



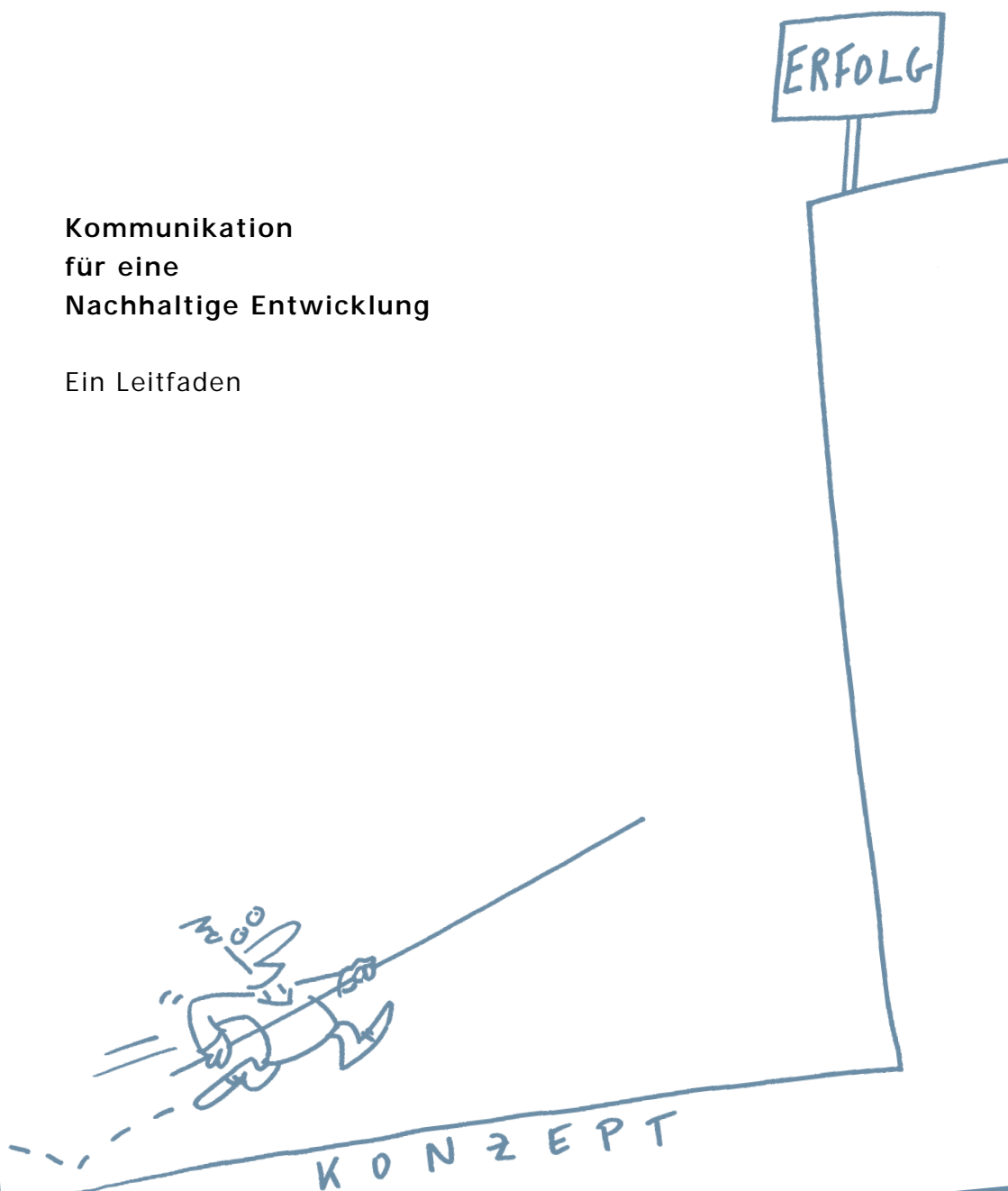
Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

## Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung

Ein Leitfaden



## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)

### **Projektleitung**

Anne DuPasquier, ARE

Antonella Simonetti, DEZA

Christine Richard, ARE

### **Konzept und Text**

Suzanne Michel, Kommunikationsberatung, Bern

### **Grafische Gestaltung**

Claudia Bernet, Grafik, Bern

### **Cartoons**

Heinz Pfister «Pfuschi», Bern

### **Produktion**

Rudolf Menzi, Stabsstelle Information ARE

### **Zitierweise**

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), 2007

Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung – Ein Leitfaden

Auf 100% Recyclingpapier gedruckt

### **Bezugsquelle**

BBL Vertrieb Publikationen, 3003 Bern, Fax 031 325 50 58

[www.bundespublikationen.admin.ch/](http://www.bundespublikationen.admin.ch/) Art. 812.060.de

In elektronischer Form: [www.are.admin.ch](http://www.are.admin.ch)

Auch französisch erhältlich

04.2007 1000

## Inhalt

Einleitung	3
Nachhaltige Entwicklung braucht Kommunikation	4
Zuhause muss beginnen ...	5
Der übergeordnete Rahmen	6
Facetten der Kommunikation für Nachhaltige Entwicklung	7
Keine Kommunikation ohne Konzept	8
Schritt 1: Ausgangslage	9
Schritt 2: Ziele	10
Schritt 3: Zielgruppen	11
Schritt 4: Strategie	12
Schritt 5: Botschaften	13
Schritt 6: Kommunikationsmittel	14
Schritt 7: Zeitplan	15
Schritt 8: Budget	16
Schritt 9: Organisation	17
Schritt 10: Erfolgskontrolle	18
Bei Profis anschauen	19
Ausserdem	20

## Einleitung

### Liebe Leserin, lieber Leser

Die nachhaltige Schweiz ist eine Vision, ein Traum. Aber sie ist längerfristig auch eine Notwendigkeit. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit ist Kommunikation wichtig: Denn Verhaltensänderungen fallen nicht einfach vom Himmel. Es braucht dazu Informationen, Erklärungen und Überzeugungsarbeit.

Im Rahmen einer Veranstaltung des Forums Nachhaltige Entwicklung haben das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) und die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) die Kommunikation ins Zentrum gesetzt. Vertreterinnen und Vertreter von Kantonen und Gemeinden tauschten einen Tag lang intensiv und über die Sprachgrenzen hinweg ihre Erfahrungen mit Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit aus. Es wurden Ideen für eine wirkungsvollere Kommunikation kreiert und diskutiert. Viele der Teilnehmenden sind Fachleute für Nachhaltige Entwicklung, aber Laien, wenn es um Kommunikationsfragen geht. In den Diskussionen wurde das Bedürfnis nach einfachen Regeln und Rezepten für eine wirksame Kommunikation spürbar.

Dieser Leitfaden will in kurzer und einfacher Form zeigen, wie man als Laie eine Kommunikationsaufgabe mit System plant, wie ein Kommunikationskonzept entsteht und mit welchen Massnahmen es umgesetzt wird. Er enthält Tipps und Tricks und macht auf häufige Fehler aufmerksam. Die Hinweise auf interessante Beispiele sollen Ideen vermitteln und Sie, verehrte Leserinnen und Leser, dazu verleiten, einen Blick auf die Website [www.are.admin.ch](http://www.are.admin.ch) zu werfen. Zahlreiche gelungene Beispiele sind dort dokumentiert. Wir freuen uns, diese Sammlung schon bald mit Ihrem nächsten Kommunikationsprojekt erweitern zu können.

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

## Nachhaltige Entwicklung braucht Kommunikation

### Nachhaltige Entwicklung – gutes Konzept, beliebiger Begriff?

Am Erdgipfel von Rio haben im Jahr 1992 Vertreterinnen und Vertreter aus allen Ländern ein umfassendes Bekenntnis zur Nachhaltigen Entwicklung abgelegt. Dadurch ist ein globaler Gesellschaftsvertrag entstanden, welcher besagt, dass die heutigen Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen sind, ohne diejenigen der zukünftigen Generationen zu gefährden. Nachhaltige Entwicklung ist ein umfassendes Konzept, das die Welt als ein vernetztes, globalisiertes System mit Abhängigkeiten zwischen den drei Dimensionen «Umwelt», «Wirtschaft» und «Gesellschaft» versteht. Das Konzept will sicherstellen, dass sich Umwelt-, Handels- sowie soziale Entwicklungspolitiken gegenseitig unterstützen und ergänzen. Der Erhalt und die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen und der Ökosysteme werden als zentrale Voraussetzung für die soziale und ökonomische Entwicklung erachtet.

Diese Mehrdimensionalität ist die große Stärke des Konzeptes, aber auch sein Pferdefuss. Es gilt, jeweils die Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen sowie räumliche und zeitliche Auswirkungen zu berücksichtigen. Nachhaltige Entwicklung ist deshalb ein schwieriger, zuweilen widersprüchlicher Begriff: Was nachhaltig ist, muss im Einzelnen hinterfragt und der Situation entsprechend beurteilt werden. Für das Verständnis und die Kommunikation bedeutet dies, dass sich der Begriff «Nachhaltige Entwicklung» nicht immer in klare Botschaften von «tue» und «unterlasse» formulieren lässt.



