REFINA-Projekt
„Flächenakteure zum Umsteuern bewegen!" – Vorstudie zur Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung

---

Endbericht

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

REFINA-Projekt
„Flächenakteure zum Umsteuern bewegen!" – Vorstudie zur Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung

---

Endbericht

Ulrich Kriese (Projektleitung)
Patricia Schulte (wiss. Mitarbeit)

Juli 2008

Naturschutzbund Deutschland e.V.
Charitéstraße 3
10117 Berlin
Ulrich.Kriese@NABU.de
www.NABU.de

Inhaltsverzeichnis

0. Abstract 1
1. Methodisch-strukturelle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikation der Thematik Nachhaltige Siedlungsentwicklung 3
1.1 Theoretische Befunde aus den Kommunikationswissenschaften 3
1.2 Strukturell-organisatorische Voraussetzungen 5
2. Untersuchungsdesign der Status Quo Analyse 7
3. Ausgewählte Ergebnisse der Status Quo Analyse 9
3.1 Inhalte der Kommunikation und Bewusstseinsbildung 9
3.2 Instrumente und Medien 10
3.3 Zielgruppen und Kommunikationsstrategien 11
3.4 Organisatorisches 13
3.5 Ausgewählte gute Beispiele kurz vorgestellt 13
4. Darstellung von möglichen Kommunikationszielen und Zielgruppen – Erfahrungsberichte aus der Praxis 16
4.1 Bayerns Schönheit bewahren! 16
4.2 Wir machen Luscht auf's Dorf! 16
4.3 Die Landschaftsinitiative. Ziele, Strategie und Botschaft. 17
4.4 Zielgruppenbestimmung nach (Wohn-) Lebensstilen: ein zielführender Kommunikationsansatz? 17
4.5 Freiflächen braucht der Mensch und braucht das Land – Vorüberlegungen zu einer Kommunikationsstrategie. 18
4.6 Die Wahrheit im Auge des Betrachters sehen. 19
5. Experteninterviews 20
5.1 Bundesebene 21
5.1.1 Das Beispiel vhw - Bundesverband für Wohneigentum und Stadtentwicklung 21
5.2 Landes- und Regionalebene 22
5.2.1 Das Beispiel IBA Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010 22
5.2.2 Das Beispiel der Flächenbündnisse in Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen 23
5.2.3 Das Beispiel Verband Region Stuttgart 24
5.3 Kommunale Ebene 25
5.3.1 Die Stadt Tübingen 25
5.3.2 REFINA-Projekte 26
5.3.2.1 REFINA-Projekt KomKoWo 27
5.3.2.2 REFINA-Projekt Integrierte Wohnstandortberatung 28
5.3.2.3 REFINA-Projekt GEMRIK 29
5.3.2.4 REFINA-Projekt HAI 30
6. Ergebnisse der Abschlussveranstaltung (zweites Fachgespräch) 31
6.1 Präsentation Gemeinde Wallmerod in Zusammenarbeit mit der Agentur ADSM Marketing & Kommunikation 31
6.2 Ergebnisse der Workshops 33
6.3 Resumée der Abschlussveranstaltung 36
7. Übergeordnete Erkenntnisse 38
8. Skizze einer Kommunikationsstrategie 39
8.1 Strategischer Schwerpunkt: Klein- und Mittelstädte und Gemeinden 39

NABU

8.1.1 Modell einer systematischen Kommunikationsstrategie 40
8.1.1.1 Phase 1: Analyse- und Bilanzphase – SWOT-Analyse..... 41
8.1.1.2 Phase 2: Bestimmung von Projektziel und Zielgruppen..... 42
8.1.1.3 Phase 3: Aufbau von Kooperationen und Durchführung von Bestandsaufnahmen..... 44
8.1.1.4 Phase 4: Entwicklung der Kommunikationsstrategie und Planung 44
8.1.1.5 Phase 5: Realisation und Kontrolle 47
8.2 Ansatz zur Gewinnung der eigenen Mitgliedschaft: Virales Marketing 47
8.3 Ansatz zur Gewinnung potenzieller Eigenheimbauer: Unternehmenskooperationen 49
Endnoten..... 50
9. Literaturverzeichnis 53
Anhang..... 54

0. Abstract

Im Rahmen der REFINA-Vorstudie „Flächenakteure zum Umsteuern bewegen" hat der Naturschutzbund Deutschland in der Zeit vom März 2007 bis März 2008 erstmals in Deutschland systematisch den „Status Quo" in der Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung erfasst und bewertet.

Dazu wurde zunächst eine standardisierte Befragung unter Institutionen und Akteuren durchgeführt, die sich in der Vergangenheit der Kommunikation der Themen „Flächenverbrauch/ Flächensparen" und „Nachhaltige Stadt- und Siedlungsentwicklung" widmeten. Die Ergebnisse der Befragung wurden ergänzt durch eine standardisierte Inhaltsanalyse ausgewählter Kommunikationsmedien der befragten Institutionen. Im Rahmen eines ersten Fachgesprächs wurden die Ergebnisse der Status Quo Analyse von Kommunikationsexperten und Fachleuten aus unterschiedlichen Regionen bewertet und es wurden gemeinsam Ansätze für den Entwurf einer Kommunikationsstrategie diskutiert. Im zweiten Halbjahr wurden die Ansätze für eine notwendige Kommunikationsstrategie weiterentwickelt. Darüber hinaus wurden verschiedene Expertengespräche durchgeführt, die dazu dienten, die gewonnen Erkenntnisse anhand ausgewählter Praxisbeispiele erneut zu überprüfen und zu modifizieren. In einem zweiten Fachgespräch, das zugleich die Abschlussveranstaltung der Vorstudie war, wurde der Entwurf der Kommunikationsstrategie diskutiert und im Rahmen von Gruppenarbeiten ansatzweise überprüft.

Für die weitere Arbeit im REFINA-Verbund liegen nunmehr bisher fehlende empirische Erkenntnisse vor.

Eines der zentralen Probleme des Status Quo ist die fehlende Definition konkreter strategischer Ziele, die mit der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme erreicht werden sollen (und können). Eine der daraus resultierenden, gravierenden Schwachpunkte des Status Quo ist die mangelnde Zielgruppenorientierung in der Kommunikation. Die Untersuchung zeigte, dass häufig versucht wird, mit sehr geringen personellen und finanziellen Mitteln eine möglichst große Bandbreite an Informationen zu diesem komplexen Thema an möglichst viele Zielgruppen zu tragen. Folglich werden die zu kommunizierenden Inhalte häufig nicht auf die zu erreichenden Gruppierungen zugeschnitten. Zudem werden viele der Zielgruppen, bei denen ein hoher Informationsbedarf gesehen wird, bisher kaum angesprochen.

Um längerfristig zielgruppenorientierte Kommunikationsmaßnahmen erfolgreich durchführen zu können, muss zunächst ein konkretes (Projekt)Ziel definiert werden. Steht fest, was mit der jeweiligen Maßnahme erreicht werden kann und soll, sollten zunächst die wichtigsten Zielgruppen identifiziert werden. Dabei ist es unbedingt notwendig, den jeweiligen regionalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen (bspw. wachsende oder schrumpfende Regionen). Die Bildung strategischer Allianzen könnte helfen, Synergieeffekte zu schaffen und bestimmte Zielgruppen effektiver zu erreichen. In diesem Zusammenhang ist auch die Schaffung einer kommunikativen Klammer (eine Art „übergeordneter Kampagnenslogan") zielführend.

Wichtige Zielgruppen sind zum einen auf der lokalen und regionalen Ebene zu suchen, weil dort die meisten flächenwirksamen Entscheidungen getroffen werden. Diese gilt es zu vernetzen und in ihrer Kommunikationsarbeit zu professionalisieren. Zum anderen

müssen jene Teile der Bevölkerung erreicht werden, die vor einer potenziell flächenzehrenden Entscheidung stehen. Der Fokus der Kommunikation sollte stark auf jenen Gruppen liegen, die im Zuge des gesellschaftlichen und demografischen Umbruchs für ein Leben „mittendrin" gewonnen werden können. Nach den Ergebnissen der Status Quo Analyse besteht bei diesen Gruppen verstärkter Informationsbedarf.

Grundsätzlich sollten mehr die Vorteile des Wohnens und Bauens im Bestand sowie ansprechende Leitbilder in den Vordergrund der Kommunikation rücken. Da sich jedoch für die jeweiligen Zielgruppen Vorteile durchaus unterschiedlich gestalten, müssen die Bedürfnisse und Ansprechbarkeiten der einzelnen Milieus und (Lebensstil-)Zielgruppen genau eruiert werden.

Die im Rahmen der Vorstudie erarbeitete Kommunikationsstrategie des NABU konzentriert sich entsprechend auf folgende drei Zielgruppen:

1) Klein- und Mittelstädte und Gemeinden

Die Ansprache erfolgt über das Modell „NABU-Partnerschaften". Ziel des Modells ist die konzentrierte Unterstützung einzelner Städte und Gemeinden durch den NABU bei der Entwicklung und Operationalisierung ihrer eigenen Kommunikationsstrategien.

2) Die eigene Mitgliedschaft

Für eine verstärkte Ansprache der eigenen Mitgliedschaft sieht der NABU eine Erprobung von Ansätzen des viralen Marketings vor. Der Bereich Online-PR wird hier eine wesentliche Rolle spielen.

3) Potenzielle Eigenheimbauer

Zur gezielten Ansprache dieser Zielgruppe ist der Aufbau einer Unternehmenskooperation anvisiert.

1. Methodisch-strukturelle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikation der Thematik Nachhaltige Siedlungsentwicklung

1.1 Theoretische Befunde aus den Kommunikationswissenschaften

Bevor im Rahmen dieses Berichts die wichtigsten Ergebnisse der Status Quo Analyse vorgestellt werden, soll zunächst ein kleiner Einblick in die theoretischen Grundlagen des Kommunikationsprozesses dargestellt werden. Sehr stark vereinfacht, schematisch betrachtet durchläuft der (mediale) Kommunikationsprozess zwei Phasen: Der Kommunikator (Sender) einer Botschaft verschlüsselt (codiert) diese, in dem er sie in Form von Text und Bild transkribiert. Auf Seiten des Rezipienten wird die Botschaft dann wieder decodiert, d.h. der Rezipient verarbeitet die Botschaft entsprechend seiner eigenen Voraussetzungen.

Der Kommunikationsprozess[1] durchläuft in der zweiten Phase auf Seiten des Empfängers oder Rezipienten weiterhin drei Ebenen der Selektion: Dabei handelt es sich um die Synthese aus Mitteilung, Information und Verstehen. Erst das Verstehen der mitgeteilten Information sichert die Emergenz von Kommunikation.[2] Als sozialer Prozess der Informationsübertragung, der Anschlusshandlungen auslösen soll, braucht Kommunikation Sinn – die Differenz aus Gegebenem und Möglichem – als ihren Operationsmodus.

Kommunikation ist ein sozialer Prozess, denn Menschen orientieren sich bei der Beurteilung an bestimmten, sozial geteilten Kriterien, an gemeinsamen Werten und Normen. Darüber hinaus fällen sie aber auch aufgrund eigener Erfahrungen ihr Urteil und nehmen gemäß ihrer Fähigkeiten am Kommunikationsprozess teil. Kommunikation ist dementsprechend auch ein individueller Prozess. Letztlich ist Kommunikation ein wechselseitiger Prozess, der stets Absender und Empfänger einbezieht, zwischen diesen beiden Polen Reaktionen antizipiert, Rollentausch initiiert und auf jeder Seite scheitern bzw. abgebrochen werden kann. Die Grundvoraussetzung für den Kommunikationsprozess ist zunächst, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Denn Kommunikation findet tatsächlich erst statt, wenn auf Seiten des Empfängers durch die zu kommunizierende Information Aufmerksamkeit erzeugt wurde.[3]

Die Gewinnung von (gesellschaftspolitischer) Aufmerksamkeit wird allerdings von Jahr zu Jahr schwieriger – dies ist eine allgemein bekannte Tatsache, die sich genauso auf das Kommunikationsverhalten von Wirtschaftsunternehmen wie auf das von Politikern und Non-Profit-Organisationen auswirkt. Alle Kommunikationsakteure wollen nicht nur wahrgenommen und/oder (wieder) gewählt werden, sondern auch verkaufen/überzeugen und an sich binden. Entsprechend wird die Konkurrenz um das kostbare Gut Aufmerksamkeit auch immer härter. Um einen Kommunikationsprozess zu initiieren, muss gerade diese Aufmerksamkeit beim Rezipienten erzeugt werden. Dazu bedarf es einer klaren Fokussierung des jeweiligen Adressaten. Denn nur wer seinen Adressaten so anspricht, dass er wahrgenommen wird, Interesse weckt und Verstehen produziert, kommuniziert tatsächlich. Daher widmen sich nicht nur wirtschaftlich orientierte Unternehmen eher den Themen, von denen sie glauben, dass diese bei (potenziellen) Käufern (oder Mitgliedern und Spendern) Chancen auf Resonanz haben.

Eine zielgruppenorientierte Fokussierung verlangt entsprechend, die spezifischen Eigenheiten (Einstellungen und Werte, Vorbildung, Informationsstand sowie Involvement) der Zielpersonen zu kennen und zu berücksichtigen. Ohne eine klare Zielgruppenorientierung ist so gut wie garantiert, dass die Botschaft den jeweiligen Adressaten gar nicht erreichen *kann.*

Einer der zentralen Ansätze in der Medien- und Werbewirkungsforschung ist der so genannte „Involvement-Ansatz". Nach Kroeber-Riel[4] bezeichnet „Involvement" das Engagement, mit dem sich jemand einer Sache widmet. (Wird im Deutschen auch als „Ich-Beteiligung" bezeichnet.) Ein zentrales Modell der Werbewirkung, das so genannte Elaboration Likelihood Modell (ELM) von Petty und Cacioppo[5] bietet einen recht pragmatischen Ansatz für den Umgang mit der Problematik der unterschiedlichen Involviertheit der Zielpersonen: Das ELM besagt im Wesentlichen, dass es zwei unterschiedliche Wege der Informationsverarbeitung gibt: Die „zentrale Route" und die „periphere Route". Ist der Rezipient stark involviert, weil ihn das Thema interessiert, eventuell sogar eine persönliche Betroffenheit vorliegt, dann verarbeitet er entsprechende Informationen auf der „zentralen Route", d.h. er ist in der Lage wesentlich komplexere Zusammenhänge zu verarbeiten, die Chance einer Beeinflussung seines Bewusstseins bezüglich der Thematik ist relativ groß.

Ist er hingegen weniger stark bzw. überhaupt nicht involviert, wird er die Informationen auch lediglich auf der so genannten „peripheren Route" verarbeiten können: „Wenn die periphere Route der Informationsverarbeitung gewählt wird, ist dies ein Kennzeichen für einen faulen Organismus, für geringes Interesse, geringe Beteiligung. Entsprechend passiv erfolgt auch die Rezeption und es werden im Prinzip Merkmale, die mit dem eigentlichen Inhalt der Botschaft nichts zu tun haben, zur Beurteilung herangezogen. So überträgt sich z.B. die positive Stimmung, in die einen eine Botschaft versetzt, auf die Einstellung zum Gegenstand. Auch attraktive und als überzeugend erscheinende Quellen sind wirksam, nach dem Motto: Experten irren nicht."[6]

Insbesondere in diesem Zusammenhang ist es interessant, sich vor Augen zu führen, dass letztlich jedes Verhalten als eine Form der Kommunikation mit verbalen und nonverbalen Aspekten betrachtet werden kann. Der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick umschrieb diese Tatsache so: „Wir können nicht nicht kommunizieren." Zur Erfassung dieses Phänomens differenzierte Watzlawick in der persönlichen Kommunikation zwischen Inhalts- und Beziehungsebene.[7]

Auf der **Inhalts-, Informations- oder Mitteilungsebene** kommunizieren wir einmal den Sachinhalt und gleichzeitig (hoffentlich) einen Appell an den Empfänger, z.B. „Setzen Sie sich für Innenentwicklung ein"; Sachinhalt: „Es wird immer noch zuviel Siedlungs- und Verkehrsfläche verbraucht."

Die **Beziehungsebene** hingegen stellt den impliziten Kommunikationsvorgang dar, sie ist die Kommunikation über die Kommunikation. Der Sender vermittelt während der Kommunikation auch Informationen über sich selbst (Selbstdarstellung, Autokommunikation; siehe nachfolgende Abb. 1-1).

Kommunikationsebenen	Kommunikationsinhalte
Infoebene (Mitteilungsebene) Bedeutungsvermittlung -> Zielgerichtet, pragmatisch ->	> **Code 1 explizit – verbale Aussagen** - Sachinhalt, Fakten, Information Appell an den Empfänger
Beziehungsebene (psychologische Ebene) Identitätsvermittlung -> Soziales Handeln ->	**> Code 2 implizit – nonverbale Aussagen** - Autokommunikation, Selbstdarstellung - Art der Beziehung: Wie stehen Sender und Empfänger zueinander?

Abb. 1-1 Kommunikationsebenen nach Paul Watzlawick (1969

Im Rahmen der bisherigen Kommunikation für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung wurden mit großer Wahrscheinlichkeit nur in wenigen Ausnahmen Vorüberlegungen bezüglich der wahrscheinlichen Involviertheit der jeweiligen Zielgruppen angestellt. Ähnliches lässt sich auch über die Frage der Beziehungsebenen der jeweiligen Kommunikationshandlungen annehmen.

Zudem haben die meisten Kommunikatoren in der Praxis bisher fast ausschließlich - bewusst oder unbewusst - die zentrale Route der Verarbeitung berücksichtigt. Da das Thema Flächensparen/ nachhaltige Siedlungsentwicklung aber bisher noch viel zu wenig allgemeine Zustimmung und Beachtung gefunden hat – wie die Status Quo Analyse zeigte, herrscht nach Meinung der Kommunikatoren auch noch ein großer Informationsbedarf bei den meisten der Zielgruppen – ist es notwendig, auch die periphere Route der Verarbeitung stärker zu berücksichtigen und entsprechende Vorüberlegungen bezüglich der Nutzung dieses „Kanals" einzubinden. Gleichzeitig sollte im Rahmen strategischer Überlegungen auch immer daran gedacht werden, dass es grundsätzlich wichtig ist, wer sich an wen wendet und wie Sender und Empfänger zueinander stehen: Wird der Sender durch den Empfänger im Kontext der Thematik nachhaltige Siedlungsentwicklung überhaupt als ein glaubwürdiger und kompetenter Gesprächspartner gesehen?

1.2 Strukturell-organisatorische Voraussetzungen

Eine der zentralen Schwierigkeiten bzw. Gefahren bei staatlichen oder staatlich geförderten Kommunikationsvorhaben ist die fehlende Übersetzung des zu kommunizierenden Regierungsziels (in diesem Fall das 30-Hektar-Ziel), in ein realistisches, zu operationalisierendes Projektziel. Häufig wird sogar der Fehler begangen, das jeweilige Regierungsziel direkt zum Kommunikationsziel der entsprechenden Kommunikationsmaßnahme zu erheben. Das hat insbesondere bei komplexen Themen fatale Folgen für den jeweiligen Kommunikator – bzw. auf Seiten des Adressaten oftmals gar keine. Zudem ist diese mangelnde Planung und Operationalisierung oftmals die Grundlage, auf der dann eine besonders „schwammige" Kommunikation auf ein extrem diffuses Publikum zielt.

Bevor ein Kommunikator eine Botschaft am „Kommunikationsmarkt" positionieren will, sollte er sich ganz genau überlegen, was er damit erreichen will und *kann* und wann dieses Ziel konkret erreicht ist. Dies gilt im Besonderen für den Bereich der

„Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung", denn hier ist per se nicht deutlich, wann man davon sprechen kann, dass eine Bewusstseinsbildung tatsächlich erfolgreich durchgeführt wurde. Was meint überhaupt Bewusstseinsbildung? Wie definiert sich konkret ein Bewusstsein für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung? Sicherlich nicht als bloße Kenntnis eines Regierungsziels.

Führt ein Wirtschaftsunternehmen oder auch eine Non-Profit-Organisation eine Kommunikationsmaßnahme aus einem konkreten Eigeninteresse heraus durch, werden die Projektziele meist durch die Fachabteilung und/oder Unternehmensspitze vorgegeben. Die Marketingabteilung muss sich dann überlegen, wie sie diese Ziele erreichen kann. Entsprechend werden Fragen behandelt wie z.B.: Um wie viel Prozent soll der Umsatz des Unternehmens gesteigert werden? Oder wie viele Spendengelder oder neue Mitglieder sollen generiert werden? Wie ist die notwendige Reichweite der Maßnahme, damit sie Erfolg hat? Welcher Zeithorizont liegt vor?

Will man aber eine Kommunikationsmaßnahme lediglich motiviert aus „gutem Willen" aufgrund einer bestimmten umwelt- oder gesellschaftspolitischen Verantwortung heraus umsetzen, sind die vorhandenen Rahmenbedingungen natürlich andere. Dies mag zwar als Selbstverständlichkeit erscheinen, wird aber selten berücksichtigt.

2. Untersuchungsdesign der Status Quo Analyse

Da die Frage nach der Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung/ Flächensparen bisher in der Forschung kaum behandelt wurde, sollte das Untersuchungsdesign eine relativ breite Zielgruppe abdecken und dabei systematische quantitative Betrachtungen und Vergleiche ermöglichen (Grundlagenforschung). Die für die Untersuchung zu erhebenden Daten wiesen gleichzeitig eine sehr hohe Komplexität auf (Kommunikationsziele, Botschaften, Medienwahl, Tonalität, Reichweite, Zeitrahmen, personaler, organisatorischer und finanzieller Aufwand…). Daher bot sich die Methode der schriftlichen Befragung an, denn diese wird bevorzugt angewendet, wenn der Befragte auf Informationen zurückgreifen muss, die er nicht direkt greifbar hat.[8]

Da Teilerhebungen einerseits und Befragungen andererseits inhärente Informationsverluste und systematische Fehlerquellen aufweisen[9], wurde zur Erhebung weiterer Daten und zur systematischen Datenkontrolle eine vergleichende Inhaltsanalyse der jeweiligen Internetauftritte der befragten Institutionen sowie entsprechender, ausgewählter Printmaterialien durchgeführt.[10]

<u>Bausteine der Untersuchung</u>

Die Untersuchung bestand entsprechend aus folgenden Bausteinen:

1) Schriftliche Befragung von 107 Einrichtungen, die die Themen Flächensparen/ nachhaltige Siedlungsentwicklung verbreiten
2) Inhaltsanalyse der Homepages der befragten Einrichtungen
3) Inhaltsanalyse ausgewählter Publikationen (insgesamt 91 Materialien)

Der äußerst komplexe und umfangreiche Kriterienkatalog wurde zunächst in einen Fragebogen implementiert. Er enthielt Kriterien bezogen auf (1) die Inhalte der Kommunikation, (2) die Instrumente und Medien, (3) die Zielgruppen und Kommunikationsstrategien und (4) organisatorische Hintergründe der Kommunikation. Im Rahmen der im Anschluss an die Befragung durchgeführten Inhaltsanalysen wurden hauptsächlich die auf die Kommunikationsinhalte (1) bezogenen Kriterien analysiert.[11]
Die Inhaltsanalysen konnten im Rahmen der Vorstudie aus Ressourcengründen nicht durch eine Kontrollgruppe auf Reliabilität überprüft werden. Die relativ hohe Korrelation zwischen den Ergebniswerten der Befragung und den Inhaltsanalysen deutet gleichwohl auf eine im Rahmen dieser Grundlagenforschung erforderliche Verlässlichkeit der Daten hin.

<u>Zusammensetzung der Gesamtstichprobe</u>

Von den 107 verschickten Fragebögen kamen 64 ausgefüllt zurück, d.h. über 60 Prozent der Gesamtstichprobe haben schließlich auch an der Befragung teilgenommen. Um der Heterogenität und Komplexität der Thematik gerecht zu werden, wurden sowohl „wachsende" als auch „schrumpfende" Regionen einbezogen. Insgesamt finden sich in der Stichprobe sowohl Vertreter aus Nord- und Süd- sowie aus Ost- und West-Regionen[12].

Befragt, analysiert und bewertet wurden staatliche und kommunale Einrichtungen, Non-Profit-Organisationen und Wirtschaft. Dabei wurden auch die Kommunikationsarbeiten des NABU und anderer Umweltverbände, einschließlich einschlägiger Aktivitäten von Untergliederungen des Verbandes auf Landes- und kommunaler Ebene betrachtet. Einen

besonders gewichtigen Teil der Stichprobe machen die Vertreter der Kommunen aus, hier ist der Part der Verwaltungsmitarbeiter aus den Planungs- und Bauämtern der Kommunen besonders groß. Darüber hinaus wurden auch einzelne Initiativen von Bund und Ländern, Kommunen, Stiftungen, Wirtschaft und den kommunalen Spitzenverbänden untersucht.[13]

Nicht untersucht wurde die Wirkung oder Wahrnehmung der Kommunikation auf bzw. von ausgewählten Akteuren (z.B. Politiker) oder Teilen der Bevölkerung.

Untersuchungskriterien

Folgende Kriterien wurden in Rahmen der Status Quo Analyse betrachtet:

1) Inhalte der Kommunikation und Bewusstseinsbildung
- Welche Botschaften und Argumente für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung werden kommuniziert? - Welche Ursachen und Hintergründe des Landschaftsverbrauchs werden genannt?

2) Instrumente und Medien
- Welche Veranstaltungen zum Thema Flächensparen/ nachhaltige Siedlungsentwicklung werden durchgeführt? - Auf welchen Kommunikationswegen und mit welchen Mitteln werden die Informationen verbreitet?

3) Zielgruppen und Kommunikationsstrategien
- Welche Zielgruppen stehen im Fokus der eigenen Kommunikation für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung? - Bei welchen Zielgruppen wird noch ein besonderer Informationsbedarf gesehen? - Wurde bisher eine Kommunikationsstrategie entwickelt? - Wurde eine Zielgruppenanalyse durchgeführt? - An welche gesellschaftlichen Themen und Trends wurde bei der Kommunikation für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung angeknüpft (z.B. Demographieentwicklung oder Familienglück)?

4) Organisatorisches
- Stehen Personal und Sachmittel für Kommunikationsmaßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung zur Verfügung? - Sind eigene Kommunikationsprojekte durchgeführt worden?

Die Untersuchung der kommunizierten Botschaften und Argumente, der Verbreitung von Ursachen und Hintergründen für den Landschaftsverbrauch, sowie die Analyse der Anknüpfung an gesellschaftliche Themen und Trends erfolgte nach der Befragung zusätzlich anhand der Internetauftritte und ausgewählter Publikationen. Die Auswahl erfolgte a) gemäß Benennung der Befragten als die am häufigsten genutzten Materialien sowie b), wo nötig, gemäß eigener Einschätzung ergänzt um auffindbare Materialien der betreffenden Institution.

3. Ausgewählte Ergebnisse der Status Quo Analyse

Die folgenden Ausführungen stellen ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung vor. Der Fokus der Betrachtung liegt hierbei auf den Kommunikationszielen und Zielgruppen. Im Anhang können einzelne Ergebnisse aus allen oben aufgeführten Bereichen anhand graphischer Darstellungen nachvollzogen werden.

