planen. Dies ist umso bedenklicher, wenn man berücksichtigt, dass sich die Gesellschaft in Deutschland bei diesem Thema in einem hoch eskalierten Zustand befindet. Auf der neunstufigen Konfliktstufen-Skala des Konfliktforschers Friedrich Glasl würde ich diesen mindestens auf der Stufe sechs verorten, auf der sich die Konfliktparteien mit Drohungen und Gegendrohungen durchzusetzen versuchen. Eine Strategie, die Konflikte weiter verschärft. Diese besorgniserregende Situation verlangt bei allen Infrastrukturprojekten neue und andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit und der Stakeholder-Beteiligung. Bürger wollen mitgestaltend einbezogen werden. Dies ist mit Verlaub eine neue Qualität der Demokratie.

energate: Was zeichnet aus Ihrer Sicht eine erfolgreiche Akzeptanzkommunikation bei großen Infrastrukturvorhaben aus?

Barth: Der Zeitfaktor ist der entscheidende Hebel für die Eindämmung von Konflikten und damit verbunden Kosten bei Infrastrukturprojekten. In frühen Phasen können Konflikte leicht geklärt werden. Sobald sie jedoch eskalieren, verfestigen sich Positionen, dominieren Emotionen das Geschehen und die Kosten steigen exponentiell. Unternehmen sollten deshalb bei der Planung von Infrastrukturprojekten die Angst vor einem "zu früh" bei der Bürgerbeteiligung ablegen. Eine kluge Akzeptanzkommunikation setzt von Anfang an auf einen konstruktiven Dialog auf Augenhöhe mit den Stakeholdern in einem rechtlichen Rahmen, bei dem niemand ausgeblendet wird. Dies zahlt sich für alle Seiten aus.

Gernot Barth ist Professor für Konfliktmanagement und Mediation an der Steinbeis-Hochschule in Leipzig. In dieser Funktion hat er auch die Leitung der Arbeitsgemeinschaft für Akzeptanzkommunikation bei Energie- und Infrastrukturprojekten inne. Als Konfliktberater verantwortet er zu-

dem für Unternehmen in Konfliktsituationen bei Energie-Infrastrukturprojekten Mediationsverfahren.

Testen Sie den energate messenger+ jetzt 30 Tage lang
kostenlos und unverbindlich:

www.energate-messenger.de/trial/