### INFORMATION VERMITTELN

Unser Lebensstil ist in vielen Bereichen nur ansatzweise oder noch nicht nachhaltig: Wir kommen der Nachhaltigen Entwicklung nur dann näher, wenn wir unser Verhalten in zahlreichen Lebensbereichen ändern.

### Kommunikation – ein Schlüssel zur Verhaltensänderung

Verhaltensänderung setzt voraus, dass wir die Folgen unseres Handelns verstehen und entsprechende Handlungsalternativen zur Verfügung stehen. Dies zum Beispiel in Form von neuen Technologien, verbesserten Infrastrukturen oder finanziellen Ressourcen. Manchmal ändern wir unser Verhalten freiwillig auf Grund neuer Erkenntnisse oder idealistischer Motive, manchmal geschieht dies erst unter dem Druck neuer gesetzlicher Regelungen. Die Kommunikation ist ein wichtiges Instrument zur Sensibilisierung für die Nachhaltige Entwicklung:

- Kommunikation schafft Problembewusstsein, indem sie die Konsequenzen und Zusammenhänge nicht nachhaltiger Verhaltensweisen oder Entscheidungen aufzeigt.

- Kommunikation zeigt Handlungsalternativen auf, macht neue Technologien oder Infrastrukturen bekannt und dadurch zugänglich.
- Kommunikation beeinflusst Einstellungen und damit die öffentliche Meinung.
- Kommunikation ist letztlich entscheidend in politischen Prozessen, sei es über direkte Einflussnahme oder indem sich die Politik stark an der öffentlichen, in den Medien publizierten Meinung orientiert.

Kommunikation kann viel, aber nicht alles. Sie ist kein Garant für Verhaltensänderungen, aber sie macht Einstellungs- und Verhaltensänderungen möglich.

**Auch in der Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung geht es um die klassischen Kommunikationsziele:**

- Informationen vermitteln
- Einstellungen beeinflussen
- Handlungen auslösen

## Zuhause muss beginnen ...

### Nachhaltige Entwicklung beginnt in der eigenen Organisation

Ob Bund, Kanton oder Gemeinde: Es lohnt sich, das Prinzip der Nachhaltigen Entwicklung tief in den Werten der eigenen Organisation zu verankern. Auch wenn dies aufwändig erscheinen mag und nach aussen zunächst wenig Wirkung entfaltet, wer sich die Mühe nimmt, das Prinzip der Nachhaltigen Entwicklung intern durchzusetzen, wird daraus viele Vorteile ziehen:

- Nachhaltige Entwicklung umfasst die Vision, eine bessere Welt zu schaffen. Visionen können nur dann Kraft entfalten, wenn sie von einem Kollektiv getragen werden.

- In den meisten Organisationen besteht ein beträchtliches Potenzial für den sparsamen Umgang mit Ressourcen. Dieses Potenzial lässt sich am einfachsten über die Mitarbeitenden erschliessen. Das lohnt sich sowohl aus Sicht der Nachhaltigen Entwicklung als auch finanziell.

- Wenn die ganze Organisation mit den Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung vertraut ist und sich entsprechend verhält, lassen sich Widersprüche leichter vermeiden. Die Organisation gewinnt an Glaubwürdigkeit.

- Es braucht Zeit und Durchhaltewillen, um Verhaltensänderungen zu erzielen. Wenn das Engagement für Nachhaltige Entwicklung in der Organisation verankert ist, können Erfolge gemeinsam gefeiert und Misserfolge nüchtern analysiert werden. Organisationen sind besser im Stande als Einzelpersonen, langfristige Aufbauarbeit zu leisten.
- Ist das Prinzip der Nachhaltigen Entwicklung gut verankert, so überlebt es auch den Stellenwechsel von Schlüsselpersonen oder Veränderungen in der Exekutive sowie der Legislative.

Die Verankerung der Nachhaltigen Entwicklung in der Organisation setzt voraus, dass Nachhaltigkeit nicht einfach ein Lippenbekenntnis der Behörden ist, sondern eine echte Vision darstellt.



#### **Bei sich selbst beginnen...**

Der Kanton Aargau widmete 2005 sein jährlich stattfindendes dreitägiges Kaderseminar mit der Regierung, den Departementssekretären und den Abteilungsleitern dem Thema Nachhaltigkeit. Der persönliche «Energie-Fussabdruck» der 70 Teilnehmenden bildete den Einstieg ins Seminar. Am zweiten Tag wurden in Workshops zu sieben Politikbereichen die Steuerungsmöglichkeiten des Kantons ausgelotet und die Auswirkungen einer konsequenten Nachhaltigkeitspolitik diskutiert. Der dritte Tag gehörte der Gesamtdiskussion. Das Kaderseminar hat sehr viel bewegt. Es findet seine Fortsetzung in der zweimal jährlich stattfindenden Veranstaltung «Nachhaltigkeit zum Zmittag», die sich an alle Verwaltungsangestellten richtet.

**Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind das wichtigste Kapital der Kommunikation. Um Vertrauen aufzubauen, braucht es meist viel, um es zu zerstören, oft wenig. Glaubwürdig ist längerfristig nur, wer seine Werte nicht nur verkündet, sondern auch lebt. «Intern vor extern» lautet daher ein wichtiges Motto in der Kommunikation.**

## Der übergeordnete Rahmen

### Der Prozess zur Nachhaltigen Entwicklung als Rahmen

Projekte für eine Nachhaltige Entwicklung kommen in der Regel nicht zufällig zu Stande, sondern sie sind Teil eines Aktionsplanes, den die Gemeinde oder der Kanton zuvor entwickelt hat. Ein idealer «Prozess zur Nachhaltigen Entwicklung» vom Typ Agenda 21 lokal besteht aus folgenden Schritten:

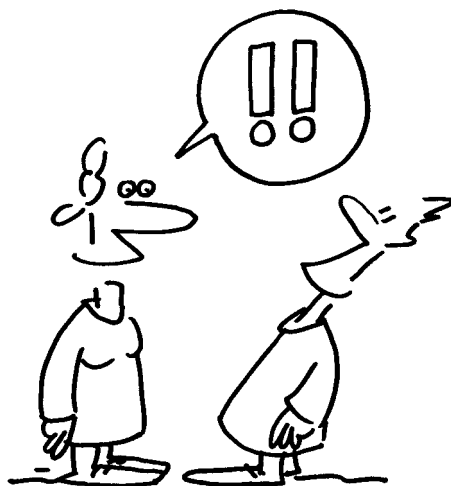
- Situationsanalyse
- Festlegung der Ziele
- Erarbeitung und Umsetzung eines Aktionsplanes
- Planung und Durchführung der Erfolgskontrolle

Der Prozess zur Nachhaltigen Entwicklung steckt einen klaren Rahmen ab, in den sich die einzelnen Aktionen oder Projekte integrieren, und stellt sicher, dass die Prioritäten bewusst gesetzt werden. Damit der Aktionsplan umgesetzt werden kann, müssen zudem:

- Zuständigkeiten, Kompetenzen sowie ein Zeithorizont definiert werden,
- Richtlinien für die Kommunikation festgelegt werden.

### Richtlinien für die Kommunikation

Auch in der Kommunikation ist ein übergeordneter Rahmen in Form von Richtlinien sehr hilfreich. Letztere stellen sicher, dass bewusst geplant und widerspruchsfrei informiert und kommuniziert wird. Die Richtlinien enthalten Vorgaben für die generelle Kommunikation und für die Kommunikation zu einzelnen Projekten. Dadurch werden Projekte als Teile eines Ganzen erkennbar.



Für die interne Kommunikation legen die Kommunikationsrichtlinien fest:

- welche internen Zielgruppen wann, in welchen Zeitabständen, mit welchen Mitteln über den Stand und die Vorhaben zur Nachhaltigen Entwicklung informiert werden sollten,
- die entsprechenden Zuständigkeiten,
- Ansprechpartner, Feedback-Möglichkeiten und Diskussionsgefässe.

Die Richtlinien für die externe Kommunikation regeln:

- wann, wie und mit welchen Kommunikationsmitteln die breite Bevölkerung oder spezifische Zielgruppen über die Nachhaltige Entwicklung generell oder über einzelne Projekte aus dem Bereich der Nachhaltigen Entwicklung zu informieren sind,
- die Zuständigkeiten für die Kommunikation nach aussen, insbesondere gegenüber den Medien,
- den visuellen und sprachlichen Auftritt,
- Anlaufstellen und Feedback-Möglichkeiten.

**Aufgepasst vor einem Informations-Salat!**  
Ein starker visueller Auftritt beispielsweise mit Labels erregt immer Aufmerksamkeit. Man kann diesen Effekt für die generelle Kommunikation zur Nachhaltigen Entwicklung nutzen oder auch für einzelne Aktionen und Projekte. Alles gleichzeitig kommunizieren zu wollen ergibt jedoch ein schlechtes Resultat. Kommunikationsrichtlinien erlauben, Prioritäten zu setzen und bringen Klarheit.