3.1 Inhalte der Kommunikation und Bewusstseinsbildung

Kommunizierte Botschaften und Argumente

Insgesamt zeigte sich im Rahmen der Untersuchung, dass tendenziell sehr viele verschiedene Botschaften mit Fokus Flächensparen und nachhaltige Siedlungsentwicklung kommuniziert werden. Über 50 Prozent der Befragten gaben z.B. an, dass sie vier bis fünf der abgefragten Botschaften mit Fokus auf das Thema Flächensparen kommunizieren, knapp 30 Prozent gaben sogar an, dass sie sechs bis acht der Botschaften nach außen tragen. Bei den Ergebnissen aus der Analyse der Materialien zeigte sich diese Tendenz sogar noch etwas stärker: bei 50 Prozent der untersuchten Materialien fanden sich fünf bis acht der abgefragten Botschaften wieder.[14]

Die Botschaft „Innen- vor Außenentwicklung" wurde laut den Befragten am häufigsten kommuniziert, nämlich von 82 Prozent angegeben (der hohe Wert bestätigte sich auch anhand der Inhaltsanalyse der Publikationen, 70 Prozent der Materialien enthielten diese Botschaft), gefolgt von „Flächensparen" (72 Prozent), „Flächen- und Brachflächenrecycling" (63 Prozent) und „Bewahren für den Naturschutz" (58 Prozent).[15] Die Themen „Stadt der kurzen Wege" und „Schaffung innerörtlicher Freiräume" werden dagegen nur noch von knapp der Hälfte der Beteiligten als wichtige Botschaften angegeben, und die Themen „durchgrünte Siedlungen" und „ökologisches Bauen" sind nur noch für ein Viertel der Befragten relevant.[16]

„Innenverdichtung", eine mögliche Konkretisierung des Ziels „Innen- vor Außenentwicklung, wird nur von gut 40 Prozent als kommunizierte Botschaft angegeben. Das „Schlusslicht" der Botschaften mit Fokus auf das Flächensparen bildete das 30-Hektar-Ziel der Bundesregierung bzw. daraus ggf. abgeleitete Zielsetzungen in Ländern und Kommunen. Hier hat nur noch 20 Prozent des Rücklaufs angegeben, diese oder eine entsprechende quantitative Zielsetzung zu propagieren. Auch auf der Ebene der Publikationen findet sich diese Botschaft nur noch bei 25 Prozent und auf der Ebene der Internetauftritte konnte diese Zielsetzung nur noch auf 10 Prozent der Seiten gefunden werden.[17]

Der Mehrwert einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung wird besonders häufig über das Effizienzargument („… schont Ressourcen/ minimiert Folgekosten") kommuniziert (fast 80 Prozent nannten dieses Argument). Der finanzielle Vorteil bleibt für die „Häuslebauer" aber eher außen vor: Dieses Argument erhielt in der Befragung den schwächsten Wert („…sichert Immobilienwerte" gaben nur noch 21 Prozent der Befragten an.) Anhand dieser Werte deutet sich bereits an, auf welche Zielgruppen besonders Wert gelegt wird, und auf welche weniger. Außerdem ist festzustellen, dass ökologische Argumente stärker kommuniziert werden als das soziale Argument „fördert den sozialen Zusammenhalt".[18]

Kommunizierte Ursachen des Flächenverbrauchs

Betrachtet man die Kommunikation der Ursachen und Hintergründe des hohen Flächenverbrauchs, ist es interessant, die verschiedenen Gruppierungen der Befragten im Vergleich zu betrachten, da die Unterschiede in diesem Zusammenhang besonders klar hervortreten. Auf solche so genannte Kreuztabellierungen wird bei der Darstellung der Analyseergebnisse im Weiteren allerdings verzichtet, da die Gruppengrößen sehr unterschiedlich ausfallen und daher ein Vergleich der Ergebnisse bei weniger klaren Ergebnissen fragwürdig erscheint.[19]

Grundsätzlich erreichten die „niedrigen Bodenpreise" und die „fehlende zwischengemeindliche Abstimmung" als Ursachen bzw. Hintergründe für den hohen Flächenverbrauch besonders hohe Werte, d.h., diese Themen wurden nach Angaben der Befragungsteilnehmenden besonders häufig kommuniziert. Vergleicht man jetzt aber die Antworten der Befragten zeigt sich folgendes Bild: Bei den Vertretern staatlicher Einrichtungen, den Umweltverbänden und drei weiteren kleineren Gruppen[20] erreichten die Bodenpreise und die fehlende zwischengemeindliche Abstimmung Werte zwischen ca. 63 und 75 Prozent, d.h. bei diesen Gruppen spielten die genannten Themen eine besonders große Rolle in der Kommunikation nach Außen. Vertreter der Kommunalverwaltungen gaben hingegen nur zu 31 bzw. 35 Prozent der Teilnehmer an, dass sie die niedrigen Bodenpreise und die mangelnde zwischengemeindliche Abstimmung als Gründe für den hohen Flächenverbrauch kommunizieren.[21]

Noch drastischer zeigten sich die Unterschiede bei der Betrachtung der Antworten auf die Fragen nach staatlicher Förderung und steuerlicher Begünstigung. Während immerhin 40 bzw. 44 Prozent der staatlichen Einrichtungen und der Umweltverbände nach eigenen Angaben die Meinung nach Außen vertreten, dass staatliche Fördermittel und steuerliche Anreize ein Motor für den hohen Flächenverbrauch seien, stellt von den 26 Kommunalverwaltungsvertretern gerade mal einer (!) einen entsprechenden Zusammenhang her, wenn er die Thematik nach außen kommuniziert.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Kommunikatoren mit sehr vielen Botschaften und Argumenten gleichzeitig kommuniziert. Diese komplexe Form der Kommunikation kann auf die noch nicht so gut informierten und interessierten Zielgruppen abschreckend wirken.

3.2 Instrumente und Medien

Insbesondere die auffallende Ratlosigkeit und vorherrschende Widersprüchlichkeit der Antworten auf die Frage nach Best-Practise-Beispielen der Kommunikation machen deutlich, dass allgemein ein sehr großer Nachholbedarf über das Wissen geeigneter Kommunikationswege und -instrumente besteht. Genauso wenig Einigkeit herrscht aber auch über besonders ungeeignete Medien und Instrumente. Zumeist konnten oder wollten die Befragten auch keine Gründe angeben im Zusammenhang mit ihren Einschätzungen zu geeigneten oder ungeeigneten Instrumenten. Der Schlüssel zur „Ratlosigkeit der Kommunikatoren" liegt wahrscheinlich vor allem in der teilweisen Unkenntnis und wohl auch Unentschiedenheit über die eigene(n) Zielgruppe(n).

Expertengremien

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die größten Effekte der Kommunikation und Bewusstseinsbildung wahrscheinlich im Inneren von bestehenden Fachzirkeln und Expertengesprächen erzielt wurden. Fast 70 Prozent der Befragungsteilnehmer gab an, dass „mündliche und persönliche Ansprache auf Veranstaltungen" einen Platz im Rahmen der Kommunikationsarbeit einnähme[22]. Die Ergebnisse auf die Frage nach der Art der durchgeführten Veranstaltungen verdeutlicht die interne Bezogenheit: Während immerhin ca. 40 Prozent der Teilnehmenden angab 2005 bis 2007 eine Konferenz oder Tagung für Fachpublikum durchgeführt zu haben, sind es nur noch ca. die Hälfte (22 Prozent), die Veranstaltungen zur Mobilisierung bürgerschaftlicher Partizipation und nur noch 14 Prozent, die im selben Zeitraum ein Event zur Förderung des öffentlichen Interesses am Thema durchgeführt haben.[23]

Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

Presse- und Medienarbeit wurde eher peripher angegangen, nur 20 Prozent der Teilnehmenden gab an, in den letzten drei Jahren eine Pressekonferenz zum Thema durchgeführt zu haben. Eine gezielte Lancierung von Beiträgen und Artikeln der regionalen Tageszeitung wurde immerhin von 60 Prozent der Teilnehmenden angegeben. Die tatsächliche Häufigkeit, Platzierung und Länge entsprechender Artikel müsste allerdings mithilfe einer Medienresonanzanalyse gesondert untersucht werden, um für diesen Bereich aussagekräftige Ergebnisse erzielen zu können.

Das Instrumentenrepertoire einer klassischen Imagewerbung wurde wenig angegeben. Nur zwischen neun und sechs Prozent der Teilnehmenden nannten Werbeblätter, regionale Fenster des öffentlich-rechtlichen Rundfunks oder überregionale Publikumszeitschriften oder -magazine als Kommunikationsinstrumente. Immerhin gab aber ein Viertel der Teilnehmer an, bereits über Stadtmagazine kommuniziert zu haben. Auch diesbezüglich müssten allerdings Qualität und Quantität der Artikel im Einzelnen analysiert werden.

3.3 Zielgruppen und Kommunikationsstrategien

Die Ergebnisse aus diesem Teil der Untersuchung verdeutlichen, dass allgemein wenig strategisch kommuniziert wird: Nur knapp 22 Prozent der Befragten gab an in der Vergangenheit bereits eine Kommunikationsstrategie zum Thema verfolgt zu haben, und nur 19 Prozent der Befragten konnten diese anhand weniger Stichworte zusammenfassen. Aber dafür nannten über 75% der Befragten zwischen 10 und 15 (!) verschiedene Zielgruppen, die sie ansprechen.

Was die Berücksichtigung strategischer Zielgruppen betrifft, herrscht unter den Teilnehmenden der Befragung überwiegend die Meinung vor, dass man Gegner, negativ Eingestellte und Neutrale im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen stärker berücksichtigen sollte (50 bis 58 Prozent finden die Berücksichtigung dieser Gruppen „sehr wichtig bis wichtig"). Positiv Eingestellte und aktive Helfer hingegen werden überwiegend als unwichtiger eingestuft (44 bis 51 Prozent finden, dass diese Gruppen „teilweise" wichtig bzw. „weniger wichtig" sind).[24]

Die wichtigsten Zielgruppen

Die stärker anvisierten Zielgruppen sind nicht vollständig deckungsgleich mit den Personenkreisen, die nach Meinung der Kommunikatoren den größten Informationsbedarf haben. Fragt man nach den wichtigsten Zielgruppen, belegen Politiker Platz Eins im Ranking (sie werden von 25 Prozent als wichtigste Zielgruppe eingestuft), auf Platz Zwei findet sich die breite Bevölkerung (von 14 Prozent als eine der wichtigsten Zielgruppen genannt), Platz Drei wird von den Verwaltungsmitarbeitern belegt (von 11 Prozent genannt) und die Planer und Architekten finden sich auf Platz Vier (von 8 Prozent genannt), gefolgt von den Journalisten (5 Prozent).[25]
Hier bestätigt sich, was sich bereits im Kontext der Untersuchung der Medien und Instrumente abzeichnete: Von den Kommunikatoren des Flächenthemas wird zu wenig strategische Vorarbeit geleistet. Die wenigsten haben eine klar definierte Zielgruppe vor Augen. Zumindest wird eine entsprechende Zielgruppenorientierung im Rahmen der tatsächlichen Ansprache der (potenziellen) Flächenakteure nur selten erkennbar. Bisher erscheinen die Art der Botschaften und Argumente und die Tonalität der Umsetzung eher unstrategisch und wenig planvoll. Da die meisten der Kommunikatoren ohnehin viel zu viele Gruppen gleichzeitig erreichen wollen, wäre eine strategische Kommunikation organisatorisch auch kaum umsetzbar[26]. Eine Fokussierung auf eine oder zwei, drei Zielgruppen ist einer der grundlegenden Schritte, die zunächst gegangen werden müssten.

Der Informationsstand der Zielgruppen

Nach Ansicht der Befragungsteilnehmer haben fast alle Akteursgruppen noch große Informationsdefizite. Den Politikern auf kommunaler Ebene wird der größte Informationsbedarf zugeschrieben (80 Prozent gaben für diese Gruppe einen sehr großen bis großen Bedarf an), gefolgt von unspezifizierten privaten Bauherren, von „Häuslebauern", Kindern und Jugendlichen und Jungfamilien (zwischen 78 und 69 Prozent der Befragungsteilnehmer hielten diese Gruppen für noch zu wenig informiert). Der geringste Bedarf wird bei der Gruppe der Verwaltungsmitarbeiter auf Bundes- und Länderebene sowie bei Wissenschaftlern und Senioren gesehen (28 bis 39 Prozent).[27]

Die „Themenaufhänger"

Obwohl das Thema Flächensparen ein klassisches Querschnittsthema ist, wird es nur von wenigen Kommunikatoren im Rahmen der Kommunikation anderer, verwandter Themen mitkommuniziert oder mithilfe aktueller gesellschaftlicher Themen und Trends angesprochen. Wenn überhaupt, werden von den untersuchten allgemeinen Themen und Trends von den meisten Befragungsteilnehmern bewahrende und wertkonservative Motive mit der Kommunikation pro nachhaltige Siedlungsentwicklung verquickt. An erster Stelle steht hier das Umweltbewusstsein (38 Prozent der Befragten gaben an, dieses Thema als Anknüpfungspunkt zu nutzen), gefolgt von Sparsamkeit (26 Prozent), Heimatliebe und Naturverbundenheit (beide Themen ca. 20 Prozent). Aber nur fünf Prozent der Teilnehmenden verbinden nach eigenen Angaben das Thema Thema „Elternliebe/ Familienglück" mit dem Flächenthema.[28]
Im Hinblick auf die Themen mit einem direkten Zusammenhang zum Flächensparen sieht immerhin die Hälfte der Teilnehmenden die Themen „Demographischer Wandel" und „Finanzen öffentlicher Haushalte" als Anknüpfungspunkte zum Flächenthema. Am seltensten wurde hier das Thema „Verkehrentwicklung" genannt: Nur drei Prozent der Teilnehmer gaben an, das Thema als Aufhänger zu nutzen. An vorletzter Stelle (12 Prozent in der Befragung) rangiert das Oberthema „Finanzen privater Haushalte". Dies bestätigt die bereits konstatierte eher nachgeordnete Bedeutung, die der Zielgruppe der Privaten beigemessen wird.[29]

3.4 Organisatorisches

Anhand der durchgeführten Befragung ließen sich keine genauen Daten über personelle und finanzielle Mittel erschließen. Die Befragungsteilnehmer antworteten auf die Fragen dieses Themenfeldes wenig konkret. Dennoch lässt sich zusammenfassend feststellen, dass offenbar kaum Etats vorhanden sind, die in erster Linie zur Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung bereitstehen (nur 17 Prozent der Teilnehmenden gab an, dass für diesen Bereich ein Sachmitteletat zur Verfügung stünde und nur 22 Prozent gab an, über Drittmittel zu verfügen). Ähnlich schwierig sieht es bezüglich des vorhandenen Personals aus. Weniger als die Hälfte der Befragten führt die Kommunikationsarbeit zum Thema Flächensparen als hauptamtliche Tätigkeit aus, für über 52 Prozent handelt es sich um „ehrenamtliche Tätigkeit".

Auch anhand dieser Ergebnisse zeigt sich, dass der Status Quo in der Kommunikation und Bewusstseinsbildung zum Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung/ Flächensparen noch „in den Kinderschuhen" steckt. Die meisten Kommunikatoren sind mit den derzeit vorhandenen personellen und finanziellen Mitteln weit davon entfernt ohne Unterstützung von Außen professionelle, zielgerichtete – und damit zumindest in der Möglichkeit auch erfolgreiche – Kommunikationsarbeit leisten zu können.

3.5 Ausgewählte gute Beispiele kurz vorgestellt

Die vielen Defizite, die im Rahmen einer Status Quo Analyse aufgedeckt und diskutiert werden müssen, sollen nicht über gleichwohl existierende gute Beispiele hinwegtäuschen. Eine Auswahl daraus wird im Folgenden kurz vorgestellt und hinsichtlich ihrer besonderen Qualitäten erläutert. Zu weiteren guten Beispielen siehe Kapitel 4 und Kapitel 5.

a) <u>Ausstellung „Wie wollen wir leben?" (Bündnis Flächensparen in Bayern)</u>

Die Ausstellung „Wie wohnen? Wo leben? – Flächen sparen, Qualität gewinnen" des Bündnis für Flächensparen in Bayern überzeugt durch 1. eine klare Botschaft (Investiere in eine lebenswerte Zukunft in der Stadt), 2. überzeugende Argumentationslinien pro Wohnen im innerstädtischen Bereich (z.B. „Näher dran am Leben – mehr Zeit durch kurze Wege") und Flächensparen („Es lohnt sich für alle!") und 3. eine klare Zielgruppenfokussierung auf die Gruppe der potenziellen „Häuslebauer"[30].

b) Initiative „Leben im Dorf – Leben mittendrin!" (Verbandsgemeinde Wallmerod)

Die Initiative „Leben im Dorf – Leben mittendrin!" der Verbandsgemeinde Wallmerod (Rheinland-Pfalz) zielt von ihrer Botschaft her klar auf die Vermittlung einer positiven Zukunft im Zentrum eines belebten Dorfes ab. Das schlagkräftigste Argument ist der finanzielle Anreiz zum Bau oder Erwerb von Gebäuden innerhalb der Ortskerne. Auch hier stehen – ähnlich wie im ersten Beispiel – argumentativ die kurzen Wege und der Vorteil von mehr Einbindung in ein soziales Leben innerhalb der Ortschaften im Vordergrund.[31] Das Konzept basiert in erster Linie auf einer systematischen Analyse der regionalen Zielgruppenbedürfnisse.

c) Lesebuch und Film des LNV Baden-Württemberg

Der Landesnaturschutzverband Baden-Württemberg wendet sich einem weniger handlungsorientierten als vielmehr informationsorientiertem Ansatz zu. Das Medienpaket „Ende im Gelände" verfolgt auf ausdrucksstarke und verständliche Weise das Ziel, eine offene und interessierte Zielgruppe von potenziellen Multiplikatoren mit Hintergrundinformationen und möglichen Lösungsansätzen zur Problematik des Flächenverbrauchs zu versorgen.[32]

d) Aktiv für Landschaft und Gemeinde – Leitfaden für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung

Dieser Leitfaden der Umweltverbände wendet sich noch stärker als das vorangegangene Beispiel einer bereits für das Thema offenen Zielgruppe zu. Hier werden direkt alle (potenziellen) Flächenaktivisten angesprochen, vom kommunalpolitisch interessierten Bürger und Ehrenamtlichen bis hin zum Bürgermeister oder dem Angestellten der Gemeindeverwaltung. Der Ansatz zeichnet sich durch großen Praxisbezug aus.[33]

e) Zukunftswerkstatt „Flächenverbrauch in der Metropolregion Hamburg“

Bereits das fünfte Mal fand im November 2007 die Zukunftswerkstatt „Flächenverbrauch in der Metropolregion“ statt. Die Veranstaltung ist ebenfalls stark auf Aktivisten und potenzielle Interessenten aus den Reihen der Politiker, Bauträger, Planer und Fachverwaltungen ausgerichtet. Sie will Mut machen, praxisnahe Tipps verbreiten, damit sich die Flächenakteure (weiterhin) für einen sparsamen Umgang mit der Fläche einsetzen.

Zusammenfassend ist zu betonen, dass die besondere Qualität und Gemeinsamkeit der fünf Beispiele vor allem in der Klarheit des Kommunikationsziels und der deutlichen Zielgruppenorientierung besteht. Es ist deutlich erkennbar, dass jeweils zumindest ansatzweise eine Auseinandersetzung mit den spezifischen Bedürfnissen und „Informationslücken“ der Zielgruppen stattgefunden hat.

4. Darstellung von möglichen Kommunikationszielen und Zielgruppen – Erfahrungsberichte aus der Praxis

Während des ersten Fachgesprächs erhielt der NABU viele interessante Anregungen für die Konkretisierung von Kommunikationszielen und Zielgruppen sowie einige wichtige Hinweise für den Entwurf einer Kommunikationsstrategie. Im Folgenden findet sich zu jedem der Kurzreferate eine Zusammenfassung der wesentlichsten Punkte.

4.1 Bayerns Schönheit bewahren!

Abstract des Beitrags von Richard Mergner, BN Bayern e.V.

Folgende zentrale Frage sollte der Kommunikation von Flächensparen und nachhaltiger Siedlungsentwicklung vorweg gehen: *Was sollte wie an wen kommuniziert werden?* Wer profitiert von nicht nachhaltigen Siedlungsstrukturen? Und wer trägt hingegen die Kosten? Wer könnte von alternativen, nachhaltigen Siedlungsstrukturen profitieren? Basierend auf diesen Hintergrundüberlegungen sollten entsprechende Kommunikationsstrategien für die jeweiligen Gruppierungen ausgearbeitet werden.

Es sei nicht zielführend lediglich „hehre Ziele zu verschriftlichen". Teilweise sei es auch notwenig, den „Finger in die Wunde" zu legen.

Der Appell an das Heimatgefühl („Bayerns Schönheit bewahren") sei ein wichtiger kommunikativer Aspekt. Indem der Bevölkerung eine zunehmende Zersiedlung und „Amerikanisierung" der Heimat vor Augen geführt würde und man gleichzeitig alternative, kostengünstige Wohnformen kommuniziere, könne eventuell ein Umdenken angeregt werden. Um die verschiedenen Zielgruppen zu bedienen, müssten parallel unterschiedliche Kommunikationsinstrumentarien benutzt werden (in Bayern bisher/derzeit z.B. Schwarzbücher, Positivbeispiele nachhaltiger Siedlungsentwicklung, Ausstellung „Wie wollen wir leben?", etc.).

4.2 Wir machen Luscht auf's Dorf!

Abstract des Beitrags von Otmar Weber, Umweltministerium Saarland

Mandatsträger sollten ermutigt werden, Alternativen zur Ausweisung von Neubaugebieten zu kommunizieren. Da häufig die Angst vor dem eigenen Misserfolg das größte Hemmnis darstelle, sei es notwendig, den kommunalen Politikern *alternative Wege der Kommunikation* aufzuzeigen. Hier leiste MELanIE[34] Abhilfe. Im Rahmen des so benannten Projekts der Agentur für ländliche Entwicklung des saarländischen Umweltministeriums würden verständliche und professionell gestaltete Broschüren und Filme produziert, die an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig ließen. Die am Projekt beteiligten Gemeinden könnten mit diesen Medien die neuen Denkansätze effizienter an die Bevölkerung weitervermitteln.

Parallel dazu organisiere die Agentur für ländliche Entwicklung Veranstaltungen für Gemeinderäte, Ortsräte, Kirchen, etc. Bei der Propagierung contra Flächenverbrauch stehe

keinesfalls das Ziel Flächensparen im Vordergrund. Es werde vielmehr an menschliche Grundeigenschaften wie Neid und Egoismus appelliert. Die Kommunikation basiere auf dem recht drastischen Grundtenor: „Wer für Neubaugebiete stimmt ist dumm, weil das den Wert des eigenen Hauses mindert!" Für schrumpfende Regionen empfehle es sich, Land- bzw. Immobilienbesitzer in den Fokus einer Kommunikationsstrategie zu stellen.

Im Rahmen von MELanIE würden nicht nur Umdenkprozesse angestoßen, sondern auch konkrete Innenentwicklungsprozesse finanziell gefördert. Fördergelder für Dorfentwicklungsmaßnahmen würden allerdings immer an zu leistende Bürger-Arbeitsstunden gekoppelt.

4.3 Die Landschaftsinitiative. Ziele, Strategie und Botschaft.

Abstract des Beitrags von Marcus Ulber, Pro Natura (Schweiz)

Eine Volksinitiative in der Schweiz habe in der Regel nur sehr geringe Chancen zur Annahme, aber umso wichtiger seien die mittelbaren Auswirkungen durch den Antrag auf Änderung der Bundesverfassung. Dazu gehöre vor allem die weit reichende Wirkung einer gut geplanten Kommunikationsarbeit. Insbesondere dann, wenn man breitere Bevölkerungsschichten erreichen wolle, sei es notwendig eine professionelle Planung der zu kommunizierenden Begrifflichkeiten vorzunehmen. Gut kommunizierbar seien konkrete, positive Argumente und Botschaften statt eines abstrakten Fachjargons. Schon im Vorfeld sollte man versuchen, leicht einprägsame Kurznamen zu entwickeln. Gerade im Umfeld von Nachhaltigkeitsthemen, bei denen es oftmals um „Verbote" und „Vermeidung" gehe, sei es wichtig eine negative Berichterstattung durch die Presse zu vermeiden (FÜR Landschaft, Lebensraum, Freiraum und nicht GEGEN Zersiedelung, Flächenverbrauch). Man solle mit freundlichen, sympathischen „Key Visuals" und positiven Leitbildern arbeiten. Hilfreich sei dabei die Konzentration auf eine zentrale Botschaft (*„Raum gewinnen dank haushälterischem Umgang mit dem Boden")*. Kommuniziere man übergeordnete Botschaften sollte man Partikularinteressen ausklammern.

Im Vorfeld des Kampagnenstarts „Landschaftsinitiative" sei untersucht worden, welche Argumente gut ankommen und welche eher weniger. Es habe sich gezeigt, dass Appelle an das schlechte Gewissen eher schlecht ankommen. Auch sollte das Eigenheim als solches nicht in Frage gestellt werden, wolle man sich nicht unbeliebt machen.

4.4 Zielgruppenbestimmung nach (Wohn-) Lebensstilen: ein zielführender Kommunikationsansatz?

Abstract des Beitrags von Rainer Rosegger, Scan (Österreich)

Fragt man nach den Motiven für das klassische Einfamilienhaus (EFH) liessen sich drei Grundtendenzen feststellen. Erstens: Insbesondere in bestimmten gesellschaftlichen Kreisen der ländlichen Bevölkerung gelte nur derjenige etwas, der sagen kann, dass er *„da und dort ein Haus gebaut hat*", das Einfamilienhaus sei hier Statussymbol. Zweitens: Viele Eigenheimbesitzer sähen in ihrem Eigenheim ganz bewusst „einen starken privaten Bereich, eine Gegenwelt zur Öffentlichkeit", das EFH wird ihnen zum Rückzugsort.

Drittens: Für viele sei das EFH der Rahmen, in dem sie endlich einmal „der eigene Chef" sein können, das EFH sei für sie ein Ort der Selbstbestimmung.

Die Entscheidung ein (freistehendes) EFH zu bauen werde oftmals überraschend kurzfristig getroffen, teilweise fuße sie eher auf Zufällen als auf einem tief verwurzelten Bedürfnis nach *genau dieser* Wohnform. Es gebe Gruppen, die durchaus offen sind für Alternativen, diese gelte es zu identifizieren und ihnen sollten adäquate Angebote gemacht werden. Insbesondere bei bestimmten urbanen Gruppen bestünde eine Chance erfolgreich alternative Wohnformen zu propagieren: Das seien z.B. die sog. „Postmateriellen". Bei dieser Gruppe sei das Bewusstsein bereits in hohem Maße vorhanden, teilweise müssten nur entsprechende Angebote geschaffen werden. Auch die „modernen Performer" könnten evtl. offen gegenüber Alternativen sein.

Es empfehle sich bei der Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie für diese beiden Gruppen den Zusatznutzen der verdichteten Wohnsiedlung in den Vordergrund der Kommunikation zu stellen. Dabei sollte vor allem auch die Kommunikation des Preisvorteils eine Rolle spielen.

4.5 Freiflächen braucht der Mensch und braucht das Land – Vorüberlegungen zu einer Kommunikationsstrategie.

Abstract des Beitrags von Lothar Gröschel, Gröschel_Geheeb Responsible Branding

Fläche sei Querschnittsthema und besitze daher hohes Kommunikationspotenzial (gehe die gesamte Gesellschaft an, beträfe viele Bereiche des Lebens und Wirtschaftens). Daher gebe es auch zahlreiche Themenfelder an die bei der Kommunikation angedockt werden könnte (z.B. Architektur/Wohnen, Tourismus/Naherholung, Standortmarketing, Stadt- und Regionalmarketing, Lebenskultur, Familie, Infrastruktur, Energieversorgung/Klimaschutz). Dennoch existiere für das Flächenthema bis dato keine Basis für Lobbying, Agenda Setting, Branding etc.

