

Transformation erfolgreich gestalten

Die Akzeptanzspirale –
Menschen erreichen, Vertrauen
stärken, Veränderung begleiten.



1. Executive Summary

Die digitale Transformation, insbesondere Veränderungen durch Künstliche Intelligenz (KI), wird häufig technologiezentriert diskutiert, doch ihr Erfolg hängt maßgeblich von der Akzeptanz der beteiligten Zielgruppen ab. Unternehmen investieren erhebliche Ressourcen in Transformationen. Trotzdem bleiben viele Veränderungen hinter ihren Erwartungen zurück – nicht weil die Strategie falsch ist, sondern weil unklar bleibt, wie die betroffenen Zielgruppen den Wandel wahrnehmen und welche Unterstützung sie tatsächlich benötigen. Die Akzeptanzspirale schafft Orientierung. Sie zeigt, wie Veränderung wahrgenommen, bewertet und angenommen wird – und liefert Unternehmen eine fundierte Grundlage, Kommunikation und Beteiligung gezielt zu steuern.

Dieses Whitepaper beschreibt das Modell der Akzeptanzspirale als Steuerungsinstrument für Transformations- und Infrastrukturvorhaben. Im Zentrum steht dabei die persönliche Betroffenheit mit den Folgen der KI für die eigene Arbeit (**RELEVANCE**). Jeder Reset führt im Zweifel bis zu diesem Kern zurück.



Die Akzeptanzspirale zeigt, in welchen Phasen Transformation wahrgenommen, verstanden und bewertet wird. Die Spiralbahn umfasst dabei vier Phasen: Verstehen (**UNDERS-TAND**), Bewerten (**EVALUATE**), Annehmen (**ACCEPT**) und Beteiligen (**ENGAGE**). Vertrauen ist die Schlüsselvariable in allen Bereichen.

Die Akzeptanzspirale dient dazu, Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen so zu planen und zu steuern, dass sie (1) die relevante Phase identifiziert, (2) wichtige Umweltfaktoren einbezieht und (3) Fehlentwicklungen frühzeitig diagnostizieren und zielgenau gegensteuern kann (**Resets**). Das Modell gibt Unternehmen damit ein Instrument an die Hand, wann und wie sie auf den Prozess der Akzeptanz kommunikativ einwirken können, um so Transformations- und KI-Prozesse mit ihren Beschäftigten und Kund:innen erfolgreich zu gestalten.

Frederic Bollhorst
Prof. Dr. Julia Frohne
Markus Gaier

Düsseldorf/Berlin, Mai 2026

2. Ausgangspunkt und Problemstellung

Die digitale Transformation prägt Organisationen in nahezu allen Branchen. Getrieben durch den rasanten Fortschritt digitaler Technologien – insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz – entstehen fortlaufend neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung, Automatisierung und Innovation. In der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion dominiert dabei häufig eine technologiezentrierte Perspektive, die sich auf Systeme, Dateninfrastrukturen und neue Anwendungsfälle konzentriert. Eine solche Sichtweise greift jedoch zu kurz, da sie die zentrale Rolle der Kommunikation im Transformationsprozess ausblendet.

Transformation ist vor allem ein emotionales Phänomen.

Energiewendeprojekte scheitern an lokalem Widerstand, Stadtentwicklungsvorhaben versanden in langwierigen Einspruchsverfahren. Studien zur Akzeptanz von Infrastrukturprojekten zeigen, dass Konflikte weniger auf eine generelle Ablehnung von Technologie zurückgehen, sondern auf als unfair empfundene Verfahren, mangelnde Einbindung und fehlende Einflussmöglichkeiten lokaler Akteure (Luca et al., 2020; Dwyer & Bidwell, 2019; Krebber, 2015). Ähnliche Muster finden sich in der Diskussion um Künstliche Intelligenz: Nach anfänglicher Begeisterung zeichnen Umfragen in Deutschland und anderen Ländern ein ambivalentes Bild; KI wird als hilfreich erlebt, zugleich bleiben Funktionsweise und Entscheidungslogik eine schwer durchschaubare „Black Box“, was Zweifel und Sicherheitsbedenken verstärkt (Brauner et. al, 2023; Guler et al., 2025). Hinter diesen unterschiedlichen Konfliktszenarien steht eine gemeinsame Logik: Akzeptanz wurde als nachgelagerter Kommunikationsprozess behandelt – statt als integraler Bestandteil der strategischen Projektentwicklung.

Beschäftigte, Führungskräfte und Kund:innen müssen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind, wie neue Technologien funktionieren und welche Konsequenzen sie für Arbeitsabläufe, Rollenbilder und Serviceerfahrungen haben. Andernfalls scheitern Vorhaben häufig nicht an technischen oder rechtlichen Hürden, sondern an mangelnder Akzeptanz: Fehlende Transparenz erzeugt Misstrauen, fördert Deutungskonflikte und behindert letztlich die Nutzung neuer Technologien.