## Facetten der Kommunikation für Nachhaltige Entwicklung

### Die Vision im Vordergrund

Nachhaltigkeit ist ein Begriff, der fast inflationär gebraucht wird und dadurch beliebig wirkt. Gerade deshalb macht es Sinn, diesen Begriff einer breiten Zielgruppe zu kommunizieren und verständlich zu machen:

- Nachhaltige Entwicklung ist nur möglich, wenn sich in der Mehrheit der Bevölkerung das Bewusstsein durchsetzt, dass die Ressourcen unseres Planeten endlich sind und auch künftige Bewohner ein Recht auf Entfaltung besitzen.
- Gemeinden und Kantone, die regelmässig ihre Vorgehensweise und Fortschritte bezüglich einer Nachhaltigen Entwicklung zum Thema machen, gelingt es, den Begriff sinnvoll zu füllen. Rechenschaftsberichte beinhalten zudem eine Rückbesinnung auf die Grundsätze der Nachhaltigkeit und das Versprechen, den Weg weiterzugehen.

### Agenda-21-Prozesse

Viele Gemeinden und Kantone entwickeln als Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung eine lokale Agenda 21. Die Bevölkerung erhält dabei oft die Gelegenheit, in einem partizipativen Prozess mitzuwirken und das globale Konzept der Nachhaltigen Entwicklung in konkrete lokale Projekte umzusetzen. Wenn diese Mobilisierung gelingt, entwickeln Agenda-21-Prozesse eine grosse Kraft. Die direkte Beteiligung der Bevölkerung ist aber auch anspruchsvoll: Wer sich in der Freizeit engagiert, hat hohe Erwartungen. Die Themen sind zu-

weilen breit gefächert und wecken viele Wünsche, zu deren Erfüllung das Geld oft nicht reicht. Auf die Aufbruchstimung kann deshalb Ernüchterung folgen. Es braucht Fantasie und Energie, um den Schwung aus der Ideenphase in die Umsetzung mitzunehmen und den Dialog aufrechtzuerhalten.

### Kommunikation zu Projekten

Viele Schwierigkeiten von Agenda-21-Prozessen fallen auf der Ebene der konkreten Aktionen und Projekte weg. Hier werden in der Regel klare Schwerpunkte gesetzt: Meist sind nur wenige Zielgruppen im Visier, es lassen sich präzise Wissens-, Einstellungs- oder Verhaltensziele definieren, die einen gezielten Einsatz von Kommunikationsmitteln erlauben. Projekte beinhalten kleine, aber

**In der Kommunikation zur Nachhaltigen Entwicklung können die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt werden. Es müssen nicht immer ganze Prozesse kommuniziert werden, oft stehen einzelne Projekte im Vordergrund. Wichtig ist, dass die Wahl der Kommunikationsschwerpunkte schon in den konzeptionellen Überlegungen im Rahmen des Prozesses zur Nachhaltigen Entwicklung erfolgt.**

konkrete Schritte in Richtung Nachhaltigkeit. Damit sie nicht wie Tropfen auf den heissen Stein wirken, sollten sie als Teil des Aktionsplanes aus dem Prozess zur Nachhaltigen Entwicklung erkennbar sein.

### Kommunikation zur Beeinflussung politischer Entscheide

Nachhaltige Entwicklung kommt nicht nur durch individuelle Verhaltensänderungen, sondern massgeblich durch politische Entscheide und gesetzliche Bestimmungen zu Stande. Die politischen Entscheidungsträger und Interessenvertreter sind deshalb eine wichtige Zielgruppe. Sie können – als Exekutive – zu den internen Zielgruppen gehören oder als Parlamentsmitglieder, Parteien, Interessengruppen der Gemeinde-, Kantons- oder Bundespolitik Teil der externen Zielgruppen sein. Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung bezweckt hier, die Entscheidungen der eigenen Organisation durch eine gute Informations- und Lobbyarbeit zu beeinflussen. Es gilt, politische Initiativen der eigenen Behörden zu initiieren und zu unterstützen oder Themen zur Nachhaltigen Entwicklung zu lancieren und über die Massenmedien auf die politische Agenda zu setzen.

### Die Nachhaltigkeitsbeurteilung ist ein geeignetes Mittel für die Kommunikation

Der Kanton Basel-Landschaft unterwirft alle bedeutsamen Landratsvorlagen und Regierungsratsbeschlüsse einer zweistufigen Nachhaltigkeitsprüfung. Zuerst wird in einem Auditteam grob die Relevanz des Vorhabens bezüglich Nachhaltigkeit geprüft. Sind 3 oder mehr von 7 Prüfkriterien erfüllt, so wird das Geschäft mit dem «Nachhaltigkeitskompass» genauer untersucht. Gut 130 Indikatoren zu 46 Zielbereichen in den Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft werden auf einer Skala bewertet. Die Resultate erscheinen in einer Grafik, aus der die Stärken und Schwächen des Vorhabens bezüglich der Nachhaltigen Entwicklung einfach abzulesen sind. Der Nachhaltigkeitskompass schafft so eine gute Diskussionsgrundlage und eine gemeinsame Sprache zwischen Verwaltung und Politik.

[www.baselland.ch/docs/bud/aue/nach/main\\_nach.htm](http://www.baselland.ch/docs/bud/aue/nach/main_nach.htm)



## Keine Kommunikation ohne Konzept

### Eine Hand voll Zutaten ...

Ein häufiger Fehler, der Laien in Kommunikationsprojekten unterläuft, besteht im vorschnellen Umsetzen guter Ideen. Man plant Massnahmen und setzt dazu Kommunikationsmittel ein, ohne zuvor die Ausgangslage und alternative Lösungsmöglichkeiten adäquat durchdacht zu haben. Das kann ins Auge gehen: Informationsmittel können rasch veralten oder die gewünschte Zielgruppe verfehlen. Man erhält nicht die erhoffte Aufmerksamkeit oder löst unbeabsichtigte Reaktionen aus. Manchmal zeigt sich auch, dass man viel Geld für wenig Wirkung ausgegeben hat. Deshalb gilt in der Kommunikation: Keine Massnahmen ohne konzeptionelle Überlegungen. Das Konzept ist eine Planungshilfe, aber auch eine Denkhilfe zur Überprüfung guter Ideen.

Kommunikationskonzepte können unterschiedlich komplex sein. Folgende zehn Schritte führen zuverlässig durch jedes Konzept:

1. Jedes Konzept beginnt mit einer Analyse der Ausgangslage oder des Problems sowie der Formulierung der Aufgabe.
2. Es werden allgemeine Ziele und Kommunikationsziele formuliert.
3. Es gilt, die für die Zielerreichung relevanten internen und externen Zielgruppen klar zu identifizieren.
4. Verschiedene Wege führen zum Ziel: Mit der Strategie legt man die Stossrichtung fest.
5. Es gilt, die Botschaften eindeutig zu formulieren, damit sie bei den Zielgruppen ankommen. Nur so können die Kommunikationsziele erreicht werden.

6. Die Kommunikationsmittel, welche Botschaften an die Zielgruppen vermitteln, müssen festgelegt werden.
7. Man plant den zeitlichen Ablauf der Massnahmen in einem Massnahmeplan.
8. Erstellen eines Budgets für die geplanten Massnahmen.
9. Es gilt, Organisatorisches zu regeln: Wer hat bezüglich Kommunikation welche Aufgaben und Kompetenzen?
10. Es wird festgelegt, wie die Erfolgskontrolle der Kommunikation erfolgen soll.

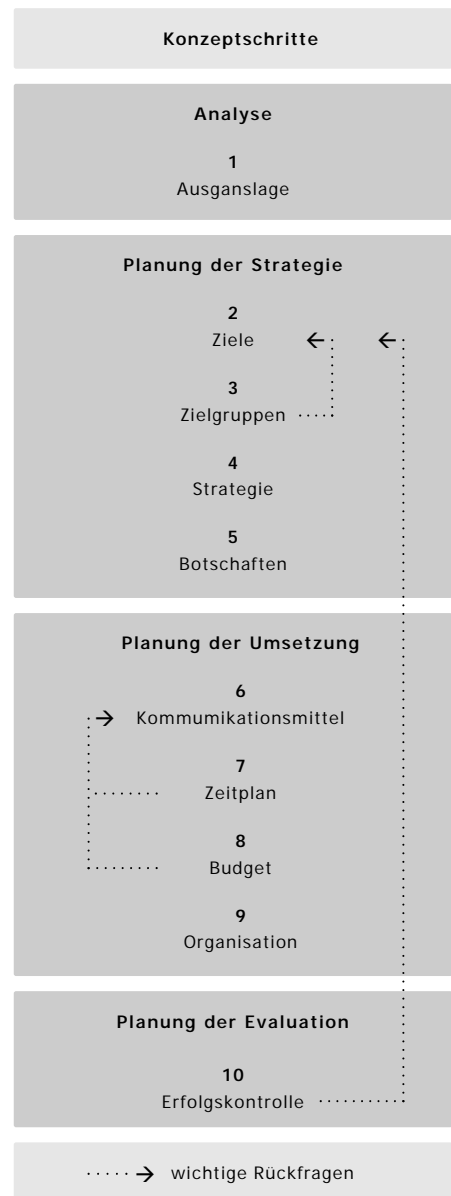
### ... richtig aufeinander abgestimmt

Alle Aspekte eines Kommunikationskonzeptes müssen wie die Teile eines Puzzles aufeinander abgestimmt werden: Botschaften werden inhaltlich und sprachlich den Zielgruppen angepasst, geplante Massnahmen müssen in ein Verhältnis zu den vorhandenen finanziellen Mitteln gestellt werden. Kommunikationskonzepte verlangen oftmals Rückbezüge und Anpassungen zwischen den verschiedenen Aspekten.

Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Schritte des Kommunikationskonzeptes näher vorgestellt.

**Für erfolgreiche Kommunikation gibt es keine Garantie aber zwei wichtige Erfolgsfaktoren:**

- Ein sorgfältiges Konzept
- Eine gute (verständliche, ansprechende, kreative ...) Umsetzung



## Schritt 1: Ausgangslage

### Vom Marketing lässt sich einiges lernen

Der erste Schritt Richtung Kommunikationskonzept beinhaltet die Analyse der Ausgangslage. Projekte für eine Nachhaltige Entwicklung weisen viele Ähnlichkeiten auf mit der Lancierung eines neuen Produktes auf einem Markt.

Es geht darum, Leute von einer Idee zu überzeugen, nämlich Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu erzielen. Bevor ein Unternehmen ein neues Produkt lanciert, wird eine Marktanalyse durchgeführt. Sie klärt die Erfolgchancen ab und investiert bei schlechten Aussichten in andere Produkte. Auch die Projekte für eine Nachhaltige Entwicklung müssen einer sauberen Analyse der Ausgangslage unterzogen werden. Die Analogien von Produkt und Marketing sind dabei sehr hilfreich. Es gilt, folgende Fragen zu klären:

- Worum geht es? Worin besteht die Idee oder das Projekt (Produktanalyse)?
- Wer soll mit der Idee / dem Projekt angesprochen werden (Kunden)? Wo stehen diese Leute im Bezug auf das Thema? Besteht hier überhaupt ein Potenzial etwas zu bewegen (Marktpotenzial)?

- In welchem Konkurrenzumfeld steht die Idee oder das Projekt (Mitbewerber)? Gegen was muss sich die Idee durchsetzen? Woher weht der Gegenwind?
- Wer steht hinter der Idee / dem Projekt (Unternehmung)? Wie wird diese Organisation durch die anvisierten Personenkreise wahrgenommen (Image der Unternehmung und ihrer Produkte)?
- In welchem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen, kulturellen, technologischen und ökologischen Umfeld steht die Idee / das Projekt?
- Welche Trends wirken in diesen Bereichen? Werden sie die Erfolgchancen eher erhöhen oder schmälern?

Nach der sauberen Analyse der Ausgangslage kennt man die Stärken und Schwächen des Projekts. Man kann die Erfolgchancen einschätzen und weiss ungefähr, mit welchen Schwierigkeiten und Risiken zu rechnen ist. Die Analyse liefert eine Grundlage zur Entscheidung, ob das Projekt grundsätzlich Sinn macht und in welchen Bereichen allenfalls Sofortmassnahmen nötig sind. Im Anschluss an die Situationsanalyse wird die eigentliche Aufgabenstellung formuliert.

---

#### **Die Beteiligung der Bevölkerung kommt einer Analyse der Bedürfnisse gleich und erleichtert die Akzeptanz und die Kommunikation**

*Die Stadt Lausanne hat im Projekt «Quartiers 21» einen mehrstufigen Nachhaltigkeitsprozess zur Erarbeitung und Verabschiedung eines Aktionsplanes durchgeführt. Im Jahr 2003 wurden in den Lausanner Quartieren 14 «Ateliers d'innovation» durchgeführt, an denen sich insgesamt rund 950 Personen beteiligten. Die 160 daraus entwickelten Projektideen wurden in 7 thematisch unterschiedlichen «Conférences de consensus» von Vertretern der Ateliers und verschiedenen Interessengruppen diskutiert und auf eine gemeinsame Auswahl reduziert. Rund 60 Verwaltungsangestellte in 3 Gruppen unterzogen anschliessend diese Projekte einer Machbarkeitsprüfung. Damit wurde sichergestellt, dass die 37 Projekte, welche es schliesslich in den Aktionsplan schafften, gute Erfolgchancen und eine klare Zuordnung der Priorität aufweisen.*

---

*www.lausanne.ch > Stadtprojekte > Développement durable*

## Schritt 2: Ziele

### Klare Projekt- und Kommunikationsziele sind unverzichtbar

Projekte für eine Nachhaltige Entwicklung können ganz unterschiedlich gelagert sein: Es kann sich um den Bau von Infrastrukturen handeln (z.B. Bildungseinrichtungen, Wasserversorgung in Entwicklungsländern), um das Entwickeln von Arbeitsinstrumenten (Indikatorensysteme, Beurteilungsinstrumente) oder um Informations- und Sensibilisierungskampagnen. Kommunikation spielt in jedem Projekt eine Rolle, aber ihr Stellenwert für das Erreichen der eigentlichen Projektziele kann sehr unterschiedlich sein. Wichtig ist, dass jedes Projekt über klare Ziele verfügt. Je konkreter Projekte und Massnahmen werden, umso «smarter» sollten die Ziele formuliert sein. SMART steht für: spezifisch, messbar, anspornend, realistisch und terminiert.

In der Kommunikation gilt es, drei Ziel-ebenen im Auge zu behalten:

- Die allgemeinen Projektziele;
- aus den allgemeinen Projektzielen lassen sich übergeordnete Kommunikationsziele ableiten.
- Es gilt, für sämtliche Zielgruppen spezifische Kommunikationsziele zu formulieren. Das Formulieren der spezifi-

schen Kommunikationsziele kann erst erfolgen, wenn man die relevanten Zielgruppen identifiziert hat. Die Konzept-schritte Ziele, Zielgruppen und Bot-schaften sind deshalb eng miteinander verknüpft.

Auch Kommunikationsziele sollten mög-lichst «SMART» definiert sein. Es geht immer darum, entweder

- Informationen zu vermitteln,
- Einstellungen zu beeinflussen
- oder ein bestimmtes Verhalten aus-zulösen.



---

#### **Klare Projektziele erleichtern die Kommunikation**

*Die Stadt Neuenburg hat ihre Agenda 21 verwaltungsintern erarbeitet und ist dabei sehr strukturiert vorgegangen: Der Bericht zur Agenda 21 umfasst eine Situationsanalyse zu Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft, Gesundheit und Kultur. Darauf folgen allgemeine Ziele zum Funktionieren der Gemeinde und zu verschiedenen Bereichen. Das Aktionsprogramm enthält 21 ausgewählte Projekte. Das entsprechende Projektblatt zeigt jeweils die Bedeutung der Aktion, die Ziele, die Arbeitsschritte und den Zeitplan. Die Organisationsstrukturen sind klar dargestellt. Knapp drei Jahre nach der Einführung der Agenda 21 wurde mit dem Bericht «Mise en œuvre» zu jedem Projekt eine erste Bilanz gezogen und ein Ausblick gemacht.*

---

[www.neuchatelville.ch](http://www.neuchatelville.ch) > Découverte > Agenda 21

## Schritt 3: Zielgruppen



### «Die Bevölkerung» ist ein schwieriger Kunde

Mit der Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung soll häufig die breite Bevölkerung angesprochen werden, etwa wenn es um den Stand der Nachhaltigen Entwicklung oder eines Agenda-21-Prozesses in Kantonen und Gemeinden geht. Meist erreichen diese Informationen und Kampagnen nur einen Bruchteil der Bevölkerung. Auch in partizipativen Prozessen zeigt der Teilnehmerkreis meist kein repräsentatives

Bild der Bevölkerung: Jugendliche, Senioren, Ausländer und bildungsferne Schichten sind fast immer untervertreten.

### Sinnvolle Zielgruppen als Schlüssel zur Lösung

In der Kommunikation und im Marketing gilt: Je homogener eine Zielgruppe ist, umso einfacher kann man mit spezifischen Botschaften und gezielten Massnahmen an sie herantreten. Man versucht daher, wenn immer möglich die «breite Bevölkerung» als Zielgruppe zu vermeiden und mit enger definierten Zielgruppen zu arbeiten:

- Intern – extern: Die Unterscheidung von internen und externen Zielgruppen ist eine Grundregel in der Kommunikation und wird immer vorgenommen. Wer die internen Zielgruppen (Vorgesetzte, Mitarbeitende) vernachlässigt, läuft Gefahr, dass in der Organisation Widerstände auftreten oder nach aussen widersprüchlich kommuniziert und gehandelt wird. Interne Zielgruppen können unterteilt werden in solche, die lediglich zu informieren sind, und solche, die man auf Grund ihrer Einflussmöglichkeiten mit Vorteil enger einbezieht. Die Unterteilung der externen Zielgruppen hängt vom Inhalt und von der Zielsetzung des Projektes ab:

- Häufig macht es Sinn, Zielgruppen nach soziodemografischen Merkmalen zu unterteilen. Im Marketing werden oft auch Merkmale des Lebensstils herangezogen. Solche Gruppen erlauben eine gezielte Ansprache mit spezifischen Botschaften und geeigneten Kommunikationsmitteln.