Es müssten daher zunächst entsprechende Labels, Terminologien, Botschaften und Ziele definiert werden. Auf dem Weg zu einer möglichen „Flächencommunity" sollte man sich fragen: Welche Interessengruppen lassen sich identifizieren? Welche gegensätzlichen Kräfte und Motive gibt es? Wo sind die Vorreiter und Vorbilder? Dabei sei es besonders zielführend, bereits vorhandenes Engagement der Flächenakteure in eine entsprechende Strategie einzubinden, indem man den Akteuren entsprechende „Impulse" vermittle, um sie zu Multiplikatoren zu machen.

Wie eine solche Einbindung von regionalen Akteuren funktionieren könne, zeige das Beispiel „Wärme von der Sonne"[35]. Die Kampagne der Agentur Gröschel_Geheeb habe sich seit 2005 eigendynamisch weiter entwickeln können, so dass heute unter dem Label „WOCHE DER SONNE" ca. 1.500 Kommunen bundesweit aktiv seien.

4.6 Die Wahrheit im Auge des Betrachters sehen.

Abstract des Beitrags von Dr. Werner Schaeppi, mrc und Creafactory (Schweiz)

Um Streuverluste zu vermeiden, sollte am Anfang einer Kommunikationsstrategie eine sehr genaue Analyse der Zielgruppen und beteiligten Akteure stehen. Um Aufschluss über Interessen, Wissensstand, Gewohnheiten, Erwartungen, Sprachkompetenzen und Geschmackspräferenzen der Zielgruppen zu gewinnen, könnte man als recht kostengünstige Analysevariante die „Bulls-eye individual"-Methode nutzen. Dabei lerne man vor allem durch systematisches Zuhören im Rahmen von Gruppendiskussionen, Einzelgesprächen und teilnehmender Beobachtung.

Die so gewonnenen Erkenntnisse ermöglichten u. a. einen Einblick über Möglichkeiten des strategischen Einsatzes bestimmter Gruppierungen. So im Fallbeispiel „Solardächer für die Schweiz"[36]. Um Hausbesitzer zum Einbau von Solarenergieanlagen zu gewinnen, habe man die lokale Fachwelt der Branche in einem für alle Beteiligten konstruktiven Sinne „instrumentalisiert": Planer und Ingenieure, Handwerker, Installateure sowie freie Energieberater seien als Gruppierungen mit „Vertrauensbonus" gegenüber der Kernzielgruppe identifiziert worden. Der Weg über diese Multiplikatoren zur Zielgruppe sei wesentlich einfacher gewesen, als über den eigentlichen Absender, das Amt für Umwelt bzw. die Energieberatungsstelle des Amtes zu gehen. Die Strategie habe in Rekordzeit Wirkung gezeigt. Ein weiterer zielführender Schritt hin zu einer erfolgreichen Kommunikation sei die Auseinandersetzung mit der eigenen Außenwirkung: Wie sieht uns das Zielpublikum? Was weiß die Zielgruppe über uns? Welche Werte werden uns attestiert?

5. Experteninterviews

Die Ergebnisse der standardisierten Erhebung konnten durch weitere empirische Daten angereichert werden, die im Rahmen verschiedener Experteninterviews gewonnen wurden. Insgesamt wurden 11 Gespräche mit Vertretern der Landes-, Bundes- und kommunalen Ebene geführt (siehe Tab. 5-1). Der Schwerpunkt der Gespräche lag thematisch bedingt bei den Vertretern der kommunalen Ebene, hier wurden hauptsächlich Gespräche mit den Verantwortlichen von verschiedenen REFINA-Projekten geführt.

Die Interviews erfolgten anhand eines auf die jeweiligen Gesprächspartner zugeschnittenen Fragekatalogs, der dazu dienen sollte, die Hintergründe und Voraussetzungen der Kommunikationsarbeit der unterschiedlichen Institutionen näher zu untersuchen. Folgende Aspekte wurden beleuchtet:

- Die Institution und ihre eigene Rolle bei der Kommunikation für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung (Interne Kommunikation)
- Das Umfeld der Institution hinsichtlich der Thematik (Beziehungsgeflecht/ Bündnispartner)
- Das Umfeld der Institution hinsichtlich der Thematik (Beziehungsgeflecht/ Bündnispartner)
- Die Ziele der Institution, die mit der Kommunikation der Thematik verfolgt werden
- Bisher gewonnene Erfahrungen
- Bisher unausgeschöpftes Potenzial

Tab. 5-1 Befragte Institutionen und Projekte

Bundesebene	• vhw - Verband für Wohnungseigentum und Stadtentwicklung
Landes- und Regionalebene	• IBA Stadtumbau (Sachsen-Anhalt) • Umweltministerien in Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen (Flächenbündnisse) • Verband Region Stuttgart
Kommunale Ebene	• Stadt Tübingen • REFINA-Projekt HAI • REFINA-Projekt Integrierte Wohnstandortberatung • REFINA-Projekt GEMRIK • REFINA-Projekt KomKoWo

Als Darstellung der Ergebnisse der Gespräche wurde formell das Gerüst der SWOT-Analyse[37] gewählt, denn anhand des Berichts soll gleichzeitig eine Methode vorgestellt werden, die es interessierten Institutionen ermöglicht, ihre eigenen Kommunikationsansätze zu überprüfen und somit von den hier vorgestellten Ansätzen zu profitieren und eventuelle Möglichkeiten der Übertragbarkeit zu sondieren. Im Vorfeld soll in diesem Zusammenhang allerdings betont werden, dass es sich bei dem vom NABU durchgeführten Projekt lediglich um eine Vorstudie handelt. Die folgenden Darstellungen sind daher als Zwischenergebnisse bzw. Anregungen zu betrachten, die u. a. dazu diesen sollen, einen Prozess der Qualifizierung und Standardisierung anzustoßen, der aktuell

noch ganz am Anfang steht und im Rahmen der NABU-Hauptstudie weiter ausgeführt werden soll.

5.1 Bundesebene

5.1.1 Das Beispiel vhw - Bundesverband für Wohneigentum und Stadtentwicklung[38]

Der Fokus des Interesses lag auf dem vom vhw entwickelten Beratungstool „WohnWissen". Dabei handelt es sich um eine Serviceleistung, die sehr genaue Informationen über die qualitative Wohnungsnachfrage und Umzugsmotive in bestimmten Stadt- bzw. Wohngebieten bietet. Nach Meinung des Gesprächspartners ist es sowohl unter den Bedingungen schrumpfender als auch wachsender Regionen von zentraler Bedeutung eine verlässliche Antwort auf folgende Kernfrage geben zu können:

Wer fragt unter derzeitigen (und zukünftigen) Marktbedingungen welche Wohnungen in welchen Wohnlagen zu welchen Preisen ab?

Das Analyseinstrument, welches im Rahmen des Beratungstools „WohnWissen" zur Anwendung kommt, besteht aus zwei Teilen:

1) Der erste Teil basiert auf der sogenannten Lebensstilforschung nach den Ansätzen des Projektpartners Sinus Sociovision[39]. Das sozialwissenschaftliche Forschungsinstitut Sinus Sociovison aus Heidelberg arbeitet mit einem selbst entwickelten Milieugruppen-Ansatz, der es ermöglicht, die Bevölkerung eines bestimmten Wohngebiets nicht nur nach Einkommen und Bildungsgrad zu unterscheiden, sondern auch Rückschlüsse auf bestimmte Präferenzen der untersuchten Gruppierungen zu ziehen. Im Kontext von „WohnWissen" geht es entsprechend darum, verlässliche Voraussagen über anzunehmende Wohnveränderungen und Wohnwünsche bestimmter Bevölkerungsgruppen über die nächsten Jahre machen zu können.
2) Die Ergebnisse der Lebensstilforschung zu einer bestimmten Region werden mit den Forschungsresultaten des zweiten Projektpartners Microm in Beziehung gesetzt. Das geowissenschaftliche Institut Microm arbeitet mit GIS-basierten Datenverarbeitungstools und hat auf diese Weise Zugang zu Informationen über lokale bzw. regionale Konstellationen der Immobilien.

Die Kombination dieser beiden Ansätze ermöglicht es, so der vhw, eine Art virtuelle „Stadtkarte der Nachfrage" zu erstellen. Der beschriebene Ansatz ist insofern für die Forschungsfrage der Vorstudie interessant, da hier ganz klar eine Fokussierung der Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen im Vordergrund steht. Wissen wir mehr darüber, was für Beweggründe die Bewohner eines bestimmten Stadtteils oder einer bestimmten Region dazu veranlasst, sich dort anzusiedeln bzw. die jeweilige Gegend zu verlassen, erhalten wir Anhaltspunkte darüber, mit welchen Pro- und Kontra-Argumenten man eventuell bei der jeweiligen Zielgruppe auf offene Ohren stößt.

SWOT-Analyse des Tools WohnWissen des vhw in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationstrategie

Stärken	Chancen
- **Zielgruppenorientierung:** Die Anwendung des Tools „WohnWissen" ermöglicht eine sehr genaue Kenntnis der Wünsche und Bedürfnisse der sog. „Umzugstreiber" **Übertragbarkeit:** Das Tool kann sowohl in schrumpfenden als auch in wachsenden Regionen angewendet werden.	- **Erfassung wesentlicher Argumentationsansätze**: Über das Tool können Kommunikationsziele entwickelt werden, die sehr nah an der Zielgruppe sind.
Schwächen	**Gefahren**
- **Aufwand des Ansatzes**: Die Anwendung des Tools in der Analysephase erfordert einen sehr hohen finanziellen, personellen und zeitlichen Aufwand. Eine konsequente Anwendung der Ergebnisse im Zuge der Umsetzung des eigentlichen Kommunikationsansatzes (für jede der identifizierten Gruppen ein eigenes Kommunikationskonzept zu kreieren!) ist ebenfalls mit sehr hohem Aufwand verbunden.	**- Neutralität des Ansatzes:** Das Tool impliziert noch keinerlei Ansatz in Richtung einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung (kann genauso für die „Gegenseite" interessant sein.) - Das Tool droht – angewendet für einen möglichen Kommunikationsansatz – zu einem wenig praktikabeln Instrument zu avancieren. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten möglicherweise eine Genauigkeit, mit der später nur schwer bzw. nur entsprechend kostenintensiv sinnvoll gearbeitet werden kann **(evtl. hoher Aufwand – wenig Nutzen).**

5.2 Landes- und Regionalebene

5.2.1 Das Beispiel IBA Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010[40]

Das Beispiel IBA Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010 ist ein besonders interessantes Beispiel für ein bewusstseinsförderndes, langfristiges Kommunikationsprojekt zum Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung. Denn obwohl im Zentrum der IBA Stadtumbau 2010 der demographische Wandel und die damit einhergehenden städtebaulichen Veränderungen stehen, ist der Schwerpunkt der Ausstellung keinesfalls das Thema Schrumpfung. Da dies für viele Menschen als erschreckend wahrgenommen wird, wird vielmehr die mit diesen Veränderungsprozessen verbundene Chance, das Entstehen von „Neuland", von neuen Perspektiven beleuchtet.

Das Land Sachsen-Anhalt hat im Jahr 2002 die Stiftung Bauhaus Dessau und die SALEG (Sachsen-Anhaltinische Landesentwicklungsgesellschaft mBH) mit der Vorbereitung und Durchführung der IBA Stadtumbau 2010 beauftragt. Eine Internationale Bauausstellung (IBA) ist dabei nicht als eine Ausstellung im herkömmlichen Sinne zu verstehen. Im Zentrum der Arbeit des IBA-Büros stehen die inhaltliche Unterstützung und die Beratung der beteiligten Städte bei der Weiterentwicklung und Umsetzung ihrer Ideen. Als wichtige Bausteine haben sich dabei unterschiedliche Kommunikationsprojekte erwiesen, welche die Öffentlichkeit vor Ort und überregional auf die Aktivitäten der IBA-Städte aufmerksam machen und sie zur Mitwirkung einladen. Zu einer wichtigen Plattform für den Ideen- und Erfahrungsaustausch hat sich das IBA-Städtenetz entwickelt.

SWOT-Analyse des Ansatzes der IBA Stadtumbau in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	Chancen
- **Positiver Zugang: Entstehen und Werden** stehen **als Aufhänger**, nicht das als beängstigend wahrgenommene Schrumpfen. - **Gut funktionierendes Städtenetz** („Stadtumbau-Community"). - Das Konzept als **Identitätsstifter**. - Die **lange Laufzeit des Projekts** (von 2002 bis 2010, sowie langjährige Erfahrung der Träger sorgen für nachhaltige Entwicklung. - In der Öffentlichkeit wahrnehmbar - Es existieren **Finanzmittel** für die Erstellung einer Corporate Identity.	- **Entstehung kreativer Prozesse** durch neue Konstellationen, Entwicklung neuer operativer Projekte. - Aus Problem „Überhang Wohnungen" entsteht **„Neuland"**. - Wiedergewinnen und Halten von **Urbanität**, **Profilierung** von Städten. - Guter Zugang zu den Städten aufgrund der **Bereitstellung von Fördermitteln**. - Das Programm lässt auf einen Zuwachs an Touristen hoffen.
Schwächen	**Gefahren**
- **Strukturelle Probleme**: Je größer die Städte desto schwieriger die Umsetzung/ der Zugang.	- Ausgangspunkt **„Less is more" kann zynisch wirken, „Schlanke Stadt" auch.** - Viel Geld – wenig Mehrwert.

5.2.2 Das Beispiel der Flächenbündnisse in Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen[41]

Die Flächenbündnisse in Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen sind in ihren Entwicklungen und Ansätzen teilweise recht unterschiedlich. Dennoch werden sie im Rahmen des Berichts gemeinsam betrachtet, weil es sich bei allen drei Bündnissen um Netzwerke handelt, die aus einer sehr ähnlichen Motivation gegründet wurden und aus sehr ähnlichen Netzwerkpartnern bestehen. Bei allen drei Bündnissen stehen die jeweiligen Landesumweltministerien als Treiber und Zugpferde im Vordergrund. Die jeweiligen Gremien setzen sich zusammen aus Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (Ministerien, kommunale Spitzenverbände, Umweltverbände, Architektenkammern, etc.). Die Etablierung eines „Runden Tisches", an welchem zumeist im Rahmen einer fairen Diskussion (so die überwiegende Einschätzung der Gesprächspartner) zum Teil recht unterschiedliche Ansichten zum Thema Flächensparen ausgetauscht werden, wird als höchst befruchtend und konstruktiv wahrgenommen.
Die in den jeweiligen Bundesländern vorhandenen Aktivitäten werden über das Bündnis zusammengefasst und verbreitet, so dass eine große Anzahl wichtiger Multiplikatoren über einen ähnlichen, schrittweise zusammengetragenen Informationsstand verfügt.

In allen drei Bundesländern gaben die Gesprächspartner an, dass das Bündnis dazu beigetragen hat, dass die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme auf ministerieller Ebene sowie teilweise auch in der Öffentlichkeit als ein anerkanntes umweltpolitisches Ziel wahrgenommen wird.

Während sich in den Umweltministerien die Erkenntnis der Notwendigkeit des Flächensparens bereits durchgesetzt hat, wird mithilfe der Zusammenschlüsse diese Erkenntnis z.B. mittels Fachtagungen auch in die Kommunen weiter getragen. Vor allem

in Bayern und Baden-Württemberg wurde die Medienresonanz auf das Bündnis als sehr positiv beschrieben.
Als besonders dringliches Problem wurde in allen drei Bundesländern der mangelnde finanzielle Spielraum benannt. Es sind im Rahmen der Bündnisse keine eigenen Mittel etwa für Förderprogramme eingestellt.

SWOT-Analyse des Ansatzes der Flächenbündnisse in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	**Chancen**
- **Aufbau eines engen Netzwerkes**: Initiierung eines Gesprächsforums für Akteure, die großteils sehr unterschiedliche Meinungen vertreten: Entstehen positiver Beziehungen. - Teilweise Entstehen von **Öffentlichkeit**: das Problem wird in den Gremien wahrgenommen, erkannt, kommt auf politische Agenda. - Zum Teil **positiver Zugang:** Insbesondere in Baden-Württemberg steht der Mehrwert im Vordergrund der Kommunikation („Flächen gewinnen!") - **Prozesscharakter:** Über den regelmäßigen Austausch der Bündnisse entsteht z. T. nachhaltige Wirkung der Kommunikation	- Direkter **Zugang zu** den relevanten **Entscheidungsträgern**. - Der direkte Zugang zu den entscheidenden Opinionleadern aller Lager ermöglicht einen **„viralen Effekt"** der Kommunikation (schnelle Verbreitung der Idee, siehe Kapitel 7.3.) - Entstehung **kreativer Prozesse** durch neue Konstellationen. - **Entwicklung neuer operativer Projekte**. - Entstehung von **Eigeninitiativen** der Kommunen sich selbst für eine restriktivere Baulandausweisung zu entscheiden.
Schwächen	**Gefahren**
- Zielsetzung der Kommunikation ist naturgemäß sehr breit gefasst, daher teilweise **Mangel an Klarheit**. - **Zu wenig Finanzmittel** vorhanden, um konkrete Projekte direkt unterstützen zu können.	- **Mangel an Verständigung über konkrete gemeinsame Ziele** **- gegenseitiges Abwälzen von Schuld auf die jeweils andere Seite/ Ebene** **- Blockade durch Bestätigung des Status Quo.** **- Kommunikation bleibt ohne Folgen hinsichtlich des Flächenverbrauchs.**

5.2.3 Das Beispiel Verband Region Stuttgart[42]

Der Aufgabenbereich des Verbands Region Stuttgart umfasst die Bereiche Siedlung, Verkehr, Wirtschaft und Umwelt. Zu den Pflichtaufgaben zählen u.a. die Regionalplanung, die Landschaftsrahmenplanung, die Regionalverkehrsplanung, die Regionale Wirtschaftsförderung und das regionales Tourismusmarketing. Der Verband Region Stuttgart verfasst Stellungnahmen zu Flächennutzungsplänen und Bebauungsplänen und strebt eine differenzierte Steuerung der Siedlungsplanung an. Das Leitbild, das der Verband Region Stuttgart vertritt, ist eine kompakte, dezentral organisierte Region. Der Fokus der Bewertung regionalplanerischer Entwicklungen liegt auf den entstehenden Gesamtkosten für die Gesellschaft.

Zu den wesentlichen Kommunikationsaufgaben des Verbandes gehören die öffentliche Auslegung des Regionalplans und die Durchführung entsprechender Veranstaltungen für die Fachöffentlichkeit und die Entscheidungsträger, sowie für die betroffenen Bevölkerungsgruppen. Als besondere Erfolge auf dem Gebiet der Kommunikation sind vor

allem die Veranstaltungsreihe „Quo Vadis Region Stuttgart 2025", durchgeführt für die Fachöffentlichkeit in den Jahren von 2004 bis 2006, und die Veranstaltungsreihe „Raum für Zukunft – Regionalplan 2020" für das breitere Publikum zu nennen. Angekündigt wurden die Veranstaltungen durch die lokale Presse, die Zusammenarbeit mit der Presse wird als sehr gut bewertet.

Ein wesentlicher Aspekt bei der Kommunikation der Thematik nachhaltige Siedlungsentwicklung in der breiten Öffentlichkeit sei immer die Betonung des regionalen Bezugs. Ausgehend von den drei übergeordneten zentralen Herausforderungen demographischer Wandel, Klimawandel und Globalisierung habe man versucht, den Kontext zu den betroffenen Kommunen herzustellen. So habe man die jeweiligen Publikumsveranstaltungen immer mit einem lokalen Aufhänger versehen. Sehr gut habe dies dann auch im Rahmen von Hintergrundgesprächen funktioniert, die den jeweiligen Lokalredaktionen angeboten wurden. Dabei habe die Frage „Was bedeutet das konkret für unsere Gemeinde/ unser Dorf/ unseren Bezirk?" im Vordergrund gestanden.

SWOT-Analyse des Ansatzes des Verband Region Stuttgart in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	**Chancen**
- **Fachkompetenz:** Vertrauen durch Expertenwissen - **Gute Zusammenarbeit mit den Medien durch Lokalbezug** - **Finanzielle Mittel zur Kommunikation vorhanden** - **Nachhaltigkeit (Thema ist Kerngeschäft des Verbandes)** - **Relativ geringer Aufwand** - **Übertragbarkeit:** Ansatz kann sowohl in schrumpfenden als auch in wachsenden Regionen angewendet werden.	- Bezugnahme auf die globalen Trends einerseits und kommunale Ereignisse andererseits verschafft Aufmerksamkeit der Medien - **Über Detailarbeit im Kleinen kann Überzeugung geleistet werden.**
Schwächen	**Gefahren**
- Sehr starke Fachbezogenheit, nur geeignet für stark involvierte Zielgruppe.	- Glaubwürdigkeit des Verbandes auf der kommunalen Ebene ist fragwürdig (Vorbehalte der kommunalen Verwaltung)

5.3 Kommunale Ebene

5.3.1 Die Stadt Tübingen[43]

In Tübingen gibt es zahlreiche Bespiele von gelungenen Initiativen und Projekten zur Förderung der Attraktivität des innerstädtischen Bereichs und der Erschließung innerstädtischer Brachflächen. Dazu gehören z.B. die Initiativen im Bereich des Mühlenviertels und des Französischen Viertels, der Modellstadtteil Dederingen, etc. Es wurden im Bereich Öffentlichkeitsarbeit bereits zahlreiche Aktivitäten gestartet, z.B. eine Baulückenbörse im Internet oder auch zahlreiche öffentliche Informations-veranstaltungen.

Die Stadt Tübingen ist bezüglich der Kommunikation nachhaltiger Siedlungsentwicklung ein Sonderfall, denn hier ist das Thema Flächenverbrauch ganz klar „Chefsache", d.h. der Oberbürgermeister selbst ist maßgeblicher Kommunikator und gleichzeitig auch Vorbild, da er mit seiner Familie innerhalb der Stadtgrenzen, im französischen Viertel eine Eigentumswohnung bewohnt.
Der Erfolg der bisherigen Kommunikationsaktivitäten sei allerdings nicht ohne den Kontext der besonderen Struktur der Stadt zu betrachten. Tübingen habe einen schönen, unzerstörten Altstadtkern, durch die Universität gäbe es ein kulturell interessiertes Klientel, das das städtische Kulturangebot nutze. Darüber hinaus gäbe es in Tübingen ein starkes Stadt-Umland-Gefälle, der Anreiz, außerhalb zu wohnen sei daher nicht so groß. Auch habe man durch die Unterstützung der Baugemeinschaften in Tübingen ein attraktives, innerstädtisches Angebot schaffen können, das auch anspruchsvollen Bauwilligen eine echte Alternative biete. Entsprechend liege die Problematik in Tübingen nicht bei den Umzugswilligen, die man davon überzeugen müsse nicht auf der grünen Wiese zu bauen. Das Problem liege vielmehr bei der Gruppe der Grundeigentümer, die ihre Flächen im Innerstädtischen nicht veräußern wolle.
Die Architektenschaft wird als geeigneter Partner der Kommunikation, der noch stärker eingebunden werden könne, eingeschätzt.

SWOT-Analyse des Ansatzes der Stadt Tübingen in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	Chancen
- **OB selbst steht im Zentrum** der Kommunikationsaktivitäten. - **Hohe Glaubwürdigkeit** der Kommunikation, da **OB als Vorbild** fungiert. - **Sehr gelungene Best Practise** Beispiele in der Stadt, die einen **„Sogeffekt"** auslösen. - Kurze Kommunikationswege von Oben nach Unten, wenig Reibungsverluste (**Pragmatismus**) - Starke Öffentlichkeitsarbeit - Im **Vordergrund der Kommunikation** steht **ganz klar Mehrwert**, nicht Verzicht.	- **OB Palmer** weit über Tübingen hinaus **prominentes Vorbild** für Kampagne - Gute Erfolge der Stadt können **anderen Mut machen**, ähnliche Wege einzuschlagen. - In der **Kommunikation mit Grundeigentümern** könnte aufgrund der günstigen Konstellation **neue Wege erkundet / neue Maßstäbe gesetzt** werden. (Wie wirkt es sich aus, wenn der OB persönlich zum Verkauf aufruft?) - Enge **Zusammenarbeit mit der Architektenschaft.**
Schwächen	**Gefahren**
	- Übertragbarkeit des Ansatzes evtl. fraglich, da stark von persönlichem Engagement des OB geprägt.

5.3.2 REFINA-Projekte

Die folgenden Projektbeispiele aus dem Verbund der REFINA-Projekte arbeiten ausnahmslos auf kommunaler Ebene. Es handelt sich aber bei allen vier Projekten um Beispiele einer überregionalen Zusammenarbeit mehrerer Standorte bzw. Kommunen. Es sind bei allen Beispielen sowohl wissenschaftliche Projektpartner als auch städtische Einrichtungen beteiligt. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Beispiele kann auf der Internetseite www.refina-info.de eingesehen werden. Im Folgenden wird der Fokus wieder lediglich auf die Betrachtung wesentlicher kommunikativer Aspekte und Problembereiche gelegt und dabei eine mögliche Übertragbarkeit der wesentlichen Ansätze für die NABU-Kommunikationsstrategie erörtert.

5.3.2.1 REFINA-Projekt KomKoWo[44]

Im Mittelpunkt der Aktivitäten des Projekts KomKoWo[45] steht die Schaffung von Transparenz bezüglich der wahren Kosten, die als eine versteckte Folge der Wohnstandortwahl zu bezeichnen sind. Dabei werden im Rahmen des Forschungsvorhabens verschiedene Kommunikationsbausteine und -instrumente hinsichtlich ihrer Eignung für verschiedene Zielgruppen und Standorte untersucht. Die beteiligten Modellkommunen sind Erfurt und Gotha in Thüringen. Ebenfalls beteiligt sind die Regionale Planungsgemeinschaft Mittelthüringen, sowie die Fachhochschule Erfurt und die Universität Kassel.

Im Vordergrund des Interesses stehe die Frage der Ansprache der Umzieher aus dem Segment der privaten Haushalte. Im Rahmen dieses Projekts werde davon ausgegangen, dass die Wohnstandortwahl in der Mehrheit der Fälle rationalen Erwägungen von Kosten und Nutzen folgt. Die Kosten für Bauwillige lägen zum Beispiel nicht nur im Erwerb einer Immobilie, sondern auch in den Folgekosten, wie den Betriebskosten, den Mobilitätskosten oder dem Zeitaufwand. Diese Zusammenhänge sollten im Rahmen einer zielgruppengerechten Kommunikation vermittelt werden. Die sogenannte Kostenwahrheit solle verdeutlichen, dass die Kosten, insbesondere für Bau- und Umzugswillige, im Einzelnen berechenbar sind und so in die Entscheidung bei der Wohnstandortwahl mit einfließen könnten.

Die untersuchten Kommunikationsbausteine seien dabei Teil einer Gesamtstrategie mit verschiedenen Modulen. Als Multi-Channel-Strategy sollen dabei reale und virtuelle Kommunikationsbausteine zusammengeführt und zielgruppengerecht aufbereitet werden. Das sollen unter anderem eine interaktiv nutzbare Entscheidungshilfe, eine Internetplattform, die über städtische Trends informiere, sowie verschiedene Fachdialoge, Workshops, Beratungsgespräche und Fachkonferenzen sein.