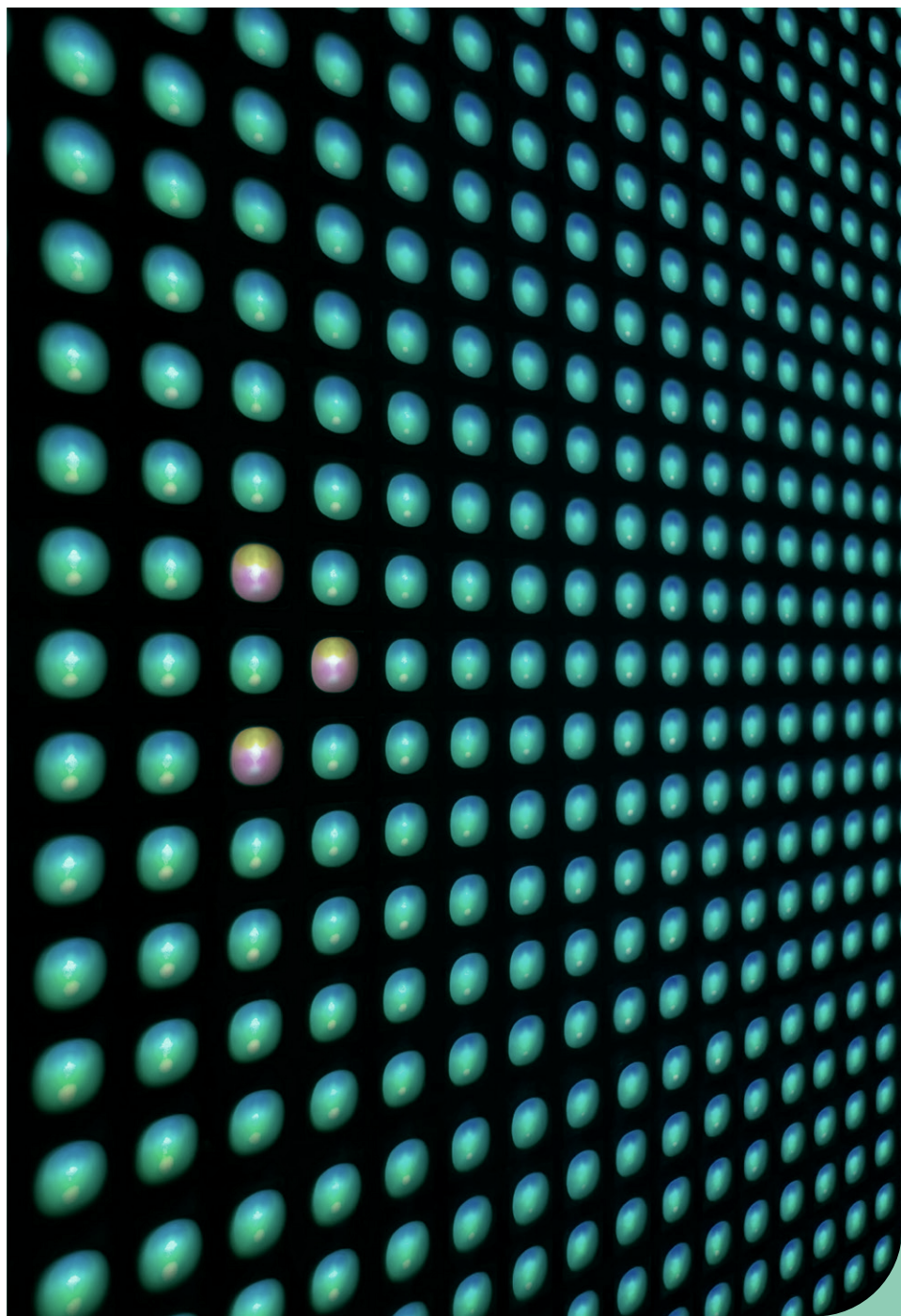
Vor diesem Hintergrund rückt **Akzeptanzkommunikation** als strategische Gestaltungsaufgabe in den Mittelpunkt. Sie zielt darauf ab, Verständnis, Vertrauen und Nutzungsbereitschaft gegenüber digitalen Technologien systematisch aufzubauen und damit die Voraussetzungen für deren wirksame Implementierung zu schaffen. Entscheidend ist dabei nicht nur, wie leistungsfähig eine Technologie ist, sondern auch, ob Menschen deren Nutzen verstehen, ihre Erwartungen berücksichtigt werden und mögliche Bedenken ernst genommen werden. Akzeptanzkommunikation schafft somit eine Brücke zwischen technologischer Innovation und ihrer tatsächlichen Nutzung im organisationalen Alltag. Das hier vorgestellte Modell der Akzeptanzspirale setzt genau an dieser Schnittstelle an: Es bietet einen konzeptionellen Rahmen, um kommunikative Einflussfaktoren der Akzeptanz digitaler Technologien zu strukturieren und gezielt für die Planung, Umsetzung und Evaluation von Transformationsprozessen nutzbar zu machen.

Akzeptanz ist kein Add-on, das sich 'dazukommunizieren' lässt. Sie entsteht als Ergebnis eines komplexen, permanenten Kommunikations- und Handlungsprozesses über den gesamten Lebenszyklus eines Vorhabens hinweg. Sie ist eine Schlüsselkomponente für das gesamthafte Gelingen eines Veränderungsprozesses.

3. Wissenschaftlicher Referenzrahmen

„Jetzt haben wir teure KI-Lizenzen gekauft, aber kaum jemand nutzt sie.“ Diese Erfahrung machen gerade viele Unternehmen. Viele Unternehmen reagieren auf eine geringe Nutzung neuer Technologien, indem sie mehr Informationen bereitstellen. Dahinter steht die Annahme, dass mangelndes Wissen die Ursache fehlender Akzeptanz ist. Dieses sogenannte Defizitmodell gilt heute jedoch als zu kurz gegriffen. Ob Menschen neue Technologien nutzen, hängt nicht nur davon ab, was sie wissen, sondern zunächst auch davon, ob sie dem Thema Aufmerksamkeit schenken und dessen Relevanz für ihre Arbeit erkennen. Moderne Theorien der Aufmerksamkeitsökonomie verstehen Aufmerksamkeit als Ergebnis komplexer, soziotechnischer Systeme, wobei Aufmerksamkeit als zentrale Ressource moderner Gesellschaften verstanden wird und entsprechend knapp ist. Heuristiken und Framing sowie die algorithmische Kuratierung von Inhalten auf digitalen Plattformen entscheiden darüber, ob ein Vorhaben überhaupt ins Bewusstsein gelangt und als relevant markiert wird (Franck, 1998; Davenport & Beck, 2001; Kahneman, 2011). Es gilt also, zunächst die Aufmerksamkeitsschwelle zu überwinden, damit Einstellungen und Vertrauen sich ausbilden können.

Forschung zu Energie- und Technikakzeptanz zeigt dagegen, dass Einstellungen vor allem durch Vertrauen, wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit und glaubwürdige Beteiligungsmöglichkeiten geprägt werden (Afroogh et al. 2023; Luca et al., 2020; Guler et al., 2025; Martin, 2022; Walter, 2023). Akzeptanz kann also nicht dadurch entstehen, dass man erst die Technologie und später die Nutzungsbarrieren denkt; sie muss von Beginn an im Design von Verfahren, Beteiligungsformaten und Kommunikationsstrukturen mitgedacht und aktiv gestaltet werden (Luca et al., 2020; Hall, 2014; Mueller, 2020; Martin et al., 2022; Knudsen et al., 2015; Adams et al., 2021). Aus diesen Erkenntnissen haben wir das Modell der Akzeptanzspirale entwickelt. Dazu greifen wir auf verschiedene Modelle der Kommunikations- und Technologieakzeptanzforschung zurück und haben sie dahingehend analysiert, welche Teilbereiche immer wieder genannt und untersucht werden und sie insgesamt acht Bausteinen zugeordnet.



Die acht Bausteine der Technologieakzeptanz

Tab. 1: Kernbausteine und ihre wissenschaftliche Zuordnung im Modell

Baustein	Inhalte	Zuordnung im Modell	Quelle(n)
I – Prozesslogik	Aufmerksamkeit als Systemselektion und Steuerungsinstrument, Reset bei fehlgeleiteten oder stillstehenden Prozessschritten	Kern und Reset, Phasenabbrüche und Neuaufbau	Luhmann (1968) / Rogers (2003) / Davenport & Beck (2001)
II – Vertrauen	Angst vor Kontrollverlust Generelle Einstellung	ACCEPT (Legitimation der Nutzung, Abbau von Ängsten)	Bentele (1994) / Schepman (2022) / Afroogh (2024)
III – Legitimation	Sozialer Einfluss Fairness Verfahrensgerechtigkeit Haltung	EVALUATE (Verfahrensgerechtigkeit) und ACCEPT (Legitimation der Haltung)	Suchman (1995) / Tyler (1990) / Venkatesh & Davis (2000) / Müller (2020)
IV – Risikowahrnehmung	Persönliche Betroffenheit Nutzungsabsicht Angst vor Überwachung und Arbeitsplatzverlust	RELEVANCE (Wahrnehmungstrigger) und UNDERSTAND (kognitive Einordnung)	Slovic (1987) / Renn (2008) / Venkatesh & Davis (2000) / Brauner et. al. (2003)
V – Räumliche Diskurse	Relevanz für lokale, regionale und globale Märkte	Querschnittsthematik	Krebber (2015, 2018)

Baustein	Inhalte	Zuordnung im Modell	Quelle(n)
VI – Partizipation	Beteiligung Wahrgenommener und realer Nutzen	EVALUATE (Gehört-Werden) und ENGAGE (aktive Beteiligung in der Umsetzung)	ter Mors / van Leeuwen (2023); Wüstenhagen et al. (2007) / Venkatesh & Morris (2003) / Martin (2022)
VII – Technologie	Bedienungs- freundlichkeit (Perceived Ease of Use) Bedienungs- nützlichkeit	EVALUATE (perceived usefulness) und ENGAGE (tat- sächliche Nutzung / Handlungsakzeptanz)	Davis (1989) / Schäfer & Keppler (2013) / Venkatesh & Davis (2000)
VIII – Rechtlicher Rahmen	Datenschutz Cybersicherheit EU AI Act	EVALUATE und ACCEPT (Verfahrens- rahmen und Legitima- tionsquelle)	Lau & Hitschfeld (2023)

Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.