- Oft lohnt es sich, das Augenmerk nicht nur auf die Hauptzielgruppen zu richten, bei denen man eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung erzielen will, sondern auch auf deren «Beeinflusser». Das können zum Beispiel Familienmitglieder, Trendsetter oder Vorbilder sein. Sehr wichtige Beeinflusser sind die Massenmedien und die Meinungsführer, die so genannten Opinion Leader.

- In Kampagnen zu Volksabstimmungen werden Zielgruppen oft auch nach ihrer Einstellung unterschieden (aktive Helfer, positiv Eingestellte, Neutrale, Unwissende, Unentschiedene, negativ Eingestellte und aktive Gegner). Man konzentriert sich in der Regel darauf, Helfer und positiv Eingestellte zu mobilisieren sowie Unwissende oder Unentschiedene zu überzeugen. Für die Gegner wird meist wenig Energie aufgewendet.

- Partnerorganisationen, welche ähnliche Ziele verfolgen, sind ebenfalls eine wichtige Zielgruppe, da sich hier Synergien, aber auch Doppelspurigkeiten ergeben können.

Wie auch immer die Zielgruppen unterteilt werden – es gilt, für jede Zielgruppe spezifische Kommunikationsziele (Information, Einstellung, Verhalten) zu definieren.

### Wie spricht man die Akteure der Zukunft an?

Die Gemeinde Carouge lädt jedes Jahr alle 18-Jährigen, unabhängig von ihrer Nationalität, zur Jungbürgerfeier ein. 2005 wurde der Anlass für das Thema Nachhaltige Entwicklung genutzt: Regionale Gerichte, ein Referat zur Nachhaltigen Entwicklung sowie Dekorationen und Musik, gespielt auf Instrumenten aus Recycling-Material, prägten den Abend. Fazit der Gemeinde: Zur Nachahmung empfohlen, aber aufgepasst mit zu langen oder schulmeisterlichen Ausführungen. Die Jugendlichen erwarten ein Fest.

[www.carouge.ch](http://www.carouge.ch)

## Schritt 4: Strategie

### Starke Kampagnen beruhen auf klaren Richtungsentscheiden

Meist gibt es verschiedene Wege, wie die wichtigen Zielgruppen angesprochen und die übergeordneten Kommunikationsziele erreicht werden können. In der Strategie wird in grossen Linien definiert, wie dies geschehen soll. Es geht um Fragen wie: Setzt man auf einen Top-down-Ansatz oder eher auf eine partizipative Vorgehensweise? Wird mit der grossen Kelle angerührt oder eine Strategie der kleinen Schritte verfolgt? Arbeitet man mit Vorbildern und Idolen oder rückt man Menschen wie Du und ich in den Vordergrund? Setzt man auf sachliche Informationen oder vor allem auf Emotionen?

Eine klare Strategie trägt zu einer kohärenten Projekt- oder Kampagnenkommunikation bei. Wer darauf verzichtet, riskiert, dass er zwar für die verschiedenen Zielgruppen adäquate Massnahmen definiert, das Ganze aber in Einzelaktionen zerfällt, weil die grosse Linie, das gemeinsame Dach oder die zündende Idee fehlt.

Das Formulieren der Strategie zwingt dazu, implizit gefällte Wertungen und Richtungsentscheide explizit zu formulieren, diese zu hinterfragen und sich Alternativen zu überlegen. In Agenda-21-Prozessen wird beispielsweise oft mit partizipativen Ansätzen gearbeitet «weil man das so macht». Es lohnt sich, diesen strategischen Entscheid sauber auf Vor- und Nachteile zu hinterfragen und Alternativen zu prüfen.

Die Strategie beinhaltet sowohl kreative Überlegungen (Wie packen wir es an?) als auch Kontrollüberlegungen (Stimmt das Ganze zusammen? Entsteht damit genügend Power?). Das Formulieren der Strategie kann nach dem Identifizieren der Zielgruppen erfolgen, manche Kommunikationsfachleute führen den Schritt auch erst nach der Formulierung der Botschaften durch.



---

#### ***Eine lokale Aktion für eine starke Kampagne zur globalen Solidarität***

*Die Sensibilisierung für Fragen des Wasserverbrauchs und der Wasserqualität ist ein häufiges Anliegen der lokalen Agenda 21. Im Kanton Tessin investieren ungefähr 20 Gemeinden einen «Solidaritätsrappen» pro konsumiertem Kubikmeter Wasser in ein Wasserprojekt eines Entwicklungslandes. Pro Einwohner und Jahr kostet dies etwas mehr als einen Franken. Würden alle Schweizer Gemeinden dem Beispiel folgen, kämen rund 10 Millionen Franken zusammen. Alle drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung werden u.a. mit der Ressource Wasser, Armut und der Solidarität mit Menschen in Entwicklungsländern berücksichtigt.*

---

*www.alliancesud.ch > italienische Version > temi > acqua > un centesimo di solidarietà di Lamone*

## Schritt 5: Botschaften

### Botschaften sind die Essenz der Kommunikation

Kommunikation beinhaltet den Austausch von Botschaften. Da sowohl bei deren Formulierung als auch bei der Interpretation Fehler und Missverständnisse entstehen können, ist das Formulieren von Botschaften eine anspruchsvolle Aufgabe:

- Die Aufnahmefähigkeit der Menschen ist beschränkt. Es macht deshalb Sinn, pro Zielgruppe nicht mehr als drei oder vier zentrale Botschaften zu definieren. Botschaften sollen klar und prägnant formuliert sein. Eng verknüpft mit den Botschaften sind die Fragen nach dem geeigneten Absender und der Tonalität.
- Der Empfänger einer Botschaft bewertet deren Inhalt immer auch in Abhängigkeit des Absenders. Innerhalb einer Organisation kommen dafür meist mehrere Personen in Frage, der Absender sollte deshalb bewusst gewählt werden. Manchmal kann es auch lohnend sein, sich ausserhalb der Organisation nach geeigneten Botschaftern oder Partnern umzusehen, welche bei

der anvisierten Zielgruppe eine hohe Wertschätzung besitzen.

- Ob eine Botschaft die Zielgruppe erreicht, hängt nicht nur von ihrem Inhalt, sondern auch von der Tonalität ab. Es geht darum, eine angepasste Sprache zu wählen und den richtigen Ton zu treffen. Gleichzeitig gilt es, authentisch und glaubwürdig zu bleiben. Anbiederung z.B. bei jugendlichen Zielgruppen funktioniert meist schlecht.

- «Man kann nicht nicht kommunizieren.» Das berühmte Zitat von Paul Watzlawick weist darauf hin, dass wir nicht nur mittels bewusst gestalteter Botschaften kommunizieren, sondern auch mit unserer Mimik und Gestik, unserem Verhalten und unseren Handlungen. Zielgruppen nehmen auch scheinbare Nebensächlichkeiten wahr und weisen ihnen eine Bedeutung zu: Wer unterzeichnet eine Einladung? Setzt die Verwaltung Termine einfach fest oder wird auf die Bedürfnisse aller Beteiligten Rücksicht genommen? Werden Unterlagen rechtzeitig und vollständig versandt? Unachtsamkeiten oder Nachlässigkeiten können als Respektlosigkeit wahrgenommen werden und die Kommunikation deutlich erschweren.

Die Werbung und das Marketing halten für das Formulieren von Botschaften viele Rezepte bereit:

- KISS: Keep it short and simple
- «Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Fischer.»
- Positiv formulierte, lustvolle Botschaften einsetzen statt moralischer Appelle
- Mit Emotionen und Bildern arbeiten

Diese Tipps sind prüfenswert, aber nicht in Stein gemeisselte Gesetze. Sie helfen, die eigenen Botschaften zu hinterfragen. Im Interesse der Glaubwürdigkeit müssen Botschaften auch zum Absender und seinem Image passen. Ausserdem ist ein werbemässiger Stil nicht bei allen Themen und Zielgruppen angebracht. Eine klare Definition von Zielgruppen und der Strategie trägt dazu bei, dass man sich nicht im Stil vergeift.

#### **Mit symbolträchtigen Aktionen kommunizieren**

«Ein Baum für jedes neugeborene Kind»: Die Städte Neuenburg und Lausanne pflanzen für jedes neugeborene Kind einen Baum und laden dazu einmal pro Jahr Familien zur Pflanzaktion ein. Die Aktion hat eine starke emotionale und symbolische Komponente, ohne aufgesetzt zu wirken. Sie bietet eine gute Gelegenheit, Nachhaltige Entwicklung in allen drei Dimensionen zu thematisieren: Die Rolle des Waldes als Teil des Ökosystems kommt in der Umweltdimension, für die wirtschaftliche Nutzung und als Erholungsgebiet für die Bevölkerung zum Ausdruck. Die Aktion bringt Familien aus verschiedenen Kulturen zusammen.

#### **«Ein Bild sagt mehr als tausend Worte»**

Die Stadt St.Gallen hat von Studentinnen und Studenten der Grafikklass St.Gallen eine Postkartenserie zum Thema 'Nachhaltige Entwicklung im Spannungsfeld von globaler Zerstörung und lokaler Entwicklung' gestalten lassen. Die Zusammenarbeit trägt mehrfach Früchte: Die Postkarten regen zum Nachdenken an und die Arbeit daran hat auch die Jugendlichen selbst sensibilisiert.