SWOT-Analyse des Ansatzes des Projekts KomKoWo in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	**Chancen**
- Stark zielgruppenorientierter Ansatz - Vielseitigkeit und Kontaktstärke der Multi-Channel-Strategy - Neutralität des Projektspartners Fachhochschule wirkt positiv auf Modellstädte. - Sukzessive Entwicklung von Gespür für schwierige Gesprächskonstellationen - Gute Resonanz bei den Praxispartnern - Vergleichbarkeit verschiedener Instrumente bezogen auf einen Standort / Zielgruppe	- Durch rechtzeitige Einbindung der Entscheidungsträger kann Möglichkeit der Etablierung der Instrumente erhöht werden. - Der Austausch untereinander ist für Gemeinden interessant, stellt daher einen Anreiz da (Wie stehe ich im Vergleich da?)
Schwächen	**Gefahren**
- Überschätzung der Relevanz des Aspekts der Rationalität hinsichtlich der Wohnstandortwahl des Einzelnen	- Flächensparen ist langfristiges Ziel, Politik verfolgt zumeist kurzfristige Ziele. - Der Stadt-Umland-Dialog wird von harten Konkurrenzen beherrscht. - Im Dialog zwischen Bürgermeistern und Gemeinderäten spielen jenseits der Sachfragen Machtinteressen eine entscheidende Rolle.

5.3.2.2 REFINA-Projekt Integrierte Wohnstandortberatung[46]

Das Projekt basiert auf der These, dass bessere Informationen über die individuellen Folgen der Suburbanisierung (Pkw-Abhängigkeit, Mobilitätskosten, mangelndes Nahversorgungsangebot etc.) die Standortentscheidung der einzelnen Haushalte beeinflussen können. Eine qualifizierte und unabhängige Beratung – so der Ausgangspunkt des Projektes – kann die Wohnstandortwahl zugunsten integrierter und damit flächensparender Standorte beeinflussen. Ziel des Projekts ist die Etablierung einer öffentlich zugänglichen, niedrigschwelligen Beratungseinrichtung (in Schwerin angesiedelt in der Touristikinformation) und eines GIS-gestützen, internetbasierten Beratungstools[47] in den Praxispartnerstädten Schwerin und Wilhelmshaven.

Die im Vorfeld des Projekts durchgeführten qualitativen Interviews unter Anwohnern aus dem Umland bezüglich Wohnstandortpräferenzen und -entscheidungen haben allerdings gezeigt, dass die von Umzugswilligen getroffenen Entscheidungen im Regelfall nicht unbedingt als rational zu bewerten sind. Vielfach seien es Meinungsführer aus dem Bekanntenkreis, die den wesentlichen Anstoß, die Legitimation für die eigene Umzugsentscheidung geben. Wie sehr eine professionelle Beratung und rationale Kosten-Nutzen-Erwägungen Einfluss nehmen können, sei schwer voraus zu sagen.

Eine weitere Problematik sei der zu erwartende Widerstand der Zielgruppe. Insbesondere in den neuen Bundesländern sei das Angebot zum Teil auf große Ablehnung gestoßen. Folglich ging man dazu über, den Begriff „Wohnstandortberatung" gegen „Wohnstandortinformation" auszutauschen. Ein „Beratungsangebot" vermittle logischerweise auch einen gewissen Beratungsbedarf, den die Zielgruppen bei sich selbst jedoch gar nicht sehen. Weiterhin wurden kognitive Dissonanzen festgestellt. Beispielsweise stellten insbesondere die kinderlosen Anwohner im Nachhinein fest, dass sie „ja doch eher Stadtmenschen" seien, heben aber die Vorteile des Wohnstandortes im Umland hervor. Es bleibe fragwürdig, ob diese sehr häufig auftretende Reaktion durch umfassendere Darstellung eventueller Negativfolgen im Vorfeld antizipiert werden könne.

SWOT-Analyse des Ansatzes des Projekts Integrierte Wohnstandortberatung in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	**Chancen**
- Sehr **gute Zielgruppenorientierung**: Der Ansatz zielt direkt auf (den Betroffenen selbst meist noch unbekannte) Wünsche und Bedürfnisse. - **Ansatz visualisiert die sonst versteckten Kosten einer Wohnlage.** - **Kein moralischer Appell an die Zielgruppe** (moralische Appelle rufen sehr schnell Widerstände hervor!)	- Bei guter Zusammenarbeit mit den Partnerstädten können **Synergieeffekte** erzielt werden: Verwaltung kann mit besonders **„innovativem Informationssystem"** u. a. Gewerbe in die Stadt locken. - **Partner aus der Wohnungswirtschaft könnten Bekanntmachung und Etablierung** verankern.
Schwächen	**Gefahren**
- **Mangel an Finanzmitteln** für Öffentlichkeitsarbeit zur Bekanntmachung des Angebots. - **rationale Entscheidungsfindung bei Umzugswilligen fragwürdig** - Erfolg des Serviceangebots lässt sich nur sehr schwer anweisen.	- **Neutralität des Angebots** (Rückschlüsse des Einzelnen aufgrund der Beratung können andere sein als erwartet). - **Kommunikation an den realen Bedürfnissen und Wünschen vieler Betroffener vorbei.**

5.3.2.3 REFINA-Projekt GEMRIK[48]

Das Ziel des Projekts GEMRIK[49] ist die Einführung eines nachhaltigen Managements von Gewerbeflächen im Rahmen interkommunaler Kooperation. Die vier beteiligten Kommunen Balve, Hemer, Iserlohn und Menden in Nordrhein-Westfalen haben damit ihren Willen bekundet, künftig ihre Entwicklungen kooperativ aufeinander abzustimmen. Dabei wird die Siedlungsentwicklung genauso in den Blick genommen wie insbesondere die gewerblich-industriellen Bauflächen. Das Projekt geht u.a. davon aus, dass auch die Nachfrager an einer effizienten Nutzung bzw. Wiedernutzung gewerblich-industrieller Liegenschaften interessiert sein müssten, um angesichts endlicher Flächenressourcen auch in Zukunft noch Standorte nachfragen zu können, die ihren betrieblichen Anforderungen entsprechen.

Seitens des Referats für Stadtentwicklung der Stadt Iserlohn wird die „Strategie der kleinen Schritte" verfolgt. Da sich die Projektarbeit bislang noch im Bereich der Vorevaluierung und theoretischen Sondierung befinde, gebe es kaum Schwierigkeiten. Die Kernfrage des Projekts sei jedoch die Frage nach der Bereitschaft der Ratsebene, einer Umsetzung des Projektkonzepts tatsächlich zuzustimmen. Das bedeutet, dass die kommunikative Herausforderung des Projekts in erster Linie in der politischen Überzeugungsarbeit liegt. Herr Pestl äußerte diesbezüglich den Bedarf einer neutralen, externen Moderation der Treffen des Koordinierungskreises. Einige der auftretenden Verständigungsschwierigkeiten seien jedoch auf „Sprachbarrieren" der Teilnehmenden aufgrund unterschiedlicher Erfahrungshintergründe zurückzuführen. Auch hier könnte eine Moderation eventuell hilfreich sein.

SWOT-Analyse des Ansatzes des Projekts GEMRIK in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	**Chancen**
- Nachhaltige Herangehensweise durch die **kommunikative „Strategie der kleinen Schritte"** (ruft nicht so schnell Widerstände hervor) - **Sukzessive Überzeugungsarbeit** der Verhandlungspartner - Gute Kombination aus **innovativem Managementansatz und politischer Überzeugungsarbeit.**	- Durch eine **neutrale externe Moderation** könnten künftig Sprachbarrieren abgebaut und Einigungsprozesse vereinfacht werden.
Schwächen	**Gefahren**
- Bisher wurde **kaum öffentliche Resonanz** erzeugt, die allgemeine Öffentlichkeit ist bisher als Zielgruppe nicht fokussiert worden.	- **Mangelnde öffentliche Wahrnehmung** durch zu wenig direkte politische Initiative, dadurch Versickerung des Ansatzes. - Da das Problem des Leerstands in den beteiligten Kommunen noch nicht sichtbar ist, wird Aufmerksamkeit nur bedingt auf das Problem zu lenken sein.

5.3.2.4 REFINA-Projekt HAI[50]

Das REFINA-Projekt „Neue Handlungshilfen für eine aktive Innenentwicklung" erarbeitet Bausteine für eine Strategie zur Aktivierung innerörtlicher Baulandpotenziale in mittleren und kleinen Kommunen. Die beteiligten Modellkommunen sind Baiersdorf, Gunzenhausen, Pfullingen und Stegaurach (gelegen in Bayern und in Baden-Württemberg). Ziel ist es, Kommunen und Grundstückseigentümer zur verstärkten Nutzung der Innenentwicklungspotenziale zu motivieren und hierbei zu unterstützen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Baulücken und Brachflächen. Gerade in diesem Bereich muss mit erheblichen Hindernissen gerechnet werden. Dazu zählen beispielsweise die mangelnde Kenntnis der Interessen und Motive der Grundstückseigentümer, die vielen Einzelfälle mit hohem Beratungs- und Planungsaufwand und die noch fehlenden Gesamtkostenvergleiche zwischen Innen- und Außenentwicklungsprojekten.

Die kommunikative Herausforderung des Projekts liege in erster Linie im Bereich der zielgruppengerechten Ansprache der Baulückeneigentümer. Sukzessive habe man im Rahmen des Projekts gelernt, dass es sinnvoll sei, bei einer direkten persönlichen Ansprache Einzelner zunächst einmal einen Gesamtüberblick über das Thema Flächensparen/ nachhaltige Siedlungsentwicklung zu geben. Man dürfe nicht fälschlicherweise davon ausgehen, dass in diesem Bereich schon Vorwissen vorhanden sei.

Eine andere, ebenfalls typische Problematik notwendiger Zielgruppenorientierung zeigt sich an der Notwendigkeit ein Gespür für den richtigen äußeren Rahmen einer Veranstaltung zu haben. Die periphere Route der Verarbeitung zählt hier!

SWOT-Analyse des Ansatzes des Projekts HAI in Bezug auf die Anwendbarkeit für eine Kommunikationsstrategie

Stärken	**Chancen**
- Umsicht und große Lernbereitschaft im Bereich Kommunikation aufgrund langjähriger Erfahrung der Projektbeteiligten - Gute Zielgruppenorientierung : Vorbereitung der Kommunikation mit Eigentümern über Befragung im Vorfeld. - Erfolgreiche Ansprache Baulückeneigentümer - Praktiker der Umsetzung (Zahlen/Graphiken) - „Learning by doing"	- Etablierung der Projektbeteiligten in den Gemeinderäten, wachsende Einflussnahme. - Einsatz von guten Rednern als „Zugpferd"/ Multiplikatoren. - Erfolg in Zahlen messbar, daher eventuell stetig bessere Basis als Kommunikator - Sukzessive Professionalisierung der Kommunikation - Mehr Finanzmittel für Kommunikation
Schwächen	**Gefahren**
- zu wenig Vernetzung der Gemeinden untereinander, daher zu wenig Austausch. - Keine Finanzmittel und kein Personal für professionelles Kommunikationskonzept.	- kommunikative Kompetenz / Geldmittel nicht ausreichend - Zu wenig Input von Außen - Vorhandene Erfahrung / Wissen wird nicht ausreichend genutzt

6. Ergebnisse der Abschlussveranstaltung (zweites Fachgespräch)

Während das erste Fachgespräch im Herbst 2007 die Fragen nach den möglichen Zielgruppen und Kommunikationszielen in den Vordergrund rückte, standen im zweiten Fachgespräch im Februar 2008, das zugleich auch die Abschlussveranstaltung der Vorstudie darstellte, die Kommunikationsstrategien auf kommunaler Ebene im Mittelpunkt der Diskussion. Die Teilnehmer waren sich einig darüber, dass Veränderungen in Richtung einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung zwar von Landesebene (z.B. über Flächenbündnisse) verstärkt und katalysiert werden können, aber ohne eine entsprechende Bewegung in den Regionen selbst nicht wirklich etwas bewegt werden kann.

6.1 Präsentation Gemeinde Wallmerod in Zusammenarbeit mit der Agentur ADSM Marketing & Kommunikation

Jürgen Paulus, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Wallmerod stellte im Rahmen der Veranstaltung das „Wallmeroder Modell" vor, das die Gemeinde mit Unterstützung der Agentur ADSM Marketing & Kommunikation 2004 initiiert hat. Es sieht vier wesentliche Meilensteine auf dem Weg zu einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung vor:

1) Problembewusstsein schaffen
2) Restriktive Baulandausweisung
3) Förderung mittels Beratung und Finanzhilfe
4) Werben für das Leben im Dorf

Die ersten Folgen des demographischen Wandels seien im Jahre 1992 spürbar geworden. Das Modell sei nichts anderes als ein konstruktiver Ansatz des Umgangs mit diesem Problem, das am besten mit konkreten, belastbarem Zahlen- und Datenmaterial dargestellt werden könne.

Um ein echtes Bewusstsein dafür zu schaffen, dass in einem schleichenden Prozess die gewachsenen Strukturen des Ortes wegbrechen, sei es notwendig eine konkrete Größenordnung der Problemgrundstücke im Ort benennen zu können. In Wallmerod habe man für die benötigte Kartierung der Baulücken des Ortes ehrenamtliche Helfer mobilisiert. Allerdings müsse man sich bei der Arbeit mit ehrenamtlichen Helfern darüber im Klaren sein, dass diese fachliche Betreuung und Unterstützung bräuchten. Hierfür müsse entsprechendes Personal zur Verfügung stehen.

Auf der Basis der evaluierten Zahlen und Fakten einer akribischen Bestandsaufnahme sei eine restriktive Baulandausweisung in der Gemeinde durchgesetzt worden. Dabei habe man nicht davor zurückgescheut, auch bittere Wahrheiten auszusprechen. Eine erfolgreiche Überzeugungsarbeit in den entsprechenden Gremien erfordere mitunter Mut und klare Worte. Allerdings dürfe man keinesfalls der Gefahr erliegen, auf der Ebene des verbitterten Mahners stecken zu bleiben. Vielmehr sei es unbedingt erforderlich, den Menschen eine echte, wünschenswerte Alternative in Form einer Vision anzubieten. Aber auch hier müsse man immer auch einen konkreten, pragmatischen Handlungsansatz aufzeigen. Dabei habe sich die Ausrufung eines Architekturwettbewerbs sowie die

Schaffung einer Objektdatenbank im Internet (www.dorfboerse.de) als sehr nützlich erwiesen. Auch finanzielle Anreize für Anwohner, die sich für die Sanierung oder den Bau innerhalb des Dorfes entscheiden, seien sehr förderlich. Die ersten Erfolge innerhalb der Verbandsgemeinde bekannt zu machen sei der nächste wichtige Meilenstein. Insbesondere für diesen Part erwies sich die Zusammenarbeit mit den Marketingexperten von ADSM als zielführend.

Als zentrale Faktoren für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für ein Leben innerhalb der Dorfgrenzen müssten laut Andreas Damrau, Managing Director von ADSM, berücksichtigt werden:

- **Zielgruppenstruktur** (Altersstruktur, Beschäftigungsstruktur, Kommunikationsverhalten, Partizipation am Regionalleben, Sozialsplitting, etc.)
- **Wirtschaftsstruktur** (KMUs, Handwerk & Gewerbe, Banken & Immobilien, Wirtschaftsstärken und -schwächen, Pendlerverhalten und Grenzregionen, Infrastruktur, etc.)
- **Immobilienstruktur/ Lebenssituation** (Eigenheim/ Mietquote, Zu- und Abwanderungsverhalten, Gründe für das Leben in der Kommune, Arbeitssituation/ Ausbildung, Freizeit- und Vereinsleben, etc.)

Im Rahmen des Moduls **Marketing und Kommunikation** seien entsprechend folgende Schritte zu realisieren:

- Bildung eines Projektteams/ Status Quo Workshop
- Bestandsaufnahme vor Ort/ Einzelgespräche
- Analyse, Recherche und Auswertung
- Resümee – Potenzialdarstellung
- Zeit- und Maßnahmenablaufplan/ Netzplan der Beteiligten Partner
- Ergebnispräsentation

Folgende Punkte sollten im Rahmen der Realisierung besonders beachtet werden:

- Keine Barrieren aufbauen – „Alle in einem Boot-Gefühl"
- Keine Probleme aufzeigen, sondern Lösungen anbieten
- Die Sprache der Menschen vor Ort berücksichtigen

Eine Bürgerbefragung könne in diesem Zusammenhang eine sehr wertvolle, wenn auch in der Umsetzung herausfordernde, Unterstützung bieten. Themen einer solchen Befragung können die Wohnsituation (Eigentum, Miete, etc.), Gründe der Wohnentscheidung, Vorzüge der Kommune (Arbeitswege, Einkauf, Freizeit, etc.), Optimierungspotenziale der Kommune, Berufs-, Aus- und Weiterbildungspotenzial, Akzeptanz der kommunalen Kommunikation, sowie aktuelle Themen mit Regionalbezug sein.

Bei der Planung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie seien innerhalb der Gemeinde folgende exemplarische Instrumente zu berücksichtigen und einzusetzen:

- Bürgerzeitung – Gemeindeblatt u. ä.
- lokale Tagespresse
- Tag der offenen Tür
- Internetplattform
- kommunal finanziertes Förderprogramm

- Architektentag & Kreativwettbewerb

Bei der Verbandsgemeinde Wallmerod seien „Junge Familien“, die Gruppe der älteren Erwachsenen („50Plus“) und „Generationen“ (generationsübergreifendes Wohnen) fokussiert worden.

6.2 Ergebnisse der Workshops

Die Teilnehmer der Veranstaltung setzten sich in Kleingruppen mit verschiedenen, häufig auf der Ebene der Kommunen auftretenden Beispielfragestellungen auseinander. Im Folgenden werden die Aufgabenstellungen sowie eine Zusammenfassung der erarbeiteten Gruppenergebnisse dargstellt:

Gruppe I

Fragestellung: *Eine Familie mit einem Kleinkind erwartet Nachwuchs. Aktuell wohnen sie in einer Stadtwohnung im Zentrum einer mittelgroßen Stadt, z.B. in Sachsen-Anhalt (schrumpfende Region). Sie planen sich zu vergrößern, sie wollen ein Haus bauen oder kaufen. Wie kann man die Familie davon überzeugen einen Altbau im Bestand zu erwerben oder in einer Baulücke innerhalb der Stadtgrenzen zu bauen? Stellen Sie die beteiligten Netzwerke und Einflussgrößen dar und ihre jeweilige Position innerhalb einer möglichen Strategie.*

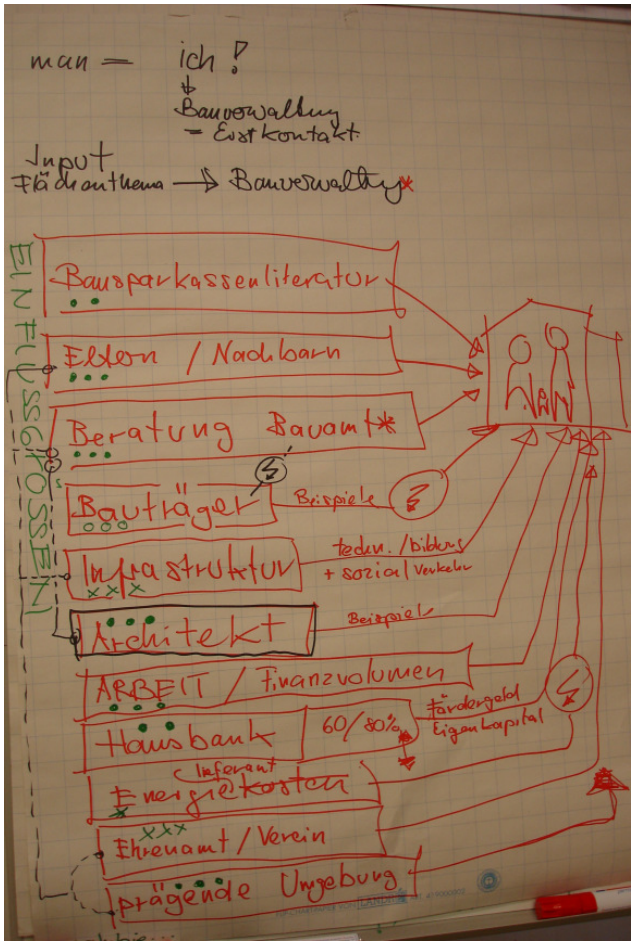


Abb. 6-1 Workshopergebnis der Gruppe I

Ergebnis: Im Rahmen der Gruppenarbeit wurden folgende Einflussgrößen identifiziert, die auf die Familie einwirken:

- Die stärksten Einflussgrößen waren nach Meinung der Gruppenmehrheit die Eltern und Nachbarn der Familie, das Bauamt, vorhandene Architektur-beispiele und die finanzielle Situation und prägende Umgebung, in welcher sich die Familie befindet (im Schaubild mit drei Punkten versehen). Allerdings seien gerade diese Einflüsse als tendenziell schwierig zu bewerten, da es oftmals gerade die Eltern seien, die jungen Familien davon abraten, umzubauen oder zu sanieren. Dies werde von der älteren Generation im Gegensatz zum Bau auf der grünen Wiese oftmals als eine schwer kalkulierbare Investition gesehen.

- Als Vertreter des Bauamtes habe man jedoch den Vorteil, dass sich die Interessenten relativ früh an einen wenden, man insofern bei guter Vernetzung zur Architektenschaft und möglicherweise den Bauträgern gute Chancen zur Einflussnahme habe.

Gruppe II

Fragestellung: Eine Familie kommt aufgrund eines berufsbedingten Umzugs neu z.B. nach Karlsruhe (wachsende Region). Wie kann man die Familie davon überzeugen sich nicht von den günstigen Lockangeboten eines Neubaugebiets einfangen zu lassen, sondern sich für ein Objekt an einem zentraleren Ort zu entscheiden? Stellen Sie die beteiligten Netzwerke und Einflussgrößen dar und ihre jeweilige Position innerhalb einer möglichen Strategie.

Abb. 6-2 Workshopergebnis der Gruppe II

Ergebnis: Folgende zentrale Einflussgrößen wurden von der Gruppe innerhalb einer möglichen Strategie als potenzielle Multiplikatoren für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung positioniert:

- Banken: Die Banken könnten dazu aufgefordert werden, ihren Kunden zu vermitteln, dass das finanzielle Risiko beim Erwerb einer Immobilie in einem Neubaugebiet heute deutlich größer ist als beim Erwerb einer Bestandsimmobilie.
- Gruppe der Architekten: Eine Einflussnahme auf diese Gruppe wurde per se eher schwierig eingeschätzt, da der Standort des jeweiligen Objekts für einen Architekten zunächst keine Rolle spielt. Einzige Maßnahme, die bei einer Beeinflussung dieser Gruppe eine Rolle spielen könnte, sei die Tatsache, dass zum Teil bei einem Bau auf der grünen Wiese der Bauträger den Auftrag komplett übernimmt und der Architekt gar nicht zum Zuge kommt.
- Bausparkassen: Insbesondere bei dieser Einflussgröße wurden große Chancen bei einer entsprechenden Einbindung in eine mögliche Strategie gesehen. Bausparkassen könnten als Multiplikatoren neuer, zukunftsfähiger Wohnmodelle fungieren. Noch seien es zwar fast ausschließlich Bilder eines„Heile-Welt-Familienmodells" (Mutter, Vater, zwei Kinder und ein Hund im freistehenden Einfamilienhaus in Siedlungsrandlage) die über die Bausparkassen vermittelt werden. Dass diese Bilder heute aufgrund der häufigen Brüche in den Biographien, dem demographischen Wandel und den geschwächten sozialen Strukturen nicht mehr zeitgemäß seien, werde dabei noch ausgeblendet.
- Makler: Der Staat könnte beispielsweise Maklern, die der zuziehenden Familie ein Objekt im innerstädtischen Bereich vermittelt statt im Neubaugebiet, einen Vermittlungsgebührzuschuss zahlen.

Gruppe III

Fragestellung: Sie wollen den Gemeinderat Ihres Ortes davon überzeugen keine weiteren Baugebiete auszuweisen. Mit welchen Widerständen haben Sie zu rechnen? Welche Gegenargumente und Strategien finden Sie, um Ihren ärgsten Widersacher „auszuschalten"? Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für sich bzw. Ihre (erdachte) Position und eine daraus abgeleitete Strategie.

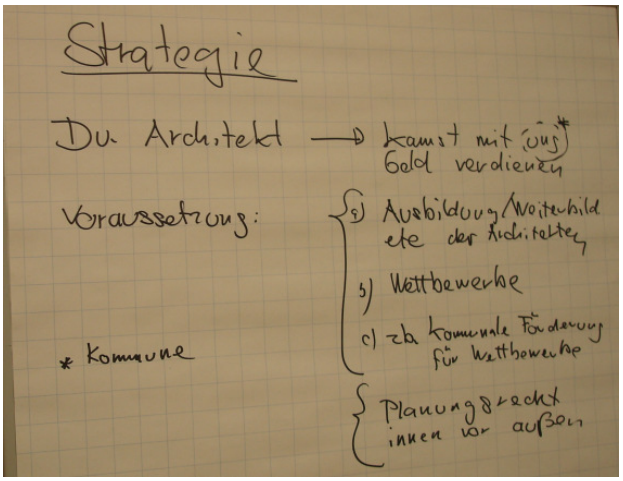


Abb. 6-3 Workshopergebnis der Gruppe III

Ergebnis: Als zentraler Aspekt der durch die Gruppe entwickelten Strategie fungierte der Architekturwettbewerb. Es gelte die Architekten als „Zugpferde" und Multiplikatoren bzw. Meinungsführer zu gewinnen. Daher komme es bei der Ansprache der Architekten darauf an, die Vorteile für diese Gruppe zu fokussieren, um sie davon zu überzeugen, sich ebenfalls für das Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung stark zu machen. Dabei sei das finanzielle Argument zweifellos am schlagkräftigsten.

Ein ausgewogener Mix aus harten (Planungsrecht) und weichen (Anreiz durch Wettbewerb) Faktoren führe dabei am ehesten zum Erfolg.

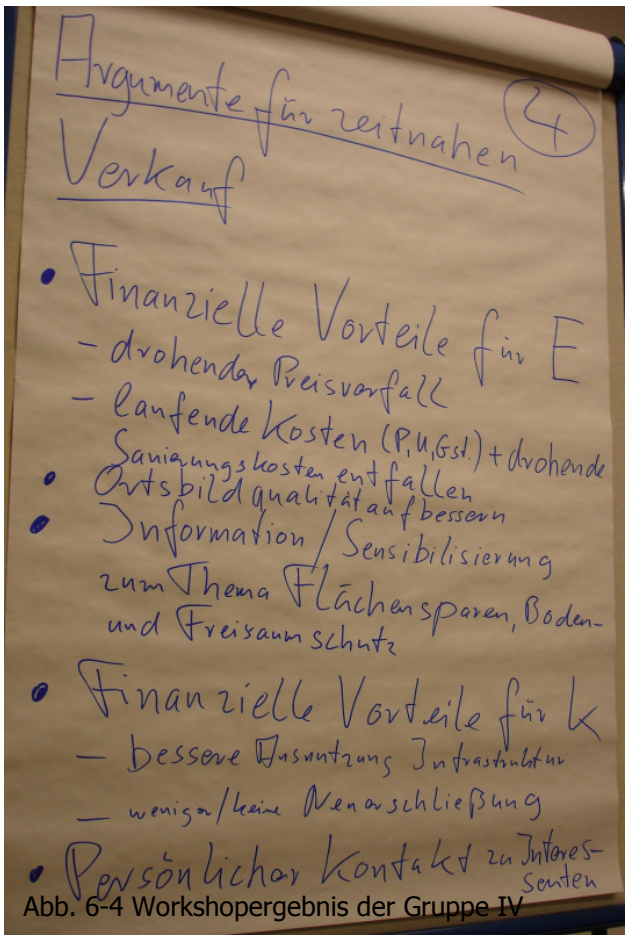


Abb. 6-4 Workshopergebnis der Gruppe IV

Gruppe IV

Fragestellung: Sie haben ein brachliegendes Grundstück mitten im Herzen einer Kleinstadt in einer tendenziell strukturschwachen Region geerbt. Wie könnte man Sie eventuell davon überzeugen, dass es für Sie das Beste ist, Ihr Grundstück zu verkaufen? Stellen Sie die beteiligten Netzwerke und Einflussgrößen dar und ihre jeweilige Position innerhalb einer möglichen Strategie.