Die Kernbausteine sind in der Praxis thematisch eng miteinander verwoben
(z. B. Recht und Legitimation).

4. Das ZUKOMM-Modell – Die Akzeptanzspirale

Wir haben gezeigt: Aus der Forschung lassen sich unterschiedliche theoretische Stränge identifizieren, die ökonomische Ansätze der Aufmerksamkeitsverteilung, Theorien zur Akzeptanz von Technologien sowie organisationale Perspektiven auf Mitbestimmung und Beteiligung beinhalten. Viele Ansätze sind jedoch entweder zu theoretisch oder bieten nur eine eingeschränkte Praxistauglichkeit für sehr spezifische Fragestellungen. Es entsteht somit eine Lücke zwischen theoretischer Erklärung und operativer Anwendbarkeit, insbesondere im Kontext KI-gestützter Kommunikationsstrategien.



Das von ZUKOMM entwickelte Modell der Akzeptanzspirale setzt genau an dieser Schnittstelle an. Es basiert auf einer systematischen Verdichtung der oben genannten Stränge sowie der Erfahrung aus der praktischen Kommunikationsarbeit. Ziel ist also nicht die Entwicklung einer weiteren abstrakten Erklärung sozialen Verhaltens, sondern die Überführung dieser Einsichten in ein anwendungsorientiertes, handlungsleitendes Modell. Das Modell versteht sich damit explizit als Instrument zur Gestaltung, Steuerung und Evaluation von Kommunikationsprozessen im Umfeld technologiegetriebener Transformationsprozesse.

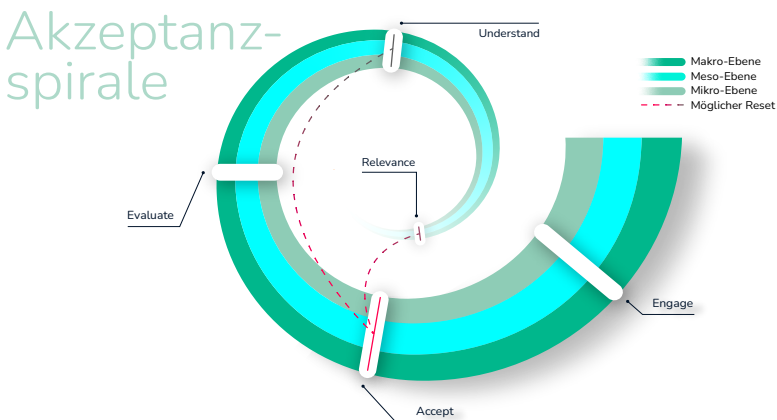
Im Zentrum steht die Frage, wie Aufmerksamkeit nicht nur erklärt, sondern gezielt erzeugt, verteilt und in konkrete Handlungen überführt werden kann – und wie Transformation dabei aktivierend, verständlich und nutzbringend erklärt und umgesetzt werden kann. Durch die Integration theoretischer Konzepte in eine strukturierte, praxisbezogene Logik wird ein Modell geschaffen, das sowohl analytische Fundierung als auch konkrete Anwendbarkeit in strategischen und operativen Kontexten ermöglicht.

Ziel dieses White Papers ist es, bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse in ein praxisnahes Instrument zu überführen. Es unterstützt insbesondere Fach- und Führungskräfte aus Marketing, Medien, Plattformökonomie und KI-gestützter Kommunikation.

4.1 Akzeptanzspirale – die Elemente

Die Spirale teilt sich ein in Kern, Spiralbahnen (Phasen) und Querschnittsthemen:

- Der Kern: RELEVANCE – die persönliche Betroffenheit. Die Forschung zeigt: Solange eine Technologieinnovation abstrakt bleibt, ist die Zustimmung meist hoch. Ist man persönlich betroffen, sinken die Zustimmungswerte häufig stark. Es gilt also, den Nutzen von Innovation für den Einzelnen klarzustellen.
- Die Spirale hat deshalb die Relevanz als zentralen Kern. Auf dem Weg zur Akzeptanz gibt es aber weitere Bereiche, die in den Blick genommen werden müssen, weil sie meinungs- oder entscheidungsbildend wirken. Dazu zählen UNDERSTAND, EVALUATE, ACCEPT, ENGAGE. Jeder Bereich kann dabei eine dominierende oder untergeordnete Wirkung einnehmen, die es festzustellen gilt.
- Kommunikative Diskurse finden im Modell auf drei Ebenen (Mikro-/ Meso-/ Makro-Ebene) statt und wirken gleichzeitig. Jede Ebene hat Einfluss auf die jeweils anderen Ebenen.
- Reset-Pfeil: Grundsätzlich ist in jeder Phase ein Rücksprung auf frühere Phase oder bis zum Kern möglich.



Die Akzeptanzspirale und Ansätze für einen positiven Verlauf.

Abb. 1: Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.

4.2 Die drei Querschnittsebenen (Mikro • Meso • Makro)

Die Ebenen Mikro, Meso und Makro bilden gleichzeitige Wirkungsräume. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer räumlichen Dimension und ihrer Zielpersonen- bzw. Zielgruppenstruktur.

Tab. 2: Die drei Wirkungsebenen im Überblick

Ebene	Wer ist angesprochen?	Worauf kommt es an?
MIKRO	Individuen Betroffene (direkt tangierte Personen) Nutzer:innen	Persönliche Betroffenheit (im Sinne wahrgenommener Relevanz), Alltagsrelevanz, emotionale Ansprache, direkte Erreichbarkeit. Die Mikro-Ebene entscheidet darüber, ob Menschen ein Vorhaben als Teil ihres Lebens erleben oder als Bedrohung.
MESO	Organisationen Verbände Behörden	Institutionelle Interessen, Verfahrensgerechtigkeit, Dialog auf Augenhöhe, Entscheidungsstrukturen. Die Meso-Ebene ist oft das Scharnier zwischen individuellem Erleben und gesellschaftlicher Debatte.
MAKRO	Gesellschaft Politik Medien	Gesellschaftliche Narrative, öffentliche Legitimation, Medienframing, politische Einbettung. Die Makro-Ebene setzt den Deutungsrahmen, innerhalb dessen alle anderen Ebenen wahrgenommen werden.

Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.