[www.stadt.sg.ch](http://www.stadt.sg.ch) > Mobilität/Umwelt > Umwelt/Natur > Nachhaltige Entwicklung  
[www.neuchatel.ne.ch](http://www.neuchatel.ne.ch) > découverte > Agenda21 > Objectifs et programme (Action 21)  
[www.lausanne.ch](http://www.lausanne.ch) > Ville durable > A vivre > Valoriser le bois

## Schritt 6: Kommunikationsmittel

### Eine volle Werkzeugkiste

Kommunikationsmittel sind die Werkzeuge der Kommunikation. Die Auswahl ist riesig: Fast alles, was heute in den Public Relations und im Marketing zur Verfügung steht, kann auch zur Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung eingesetzt werden. Die Schwierigkeit besteht darin, trotz Informationsflut von den anvisierten Zielgruppen wahrgenommen zu werden. Man versucht daher, wichtige Zielgruppen meist auf mehreren Wegen anzusprechen. Der Massnahmenplan legt fest, welche Kommunikationsmittel in welcher zeitlichen Abfolge zum Einsatz gelangen.

### Die richtige Kombination

Kommunikationsmittel kommen fast nie isoliert zum Einsatz. Es geht immer um eine Kombination. Im Marketing spricht man deshalb vom Kommunikationsmix. Bei der Wahl der Kommunikationsmittel spielen verschiedene Faktoren eine Rolle:

- Die Erfordernisse der Hauptzielgruppen: Welche Kommunikationsmittel erreichen die verschiedenen Zielgruppen am direktesten und mit den geringsten Streuverlusten?
- Die Kommunikationsziele: Geht es darum, Wissen zu vermitteln, einen Dialog aufzubauen, Erlebnisse und Erfah-

rungen zu ermöglichen, etwas in Erinnerung zu rufen oder Aufmerksamkeit zu erregen und Emotionen zu wecken?

- Zeitliche Aspekte und Verfügbarkeit: Soll das Kommunikationsmittel permanent verfügbar sein, soll es regelmässig zum Einsatz kommen oder geht es um eine einmalige Aktion?

- Die vorhandenen finanziellen Mittel  
Es gilt, eine gute Mischung von Kommunikationsmitteln wie Medienarbeit, Website, Drucksachen, Events oder persönliche Gespräche auf die wichtigsten Zielgruppen auszurichten und zusammenzustellen.

Kommunikationsmittel	Interne Ziel.	Externe Zielgruppen		
		Bevölkerung	Spezifische Zielgruppen	Meinungs-, führer, Politik
<b>Persönliche Kontakte</b> Gespräch, Anlaufstelle, Beratung	● ○	●	○ ●	○
<b>Veranstaltungen</b> Sitzung, Workshop, Forum Event, Fest, Tag des ... Wettbewerb Ausstellung, Führung	● ○ ○ ○ ○	○ ● ○ ○	○ ● ○ ● ●	○ ● ○ ○
<b>Drucksachen</b> Infoblatt, Zeitschrift Mailing, Flyer Broschüre Rechenschaftsbericht Fachartikel Plakataktion	● ○ ○ ● ●	○ ● ○ ○ ●	○ ● ○ ○ ●	○ ○ ○ ● ○
<b>Elektronische Mittel</b> Website Newsletter CD, DVD, Video PowerPoint-Präsentation	● ● ○ ●	● ○ ○ ○	● ● ● ●	● ● ● ●
<b>Massenmedien</b> Medienorientierung Radio-, TV-Beitrag Inserat TV-, Radio-, Kinospot	○ ○	● ● ● ●	○ ○ ● ●	● ○

● sehr gut geeignet    ○ gut geeignet

Die Herstellung von Kommunikationsmitteln ist meist teuer. Es lohnt sich, bestehende Informationsmittel wie Gemeindeblätter, Webseiten usw. zu nutzen und sich bei den Kommunikationsverantwortlichen der eigenen Organisation Unterstützung zu holen. Diese haben meist viel Erfahrung und gute Kontakte zu den regionalen Medien.

### Wieso nicht ins Fernsehen?

In der Gemeinde Onex zeigte das Lokalfernsehen über ein Jahr lang zweimal pro Woche Beiträge zu Themen der lokalen Agenda 21. Nebst Gesprächen mit Fachleuten gehörten zu jeder Ausgabe kurze Interviews mit Passantinnen und Passanten und konkrete Verhaltenstipps. 12% der Zuschauerinnen und Zuschauer des Lokalfernsehens erkoren «Onex-Autrement» zu ihrer Lieblingsendung. Mit der Sendung ist es gelungen, ein breites Publikum anzusprechen und durch den Lokalbezug die Identifikation mit der Gemeinde und der lokalen Agenda 21 zu stärken.

## Schritt 7: Zeitplan

### Komponieren mit Einschränkungen

Die Zeit ist eine wichtige Dimension in der Kommunikation. Es geht darum, sowohl in der grossen Linie als auch im Detail festzulegen, wann welche Kommunikationsmittel eingesetzt werden.

Die zeitliche Abfolge von Massnahmen wird teilweise durch äussere Faktoren oder durch die Logik des Projektes vorbestimmt, daneben bleibt aber meist Spielraum für dramaturgische Überlegungen, denen insbesondere bei Kampagnen eine grosse Bedeutung zukommt: Braucht es einen Start mit einem Paukenschlag? Muss Spannung aufgebaut werden? Sollte man Höhepunkte setzen oder mit Ritualen arbeiten? Welche Rolle spielen die permanente Verfügbarkeit von Informationen, die regelmässige Kommunikation oder die Wiederholung von Massnahmen? Wie setzt man den Schlusspunkt?

In der Regel muss man in der Gestaltung des Zeitplanes auch externe Rahmenbedingungen berücksichtigen: Die Produktion von Kommunikationsmitteln – vom Konzept über den Text, die Gestaltung, die Freigabe zur Veröffentlichung, den Druck bis zum Versand –

kann je nach Umfang mehrere Wochen beanspruchen. Im Interesse der Qualität lohnt es sich, hier genügend Zeit einzuplanen. Schlüsselpersonen wie Chefbeamte oder Politikerinnen sind in der Regel nicht von heute auf morgen verfügbar. Auch Erscheinungsdaten wichtiger Fachzeitschriften oder Konkurrenzveranstaltungen können Anpassungen in der Zeitplanung erfordern.

Bei Veranstaltungen oder Medienorientierungen können Details im zeitlichen Ablauf eine Rolle spielen:

- In der Medienarbeit macht es meist Sinn, wichtige Mitarbeiter oder Entscheidungsträger kurz vor oder spätestens gleichzeitig mit den Medien zu orientieren. Das E-Mail leistet hier gute Dienste. «Alle gleichzeitig» ist in der Medienarbeit generell ein wichtiges Prinzip. Wer einzelne Medien bevorzugt, macht sich unbeliebt und wird dies früher oder später zu spüren bekommen.
- Radiojournalisten sind dankbar, wenn Medienkonferenzen morgens um 9.00 oder 9.30 Uhr stattfinden, damit sie genügend Zeit haben, die Informationen für das Mittagsjournal aufzubereiten.
- Freiwillige und Laien wiederum sind froh, wenn Veranstaltungen oder Sitzungen in Randstunden oder am Abend stattfinden.

Es ist hilfreich, dem Zeitplan die Form einer Checkliste zu geben. Man führt dabei die verschiedenen Massnahmen in ihrer groben zeitlichen Abfolge auf. Zu jeder Massnahme werden die einzelnen Arbeitsschritte aufgeführt und der Termin sowie die Zuständigkeit für die Erledigung vermerkt. Eine solche Checkliste hilft, den Überblick über die Termine zu behalten und zwischen den Projektbeteiligten Klarheit bezüglich Zuständigkeiten zu schaffen.

---

### **Feste feiern, damit alle wissen wovon wir reden**

Die Stadt und der Kanton Genf feierten im Juni 2006 bereits zum fünften Mal «La Fête du Développement durable». Das zweitägige Fest mit über 60 Ständen, an denen Vereine, NGO's, Gemeindebetriebe und Privatunternehmen ihre Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung präsentieren, zieht regelmässig zwischen 15'000 und 20'000 BesucherInnen an. Zahlreiche Workshops und Diskussionsforen sowie ein breites musikalisches und kulinarisches Angebot tragen dazu bei, dass die Nachhaltige Entwicklung während dieser Tage zum wichtigsten Thema in der Bevölkerung und für die Unternehmen wird. An diesem Anlass wird regelmässig der «Prix cantonal du Développement durable» verliehen. Genf hat damit einen lustvollen Rahmen geschaffen, um Nachhaltige Entwicklung regelmässig zu thematisieren und mit Lebensfreude zu verknüpfen.

---

[www.ville-ge.ch/agenda21/](http://www.ville-ge.ch/agenda21/)



## Schritt 8: Budget

### Kommunikationskosten werden oft unterschätzt

Die Kommunikation spielt praktisch in jedem Projekt zur Nachhaltigen Entwicklung eine Rolle. Deshalb sollte sie zusammen mit dem Projekt geplant und sollten ihre Kosten im Projektbudget berücksichtigt werden. Wo fallen überall Kosten an?

- Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes
- Konzept, Texte, Gestaltung, Produktion und Streuung der verschiedenen Kommunikationsmittel
- Raum-, Infrastruktur- und Verpflegungskosten bei Anlässen
- Rechte und Gebühren (Kartenauschnitte, Musik, usw.)
- Organisatorischer Aufwand, Koordination, Sitzungen, Kostenkontrolle, usw.
- Mehrwertsteuer und Reserve

Die Kosten für die Kommunikation werden oft unterschätzt. Es lohnt sich, für externe Arbeiten mehr als eine Offerte einzuholen. Ein klarer Aufgabenbeschrieb und die Festlegung eines Kostendachs sind hilfreich, wenn es zu Mehraufwand oder Kostenüberschreitungen kommt. Nicht vergessen: Mehrwertsteuer und Reserven einbauen.

### Am richtigen Ort sparen

Häufig finden nicht alle sinnvollen Massnahmen im Budget Platz. Sparen ist angesagt. Manches lässt sich einfacher machen: Statt einen Bericht zu drucken, kann man ihn auch nur auf dem Internet publizieren, einfache Flugblätter kann man selber gestalten, statt extern gestalten zu lassen. Alles ein bisschen billiger zu machen, ist

aber meist ein schlechtes Rezept. Viele Kommunikationsmittel benötigen einen gewissen Standard, um zu wirken. Durch den Verzicht auf eine gut gestaltete Einladung oder die Verstärkeranlage kann beispielsweise eine Veranstaltung zum Flop werden. Bei Spardruck ist es deshalb meist klüger, auf einzelne, nicht zwingende Massnahmen zu verzichten.

«Selber machen» ist bei Verwaltungen ein beliebtes Motto, um Kosten zu sparen. Das lohnt sich, wenn die Arbeit in der geforderten Qualität intern kostengünstig erledigt werden kann, zum Beispiel bei der Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen. Damit «selber machen» nicht zu einem «Gebastel» wird, sollte man den internen Stundenaufwand aber sauber kalkulieren und die Qualität des Produkts nüchtern einschätzen. Wer diese Rechnung ehrlich macht, kommt nicht selten zum Schluss, dass der Beizug externer Fachleute etwa im Gestaltungsbereich eben doch das bessere Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist.

Der Spardruck kann auch dazu verleiten, auf «billige» Kommunikationsmittel zu setzen, die nach dem «Hol-Prinzip» funktionieren. Man setzt die Information ins Amtsblatt oder ins Internet oder verfasst eine Medienmitteilung, die möglicherweise falsch oder nur in fünf

Zeilen wiedergegeben wird. In der Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung reichen diese Kommunikationsmittel alleine meist nicht aus. Wer die Zielgruppen wirklich erreichen will, muss seine Botschaften aktiv an die Zielgruppen herantragen und in entsprechende Kommunikationsmittel investieren.

**Manchmal lohnt es sich, statt zu sparen, zusätzliche Gelder zu suchen. Sponsoring kann für bestimmte Projekte oder Kampagnen eine gute Lösung sein und zusätzliche Synergien bieten. Es braucht dazu allerdings genügend Zeit, Kreativität und viel Ausdauer.**

---

### **Partnerschaften erhöhen die Wirkung**

*CO2-Reduktion – und nun? So hiess der Kurzfilmwettbewerb, den die Stadt Bern 2006 mit grossem Erfolg durchführte: 115 Kurzfilme wurden eingereicht, die jüngste Amateurfilmerin war 11, der älteste Filmer 82 Jahre alt. Rund 1000 Personen sahen sich die Kurzfilme im Kino des Kunstmuseums an. Mit dem Budget von 95 000 Franken wurde viel bewegt. Dank Sponsoring konnten die besten Filme mit attraktiven Wettbewerbspreisen in Form von Zugreisen zu Filmfestivals und Filmkameras belohnt werden. Bestelladresse für die DVD mit den Kurzfilmen:*

[www.klimafilm.ch](http://www.klimafilm.ch)

## Schritt 9: Organisation

### Aufgaben und Kompetenzen klären

Im Prozess zur Nachhaltigen Entwicklung und in den Richtlinien für die Kommunikation wird generell festgelegt, welche Stellen und Gremien sich innerhalb einer Organisation mit der Nachhaltigen Entwicklung befassen und wer bezüglich Projekt und Kommunikation welche Aufgaben und Kompetenzen innehat. Ein besonderes Augenmerk verdient hier die interne Kommunikation. Es gilt zu klären, welche Informationsaufgaben die Projektleitung im Rahmen des Projektmanagements ausübt und was Teil der eigentlichen internen Kommunikation ist.

Auf der Ebene der konkreten Projekte gilt es unter dem Stichwort Organisation folgende Fragen zu klären:

- Wer hat die Projektleitung inne? Welche Entscheidungskompetenzen besitzt diese Person? Wer arbeitet in welcher Funktion sonst noch mit? Wie hoch wird der Arbeitsaufwand dieser Personen geschätzt? Brauchen sie zusätzliche Unterstützung oder Entlastung in anderen Aufgabenbereichen?
- Welche Kommunikationsmassnahmen müssen von einer übergeordneten Stelle genehmigt werden? Wer ist zu-

ständig? In welchem Zeitraum und über welchen Dienstweg hat dies zu geschehen?

- Wen gilt es intern über geplante Massnahmen zu informieren? Braucht es eine Begleitgruppe oder lassen sich Koordinationsgremien nutzen?
- Wer tritt an Veranstaltungen und Medienanlässen auf? Wer beantwortet Anfragen von Medienschaffenden?
- Wer dient als Ansprechstelle bei Fragen aus der Bevölkerung?
- Braucht es die Unterstützung externer Fachleute? Was ist deren Aufgabe? Wie wird die Zusammenarbeit inhaltlich und vertraglich geregelt?

Wer in der Kommunikation Unterstützung braucht, sollte zuerst verwaltungsinterne Kommunikationsfachleute beziehen. Ihr Rat ist auch hilfreich, wenn es um den Beizug externer Fachleute geht. In diesem Fall sollte ein klares Profil der erwarteten Leistungen und Kompetenzen erstellt und mehrere Personen oder Firmen angefragt werden. Ein Blick auf deren Website lohnt sich. In der Kommunikation ist die «Chemie» zwischen Auftraggeber und -nehmer wichtig. Im Kontakt mit grösseren Agenturen empfiehlt es sich deshalb, nebst dem Inhaber auch diejenige Person kennen zu lernen, die das Projekt effektiv betreuen wird.

### **Eine Frage der Organisation**

Seit Beginn der Umsetzung ihrer Agenda 21 hat die Stadt Vevey den Kommunikationsaufgaben in Sachen Nachhaltiger Entwicklung oberste Priorität eingeräumt: Das Internet, Faltprospekte, die Organisation von Anlässen und Ausstellungen sowie der Einsatz von Arbeitsgruppen mit diversen Partnern (Privatpersonen, die Stadtverwaltung, Gemeindeverwaltungen der Region und Unternehmen) sind geeignete Kommunikationsmittel. Um Themen zu vertiefen, gibt die Stadt das Infobulletin «INFOS» heraus. Die letzte Ausgabe widmete sich der Landwirtschaft, lokalen Produkten und dem sanften Tourismus. Das Bulletin wurde in einer Auflage von 45'000 Stück an alle Haushalte im Bezirk verteilt. Der Delegierte der Agenda 21 ist verantwortlich für die Kommunikation, je nach Thema und Aufgabe wendet er sich an die verschiedenen Akteure.

## Schritt 10: Erfolgskontrolle

### Erfolgskontrolle lohnt sich

Erfolgskontrollen sind in der Kommunikation ein eher unbeliebtes Thema, denn das Erreichen von Wissens-, Einstellungs- und Verhaltenszielen lässt sich im Prinzip nur durch aufwändige Umfragen oder Beobachtungen hieb- und stichfest überprüfen. Ausserdem sind die Ergebnisse von Erfolgskontrollen oft ernüchternd.

In Projekten zur Nachhaltigen Entwicklung sind selten genügend Mittel für eine seriöse, unabhängige Erfolgskontrolle vorhanden. Dennoch sollte man das Thema nicht vorschnell ad acta legen. Die Frage nach der Erfolgskontrolle führt direkt zurück zu den Zielen: Sind diese so «smart» formuliert, dass eine Erfolgskontrolle sauber darauf aufbauen kann? Stehen die geplanten Massnahmen in einem angemessenen Verhältnis zu den gesteckten Zielen? Ist der Zeitrahmen vernünftig gesetzt? Wer die Frage nach der Erfolgskontrolle stellt, hinterfragt also automatisch nochmals sein Konzept.

Zu grossen Kampagnen sollte eine seriöse Erfolgskontrolle in Form einer repräsentativen Umfrage zumindest geprüft werden. Für diese Aufgabe kommen Umfrageinstitute oder Evaluationsfachleute in Frage. Auch die Zusammenarbeit mit einer Hochschule kann sich lohnen, da Erfolgskontrollen ein interessantes Thema für eine Diplomarbeit abgeben können. Oft macht es Sinn, bereits die Entwürfe der Botschaften und Kommunikationsmittel mit einer Gruppe aus dem anvisierten Zielpublikum auf die gewünschte Wirkung hin zu hinterfragen.