Ergebnis: Das Ergebnis der Gruppe 4 ist eine Strategie, in welcher die Kommune eine moderierende Funktion übernimmt. Das heißt die Kommune sollte ihre Aufgabe darin sehen, den Eigentümer der Brache mit dem potenziellen Interessenten zusammen zu führen. Der persönliche Kontakt zwischen diesen beiden Seiten könne dazu führen, dass der Eigentümer über den emotionalen Aspekt davon überzeugt wird, zu

verkaufen, indem ihm z.B. vor Augen geführt wird, dass eine Familie durch den Verkauf die Chance hätte sich zu

vergrößern etc. Hier wäre es z. T. auch förderlich, wenn man dem Eigentümer durch eine entsprechende Visualisierung vor Augen führt, wie das Straßenbild aussehen könnte, wenn die Baulücke geschlossen werde.

Auch könne es unter Umständen förderlich sein, wenn man dem Eigentümer verständlich mache, dass er durch die Nichtnutzung seines Eigentums/Grundstücks zur weiteren Zersiedlung in der Gemeinde beitrage. Entscheidend seien jedoch die finanziellen Argumente, die für den Verkauf sprächen. Einerseits müsse man den Eigentümern den drohenden Preisverfall aufzeigen und andererseits könne die Darstellung der laufenden Kosten, die über die Jahre durch den ungenutzten Besitz entstehen, sehr überzeugend wirken.

6.3 Resumée der Abschlussveranstaltung

Im Rahmen der Abschlussdiskussion waren sich die Teilnehmenden einig, dass es für eine erfolgreiche Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung kein bundesweites Patentrezept geben könne. Eine möglichst flächendeckende Kommunikationsinitiative könne nicht top-down, d.h. von der Bundesebene her initiiert werden, da die Voraussetzungen in den Kommunen zu unterschiedlich seien. Die Umsetzung solle nach mehrheitlicher Meinung der Teilnehmenden eher einen Bottom-Up-Ansatz verfolgen. Es wäre eher denkbar, dass die Wirkungsrichtung einer Kommunikationsinitiative von der kommunalen Basis in die Fläche gehe, d.h. eine Initialzündung auf kommunaler Basis strategisch verbreitet werde, so dass es sukzessive zu einer bundesweiten Bewusstseinsveränderung komme.

Herr Damrau, Managing Director von ADSM betonte, dass eine nicht modifizierte Übernahme des „Wallmeroder Modells" in anderen Gemeinden, die ja andere soziale, ökonomische, infrastrukturelle und kulturelle Hintergründe haben, kaum funktionieren könne. Um eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie zu entwickeln, müssten all diese und noch weitere Rahmenbedingungen mit berücksichtigt werden. Das Wallmeroder Modell sei unter Umständen auch nur deswegen so erfolgreich, da durch die gute infrastrukturelle Anbindung der Ortschaft für die Einwohner die Chance auf einen erreichbaren Arbeitsplatz bestünde etc.

Die Berücksichtigung sowohl der rationalen als auch der emotionalen Aspekte sei einer der bedeutendsten Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Kommunikation, so die mehrheitliche Meinung der Teilnehmenden. Generell wurde in diesem Kontext die Notwendigkeit einer **mehrschichtigen** Kommunikation betont. Nur durch eine Strategie, welche die unterschiedlichen Zielgruppen und ihre jeweiligen Empfänglichkeiten berücksichtige, könne man erfolgreich sein.

Darüber hinaus gaben die Teilnehmenden zu bedenken, dass neben der Fokussierung der finanziellen Aspekte der Siedlungsentwicklung – die zur Zeit in der Forschung einen sehr starken Rückhalt fänden – weiterhin auch die ökologischen Argumente eine Stimme behalten sollten. Dies sehe man auch künftig als eine der Hauptaufgaben der Umweltverbände. Der NABU solle folglich im Rahmen weiterer Kommunikationsinitiativen

unbedingt den ökologischen Aspekt beibehalten. Gerade heute, da viele Menschen wieder empfänglicher für ökologische Argumente seien, solle der NABU in diesem Zusammenhang seinen Glaubwürdigkeitsvorteil nutzen. Insbesondere der Themenbereich des „ökologischen Bauens" der aktuell ein Trendbereich sei, biete hier einen sehr guten Aufhänger.

7. Übergeordnete Erkenntnisse

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine auf Dauer tragfähige Verbreitung und Verankerung einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung innerhalb des öffentlichen Bewusstseins ist, dass die jeweiligen Kommunikatoren ein konkretes Eigeninteresse mit der Thematik verbinden. Ist dies nicht der Fall, ist auch die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass aus einem beispielsweise durch die Bundesregierung angekurbelten und finanzierten Kommunikationsvorhaben mehr werden kann, als eine kurzatmige „Promotiontour".

Diese Problematik gilt nicht nur für das Thema Flächensparen, sondern genauso auch für viele andere Nachhaltigkeitsthemen. Kommunikationsvorhaben auf diesem Gebiet, insbesondere wenn sie finanziell gefördert werden, bergen daher in sich besondere, strukturbedingte Herausforderungen. Entsprechende Vorhaben werden oftmals nicht in direkter Zusammenarbeit mit der jeweiligen Marketing- und Öffentlichkeitsarbeitsabteilung entwickelt, oder die jeweiligen Projektdurchführenden verstehen sich nur nachgeordnet oder möglicherweise gar nicht als Kommunikatoren. Eine Folge ist zumeist die mangelnde Implementierung der Kommunikation in das längerfristige bzw. dauerhaft laufende „Tagesgeschäft" der Fachabteilungen sowie des Marketing und/oder der Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Projektdurchführenden.

Bezüglich der Durchführung einer Kommunikationsmaßnahme zum Thema Flächensparen/ nachhaltige Siedlungsentwicklung herrschen innerhalb sehr vieler Unternehmen, Verwaltungen oder Verbände etc. noch einmal ganz besondere Bedenken und Vorurteile. Auch diese sollten unbedingt berücksichtigt werden. Denn nur wer die Schwächen seiner Institution und die Risiken seines Projekts genau kennt, kann auch erfolgreich mit ihnen umgehen.

Auch innerhalb von Institutionen, die bereits das Thema Flächensparen nach Außen kommunizieren, ist zum Teil die Meinung verbreitet, dass sich das Thema ‚bei der aktuellen demographischen Entwicklung ohnehin bald erledigt hat', oder dass sich ‚dafür doch keiner gewinnen lässt', oder es bestehen sogar handfeste Befürchtungen (‚mit dem Thema vergraulen wir unsere Wähler bzw. Mitglieder' etc.). Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Flächensparen werden demnach als ‚undankbare Aufgabe mit wenig Zielgruppenaffinität' eingeschätzt. Eine entscheidende Folge ist, dass sie zumeist unabhängig bzw. losgelöst vom Tagesgeschäft der Fachabteilungen und des Marketing bzw. der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt werden.

Eine Kommunikationskampagne, die es sich zum Ziel macht, das 30-Hektar-Ziel der Bundesregierung zu kommunizieren, läuft zudem große Gefahr unbemerkt zu versickern. Denn das 30-Hektar-Ziel, das sich sowohl auf die Bundesebene bezieht wie auch auf Bundesebene - im Sinne einer Selbstverpflichtung - verabschiedet wurde, aber nicht auf die Länder und Kommunen herunter gebrochen wird, dockt weder an die Bedürfnisse der Regionen und Kommunen noch an die Lebenswelten der Menschen oder der örtlichen und regionalen Zielgruppen an. Es kann daher vor Ort als *Kommunikationsziel* auch nichts bewirken. Hinzu kommt, dass derzeit in keiner Weise absehbar ist, ob das 30-Hektar-Ziel zu einer verbindlichen Zielsetzung des Bundes werden wird oder von den Ländern und Kommunen als verbindlich übernommen wird. Daher erscheint es keinesfalls sinnvoll, dieses Ziel in den Mittelpunkt einer Kommunikationsstrategie zu stellen, mit der die lokalen und regionalen Flächenakteure oder gar die privaten Haushalte erreicht werden sollen.

8. Skizze einer Kommunikationsstrategie

Unter Berücksichtigung der evaluierten Defizite und Lücken in der aktuellen Kommunikation und Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung sowie anhand der Empfehlungen der hinzugezogenen Kommunikationsexperten kann der Fokus auf folgenden drei Zielgruppen liegen:

1) Klein- und Mittelstädte und Gemeinden
2) Die eigene Mitgliedschaft
3) Potenzielle Eigenheimbauer

8.1 Strategischer Schwerpunkt: Klein- und Mittelstädte und Gemeinden

Der strategische Schwerpunkt wird auf die Klein- und Mittelstädte und Gemeinden gelegt. Hier wird das größte Potenzial gesehen. Auch die größten Erfolge sind derzeit zweifellos auf der kommunalen Ebene zu verzeichnen und zu erwarten. Insbesondere da hier an bereits vorhandene Ansätze und Initiativen angeknüpft werden kann, wird dieser Ansatz für besonders viel versprechend gehalten. Mit Fokus auf diese Zielgruppe bietet der NABU Klein- und Mittelstädten und kreisangehörigen Gemeinden einschl. Gemeindezusammenschlüssen eine **„Partnerschaft für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung"** an.

Ziel der Partnerschaft ist es, die Kommunikation über den Nutzen einer flächensparsamen, auf die Innenentwicklung konzentrierten Siedlungsentwicklung vorzubereiten und zu begleiten. Den erforderlichen Rückhalt in Kommunalpolitik und -verwaltung, Bürgerschaft und dem örtlichen Gewerbe gilt es zu wahren bzw. zu erhöhen. Hierzu sollen in einem partnerschaftlichen Dialog zwischen NABU und Kommune auf die örtlichen Bedürfnisse abgestimmte, neue Wege der Kommunikation gesucht und erarbeitet werden.

Für eine solche Partnerschaft bewerben können sich zum einen bereits aktive Kommunen auf dem Gebiet der nachhaltigen Siedlungsentwicklung mit ersten Erfahrungen auch in der Kommunikation entsprechender Ziele und Maßnahmen. Zum anderen sind ausdrücklich auch solche Kommunen gesucht, die sich eine nachhaltige Siedlungsentwicklung vorgenommen haben, aber noch unsicher sind, wie sie entsprechende Ziele und Maßnahmen nach Außen und/oder Innen erfolgreich vermitteln können. Eine solche Partnerschaft hat vor allem dann Aussicht auf Erfolg, wenn die Kommune bereits einem gewissen „Leidensdruck" ausgesetzt ist (das Problem als solches sollte zumindest von Teilen der Öffentlichkeit bereits als solches wahrgenommen werden) und wenn die jeweiligen lokalen Kooperationspartner auch eigene Vorteile mit der Kommunikation verbinden (denn nur dann besteht die Chance, dass das Projektziel auch nachhaltig, sprich dauerhaft verfolgt wird). Innerhalb Deutschlands gibt es sowohl wachsende als auch schrumpfende Regionen, in denen – zweifellos verbunden mit anderen Vorzeichen – die oben genannten Voraussetzungen gegeben sind.

Die Partner-Kommunen würden Teil einer Gemeinschaft und untereinander vernetzt, finden zu regelmäßigen Treffen zusammen und profitieren so zusätzlich von den jeweiligen

Erfahrungen der anderen. Die Partner-Kommunen sind berechtigt, sich als NABU-Partner für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung zu präsentieren.

Im Rahmen der Partnerschaft soll in der jeweiligen Partnergemeinde sukzessive ein professioneller Kommunikationsansatz für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung erarbeitet werden. Im folgenden Kapitel wird der Fünf-Phasen-Ansatz einer systematischen Kommunikation dargestellt[51], der speziell für das Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung modifiziert wurde.

8.1.1 Modell einer systematischen Kommunikationsstrategie

Die Skizze eines fünfphasigen Modells einer systematischen Kommunikationsplanung soll einen Anhaltspunkt bieten für die Planung und Umsetzung einer erfolgsorientierten Strategie. Es stellt eine Vereinfachung des Sieben-Phasen-Modells der Projekt- und Kampagnenplanung von Wolfgang Kroeber dar[52]. Die fünf Phasen werden im Folgenden kurz vorgestellt und anschließend etwas detaillierter erläutert.

Phase 1: Analyse- und Bilanzphase – SWOT-Analyse[53]

Die erste Phase dient dazu, die Stärken und Schwächen wie auch die Chancen und Risiken, die mit der Kommunikation des Themas für die kommunizierende Kommune verbunden sind, festzustellen, und aus dieser Erkenntnis Schlussfolgerungen für die Planung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie abzuleiten.

Phase 2: Bestimmung von Projektziel und Zielgruppen

Die zweite Phase dient dazu, zu definieren, wer und was genau in welchem zeitlichen Rahmen mithilfe der Strategie tatsächlich erreicht werden soll. (Z.B. Steigerung der Bekanntheit des Konzepts einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung. Oder direkt: Innerhalb von zwei Jahren sollen in der Gemeinde mindestens 20 von 80 Baulücken geschlossen werden.)

Phase 3: Aufbau von Kooperationen und Durchführung von Bestandsaufnahmen

In der dritten Phase wird systematisch überprüft, welche potenziellen Partner und Verbündete mit welchen Interessenlagen wie an der Erarbeitung und/oder Umsetzung der Strategie mitwirken können. Mit deren Unterstützung werden die notwendigen Bestandsaufnahmen durchgeführt.

Phase 4: Entwicklung der Kommunikationsstrategie und Planung

Auf Basis der Voruntersuchungen entwickeln Partner-Kommune und NABU (in Zusammenarbeit mit den gewonnenen Partnern) eine Kommunikationsstrategie, welche der Kommune die Planung und Umsetzung der einzelnen Maßnahmen erlaubt. Die Kommunikationsziele werden spezifiziert, Zeit- und Budgetpläne werden aufgestellt, Zuständigkeiten werden geregelt und Kontrollkriterien zur Erfolgsmessung bestimmt.

Phase 5: Realisation und Kontrolle

In der Phase 5 geht es um eine zielgruppengerechte Verschlüsselung der Botschaft in die Art möglicher Veranstaltungen, in Text, Bild, Graphik etc. vorzunehmen. Es müssen in dieser Phase entsprechende Slogans, Claims, Leitbilder etc. entwickelt werden.
Die Durchführung jeder größeren Kommunikationsmaßnahme zum Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung ist – wie im Rahmen der theoretischen Einführung bereits erläutert – aufgrund der großen Konkurrenz um das begehrte Gut der Aufmerksamkeit eine echte Herausforderung. Sorgfältige Planung und die sukzessive Entwicklung des Vorhabens durch eine Projektgruppe, die eng mit den Zielgruppen zusammenarbeitet, sind unerlässlich. Das gilt erst recht, wenn die Kommunikation tatsächlich ein ‚flächenbewussteres' Verhalten induzieren möchte.

8.1.1.1 Phase 1: Analyse- und Bilanzphase – SWOT-Analyse

Es gibt verschiedene themen- und projektspezifische Problemfelder, denen im Rahmen einer ausführlichen Analysephase auf den Grund gegangen werden muss. Mithilfe des aus der Betriebswirtschaft stammenden Instrumentariums der SWOT-Analyse werden die eigenen Voraussetzungen der Kommunikation angeschaut. Dabei ist es hilfreich verschiedene Themenkomplexe anhand konkreter Fragenkataloge zu durchleuchten. In der Praxis haben sich in diesem Zusammenhang folgende Themenkomplexe bewährt:

- **Fragen zur eigenen Gemeinde und den Hintergrund des Projekts (zum Thema Flächensparen), z.B.**
  - Welchen Erfahrungshintergrund besitzt die Gemeinde mit dem Thema Flächenverbrauch/Flächensparen? (Bereits abgeschlossene Aktivitäten und Projekte in der Vergangenheit)
  - Welche Meilensteine bei Kommunikationsprojekten (mit oder ohne Bezug zum Thema) beherrschen den Umgang mit Kommunikationsstrategien in der Gemeinde? (Erfolge und Misserfolge?)
  - Wie verlaufen die internen Arbeitsprozesse hinsichtlich der Kommunikation einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung bisher? (Personelle und finanzielle Kapazitäten?)
  - Wie ist der interne Umgang mit dem Thema Flächenverbrauch/Flächensparen zu bewerten? (Interne Kommunikation und Stellenwert des Themas innerhalb der Gemeinde)
  - Was sind die **größten internen Stärken** der Gemeinde im Kontext der Thematik nachhaltige Siedlungsentwicklung?
  - Was sind die **größten internen Schwächen** der Gemeinde im Umgang mit der Thematik?

- **Fragen zum *externen* Umgang der Gemeinde mit dem Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung, z.B.**
  - Über welche Verbindungen und Netzwerke verfügt die Gemeinde? Und welche eignen sich eventuell für eine Zusammenarbeit im Kontext einer Kommunikationsstrategie für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung?
  - Welche wesentlichen Zielgruppen für eine erfolgreiche Kommunikationskampagne ergeben sich daraus?
  - Welcher prominente Multiplikator fühlt sich eventuell der Gemeinde gegenüber

besonders verbunden oder ist aufgrund regionaler Nähe potenziell greifbar?
- Was sind aktuell die **größten externen Chancen** bezüglich einer erfolgreichen Implementierung einer Kommunikationsstrategie zum Thema?
- Was sind hingegen die **größten externen Gefahren**, die im Kontext der Planung dringend mitberücksichtigt werden sollten?

In dieser Phase geht es unter anderen auch darum zu erkennen, dass die Kommunikation für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung innerhalb der beteiligten Institutionen ihren Anfang nehmen muss. Die Kommune und andere Akteure müssen ihre Haltung zum Thema spezifizieren, um tatsächlich glaubwürdig kommunizieren zu können. Eine wichtige Frage könnte in dieser Phase lauten: „Wie wohnen wir heute und wie sollen (wollen) wir in Zukunft wohnen?" Da Siedlungsentwicklung jedes Mitglied der Gesellschaft zumindest mittelbar persönlich betrifft, könnte diese Frage ein erster Schritt in Richtung einer wirkungsvollen Kommunikation des Themas sein.

Im Einzelnen untersuchen Partner-Kommune und NABU gemeinsam,

- was die Kommune hinsichtlich ihrer baulichen und siedlungsstrukturellen Situation ebenso wie in kultureller, wirtschaftsstruktureller und sozialer Hinsicht auszeichnet,
- wer in der Kommune typischerweise welche (Flächen-, Wohn-, Lebens-) Bedürfnisse hat,
- worin für die Kommune der Mehrwert einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung bestehen kann und was sie diesbezüglich erreichen will und kann,
- welche Widerstände und Bedenken es zu überwinden gilt,
- wie sich das Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung und die Kommunikation darüber in das Tagesgeschäft bis hinein in das Kommunalmarketing einfügen lassen.

8.1.1.2 Phase 2: Bestimmung von Projektziel und Zielgruppen

Im Vorfeld der konzeptionellen Entwicklung der Kommunikationsmaßnahmen gilt es, zunächst das zu erreichende Projektziel zu definieren. Die Definition muss möglichst genau umschreiben, was bzw. wer in welchem zeitlichen Rahmen und in welcher Größenordnung erreicht werden soll und welche Indikatoren belegen können, dass dieses Projektziel auch tatsächlich erreicht wurde. Dafür bilden die Erkenntnisse aus Phase 1, der Analyse- und Bilanzphase, eine recht verlässliche Basis.

Die Phase der Projektdefinition muss den jeweiligen Kommunikator befähigen, weg zu kommen von der lamentierenden Haltung, aus der heraus gerne festgestellt wird, dass das Kernproblem des Flächenthemas seine Komplexität bzw. Heterogenität sei. Das ist sicherlich eine der größten Herausforderungen der Thematik, aber nach einer gründlichen SWOT-Analyse (siehe oben) sollten sich hieraus auch Vorteile ziehen bzw. Chancen ermitteln lassen.

Das Projektziel ist als ein übergeordnetes Kernziel der Kommunikation zu verstehen. Dieses Kernziel oder auch die der Strategie zugrunde liegende Idee sollte erstens einen positiven Grundcharakter haben (es sollte ein benennbarer Mehrwert im Vordergrund stehen, der sich nicht auf abstrakte bzw. scheinbar unrealistische Zielvereinbarungen

beschränkt), und sie sollte zweitens ein auf eine bestimmte Handlungsweise abzielendes Motiv implizieren, das sich auch als Leitbild visualisieren lässt.

Für die Kommunen bietet es sich an, das Thema „Bauen im Bestand" in den Fokus der strategischen Überlegungen zu rücken und das Projektziel daraus zu entwickeln. Das Thema bietet einerseits breite Argumentationsmöglichkeiten und es lässt sich andererseits auf vielfältige Weise positiv formulieren und visualisieren.

Steht das Projektziel fest, ist die Identifikation der geeigneten Zielgruppen ein weiterer notwendiger Schritt. Soll die Strategie beispielsweise dazu dienen, „Bauen im Bestand" zu fördern, dann gilt es involvierte Gruppierungen auszumachen. Bei der Zielgruppenidentifikation dienen folgende (und weitere noch zu formulierende) Fragen als wichtige und nützliche Kriterien: Welche Interessengruppen üben starken Einfluss auf flächenwirksame Entscheidungen aus? Wer profitiert heute von den vor Ort getroffenen (Fehl-)Entscheidungen? Wer könnte eventuell von alternativen, nachhaltigen Szenarien profitieren? Wer gilt als Trendsetter? Wer hört auf wen? Wer soll zu welchem Denken und Handeln angeregt werden? Welche Bevölkerungsteile wird die Kommune eventuell (ohnehin) ansprechen wollen (z.B. über das Stadtmarketing)? Wer ist wie, ausgehend von welchem „Sender" erreichbar?

Anhand solcher Fragen werden in dieser Phase die wichtigsten Gruppierungen identifiziert. Es bietet sich an, zunächst strategisch wichtige Personen wie z.B. Lokalpolitiker oder (meinungs-)führende, örtliche Unternehmer in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Ausgehend von den zentralen Figuren der Gemeinde ist zu überlegen, welche Anspruchsgruppen und Interessenvertreter hinsichtlich dieser Figuren ihren Einfluss geltend machen. Es ist in dieser Phase hilfreich, das jeweilige Netzwerk der lokalen Beziehungsverflechtungen zu visualisieren. Auf diese Weise können wichtige Knotenpunkte der Macht und Kommunikation identifiziert und in neuen Zusammenhängen gedacht werden.

Eine mögliche Erkenntnis aus der Visualisierung könnte sein, dass es zielführender erscheint, zunächst ausgewählte Gruppierungen oder Institutionen anzusprechen, um diese für das Anliegen nachhaltige Siedlungsentwicklung zu gewinnen (z.B. die örtliche Bauwirtschaft oder das Kommunalmarketing). Erst in einem nächsten Schritt würde man mit der Rückendeckung durch diese neu dazu gewonnenen Fürsprecher an die eigentliche Zielgruppe herantreten – beispielsweise den Gemeinderat, örtliche Wohnungsunternehmen oder das örtliche Gast- und Touristikgewerbe. Diese zweistufige Kommunikation ist oftmals notwendig, da man zunächst die lokalen Meinungsführer gewinnen muss. Denn zur Meinungsbildung ist die interpersonale Kommunikation und das persönliche Umfeld des Einzelnen mindestens ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger als medial übertragene Botschaften: „Die Orientierung der Rezipienten an den sozialen Gruppen, die Identifikation mit den Gruppennormen, sozialer Druck, soziale Kontrolle usw. stellen Prozesse dar, die auch im Zusammenhang mit Massenkommunikation von Bedeutung sind."[54]

Entsprechende, freilich noch zu verfeinernde Analysen können mit weiteren Zielpersonen(gruppen) durchgeführt werden, etwa mit jungen bauwilligen Familien, mit Bauträgern oder mit Architekten. Solche Analysen fallen in einer strukturstarken (wachsenden) Region sicher in Teilen anders aus als in einer strukturschwachen (schrumpfenden) Region.

8.1.1.3 Phase 3: Aufbau von Kooperationen und Durchführung von Bestandsaufnahmen

Eine gründliche Zielgruppenanalyse muss die Bedürfnisse, Einstellungen und Meinungen, Vorlieben, den Wissensstand, die Medienkonsumgewohnheiten und die ungefähren sozialen und wirtschaftlichen Hintergründe der unterschiedlichen Zielgruppen ermitteln. Auch der Frage nach den Interessenslagen der Zielgruppen bezüglich „Flächeninanspruchnahme" wird hier nachgegangen. Dabei könnte z. B. die „bulls-eye-individual"-Methode, die Werner Schaeppi im Rahmen des ersten Fachgesprächs (siehe Kapitel 4.6.) vorstellte, Anwendung finden, oder auch die Zielgruppenbestimmung nach dem Sinus-Lebensstilmodell (siehe Kapitel 5.1.1.). Auch vorhandene Marktstudien und neue Forschungsergebnisse würden einfließen.[55]

Die genaue Kenntnis der jeweiligen lokalen Akteure und möglichen Zielgruppen ist die Voraussetzung zur Bildung strategischer Allianzen. Das bedeutet, dass die ausgewählten Akteure und Zielgruppen eine *für sie passende – aktive oder passive – Rolle im Rahmen der Strategie übernehmen*. Wer eine aktive Rolle übernimmt, wird damit selbst zum Multiplikator ‚pro Fläche' und wer passiv bleibt, wird direkt als Rezipient angesprochen. Wer fungiert als Zugpferd oder Motor? Wen könnte diese treibende Kraft aktivieren? Oder umgekehrt: Wer ist auf direktem Wege schlecht zu erreichen, aber indirekt durch eine andere Gruppe vielleicht leichter? Denn wie aus den Beiträgen von Schaeppi und Gröschel (siehe Kapitel 4.5. und 4.6.) hervorging, ist es häufig besonders effektiv, wenn man einer Gruppierung, die beispielsweise mit besonderer Kompetenz oder Glaubwürdigkeit ausgestattet ist, eine aktive Rolle einräumt. Im Hintergrund steht dabei die Frage: Wer lässt sich möglicherweise im Rahmen eines „Campaigning" zum Mitmachen gewinnen, und wer muss verstärkt im Rahmen der Kommunikation fokussiert werden? Eine Botschaft an die Gruppe der Architekten könnte dann beispielsweise lauten: „Eure berufliche Zukunft als Architekten liegt im Umbauen und Sanieren!" Auf diese Weise gewinnt man vielleicht Vorreiter aus der Gruppe der Architekten, die ihrerseits an ihre Kunden (Bauherren) mit folgender Botschaft herantreten: „Umbauen und sanieren ist lohnens- und lebenswerter als ein Neubau auf der grünen Wiese…".

Gemeinsam wird untersucht,

- aus welchen institutionellen oder personellen Konstellationen Synergien für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung erwachsen können,
- wer als treibende Kraft in Betracht kommt,
- wer zusammen mit wem von der/den anzusprechenden Zielgruppe/n als besonders glaubwürdig erachtet wird.