Akzeptanzprobleme entstehen häufig deshalb, weil bei der Ansprache der Zielgruppen pro Phase eine Ebene vernachlässigt wird – obwohl auf den anderen Ebenen bereits gute Arbeit geleistet wurde. Eine starke Makro-Kommunikation nützt wenig, wenn sich Menschen auf der Mikro-Ebene nicht gehört fühlen.

Maßnahmen sind deshalb so zu konzipieren, dass sie jeweils (1) individuelle Betroffenheit (im Sinne wahrgenommener Relevanz und Alltagssprache (Mikro)), (2) organisierte Interessen- und Dialogstrukturen (Meso) und (3) öffentliche Narrative und politische Einbettung (Makro) adressieren.

5. Spiralbahnen im Detail

Die Spirale durchläuft auf ihrer Bahn vier Phasen. Jede Phase hat eine eigene kommunikative Aufgabe, Kommunikationsinstrumente, ein definiertes Wirkergebnis und einen Reset-Trigger – also einen Auslöser, der einen Rücksprung möglich macht. Dabei bauen die Phasen nicht zwingend aufeinander auf: Personen können etwa im Unternehmen bereits erste KI-Erfahrungen machen, ohne sich besonders mit Sinn und Zweck der jeweiligen Anwendung im Detail auseinandergesetzt zu haben.

Oder sie bringen Erfahrungen in den Arbeitskontext mit, die sie in anderen Umfeldern erworben haben. Auch können sich Voreinstellungen ausgebildet haben, etwa über Medienberichte oder Meinungsführer:innen. Jede Phase weist aber eine Struktur auf, an der strategische Kommunikationsarbeit mit unterschiedlichen Mitteln ansetzen kann.





5.0 Der Kern: RELEVANCE – Wahrnehmen

Akzeptanz beginnt nicht mit Verständnis – sie beginnt mit der Wahrnehmung der persönlichen Relevanz. RELEVANCE beschreibt den Moment, in dem ein Vorhaben aus der Indifferenz des technisch Machbaren in das Bewusstsein tritt – als etwas persönlich Relevantes, als etwas, das betrifft. Ohne diesen Moment beginnt kein Akzeptanzprozess. RELEVANCE ist deshalb kein Schritt, der abgearbeitet und abgehakt wird, sondern permanenter Anknüpfungspunkt, der konsequent beachtet werden muss. Da Menschen permanent mit Reizen aller Art überflutet werden, muss zudem eine Kommunikationsstrategie gefunden werden, die die Relevanz für die Zielgruppen dauerhaft erläutert.

Praxisbeispiel:

Ein Unternehmen stellt bereits eine Reihe von KI-Tools und Schulungsmaterialien für seine Beschäftigten zur Verfügung. Diese werden jedoch in wesentlich geringerem Umfang genutzt als gedacht. Über eine Mitarbeiter:innenbefragung werden Bekanntheit, Nutzungsabsichten sowie mögliche Hemmnisse der Nutzung geklärt und ein passgenaues Kommunikationskonzept erarbeitet.

RELEVANCE – Wahrnehmen (Kern)

Funktion im Modell	Kern und Ausgangspunkt – nicht Phase, sondern Voraussetzung aller Phasen (Phasennummerierung beginnt mit Phase – UNDERSTAND)
Leitfrage	Wird das Vorhaben überhaupt wahrgenommen – und als persönlich relevant empfunden?
Kommunikative Aufgabe	Aufmerksamkeit erzeugen; persönliche Relevanz herstellen; Indifferenz durchbrechen

Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.



5.1 UNDERSTAND: Verstehen

Kognitive Einordnung ermöglichen. Solange Stakeholder ein Vorhaben nicht einordnen können, entsteht kein konstruktiver Dialog – sondern Projektion und Angst. Das Ziel dieser Phase ist daher nicht Zustimmung, sondern Informationsverarbeitung, Speicherung der für die Zielgruppe relevanten Informationen und Verständlichkeit der Inhalte.

Praxisbeispiel:

Ein neues KI-System wird im Unternehmen in der Logistik eingeführt. Die Cheftage spricht von enormen Effizienzsteigerungen, die beabsichtigt sind. Die Mitarbeitenden sind verunsichert: Wird ihre Arbeitskraft nicht mehr gebraucht? Über Townhall-Meetings und interne Erklärformate wird der Belegschaft gezeigt, was unter „Effizienzsteigerung“ tatsächlich zu verstehen ist – und wie ihre Fach-expertise weiter gebraucht wird.

Tab. 4: UNDERSTAND

UNDERSTAND: Verstehen	
Leitfrage	Was ist das überhaupt – und warum?
Kommunikatives Ziel	Wissen aufbauen; Deutungshoheit sichern; Agenda setzen
Mikro	Erklärformate; Alltagsnutzen; lokale Sprache
Meso	Stakeholder-Mapping; Multiplikatoren; frühe Einbindung
Makro	Narrativ & Framing; Medienarbeit; Positionspapiere
Wirkergebnis	Stakeholder können das Vorhaben einordnen – ohne es bereits gutheißen zu müssen
Reset-Trigger	Narrativ-Verlust; Fremdbesetzung der Deutung durch Meinungsführer:innen, Gegner:innen oder Medien

Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.



5.2 EVALUATE: Bewerten

EVALUATE bündelt die Dimensionen Vertrauen und Entscheidung: Akzeptanz entsteht hier als Abwägung von persönlichem Nutzen, Kosten, Risiken, Fairness und Verfahren. Bedenken müssen sichtbar und ernst genommen bearbeitet, Zielkonflikte offen benannt werden. Wer sich gehört fühlt, ist eher bereit, zu akzeptieren oder auszuprobieren – auch ohne vollständige Zustimmung.

Praxisbeispiel:

Die Geschäftsführung möchte ein seit längerem bekanntes KI-System zeitnah einführen. Von den Mitarbeitenden kommt auffallend wenig Resonanz. Eine qualitative Zielgruppenanalyse ermöglicht es, auch versteckte Bewertungen, Erwartungen und Ängste zu erheben und so eine Grundlage zu liefern, um den Launch kommunikativ und operativ vorzubereiten.

Tab. 5: EVALUATE

EVALUATE: Bewerten	
Leitfrage	Was bedeutet das für mich – und ist es fair?
Kommunikatives Ziel	Abwägung ermöglichen; Kernbedenken bearbeiten; Verfahrensgerechtigkeit sichtbar machen
Mikro	Foren & Sprechstunden; emotionale Kommunikation; persönliche Ansprechbarkeit; partizipative Formate
Meso	Workshops; Mediationsformate; Stakeholder-Dialoge; Beiräte; förmliche Beteiligung
Makro	Botschafter:innen; PR & Transparenz; Zielkonflikte offen benennen; politische Einbettung
Wirkergebnis	Informierte Bewertung; Gefühl fairer Behandlung
Reset-Trigger	Vertrauensbruch; Intransparenz; Verfahrensfehler; Ausgrenzung; neue Informationslage

Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.



5.3 ACCEPT: Annehmen

ACCEPT markiert eine Phase, in der aus Bewertung eine tragfähige Haltung wird. Entscheidend ist, dass auch Unterlegene Entscheidungen nachvollziehen können und Verfahren als legitim akzeptieren – selbst wenn sie inhaltlich nicht zustimmen. Verfahrensgerechtigkeit ist dabei oft wichtiger als das Ergebnis selbst und ermöglicht Vertrauen in eine Fortführung des Transformationsprozesses.