Bei kleineren Projekten ist eine Evaluation mittels repräsentativer Umfragen meist nicht möglich. Erfolgskontrolle bedeutet hier, Hinweise zur Wirkung einzelner Massnahmen zu sammeln und aktiv Feedbacks zu suchen:

- Die Wiedergabe von Medienaussänden und Veranstaltungen wird konsequent in einem Medienspiegel dokumentiert.
- Nach wichtigen Anlässen wird eine «Manöverkritik» durchgeführt.

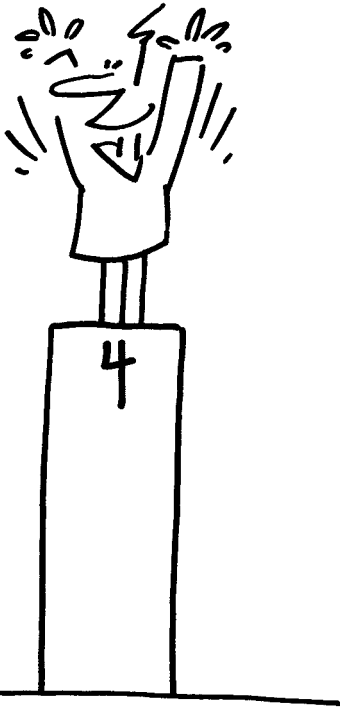
- Jedes Informationsmittel trägt den Verweis auf die Anlaufstelle des Projekts (E-Mail-Adresse oder Telefonnummer) und das Datum.

- Aussände können mit einer Rückantwortkarte versehen werden, auf der man zusätzliche Informationen abfragt.
- Man kann auch versuchen, ein Netz von gut in den Zielgruppen integrierten Beobachtern aufzubauen, und diese regelmässig oder nach bestimmten Aktionen zu ihren Eindrücken befragen.

#### Die Erfolgskontrolle ist unerlässlich

Der Kanton Genf hat einen Führer für kleine und mittlere Unternehmen zur Nachhaltigen Entwicklung erarbeitet und diesen 12 000 Unternehmen im Kanton Genf zukommen lassen. Um seinen Nutzen zu testen, wurden rund 20 Unternehmen besucht und im Rahmen von zwei Halbtagen mit Hilfe des Führers bezüglich konkreter Massnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit beraten. Diese Form von Erfolgskontrolle hatte einen dreifachen Effekt: Die Tauglichkeit des Führers konnte überprüft und bestätigt werden. Durch die Beratung wurden in den 20 Unternehmen zahlreiche konkrete Massnahmen ausgelöst. Die Beispiele sind in der Publikation «Les PME passent à l'action» zugänglich und wurden im Rahmen einer Tagung thematisiert. Sie dienen so der Sensibilisierung weiterer Unternehmen.

<http://etat.geneve.ch/dt/site/presidence-secretariat/developpement-durable/master-home.jsp>  
> Espace entreprises et groupements



## Bei Profis abschauen

### Very british, aber bedenkenswert

Futerra ist eine britische, auf Kommunikation für eine Nachhaltige Entwicklung spezialisierte PR-Agentur. Sie hat sich für die eigene Arbeit zehn interessante Prinzipien gegeben. Diese Regeln sind ziemlich plakativ formuliert, beziehen sich stark auf Kampagnen und bieten keine Erfolgsgarantie. Die Missachtung oder Umdrehung dieser Prinzipien erklärt hingegen den Misserfolg vieler Kampagnen für eine Nachhaltige Entwicklung.

Nachhaltige Entwicklung braucht den Mut zur Vision und zur Kommunikation mit Herzblut. Mit einer rein wissenschaftlichen Argumentation kann man Menschen nicht bewegen. Dennoch ist die korrekte Wiedergabe der Fakten unabdingbar. Futerra zieht daraus folgende Schlüsse:

- Big picture: Stelle Bezüge zu übergeordneten Themen her, zeige langfristiges Denken, nutze und schaffe Mythen.
- Optimism: Nachhaltige Entwicklung ist erreichbar. Vermeide Schuldzuweisungen, denn sie führen in der Regel nicht sehr weit. Nur erreichbare Ziele können ermutigen.
- Technically correct: Gib die echten Fakten wieder. Schaffe Transparenz und erhalte Dir Deine Glaubwürdigkeit.

Globale Probleme sind für den Einzelnen oft eine Überforderung. Es gilt, sie fassbar zu machen:

- Only stories work: Arbeite wenn möglich mit Geschichten, denn sie wecken Emotionen und Mitgefühl, helfen Aufmerksamkeit zu erregen und Türen zu öffnen.

- Personal circle: Schaffe Bezüge zum Alltag der Menschen. Übersetze grosse Ideen in das vertraute Umfeld der Menschen.

Erfolg hat eine anziehende Wirkung. Hingegen halten viele Menschen instinktiv Abstand zu Organisationen oder Themen, die ein «Verlierer-Image» aufweisen oder ideologisch stark gefärbt erscheinen. Deshalb:

- Be cool: Zeige den Menschen, dass das Engagement für Nachhaltige Entwicklung heute zwar noch ein bisschen aussergewöhnlich, aber sexy ist und im Trend liegt. Vermeide Besserwissertum.
- Change is for all: Durchbreche Stereotypen. Wähle Sprache und Bilder so, dass Deine Anliegen mehrheitsfähig und zu Allgemeingut werden können.
- We need more heroes: Nutze Ikonen als Vorbilder und zum Übermitteln Deiner Botschaften.

Manche setzen nachhaltiges Verhalten mit Einschränkungen gleich. Der Mensch ist zwar kein reiner Homo oeconomicus, der nur seinen eigenen Nutzen optimiert, Einschränkungen fallen jedoch immer leichter, wenn man sich dafür belohnt fühlt:

- Belong: Gib den Menschen zu verstehen, dass ihr Engagement kein Tropfen auf den heissen Stein ist. Dass sie vielmehr damit zu einer weltweiten Bewegung stossen und an deren Erfolg teilhaben werden.
- Glory button: Menschen mögen es, geliebt und gelobt zu werden. Würdige Ihren Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung.

[www.futerra.org](http://www.futerra.org)

## Ausserdem ...

### Über die Nachhaltigkeit eines Projekts kommunizieren

Evaluationsinstrumente zur Nachhaltigkeitsbeurteilung zeigen die Auswirkungen von Projekten im Umwelt-, Wirtschafts- und Sozialbereich auf. Schwächen und Stärken von Vorhaben wie z.B. Bauprojekten, Gebäuderenovationen oder einer neuen kantonalen Waldpolitik kommen so zum Ausdruck und zeigen sowohl den Behörden als auch den Wählerinnen und Wählern, ob ein Projekt im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung konzipiert und umgesetzt wird. Wenn dies nicht der Fall ist, müssen entsprechende Überlegungen und Massnahmen zur Verbesserung des Projekts in Richtung Nachhaltigkeit getroffen werden.

*Mehr darüber: [www.ave.admin.ch](http://www.ave.admin.ch)*

### Wo stehen Kantone und Gemeinden auf dem Weg zur Nachhaltigen Entwicklung?

Zwei so genannte Kernindikatorensysteme sind für die Kantone und für die Städte entwickelt worden, um Gemeinwesen bei der Steuerung langfristiger Prozesse aus der Optik der Nachhaltigen Entwicklung die Richtung zu weisen. Die Indikatoren ermöglichen einen aktuellen Überblick über den Stand der Nachhaltigen Entwicklung und sie geben die politischen Massstäbe für die Zukunft an. Sie dienen ebenfalls zur Information über den Stand der Nachhaltigen Entwicklung an ein breites Publikum.

*Mehr darüber: [www.ave.admin.ch](http://www.ave.admin.ch)*

### Geht die Schweiz in Richtung Nachhaltige Entwicklung ...?

... oder entfernt sich die Schweiz weg davon? Auskunft darüber gibt das Indikatorensystem Monet bezüglich der drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung: gesellschaftliche Solidarität, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ökologische Verantwortung.

*Mehr darüber: [www.monet.admin.ch](http://www.monet.admin.ch)*

### Der ökologische Fussabdruck der Schweiz

Der ökologische Fussabdruck ist ein Messinstrument, welches aufzeigt, wo und wie stark der Mensch die Umwelt belastet. Die Methode rechnet das Ausmass der Nutzungen und Belastungen der Natur wie etwa Ackerbau, Energie- oder Holzverbrauch in Flächen um, die notwendig wären, um diese Ressourcen auf erneuerbare Weise bereitzustellen. Das Resultat – also der ökologische Fussabdruck einer Region, eines Landes oder der ganzen Welt – wird in einem Flächenmass ausgedrückt, der so genannten «globalen Hektare». Die Schweiz liegt im weltweiten Vergleich auf Rang 16 und verbraucht knapp dreimal so viele Ressourcen, wie ihr eigentlich zur Verfügung stehen!

*Mehr darüber: [www.ave.admin.ch](http://www.ave.admin.ch)  
[www.footprintnetwork.org/](http://www.footprintnetwork.org/)*