8.1.1.4 Phase 4: Entwicklung der Kommunikationsstrategie und Planung

In dieser Phase wird das in Phase 2 festgelegte Projektziel operationalisiert. Nun werden die spezifischen Kommunikationsziele und die generelle(n) Kampagnenidee(n) festgelegt. Hierbei ist es hilfreich, gedanklich mit einem stark vereinfachten Kommunikationsmodell zu arbeiten, um zur strukturellen Vorarbeit die relevanten Ursache-/ Wirkungskomponenten identifizieren zu können (vgl. Kapitel 1.1.). Basierend auf der Lasswell-Formel[56] – einer der

ersten Beschreibungen des Kommunikationsprozesses (1948) – lässt sich eine leitende Fragestellung für diese Phase darstellen: Welcher Absender transportiert welche Inhalte (Kommunikationsziele) über welche Medien an welche Zielgruppen um welches Projekt(teil)ziel zu erreichen?

In dieser strategischen Planungsphase empfiehlt es sich Kontrollkriterien (mit Messgrößen und Messmethoden) festzulegen, die zu einem späteren Zeitpunkt als Grundlage für (weitere) Maßnahmen zur Verfügung stehen.

Die systematische und detaillierte Beantwortung der genannten Fragen bildet die Grundlage der Planungsmatrix. Diese muss später mit den entsprechenden Budgetierungen und weiteren Rahmenbedingungen ergänzt werden (Kosten, Personal, Zeit, Reichweite…). Doch zuvor gilt es Möglichkeiten der Effizienzverbesserung der Kommunikation auszumachen. Konkret kann das bedeuten, dass z.B.

a) gezielt **Marketing-Aspekte** integriert werden,
b) der **Beziehungsebene** besondere Beachtung geschenkt wird und/oder
c) ein **mehrstufiges System der Kommunikation** aufgebaut wird.

a) Integration von Marketing-Aspekten

Integration von Marketingaspekten bedeutet zunächst eine generelle Beachtung der Regeln, nach welchen Kommunikationsprozesse verlaufen (vgl. Kapitel 1.1.). Das heißt, es sollte überprüft werden, wie zielgruppenfreundlich („kundenfreundlich") die Kommunikation ist bzw. aufgebaut werden soll. Aspekte der eigenen Glaubwürdigkeit als Sender spielen hier ebenso eine Rolle, wie die Frage, ob die Anliegen und Interessen der Zielgruppe überhaupt berücksichtigt werden. Im Falle einer Kommunikationskampagne einer Gemeinde für Bauen im Bestand könnte dies folgendes bedeuten:

- Adressaten immer persönlich anschreiben (z.B. bei der Ansprache von Landbesitzern)
- Service- und Info-Center einrichten, eine Telefon-„Hotline" zu aktuellen Themen anbieten (z.B. zum Thema „Bauen im Bestand" – Finanzierungsmöglichkeiten, Kontakte zu Architekten etc.)
- Eigenes Netzwerk einbeziehen/ zur Verfügung stellen (Austausch von Akteuren fördern und ermöglichen)
- Ansprechpartner mit Bild und direkten Kontaktdaten vorstellen (niedrigschwelliges Angebot schaffen)
- Möglichkeiten der ehrenamtlichen Mitarbeit bieten, neue Netzwerke kreieren etc.

b) Besondere Beachtung der Beziehungsebene

In Kapitel 1.1. wurde bereits die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Beziehungsebene als impliziter Kommunikationsvorgang dargestellt. Insbesondere im Kontext einer mangelnden Involviertheit des Empfängers tritt diese ganz besonders stark in den Vordergrund. Aber nicht nur wenn eine Botschaft über die so genannte „periphere Route der Kommunikation" aufgenommen wird, sondern generell sollte man sich als Kommunikator immer die Frage stellen: Werde ich bzw. wird meine Institution durch meine Zielgruppe als Sympathieträger wahrgenommen? In diesem Kontext ist es hilfreich, nicht nur auf der kognitiven, sondern auch auf der emotionalen Ebene zu kommunizieren. Das bedeutet, dass im Rahmen der Kommunikationsstrategie bewusst auch positive Gefühle zum Thema und zum Absender ausgelöst werden sollten. Dies könnte z.B. durch das Aufzeigen von positiven, zielgruppenorientierten Argumenten erfolgen, oder dadurch,

dass man auch eine humorvolle Ebene integriert etc. Darüber hinaus muss man sich die Frage stellen, ob man als Sender für das Thema Flächensparen auch als glaubwürdiger und kompetenter „Gesprächspartner" wahrgenommen wird.

c) Aufbau eines mehrstufigen Systems der Kommunikation

Ein weiterer Ansatz, der hier kurz skizziert werden soll, geht zurück auf den Zweistufenfluss der Kommunikation (two-step flow of communication, Lazarsfeld et al.[57], siehe nachfolgende Abb. 8-1). Dieser Ansatz geht davon aus, dass Aussagen von den Medien (Rundfunk, Presse, etc.) vornehmlich zu den Meinungsführern fließen und von dort zu den weniger aktiven Teilen der Bevölkerung. Demnach wirken Medien zweistufig, und nur die so genannten Opinion-Leader (Meinungsführer) werden direkt von den Massenmedien erreicht und beeinflusst.

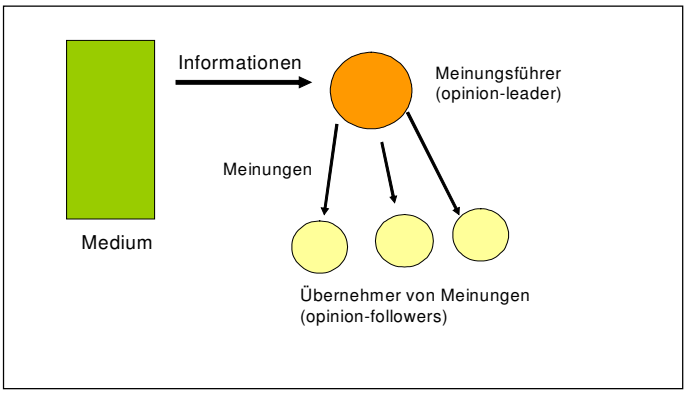


Abb. 8-1 Der Zweistufenfluss der Kommunikation, eigene Darstellung basierend auf Lazarsfeld [58]

Im Zeitalter von Internet und Multimediakommunikation ist diese These so natürlich nicht mehr haltbar. (Wer durch wen über welche Kanäle im Internet wie beeinflusst wird, ist bezüglich der Thematik nachhaltige Siedlungsentwicklung eine wissenschaftlich noch nicht untersuchte Frage.) Aber auch bereits in den 1960er Jahren hat sich die Kommunikationsforschung von dieser These distanziert. Damals argumentierte man damit, dass diese ja voraussetze, dass zwischen Opinion-Leader und Opinion-Follower ein unmittelbarer sozialer Kontakt bestehen müsse. Des Weiteren zeigte sich schon damals, dass auch Personen, die häufig in den Medien auftreten (Prominente), und die Medien selbst als „Ratgeber" und damit als Opinion-Leader fungieren. Es zeigte sich also bereits recht früh, was insbesondere seit den 1990er Jahren immer stärker diskutiert wurde: „[…] dass mit fortschreitender Mediatisierung die meinungsbildende Funktion der Massenmedien und damit die Wirkung der Massenmedien [auf die Meinungsbildung, Anm. der Verfasser] zunehmen wird"[59]. Das bedeutet, dass man mit hoher Wahrscheinlichkeit am erfolgreichsten kommuniziert, wenn man möglichst auf mehreren Stufen an seine Zielgruppe herantritt.

Einerseits sollte man als Kommunikator-Institution so aufgestellt sein, dass man selbst von der Zielgruppe in Sachen nachhaltige Siedlungsentwicklung / Bauen im Bestand als potenzieller Meinungsführer gilt. In der Folge wäre es eine der wesentlichen Aufgaben sich möglichst stark im Bereich PR und Öffentlichkeitsarbeit zu positionieren, so dass man über die Medien als „führender Experte" bezogen auf das Thema wahrgenommen wird. Hierbei wäre es natürlich besonders wünschenswert, wenn die führenden Persönlichkeiten der jeweiligen Institution (Bürgermeister, Stadt- und Gemeinderäte, Vorstände, etc.) sich

entsprechend in den Medien zum Thema äußern würden. Eine ebenfalls Erfolg versprechende Strategie, besteht darin, (lokale) Prominenz zu gewinnen, die sich für das Thema stark macht. Denn auch dann hätte man echte Chancen meinungsbildend auf den Einzelnen in der Gemeinde einzuwirken. Am wirkungsvollsten ist es, wenn man sich auf mehreren Kanälen (direkt und indirekt) gleichzeitig an seine Zielgruppe wendet (z.B. über das Gemeindeblatt (indirekt) und über einen Stand auf dem örtlichen Bürgerfest (direkt)).

8.1.1.5 Phase 5: Realisation und Kontrolle

Ist die strategische Maßnahmenplanung stimmig und vollständig, und wurden die Entscheidungen bezüglich der Kommunikationsziele und -instrumente und der Mittel und Medien gefällt, geht es im Folgenden darum, eine zielgruppengerechte Verschlüsselung der Botschaft in die Art möglicher Veranstaltungen, in Text, Bild, Graphik etc. vorzunehmen. Es müssen in dieser Phase entsprechende Slogans, Claims, Leitbilder etc. entwickelt werden. Als strategischer Ansatz sollte vor allem die Erprobung emotionaler, positiver Leitbilder auf den verschiedenen Kommunikationswegen umgesetzt werden. Es empfiehlt sich auch, die aktuellen Trends im Bereich ökologisches Bauen und Wohnen zu nutzen und vor allem die Vorteile für den Einzelnen über eine stark emotionale Bildsprache zu vermitteln. Dabei sollten auch mediale Kommunikationswege wie Zeitschriften, Film und Video genutzt werden. Zudem sollten hier Erfahrungen aus dem viralen Marketing berücksichtigt werden (mehr dazu im nachfolgenden Kapitel).

Bei der Erprobung sollten Kontrollgruppen mit in die Arbeit einbezogen werden, insbesondere vor z. B. dem Druck größerer Mengen einer Broschüre oder sonstigen kostspieligen Realisationen. Das heißt, dass schon frühzeitig Personen in die Arbeit einbezogen werden, die aus den jeweiligen Zielgruppen stammen.

8.2 Ansatz zur Gewinnung der eigenen Mitgliedschaft: Virales Marketing

Der NABU ist mit ca. 400.000 Mitgliedern einer der größten Umweltverbände Deutschlands. Die Mitgliedschaft weist zweifellos eine überdurchschnittliche Tendenz hin zu den Themen „Umweltbewusstsein" und „Naturverbundenheit" auf. Hinzu kommt, dass bei einem eher überdurchschnittlichen Bildungs- und Einkommensniveau[60] auch potenziell Finanzmittel zum Erwerb eines Eigenheims vorhanden sind. Infolgedessen sind es gerade die eigenen Mitglieder (und deren Söhne und Töchter), die auch gerne Mal ein Häuschen auf der grünen Wiese bauen.

Da somit große Teile der eigenen Mitgliedschaft und ihrem Umfeld als potenzielle Eigenheimbauer einzustufen sind, sieht der NABU es als vordringliche Aufgabe, die Kommunikation zum Flächenbewusstsein innerhalb der eigenen Mitgliedschaft zu verstärken und auszubauen. Dieser Ansatz weist nicht zuletzt finanzielle und personelle Vorteile auf, da bei einer Ansprache der eigenen Mitgliedschaft z.B. keine Adressen angekauft werden müssen, und dennoch existiert aufgrund der genannten Zusammensetzung der NABU-Mitgliedschaft schon eine dem Thema entsprechende Vorselektion.

Ein denkbarer Ansatz wäre in diesem Zusammenhang die Methode des viralen Marketings[61]. Konkret bedeutet das, unter den engagierten Landesverbänden und Kreisgruppen Personen mit einer „Schlüsselrolle" zu identifizieren. Gemeint sind hiermit Personen, die innerhalb des Verbandes und/oder innerhalb ihrer Gemeinde besonders gut vernetzt sind, d.h. sie verfügen über ein weit reichendes Netz sozialer Kontakte. Allerdings sollte man bei der Identifikation dieser so genannten Schlüsselfiguren keinesfalls nur die verbandsinternen „Knotenpunkte" im Blickfeld haben, sondern immer auch bedenken, dass Innovationen grundsätzlich eher von „Randfiguren" ausgehen. Das heisst, dass eben nicht immer der Vorstand oder der Geschäftsführer eines Landesverbandes der potenzielle Ansprechpartner sein muss, sondern vielleicht eher ein engagierter Ehrenamtlicher, der sich bisher eventuell sogar noch gar nicht näher mit dem Thema auseinandergesetzt hat (siehe nachfolgende Abb. 8-2).

Laut Prof. Dr. Michael Zerr, Experte für Virales Marketing, muss man in der Phase Null der Strategie mindestens 150 sogenannte Schlüsselfiguren identifizieren. In der Phase 1 geht es dann darum, sie mit der eigenen Idee/ dem eigenen Thema zu „infizieren". Dabei ist es wichtig, dass die Botschaft eine hohe Identifikationsmöglichkeit und ein niedrigschwelliges Interaktionsangebot impliziert.

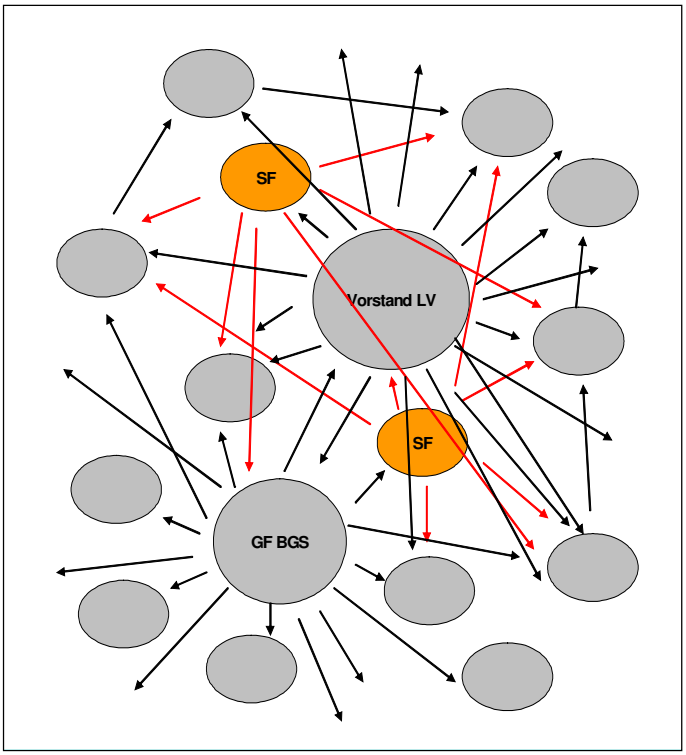


Abb. 8-2 Beziehungsgeflecht des Verbandnetzwerkes mit potenziellen Schlüsselfiguren (SF), eigene Darstellung

Über dieses Mittel wird dann die Phase 2 eingeleitet, das „Involvieren", d.h. der Adressat erhält die Möglichkeit, sich selbst einzubringen. Dies könnte z.B. über das Angebot eines „NABU-Lifestyle-Club" geschehen. Möglicherweise bietet man im Rahmen eines solchen

Clubs die Vermittlung von Bauberatungen (zum Thema Bauen und Sanieren im Bestand) zu vergünstigten Konditionen an. In Phase 3 geht es darum, die identifizierten Schlüsselfiguren miteinander zu vernetzen. Das heißt, man bietet den Schlüsselpersonen die Möglichkeit, sich im Rahmen eines besonderen Forums miteinander auszutauschen, sich kennenzulernen und z.B. besonders interessante Kontakte zu entsprechenden Architekten und Handwerksunternehmen zu knüpfen.

Diese Maßnahmen dienen u. a. dazu, die identifizierten Schlüsselfiguren enger an die eigene Idee zu binden. Auf diese Weise gewinnt man als Initiator der hergestellten Verbindung automatisch an Reputation, dies trägt wiederum dazu bei, dass das Interesse und die Aufmerksamkeit gesteigert werden.

In der nächsten Phase, Phase 4, geht es darum, die gewonnen, potenziellen Multiplikatoren zur Zusammenarbeit anzuleiten. Das bedeutet, man gibt den Interessierten einfache Mitmachmöglichkeiten mit auf den Weg. Beispielsweise sendet man den Mitgliedern einen lustigen Filmspot zum Thema Wohnen im Zentrum zu. Gleichzeitig erhalten sie die Aufforderung diesen Spot an drei bis fünf Personen oder Institutionen weiterzuleiten.

In der fünften und letzten Phase der Strategie muss der in Gang gekommene Prozess „navigiert" werden. Auf die Außenwelt, die ja ihrerseits ebenfalls immer in Bewegung ist und folglich auch auf die eigene Strategie einwirkt, muss möglichst flexibel reagiert werden.

8.3 Ansatz zur Gewinnung potenzieller Eigenheimbauer: Unternehmenskooperationen

Zur Gewinnung der potenziellen Eigenheimbauer erscheint es Erfolg versprechend, verstärkt nach Kooperationspartnern aus dem Wirtschaftssektor zu recherchieren. Dabei erscheint es themenbedingt passend, Banken und Bausparkassen sowie kleinere und mittlere Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft aus dem lokalen bzw. regionalen Umkreis anzusprechen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass man sich im Vorfeld über folgende Aspekte Gedanken macht:

- Besteht bei einer potenziellen Zusammenarbeit ein **positiver Imagetransfer auf beiden Seiten**?
- Welchen tatsächlichen Nutzen hat die Zusammenarbeit für die Ziele und Zielgruppen der Institution? Dient die Zusammenarbeit tatsächlich einer Verbreitung der Meinung, dass „Flächensparen notwendig ist und die Lebensqualität auf Dauer verbessert", oder wird z.B. vielmehr das Thema Solarenergie im Kontext mit einem bestimmtem Anbieter vorangebracht?
- Eine besonders wichtig Frage ist auch: Passen die Partner auch in den Augen der Öffentlichkeit zusammen und ist die Kooperation insgesamt glaubwürdig (Entstehung einer Win-win-Situation)?

Eine öffentlichkeitswirksame Zusammenarbeit mit einem Unternehmen könnte in Bezug auf das Thema Bewusstseinsbildung für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung das Sponsoring sein. Sponsoring ist ein vertraglich vereinbartes Geschäft, das auf dem Prinzip

von Leistung und Gegenleistung beruht. Es dient heute immer mehr Unternehmen als Kommunikationsinstrument und wird u. a. auch zur Förderung von Natur- und Umweltschutzprogrammen eingesetzt. Allerdings sind es in erster Linie medienwirksame Programme wie Tierschutz oder der Schutz der Regenwälder, die für Unternehmen besonders viel versprechend erscheinen. Bei dem Thema nachhaltige Siedlungsentwicklung müssten entsprechend die emotionalen Aspekte der Thematik in den Vordergrund gerückt werden (z.B. „Gemeinsam gegen die Verödung der Dorfkerne!", oder Herstellung eines Zusammenhangs z.B. mit Artenschutzthemen).

Bei der Planung und Realisierung einer Unternehmenskooperation sollte die Perspektive zunächst auf die Nutzenerwartungen der Unternehmen gesetzt werden, um ein Nutzenversprechen zu einem wettbewerbsfähigen Preis formulieren zu können.

Entscheidend dabei ist, dass die im Konzept enthaltenen Ansätze für eine längerfristige Kooperation tragfähig sein sollten, so dass das jeweilige Unternehmen die Gelegenheit hat, sein gesellschaftliches Engagement als Bestandteil der Unternehmensstrategie weiter zu entwickeln.

---

[1] Zum allgemeinen Kommunikationsprozess siehe z.B.: Schenk, Michael: Medienwirkungsforschung. Tübingen 2002, S. 12-23; Maletzke, G.: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg 1963, S. 16; Vgl. Merten, K.: Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen 1977.

[2] Vgl. Görke, A.: Risikojournalismus und Risikogesellschaft. Sondierung und Theorieentwurf. Opladen, Wiesbaden 1999, S. 220 ff.

[3] Der Kommunikationsprozess ist in einer Vielzahl von Modellen beschrieben worden. Das Modell von Claude Shannon ist von den linearen Modellen das bekannteste. Es bildet den Grundstein für die Entstehung der empirischen Kommunikationsforschung und damit für die Laswell-Formel: Wer sagt was, durch welches Medium, zu wem, mit welcher Wirkung? Vgl. dazu Schenk, Michael: Medienwirkungsforschung. Tübingen 2002, S. 12ff.

[4] Kroeber-Riel, Werner: Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Stuttgart, Berlin, Köln 1991, S. 98.

[5] Vgl. Petty, R. / Cacioppo, J.T.: The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: Berkowitz, L. (Hg.): Advances in Experimental Social Psychology. New York 1986, S. 123-205., Vgl. auch Felser, G.: Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung. Stuttgart 1997.

[6] Zitiert nach: Schenk, M.: Medienwirkungsforschung. Tübingen 2002., S. 256.

[7] Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D.: Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien. 8. unveränderte Auflage. Bern 1990, S. 53.

[8] Vgl. Knieper, Thomas (Hg.): Statistik. Eine Einführung in die Kommunikationsberufe. München, 1993., S. 103 ff.

[9] Ebenda, S. 32 ff.

[10] Vgl. Früh, Werner: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. München, 1991, S.24.

[11] Kurze Erläuterung zur Codierung im Rahmen der Inhaltsanalyse: Die Codes basieren exakt auf den inhaltlichen Fragen des Fragebogens. Die abgefragten Inhalte wurden auf „vorhanden" oder „nicht vorhanden" überprüft. Dazu wurde ein intersubjektiv nachvollziehbares, computergestütztes Recherche- und Stichprobeverfahren verwendet.

[12] Siehe Anhang, Abb. 1 bis 4.

[13] Siehe Anhang, Abb. 1, 2, 4.

[14] Siehe Anhang, Abb. 9 bis 12.

[15] Siehe Anhang, Abb. 5 und 6.

[16] Siehe Anhang, Abb. 7 und 8.

[17] Siehe Anhang, Abb. 6.

[18] Siehe Anhang, Abb. 13 und 14.
[19] Anzahl der Befragungsteilnehmer geordnet nach Zuordnung A: Bundesebene: 5; Landesebene: 16; kommunale Ebene: 34; Sonstige (v. a. wissenschaftliche Einrichtungen, Stiftungen): 9. Anzahl der Befragungsteilnehmer geordnet nach Zuordnung B: Staat: 10, Umweltverbände: 16; Kommunalverwaltung: 26; Sonstige (v. a. wissenschaftliche Einrichtungen, Stiftungen): 8; Wirtschaftsvertreter: 2; sonstige Verbände: 2.
[20] Siehe Fußnote 19.
[21] Siehe Anhang, Abb. 15 und 16.
[22] Siehe Anhang, Abb. 17 und 18.
[23] Ebenda.
[24] Siehe Anhang, Abb. 27.
[25] Siehe Anhang, Abb. 19 und 20.
[26] Von 64 Institutionen, welche die Frage nach den durch sie angesprochenen, Zielgruppen beantworteten, gaben 90% an, dass sie 10 und mehr der abgefragten 18 Zielgruppen ansprechen würden.
[27] Siehe Anhang, Abb. 21 und 22.
[28] Siehe Anhang, Abb. 23 bis 26.
[29] Siehe Anhang, Abb. 23 bis 26.
[30] Weitere Informationen zur Ausstellung über folgenden Link: http://www.stmugv.bayern.de/aktuell/veranstaltungen/leihaus/wohnen.htm.
[31] Mehr Informationen zu diesem Best-Practice-Beispiel: http://www.dorfboerse.de/index.html.
[32] Weitere Informationen und Bestellmöglichkeit auf folgender Seite: http://www.lnv-bw.de/veroe_film.php.
[33] Download: http://www.nabu.de/m01/m01_01/04984.html
[34] Modellvorhaben zur Eindämmung des Landschaftsverbrauchs durch innerörtliche Entwicklung.
[35] Eine von der Agentur Gröschel_Geheeb durchgeführte Kampagne für Solaranlagen im Auftrag des BMU.
[36] Pilotversuch der Stadt Zug Hausbesucher zum Einbau von Solarenergie-Anlagen zu bewegen, begleitet von mrc / Creafactory.
[37] SWOT ist die Abkürzung der englischen Begriffe *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken).
[38] Gesprächspartner des NABU war Dr. Frank Jost vom vhw, Bundesverband für Wohneigentum und Stadtentwicklung e.V.
[39] Zur näheren Information siehe die Internetseite des Instituts: http://www.sinus-sociovision.de/.
[40] Gesprächspartner des NABU war Heike Brückner von der Stiftung Bauhaus Dessau.
[41] Gesprächspartner des NABU waren in Bayern: Frau von Seckendorff, Dr. Suttner, Claus Hensold; in Baden-Württemberg: Stefan Gloger und Prof. Dr. Günther Turian; in Nordrhein-Westfahlen: Matthias Peck und Stefan Reis.
[42] Gesprächspartner des NABU war Prof. Dr. Dirk Vallée.
[43] Gesprächspartner des NABU war Oberbürgermeister Boris Palmer.
[44] Gesprächspartnerin des NABU war Katharina Günther von der Fachhochschule Erfurt.
[45] Langfassung des Projekttitels: Kommunikation zur Kostenwahrheit bei der Wohnstandortwahl. Innovative Kommunikationsstrategie zur Kosten-Nutzen-Transparenz für nachhaltige Standortentscheidungen in Mittelthüringen.
[46] Gesprächspartner des NABU waren Uta Bauer und Susanne Dähner vom Büro für integrierte Planung Berlin (BIP Berlin).
[47] Siehe www.wilhelmshaven.wohnstandort.info.
[48] Gesprächspartner des NABU war Olaf Pestl vom Referat Stadtentwicklung der Stadt Iserlohn.
[49] Langfassung des Projekttitels: Nachhaltiges Gewerbeflächenmanagement im Rahmen interkommunaler Kooperation am Beispiel des Städtenetzes Balve-Hemer-Iserlohn-Menden.
[50] Gesprächspartner des NABU waren Dr. Frank Molder und Frau Dr. Sabine Müller-Herbers von Baader Konzept.
[51] Der im Kontext des Projekts entwickelte Ansatz basiert auf dem Sieben-Phasen-Modell von Wolfgang Kroeber. Siehe auch: Kroeber, Wolfgang: Projekt- und Kampagnenplanung: Das Sieben-

Phasen-Modell systematischer Kommunikation. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. Wiesbaden, 2006, S. 232-248.
[52] Siehe ebenda.
[53] Siehe Fußnote 37.
[54] Schenk, Michael: Kommunikationstheorien. In: Noelle-Neumann et al. (Hrsg.): Das Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt/Main 1999, S. 181.
[55] Neben den Ergebnissen einschlägiger REFINA-Projekte z.B. auch folgende Arbeiten: BMVBS/BBR: Akteure, Beweggründe, Triebkräfte der Suburbanisierung. Motive des Wegzugs – Einfluss der Verkehrinfrastruktur auf Ansiedlungs- und Mobilitätsverhalten. BBR-Online-Publikation Nr. 21/2007; Umweltbundesamt (im Erscheinen): Von der Außen- zur Innenentwicklung in Städten und Gemeinden, Erarbeitung von Handlungsvorschlägen sowie Analysen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Wirkungen einer Neuorientierung der Siedlungspolitik, Kurztitel: Das Kostenparadoxon der Baulandbereitstellung, erscheint als UBA-Texte, Berlin.
[56] Geht zurück auf die viel zitierte Formulierung von Lasswell (1948): „A convenient way to describe an act of communication is to answer the following question: Who says what to whom in which channel with what effect?" Vgl. Schulz, Winfried: Der Kommunikationsprozeß. In: Noelle-Neumann et al. (Hrsg.) Das Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation, Frankfurt/ Main 1999, S. 144 ff.
[57] Vgl. Lazarsfeld, Paul F. / Berelson, Bernard / Gaudet, Hazel (1968) [Original 1944]: The People's Choice. How the Voter Makes up his Mind in a Presidential Campaign. New York, London.
[58] Siehe auch: Merten, K.; Schmidt, S. J.; Weischenberg, S.: Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen, 1994.
[59] Merten, Klaus: Reale und fiktive Opinion-leader. Eine Mehrstufenanalyse zum Two-Step-Flow.
[60] Dies lässt sich anhand der Statistiken über die Mitgliedschaft und die Förderer des Naturschutzbund Deutschland ablesen.
[61] Die folgenden Ausführungen basieren auf einem Vortrag von Prof. Dr. Michael Zerr am 21.4.2008 auf dem Fundraising Kongress in Fulda.