Praxisbeispiel:

Die KI-Einführung steht bevor. Im Unternehmen wird eine Arbeitsgruppe aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen gebildet, die mit dem neuen System arbeiten sollen. Gemeinsam erarbeiten die Mitarbeitenden Leitlinien und Regeln zur KI-Nutzung.

Tab. 6: ACCEPT: Annehmen

ACCEPT: Annehmen	
Leitfrage	Kann ich das mittragen?
Kommunikatives Ziel	Entscheidungsklarheit; Legitimation kommunizieren; Haltungsbildung ermöglichen
Mikro	Allgemeinverständliche Zusammenfassungen; Feedbackschleifen; individuelle Ansprache
Meso	Entscheidungsvorlagen; Synopsen; Beschlussdokumentation; Beiräte
Makro	Öffentliche Legitimations- und Entscheidungskommunikation; Erfolgsnarrative
Wirkergebnis	Tragfähige Position; Mittragen trotz Dissens
Reset-Trigger	Enttäuschte Erwartungen; Widerspruch zwischen Versprechen und Realität

Frohe/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.



5.4 ENGAGE: Beteiligen

ENGAGE bündelt Erleben und Verankern: In der Umsetzung wird Akzeptanz praktisch getestet. Hier entscheidet sich, ob Kommunikation als glaubwürdig erlebt wird – und ob Beteiligung zu Mitwirkung, Nutzung und Multiplikation führt.

ENGAGE kann schon in einer frühen Phase der Akzeptanzspirale angesiedelt sein, wenn zum Beispiel erste Prototypen zum Experimentieren freigegeben werden und die Nutzungserfahrung in die Weiterentwicklung der technologischen Systeme mit einfließt. Diese Art der Beteiligung ermöglicht dann eine hohe Akzeptanz.

Praxisbeispiel:

Prototypen, ihre Nutzung und ihre Zielsetzung werden in der internen Kommunikation vorgestellt und Wege aufgezeigt, um aktiv Feedback geben zu können. Über die Rückmeldungen wird vom Unternehmen proaktiv informiert.

Tab. 7: ENGAGE: Beteiligen

ENGAGE: Beteiligen	
Leitfrage	Hält es, was versprochen wurde – und kann ich Teil davon sein?
Kommunikatives Ziel	Umsetzungstransparenz; Beteiligungsmöglichkeiten; Krisenresilienz; Verstetigung
Mikro	Use Cases; Testimonials; Community-Building; Evaluation; Feedback-Schleifen; Beschwerdemanagement
Meso	Meilenstein-Kommunikation; Projektberichte; Dialoggremien; Wirkungsberichte
Makro	PR & Monitoring; Reputationsmanagement; Leuchtturmprojekte; Best Practices
Wirkergebnis	Multiplikatoren entstehen; Akzeptanz wird strukturelles Kapital
Reset-Trigger	Umsetzungsfehler; Kommunikationsstille; Reputationsschäden; Kontextwandel



5.5 Die Reset-Taste

Resets sind in der Akzeptanzkommunikation keine Ausnahme, sondern Normalfall in langfristigen Vorhaben. Sie können auch in der kommunikativen Arbeit des Unternehmens mit seinen Stakeholdern entstehen. Dann gilt es, genau zu analysieren, an welchem Punkt der Prozess steht und wodurch der weitere Prozessfortschritt gehemmt wird.

Die Diagnose beginnt mit drei Fragen:

- Was hat sich verändert: Wahrnehmung, Verständnis, Bewertungsgrundlage oder Haltung?
- Bei wem - Mikro, Meso, Makro?
- Welche Instrumente sind jetzt für eine strategische Intervention geeignet?

Tab. 8: RESET Systematiken

RESET Systematiken		
Was ist gebrochen?	Reset auf	Maßnahme
Wahrnehmung / Relevanz	RELEVANCE (Kern)	Aufmerksamkeit neu erzeugen; Relevanz wiederherstellen
Verständnis / Einordnung	UNDERSTAND	Narrativ neu aufbauen; Deutungshoheit zurückgewinnen
Bewertungsgrundlage / Vertrauen / Fairness	EVALUATE	Dialog neu öffnen; Verfahren neu rahmen
Tragfähigkeit der Haltung	ACCEPT	Legitimation neu kommunizieren; Entscheidungsgrundlage erneuern
Beteiligung und Mitbestimmung	ENGAGE	Handlungsrahmen definieren; partizipative Formate überprüfen und ggf. justieren; Dialogformate entwickeln

Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.

7. Die Alleinstellung von ZUKOMM

Bestehende Modelle beschreiben Akzeptanz oder listen Maßnahmen auf. Das ZUKOMM-Modell verbindet beides – und ergänzt es um Merkmale, die bislang in keinem Marktangebot zur Akzeptanzkommunikation so systematisch erfasst worden sind.

Tab. 9: Alleinstellungsmerkmale von ZUKOMM

Alleinstellungsmerkmal	Was das im Beratungsalltag bedeutet
Akzeptanz-Spirale mit Reset-Logik und offener Wachstumsrichtung	Einzigartige, wissenschaftlich fundierte Visualisierung; macht Komplexität sichtbar und kommunizierbar
Integration statt Isolation: Vertrauen als Querschnittsthema	Verbindet erstmals Einstellungsforschung, Vertrauens- theorie, Diskursansätze, Verfahrensgerechtigkeit und Risikokommunikation in einer kohärenten Steuerungslogik
Steuerungslogik statt Beschreibung	Übersetzt Forschungsergebnisse in handlungs- leitende Fragen: Was ist jetzt konkret zu tun? Wer muss wie angesprochen werden?
Reset-Logik	Systematische Diagnose und Intervention bei Rückschlä- gen – in keinem anderen Modell vorhanden
RELEVANCE als Kern – Wahrnehmung als konstitu- tiver Ausgangspunkt und tiefster Reset-Punkt	Empirisch fundiert, schließt die Lücke zwischen Indifferenz und Prozessbeginn

Frohne/Bollhorst/Gaier (2026): Akzeptanzspirale. ZUKOMM, White Paper 2026.

8. So arbeiten wir

Wir sind ein interdisziplinäres Team aus Wissenschaft und Agentur mit langjähriger Managementenerfahrung und Steuerung von Kommunikationsprozessen. Wir verfügen über das Fachwissen aus Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftspsychologie und Betriebswirtschaft. Dieses Know-how nutzen wir, um Strategien zu analysieren und auszuarbeiten sowie in konkrete Maßnahmen zu überführen.

Wir setzen Akzeptanzkommunikation als strategische, evidenzbasierte Steuerung über alle Phasen der Spirale um. Je nach Kontext reicht das Spektrum von Situationsanalyse und Problemdefinition über Narrativentwicklung und Dialog- und Beteiligungsdesign bis zu Entscheidungs- und Umsetzungskommunikation.