9. Literaturverzeichnis

BMVBS/BBR: Akteure, Beweggründe, Triebkräfte der Suburbanisierung. Motive des Wegzugs – Einfluss der Verkehrinfrastruktur auf Ansiedlungs- und Mobilitätsverhalten. BBR-Online-Publikation Nr. 21/2007

Felser, G.: Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung. Stuttgart 1997

Früh, W.: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. München 1991

Görke, A.: Risikojournalismus und Risikogesellschaft. Sondierung und Theorieentwurf. Opladen, Wiesbaden 1999

Knieper, T. (Hrsg.): Statistik. Eine Einführung in die Kommunikationsberufe. München 1993

Kroeber, W.: Projekt- und Kampagnenplanung: Das Sieben-Phasen-Modell systematischer Kommunikation. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. Wiesbaden, 2006

Kroeber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Stuttgart, Berlin, Köln 1991

Lazarsfeld, P.F.; Berelson, B.; Gaudet, H. (1968) [Original 1944]: The People's Choice. How the Voter Makes up his Mind in a Presidential Campaign. New York, London

Maletzke, G.: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg 1963

Merten, K.: Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen 1977

Merten, K.: Reale und fiktive Opinion-leader. Eine Mehrstufenanalyse zum Two-Step-Flow. In: Merten et al. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Opladen 1994

Merten, K.; Schmidt, S.J.; Weischenberg, S.: Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen 1994

Petty, R.; Cacioppo, J.T.: The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology. New York 1986

Schenk, M.: Kommunikationstheorien. In: Noelle-Neumann et al. (Hrsg.): Das Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt/Main 1999

Schenk, M.: Medienwirkungsforschung. Tübingen 2002

Schulz, W.: Der Kommunikationsprozeß. In: Noelle-Neumann et al. (Hrsg.): Das Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Frankfurt/Main 1999

Umweltbundesamt (im Erscheinen): Von der Außen- zur Innenentwicklung in Städten und Gemeinden, Erarbeitung von Handlungsvorschlägen sowie Analysen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Wirkungen einer Neuorientierung der Siedlungspolitik, Kurztitel: Das Kostenparadoxon der Baulandbereitstellung, erscheint als UBA-Texte, Berlin

Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D.: Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien. 8. unveränderte Auflage. Bern 1990

Anhang mit ausgewählten graphischen Darstellungen der Status Quo Analyse

I. Darstellungen zum Untersuchungsdesign

Abbildung 1 (Gesamtstichprobe)

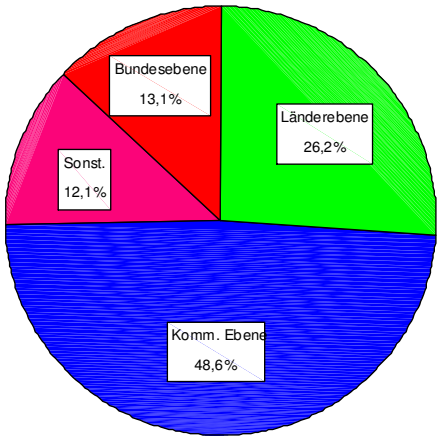


Abbildung 2 (GS)

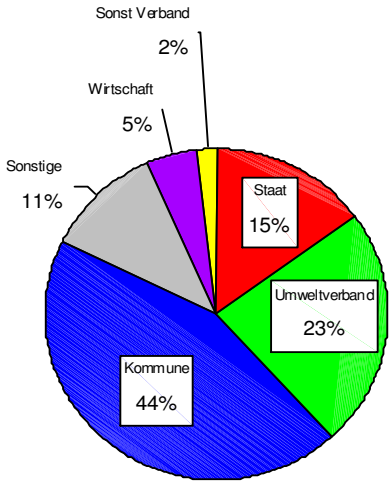


Abbildung 3 (GS)

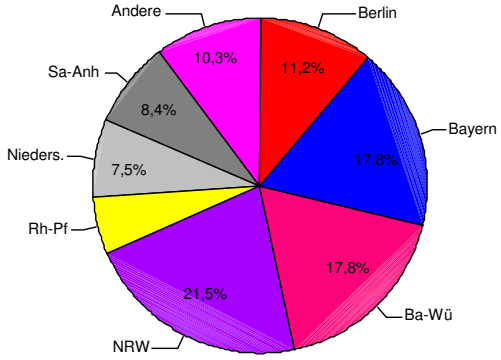
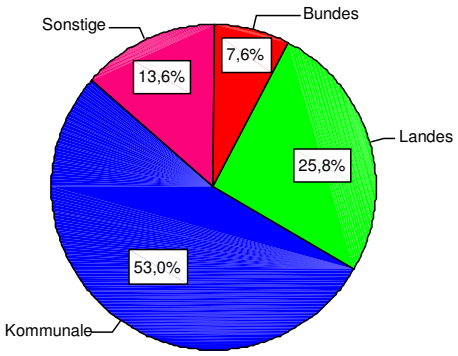


Abbildung 4 (nur Rücklauf)

Zuordnung Rücklauf



II. Darstellungen zu den Ergebnissen der Inhalte der Kommunikation und Bewusstseinsbildung

Botschaften mit Fokus auf Flächensparen

Abbildung 5

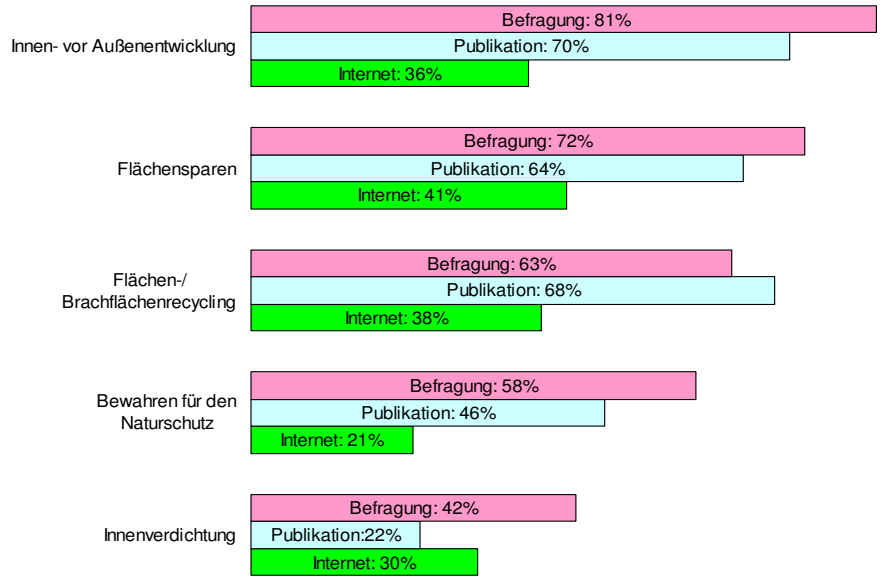
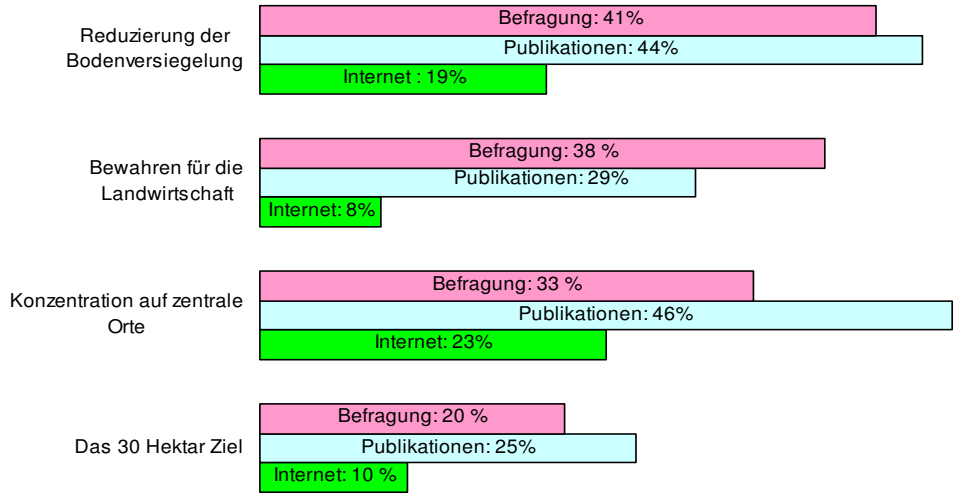


Abbildung 6



Botschaften mit Fokus auf nachhaltige Siedlungsentwicklung

Abbildung 7

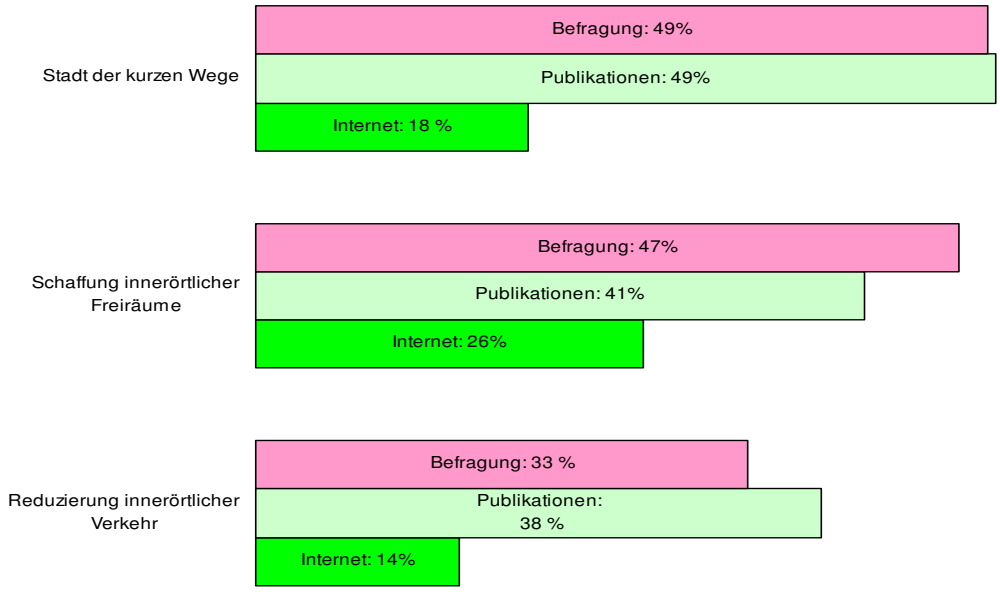
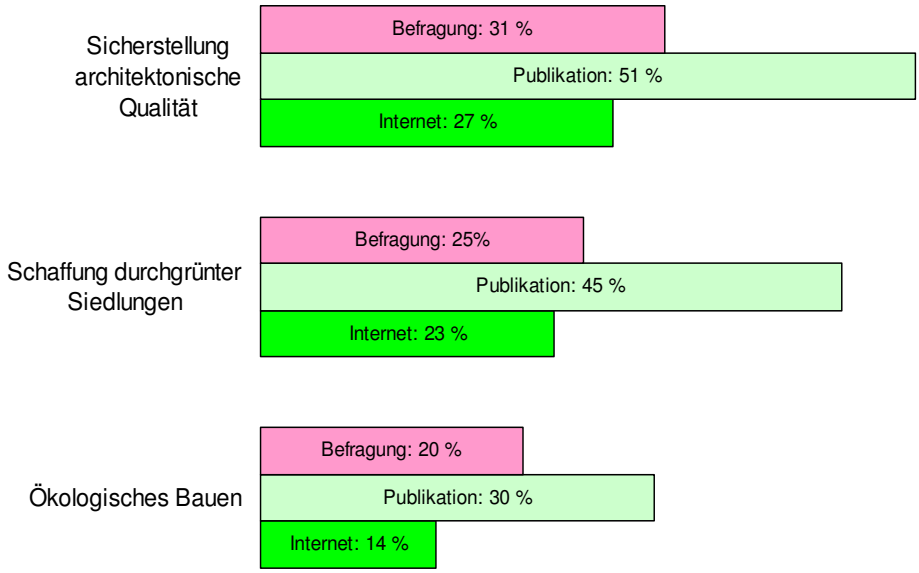


Abbildung 8



Häufigkeiten der Botschaften mit Fokus Flächensparen

Abbildung 9

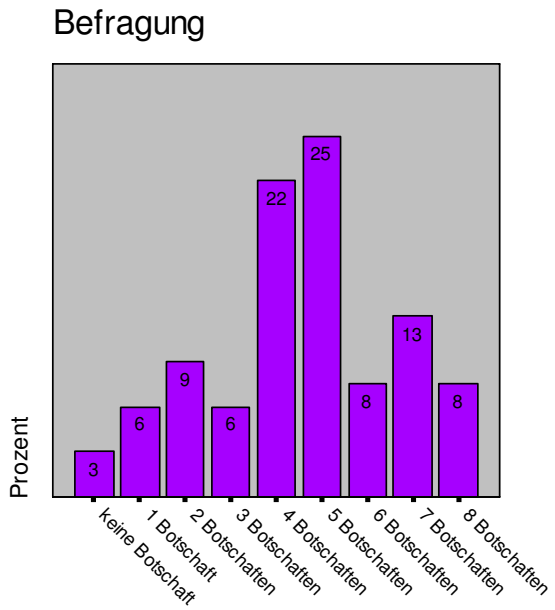
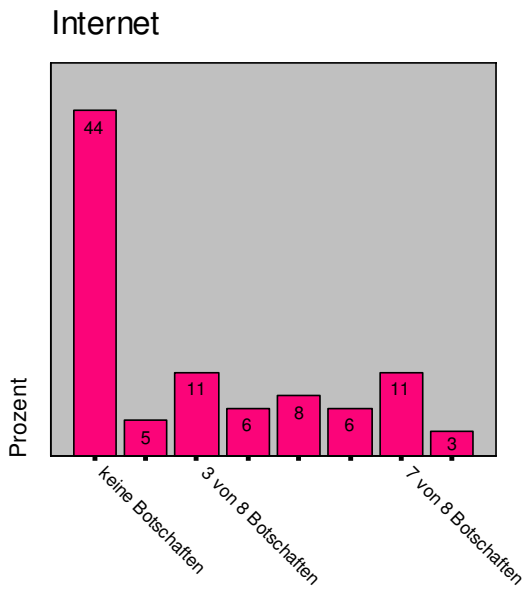


Abbildung 10



Häufigkeiten mit Fokus Nachhaltige Siedlungsentwicklung

Abbildung 11

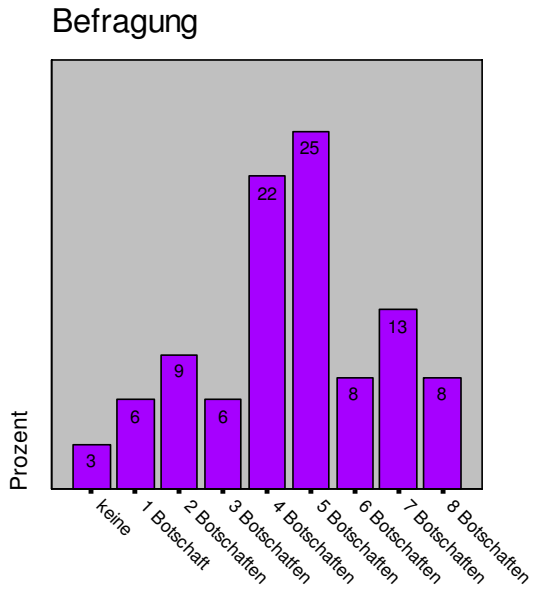
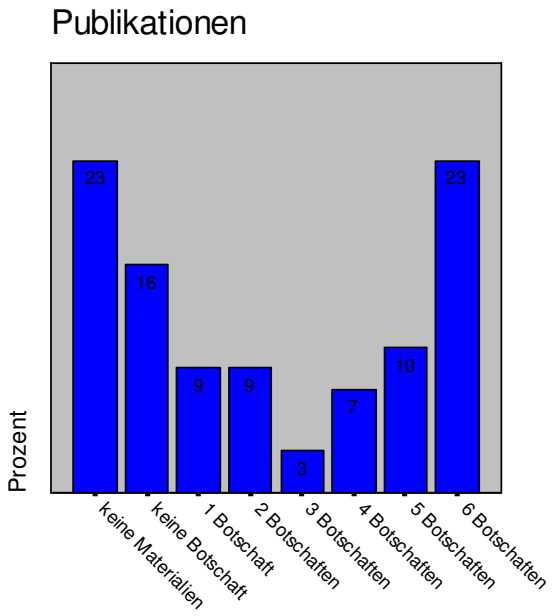


Abbildung 12



Kommunizierte Argumente für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung

Abbildung 13

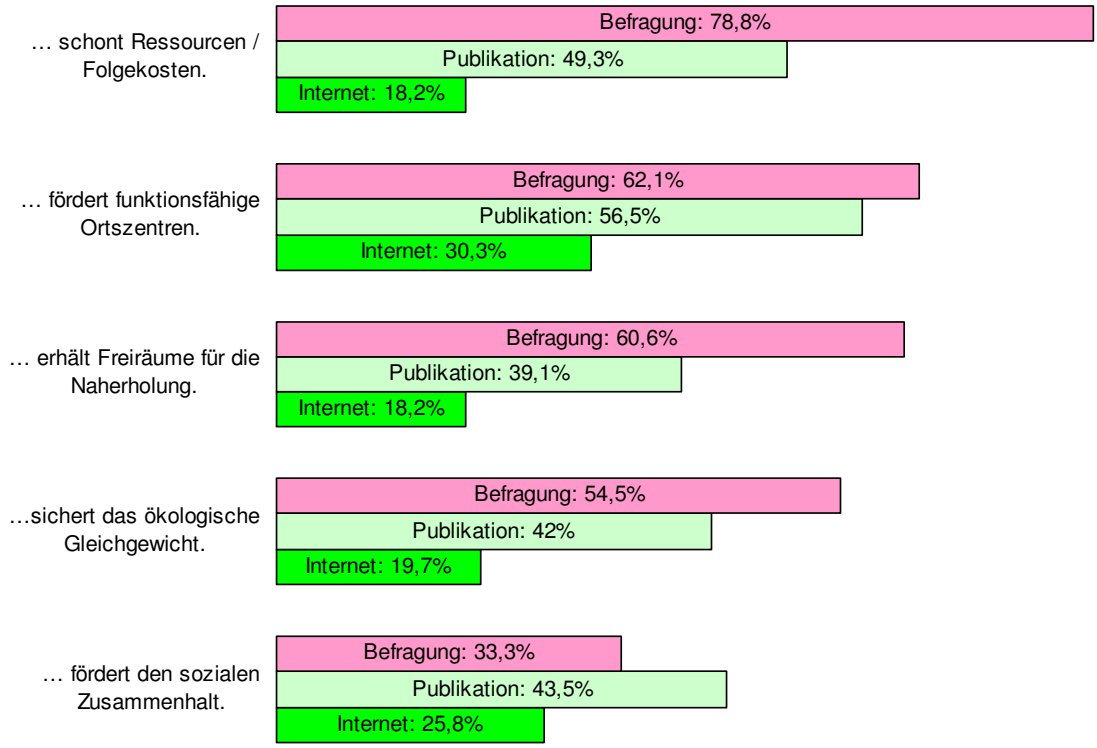
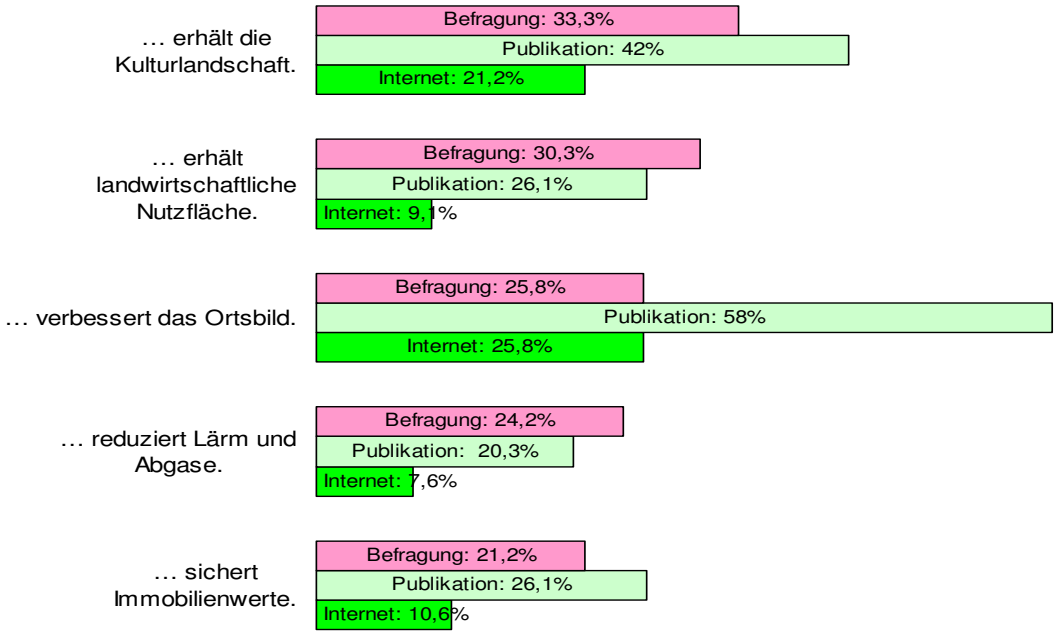
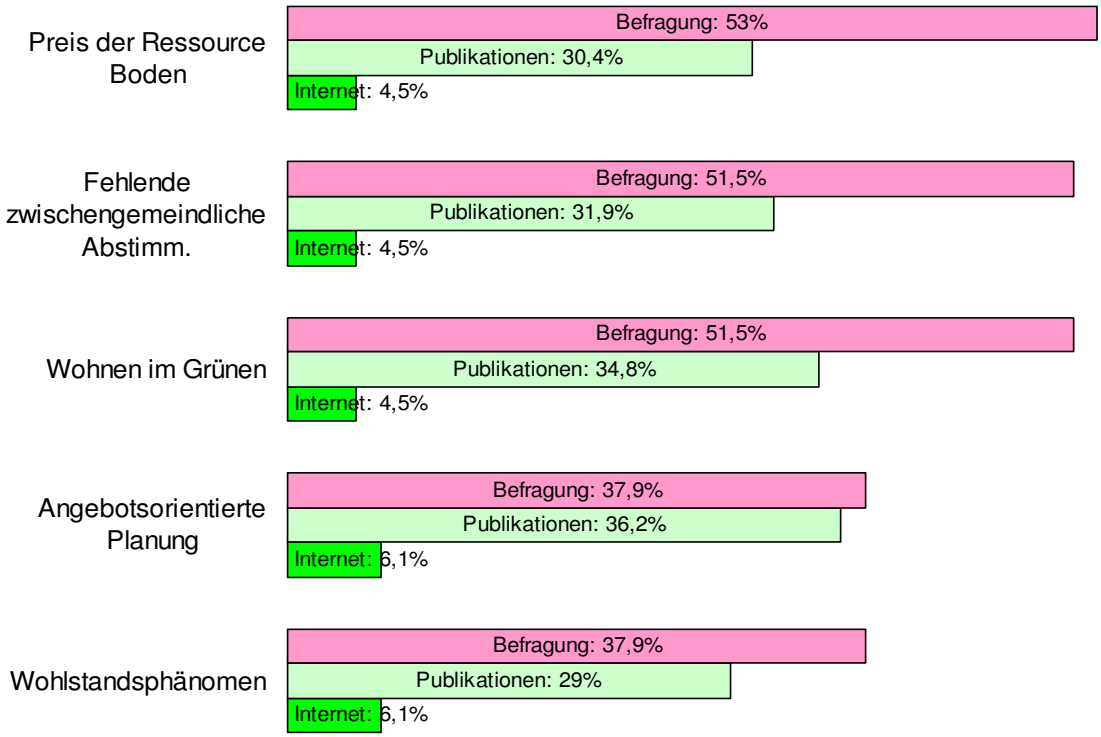


Abbildung 14



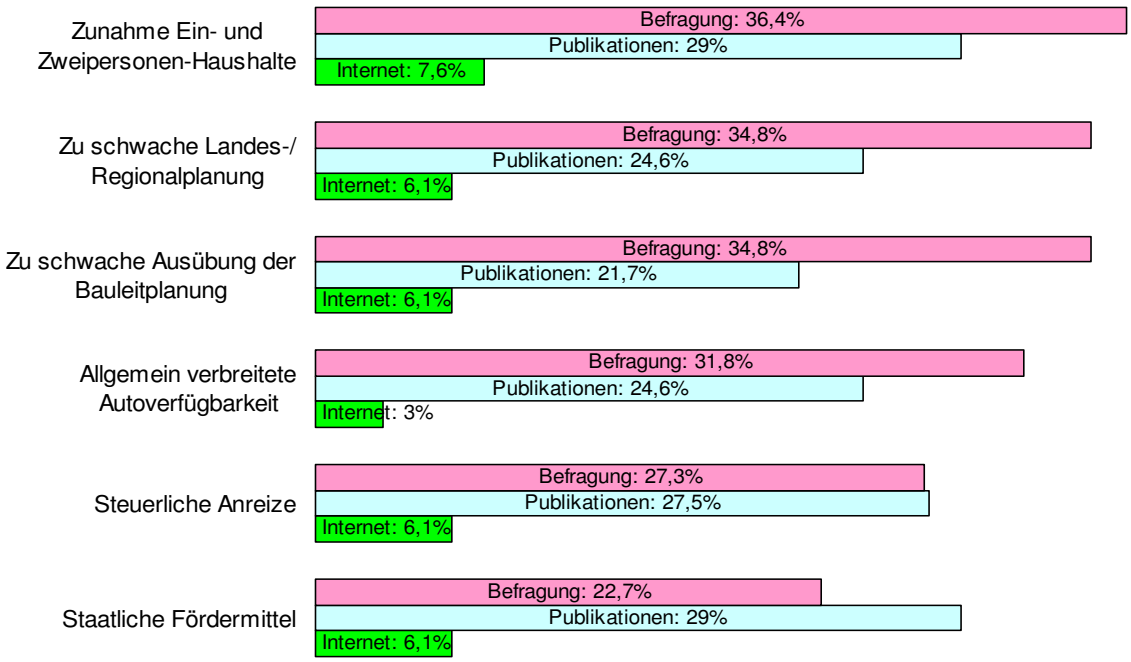
Kommunizierte Ursachen und Hintergründe für den Flächenverbrauch