8.1 Das Team

Hinter ZUKOMM steht ein interdisziplinäres Team aus Wissenschaft und Kommunikationsberatung



Prof. Dr. Julia Frohne

Julia Frohne vereint als Expertin und Vordenkerin für Technologieakzeptanz, KI und Transformation umfassendes wissenschaftliches Know-how mit langjähriger Praxis- und Beratungserfahrung. Aktuell prägt sie als Mitglied des Leitungsgremiums URBAN.KI die deutsche KI-Initiative für Kommunen, die vom BMWWSB gefördert wird. Bis 2023 war sie Vorsitzende der Geschäftsführung der Business Metropole Ruhr.

Seit 2015 ist sie Professorin für Kommunikationsmanagement an der Westfälischen Hochschule. Davor gründete und führte sie das Kienbaum Institut@ISM für Leadership und Transformation. Als Head of Industry Marketing bei KPMG begleitete sie die digitale Transformation verschiedener Industriebranchen. Julia Frohne ist Autorin und Mitherausgeberin zahlreicher Publikationen. Privat engagiert sie sich u. a. bei Rotary und FidAR e.V.



Frederic Bollhorst

Frederic Bollhorst verbindet seit über 30 Jahren Wirtschaft, Technologie und Kommunikation. Der Wirtschaftsgeograph startete im Journalismus (u. a. Financial Times, Handelsblatt, SPIEGEL), bevor er mit seiner Agentur B-Komm Wirtschaftskommunikation gestaltete.

Seit 2005 prägt er komm.passion – zunächst als Leiter der Technologie-Kommunikation, heute als Co-CEO und Gesellschafter. Seine Stärke: Klarheit schaffen, wo Komplexität herrscht – ob in Krisen, Transformationen oder im Tagesgeschäft. Als Partner der internationalen Team Farner Gruppe treibt er zudem deren IT-Entwicklung voran und verknüpft Kommunikation mit Technologie.

Sein Anspruch: Verständlich machen, was zählt – denn Erfolg braucht nicht nur Strategie, sondern die richtige Sprache. Für Unternehmen, die vorankommen wollen.



Markus Gaier

Markus Gaier ist Kommunikationsberater, Wirtschaftsmediator (Steinbeis) und Metaplan-Professional. Er fühlt sich überall dort wohl, wo komplexe Stakeholder-Konstellationen zu managen sind.

Sein Ansatz: Jede Position folgt einer rationalen Logik – auch wenn sie noch so irrational wirkt. Gute Stakeholder-Kommunikation erkennt die Logik sowie die handfesten Interessen dahinter und entwickelt passende Lösungen.

Als Kommunikationsberater mit über 30 Jahren Erfahrung ist er sowohl in der strategischen Planung wie auch in der Steuerung von Kommunikation zu Hause. Mit Erfahrung in der Beratung von Ministerien, EU-Institutionen und Unternehmen in Veränderungsprozessen weiß er, wie man Akzeptanz beschleunigt und Blockaden in Bewegung bringt.

8.2 Unser Leistungsangebot

Wir setzen Akzeptanzkommunikation als strategische Steuerung über den gesamten Lebenszyklus eines Vorhabens um. Dafür ordnen wir jedes Thema in die Akzeptanz-Spirale ein und leiten daraus ab, welche Module in welcher Reihenfolge Wirkung entfalten. Das verhindert den typischen Fehler, „mehr Kommunikation“ zu machen, obwohl eigentlich etwas anderes fehlt: Sichtbarkeit, Einordnung, Fairness, Entscheidungsklarheit oder Umsetzungsvertrauen.

Unser Angebot ist deshalb modular aufgebaut. Jede Phase hat eine eigene kommunikative Aufgabe – und in jeder Phase wirken Maßnahmen gleichzeitig auf drei Ebenen: Mikro (Betroffene, Nutzer:innen), Meso (Organisationen, Verbände, Verwaltungen) und Makro (Öffentlichkeit, Politik, Medien). Vertrauen ist dabei die Schlüsselgröße über alle Module hinweg: Es muss vorbereitet, geprüft und immer wieder bestätigt werden.

Beispielhaft aus unserem Portfolio:

RELEVANCE:

Klarheit und sichere Basis

- **Aufmerksamkeits- und Relevanzcheck:** Wir prüfen, ob das Vorhaben bereits als relevant wahrgenommen wird und wo blinde Flecken liegen. Das Ergebnis ist eine klare Diagnose: Liegt das Hauptproblem in fehlender Sichtbarkeit, unzureichender persönlicher Relevanz – oder in einem bereits entstehenden Konflikt?
- **Betroffenheits-Map (Mikro/Meso/Makro):** Wir ordnen, wer direkt betroffen ist, wer Interessen organisiert und wer öffentliche Deutungen prägt. Das verhindert, dass Ressourcen in die falschen Zielgruppen fließen.

- Framing- und Trigger-Design: Wir übersetzen das Vorhaben in wenige, klare Einstiegsrahmen, die Relevanz schaffen, ohne zu übertreiben. Ziel ist Verstehbarkeit in Alltagssprache – als Grundlage für die nächste Phase.
- Reset-Früherkennung: Wir definieren typische Auslöser, die Wahrnehmung und positive Grundhaltung kippen lassen, und legen ein Reaktionsschema fest. So wird Aufmerksamkeit nicht zum Risiko, sondern steuerbar.

UNDERSTAND:

Verstehen – Orientierung und Einordnung möglich machen

- Erklärarchitektur (1–3–10-Prinzip): Wir entwickeln eine konsistente Erklärung über alle Kanäle: ein Satz als Kern, drei Punkte als Struktur, zehn Antworten auf die wichtigsten Fragen. So entsteht Wiedererkennbarkeit – und weniger Raum für Spekulation.
- Transparenz zu Risiken und Schutzmechanismen: Wir machen sichtbar, welche Risiken real sind, welche Schutzmechanismen greifen und wer wofür verantwortlich ist. Das ist entscheidend, weil reine „Richtigstellungen“ selten überzeugen, wenn Sicherheitsfragen offen bleiben.
- Stakeholder- und Multiplikatoren-Setup: Wir identifizieren die Akteure, die Einordnung prägen (intern wie extern), und stellen sie mit Material aus, das sie im Gespräch sicher nutzen können.
- Narrativschutz (Deutungshoheit sichern): Wir definieren typische Missverständnisse und liefern passende, einfache Korrekturen. Das Ziel ist nicht Abwehr, sondern stabile Orientierung.

EVALUATE:

Bewerten – Fairness, Verfahren, Dialog

- Akzeptanz-, Diskurs- und Stakeholderanalyse: Wir erfassen Argumente, Konfliktlinien und Dynamiken in Öffentlichkeit, Organisationen und lokalen Räumen. Das Ergebnis ist eine priorisierte Liste der Themen, die Vertrauen stärken – und der Punkte, die Akzeptanz gefährden.
- Dialog- und Beteiligungsarchitektur: Beteiligung bekommt erkennbar Wirkung: klare Fragen, klare Spielregeln, transparente Auswertung, Rückspiegelung. Das ist die Grundlage, damit „Gehört-Werden“ nicht nur behauptet wird.
- Interaktionsformate vor Ort (Sprechstunden, Foren, Dialogabende): Wir konzipieren und moderieren Formate, die Nähe herstellen und echte Fragen zulassen – inklusive guter Dokumentation und sichtbarer Antworten.
- Veranstaltungen: Wir nutzen Arbeitsformate, in denen Optionen, Kriterien und Ausgleichsmaßnahmen gemeinsam bearbeitet werden (z. B. Szenarienarbeit, Kriterien-Workshops, Maßnahmen-Lab) und gestalten Veranstaltungen so, dass sie nicht „Show“, sondern Klärung ermöglichen: Townhalls, Themenabende, Projekttage, „Frag die Projektleitung“-Sessions.
- Erlebnis- und Demonstrationsformate: Wo möglich, machen wir das Vorhaben erfahrbar: Demonstratoren, Testmöglichkeiten, Begehungen, Vorher-Nachher-Vergleiche, Use-Case-Stationen. Das reduziert Abstraktion und stärkt die Fähigkeit zur fairen Bewertung.
- Weitere Formate sind z.B. Fairness-Check, Einwand- und Themenmanagement, Konfliktbearbeitung und Mediationsoptionen sowie Trade-off-Kommunikation.

ACCEPT:

Annehmen – Entscheidung und Legitimation

- Entscheidungskommunikation („Warum so?“): Wir übersetzen Entscheidung, Begründung und Leitplanken in verständliche, überprüfbare Sprache – intern wie extern.
- Entscheidungs-Events und Interaktionspunkte: Wir gestalten Momente, in denen Entscheidung erklärt und Rückfragen möglich werden (z. B. Entscheidungs-Townhall, Presse-/Bürgerbriefing, Q&A-Session, digitale Sprechstunde). Ziel ist partizipative Entscheidung und Nachvollziehbarkeit.
- Synopse und Einwandsmanagement: Wir dokumentieren strukturiert, welche Einwände es gab, was übernommen wurde und was nicht – und warum. Dieser Nachweis ist häufig der entscheidende Hebel für Legitimation.
- Erwartungsmanagement: Wir präzisieren Zusagen, Grenzen und Zuständigkeiten. Das reduziert spätere Enttäuschung – ein typischer Reset-Auslöser.
- Übergabe in die Umsetzung (Commitments sichtbar machen): Wir definieren, welche Zusagen wie verfolgt werden (Zeitplan, Ansprechpartner:innen, Updates, Berichtspunkte). So entsteht das Gefühl: „Das war nicht nur ein Gespräch – es hat Folgen.“
- Internes Alignment: Wir schaffen eine gemeinsame Linie und Sprache im Projektteam. Das verhindert widersprüchliche Aussagen und erhöht Umsetzungssicherheit.

ENGAGE:

Beteiligen – Umsetzen, Erleben, Verstetigen

- Umsetzungstransparenz (Meilenstein-Kommunikation): Wir etablieren Update-Logiken, die Fortschritt, Änderungen und Probleme früh sichtbar machen. Kommunikationsstille ist in dieser Phase ein Risiko.
- Feedback- und Beschwerdemanagement: Wir definieren niederschwellige Kanäle, klare Verantwortlichkeiten und Reaktionszeiten. So wird Kritik bearbeitet, bevor sie eskaliert.
- Vor-Ort-Interaktion und Projekt-Erlebnis: Wir nutzen Formate, die Umsetzung sichtbar machen (Begehungen, Projekt-/Baustellentage, Info-Pop-ups, mobile Infopunkte). Das erhöht Transparenz und reduziert Gerüchte.
- Enablement und Botschafter:innen-Programm: Wir befähigen Menschen, das Vorhaben in Gesprächen sicher zu erklären und Vertrauen im Alltag zu stützen – intern wie extern.
- Community- und Stakeholder-Pflege: Wir verstetigen Beziehung über Dialoggremien, Arbeitsgruppen oder thematische Netzwerke – passend zum Kontext und zur Belastungslage.
- Monitoring und Reset-Steuerung: Wir beobachten Signale aus Medien, von Stakeholdern und aus lokalen Räumen und koppeln sie an konkrete Reset-Interventionen. Damit wird Rückfall nicht zum Kontrollverlust.
- Wirkungsnachweis und Verstetigung: Wir zeigen, was erreicht wurde (Akzeptanzentwicklung, Beteiligungsqualität, Lerngewinne) und leiten ab, wie das Vorhaben als positives Referenzbeispiel erlebbar wird.

RESET:

Reset-Kompass und gemeinsames Referenzmodell

- Zwei Bausteine begleiten alle Phasen und machen die Akzeptanz-Spirale im Alltag besonders wirksam:
- Reset-Kompass (Diagnose + Intervention): Bei Rückschlägen klären wir präzise: Was ist gebrochen (Wahrnehmung, Einordnung, Bewertungsgrundlage, Haltung, Umsetzungsvertrauen)? Bei wem (Mikro/Meso/Makro)? Und was stellt es wieder her? Das führt zu einer konkreten Empfehlung statt zu pauschalem Aktionismus.
- Gemeinsames Referenzmodell (Sprache + Entscheidungslogik): Wir etablieren eine gemeinsame Sprache im Projektteam. Alle Beteiligten nutzen dieselben Begriffe, Kriterien und Leitfragen. Das reduziert Reibung und verhindert, dass Maßnahmen gegeneinander laufen. So entsteht ein Leistungsangebot, das wissenschaftlich fundiert und zugleich operativ ist: Es ordnet Vorhaben sauber ein, wählt passende Module pro Phase und sorgt dafür, dass Kommunikation und Beteiligung genau dort ansetzen, wo Akzeptanz tatsächlich entsteht.

8.3 Unser Weg gemeinsam

1

ERSTGESPRÄCH:

Wir klären Ihr Anliegen, Ihre Ziele und den konkreten Beratungsbedarf – telefonisch, digital oder persönlich.

2

DIAGNOSE:

Wir verorten Ihr Vorhaben in der Akzeptanz-Spirale und identifizieren die dringlichsten Handlungsfelder.

3

ANGEBOT:

Sie erhalten ein maßgeschneidertes Angebot mit klarer Zielsetzung, Vorgehensweise, Zeitplan und Honorarstruktur.

4

KICK-OFF:

Nach Ihrer Beauftragung starten wir strukturiert und definieren die nächsten Schritte gemeinsam.

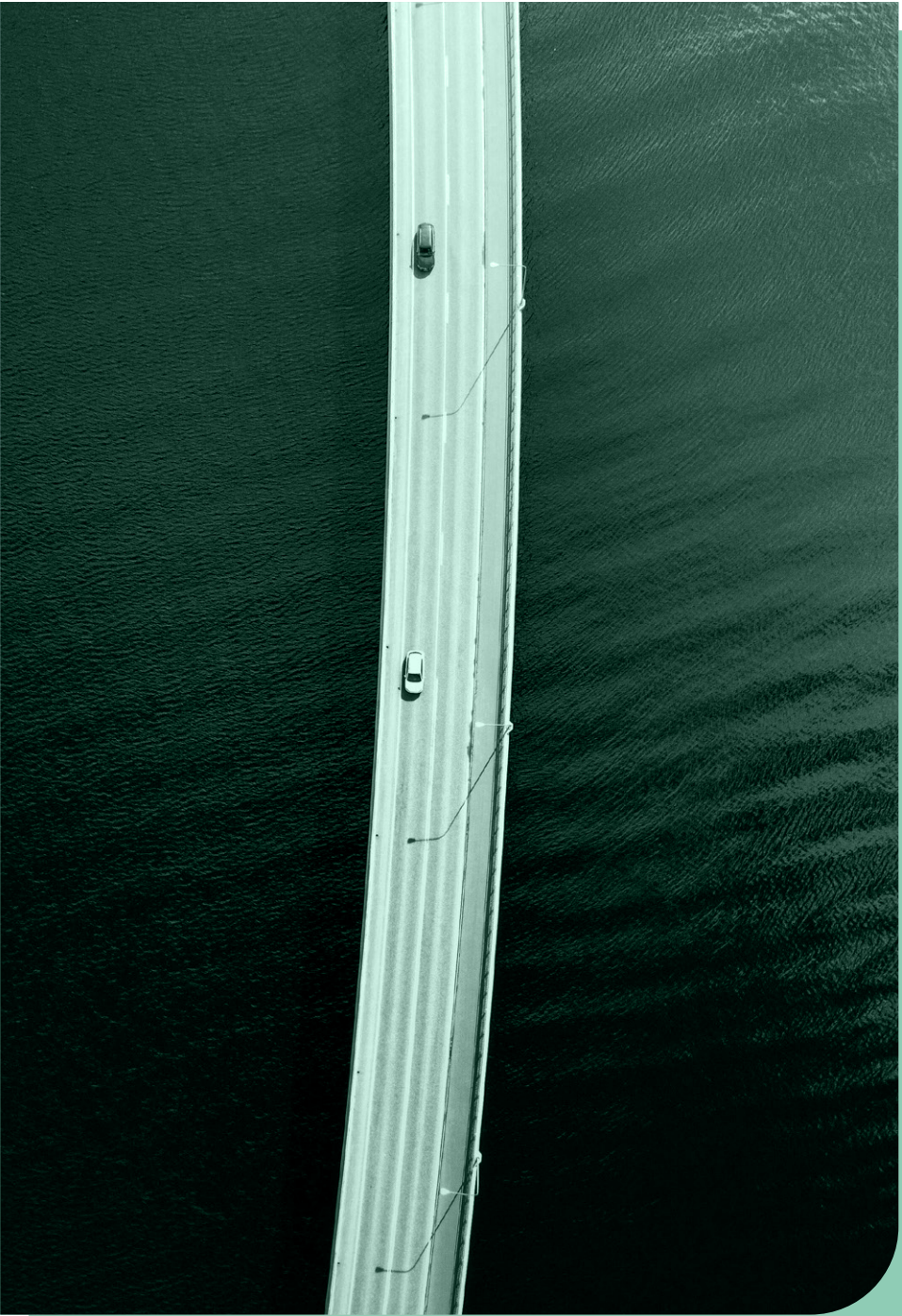
!

SIE HABEN INTERESSE AN EINEM GESPRÄCH?

Dann freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme:

info@zukomm.de

0211 600 46 230



9. Literaturverzeichnis

- Afroogh, S., Akbari, A., Malone, E., Kargar, M. & Alambeigi, H. (2024). Trust in AI: progress, challenges, and future directions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11.
- Bentele, G. (1994). Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: W. Armbrrecht / U. Zabel (Hrsg.), *Normative Aspekte der Public Relations*. West-deutscher Verlag.
- Bentele, G., Bohse, R., Hitschfeld, U., & Krebber, F. (Hrsg.). (2015). *Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft: Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation*. Springer VS. Wiesbaden.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Dwyer, J. & Bidwell, D. (2019). Chains of trust: Energy justice, public engagement, and the first offshore wind farm in the United States. *Energy Research & Social Science*.
- Guler, A., Kula, S. & Boke, K. (2025). Examining public support for AI in policing: the role of perceived procedural justice. *Police Practice and Research*, 26, 673–695.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, New York.
- Krebber, F. (2015). Lokale Akzeptanzdiskurse. Der kommunikative Nahraum als kritische Resonanzfläche bei Infrastrukturprojekten. In G. Bentele, R. Bohse, U. Hitschfeld, & F. Krebber (Hrsg.), *Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft* (S. 113–126). Springer VS. Wiesbaden.
- Krebber, F. (2018). *Acceptability in Environmental Planning*. Springer.

Lau, M. & Hitschfeld, U. (2023). Methoden zu Akzeptanzkommunikation in Planungsverfahren. Vortrag, 25. Speyerer Planungsrechtstage. Stabile URL: https://www.hitschfeld.de/wp-content/uploads/2023/03/20230303_Methoden_zur_Akzeptanzkommunikation_PlanungsRTage_Speyer.pdf. Letzter Aufruf: 15.06.2026.

Luca, E., Nardi, C., Giuffrida, L., Krug, M. & Nucci, M. (2020). Explaining Factors Leading to Community Acceptance of Wind Energy. Results of an Expert Assessment. *Energies*.

Luhmann, N. (1968). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Enke, Stuttgart.

Martin, S., Morales, E., Antas, J., Seumas, S. & Wallace, J. (2022). The winds of change: the role of community engagement and benefit-sharing in wind farm developments. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1073.

Renn, O. (2008). Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World. Earthscan, London.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. Aufl.). Free Press, New York.

Schäfer, M. & Keppler, D. (2013). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung. Discussion Paper, Zentrum Technik und Gesellschaft, TU Berlin. (DNB): <https://d-nb.info/1075547121/34>. Letzter Aufruf: 15.06.2026.

Schepman, A. & Rodway, P. (2022). The General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale (GAAIS): Confirmatory Validation and Associations with Personality, Corporate Distrust, and General Trust. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 39, 2724–2741.

Slovic, P. (1987). Perception of Risk. *Science*, 236, 280–285. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.3563507>.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Suldoovsky, B. (2017). The Information Deficit Model and Climate Change Communication , in Hans von Storch (ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Climate Science* (New York, NY, online edn, Oxford Academic, 7 Apr. 2016), DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228620.013.301>.

ter Mors, E. & van Leeuwen, E. (2023). It matters to be heard: Community engagement and social acceptance. *International Journal of Greenhouse Gas Control*.

Tyler, T. R. (1990). *Why People Obey the Law*. Yale University Press, New Haven.

Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46, 186–204.

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Q.*, 27, 425–478.

Walter, S. (2023): *Akzeptanzkommunikation in der Energie- und Rohstoffwirtschaft*. Springer VS.

Wüstenhagen, R., Wolsink, M. & Bürer, M. J. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation. *Energy Policy*, 35(5), 2683–2691.

10. Bildverzeichnis

<https://unsplash.com/de/fotos/ein-computergeneriertes-bild-eines-roten-wirbels-O3iSJE6nml>

<https://unsplash.com/de/fotos/ein-sehr-langer-tunnel-mit-einem-licht-am-ende-q1vmoQtj97w>

<https://unsplash.com/de/s/fotos/digital-led-panel?license=free>

<https://unsplash.com/de/fotos/eine-luftaufnahme-einer-autobahnkreuzung-mit-mehreren-fahrspuren-MtNi0mFmTV0>

<https://unsplash.com/de/fotos/person-sitting-in-a-chair-in-front-of-a-man-rRWiVQzLm7k>

https://unsplash.com/de/fotos/flachwinkelfotografie-des-grauen-turmdrehkrans-ESZRBtkQ_f8

<https://unsplash.com/de/fotos/weisser-holzstab-auf-schwarzem-textil-WxJ3rk-84j4>