Abbildung 15



Kommunizierte Ursachen und Hintergründe für den Flächenverbrauch

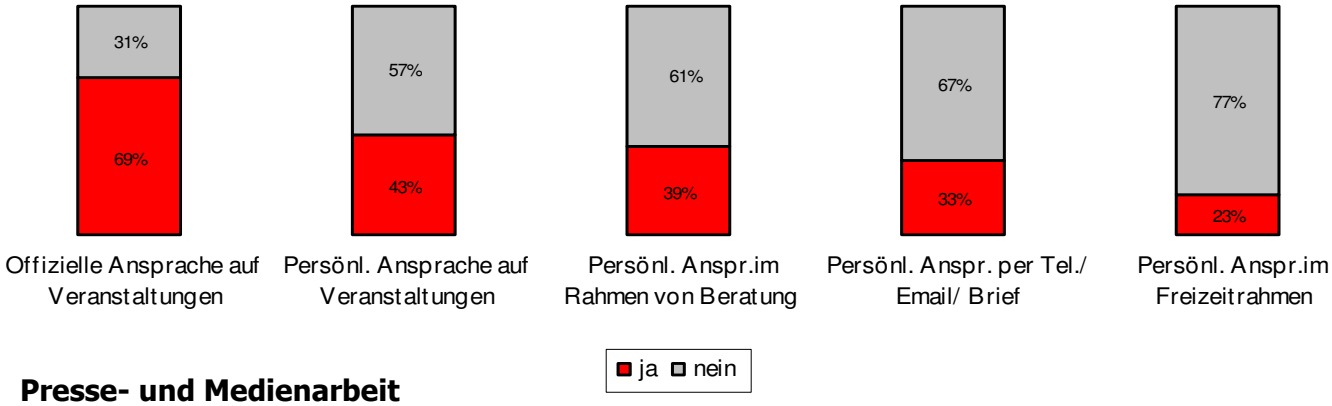
Abbildung 16



III. Darstellungen der Ergebnisse des Bereichs Instrumente und Medien

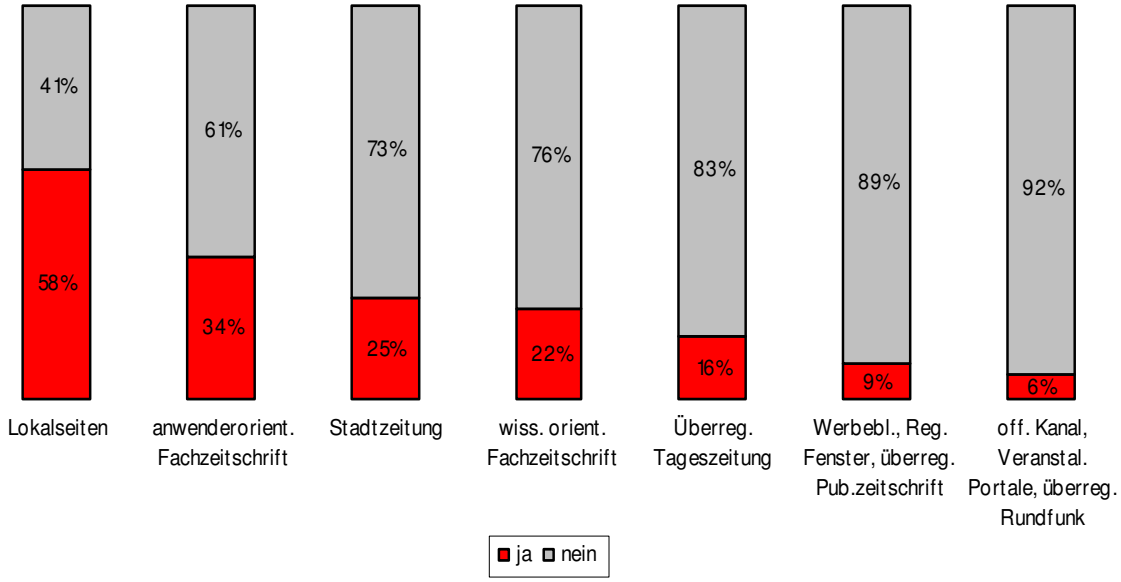
Mündliche und persönliche Ansprache

Abbildung 17



Presse- und Medienarbeit

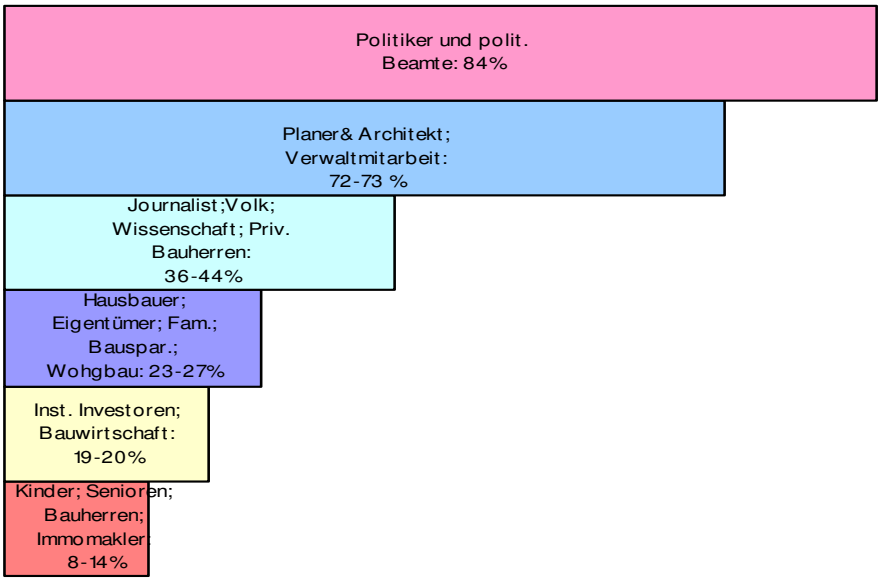
Abbildung 18



IV. Darstellungen der Ergebnisse des Bereichs Zielgruppen und Kommunikationsstrategien

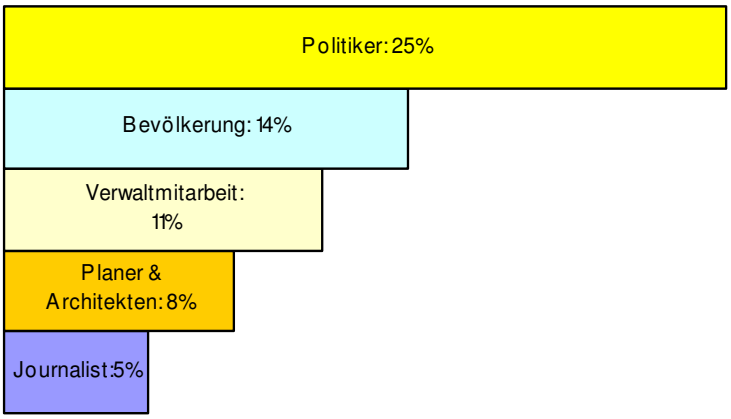
Zielgruppennennung im Rahmen des Multiple Choice Verfahren

Abbildung 19



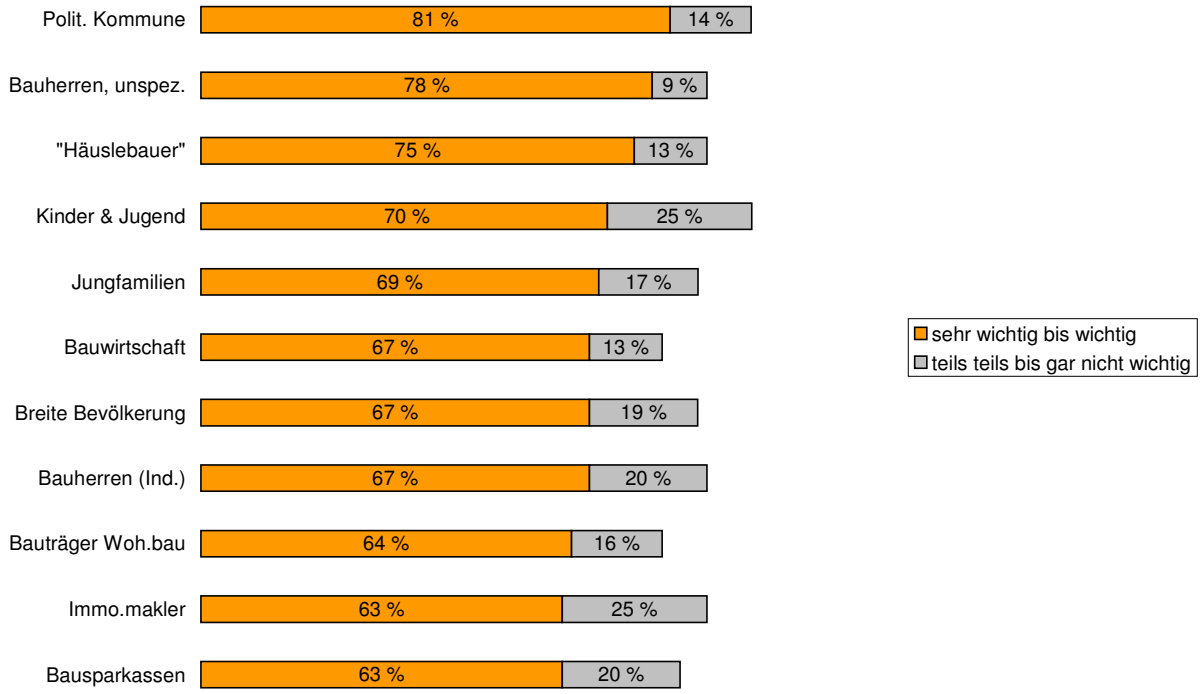
Zielgruppennennung ohne Vorgaben

Abbildung 20



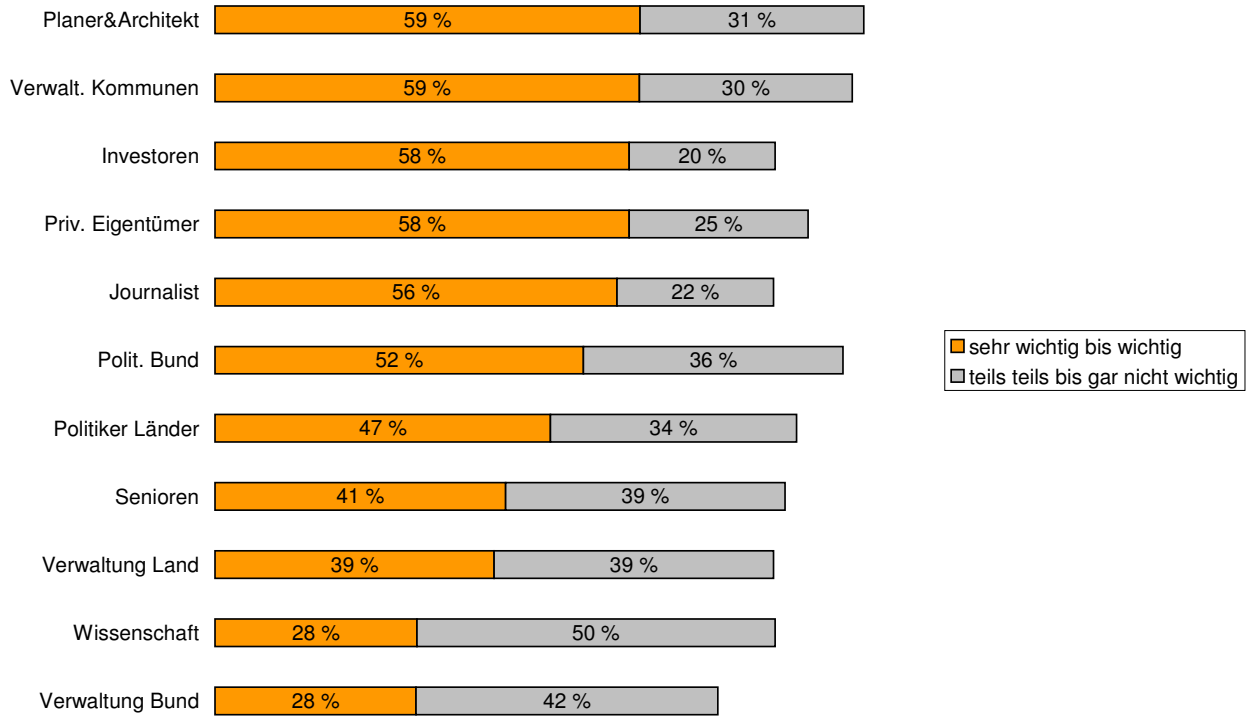
Einschätzung des Informationsbedarfs der Zielgruppe

Abbildung 21



Einschätzung des Informationsbedarfs der Zielgruppe

Abbildung 22



Beurteilung der eigenen Kommunikation hinsichtlich vorhandener Anknüpfung an gesellschaftliche Themen, Trends und Emotionen

1) Themen mit direktem Bezug zu „Flächensparen"

Abbildung 23

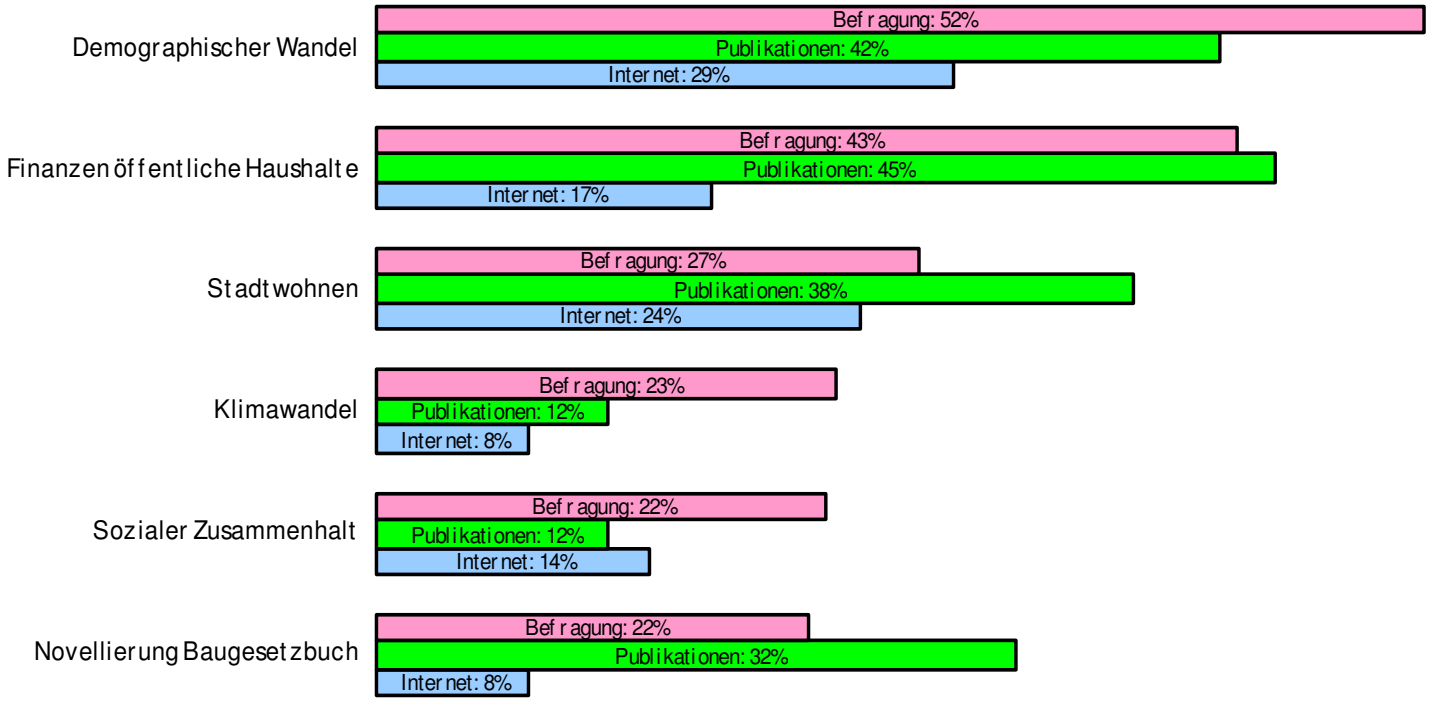
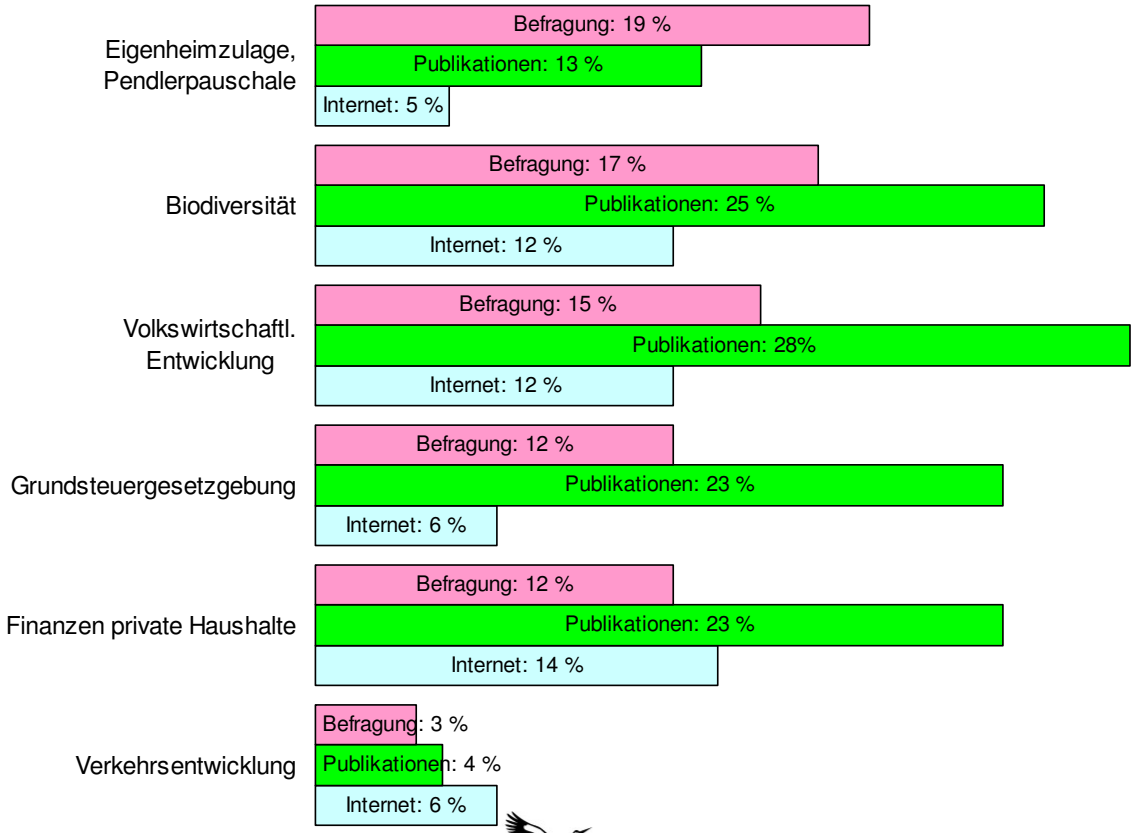


Abbildung 24



2) Allgemeine Themen, Trends und Emotionen

Abbildung 25

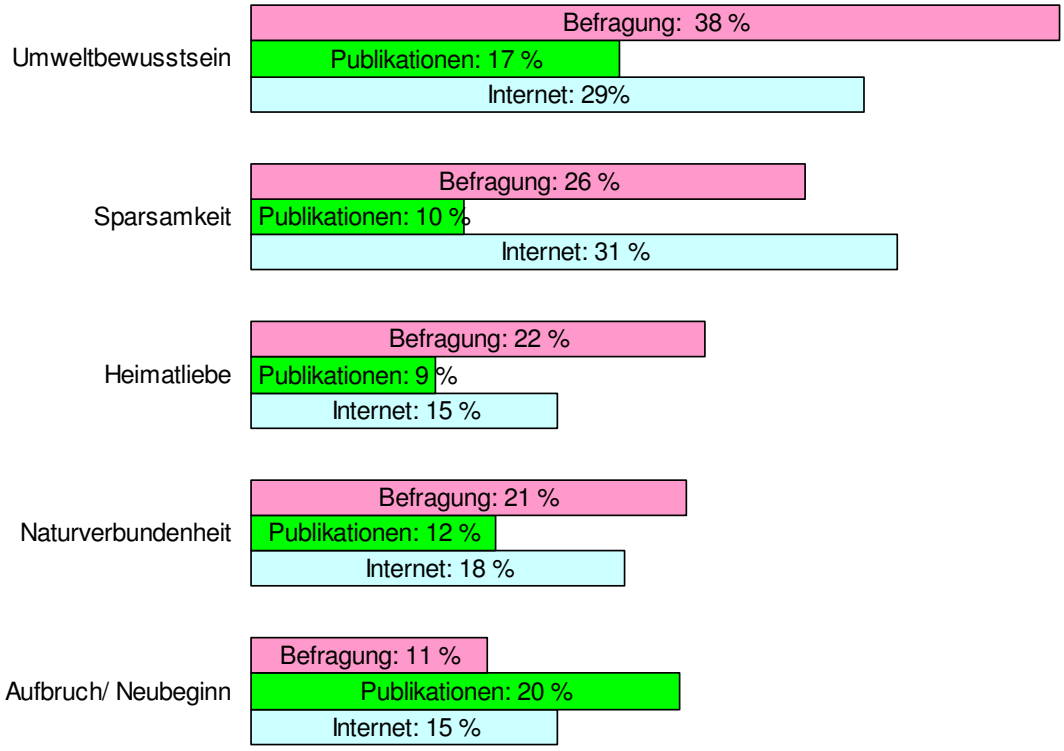
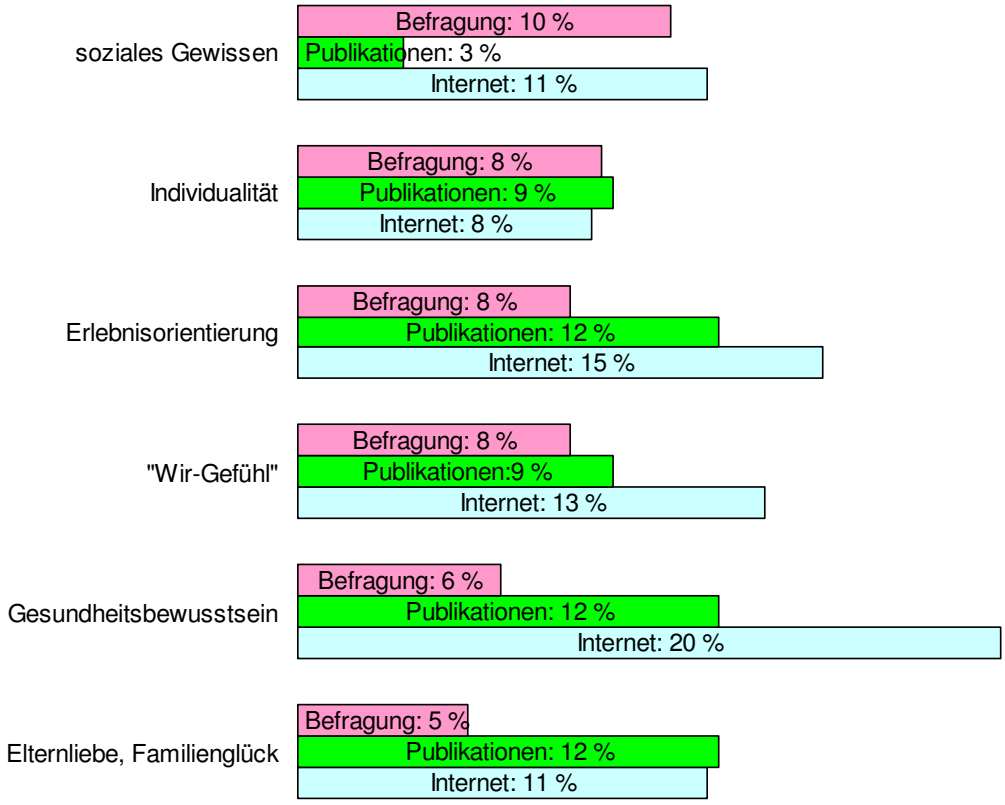
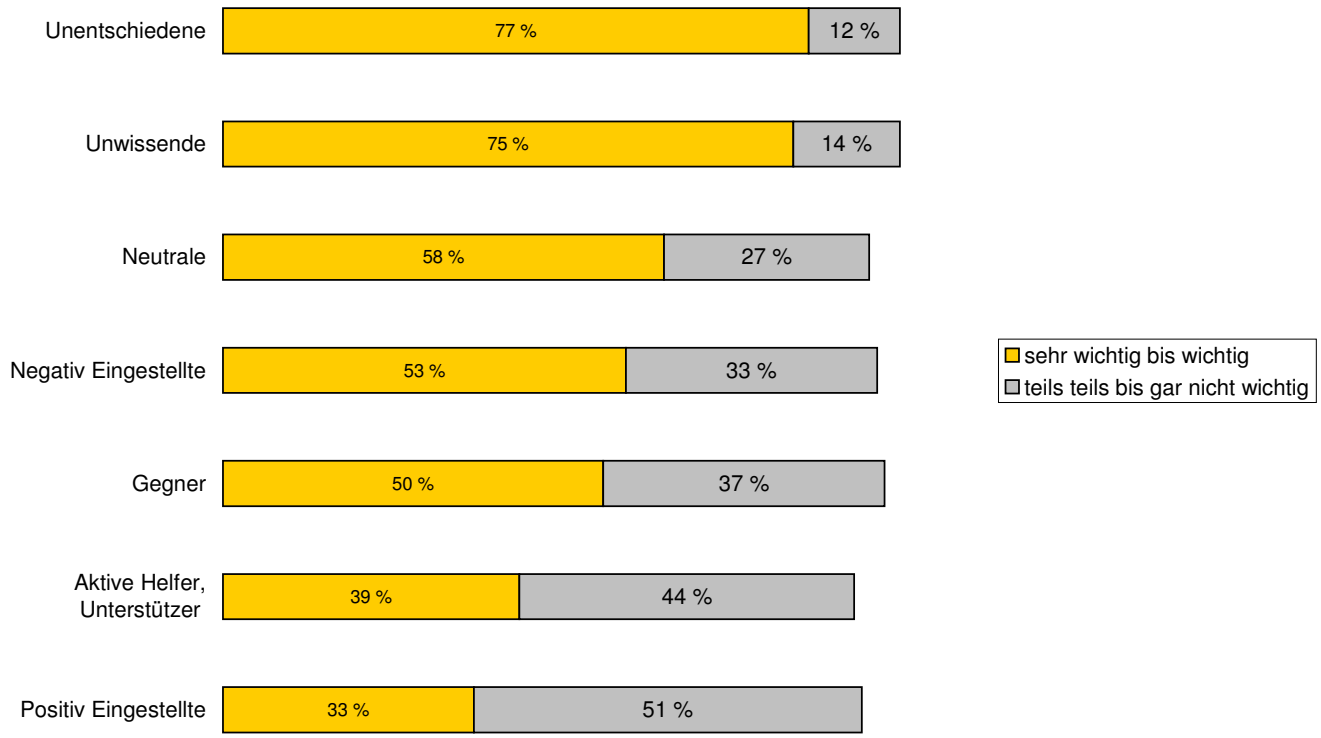


Abbildung 26



Beurteilung der notwendigen Gewichtung strategischer Zielgruppen

Abbildung 27



V. Darstellung zu den Ergebnissen aus dem Bereich Organisatorisches

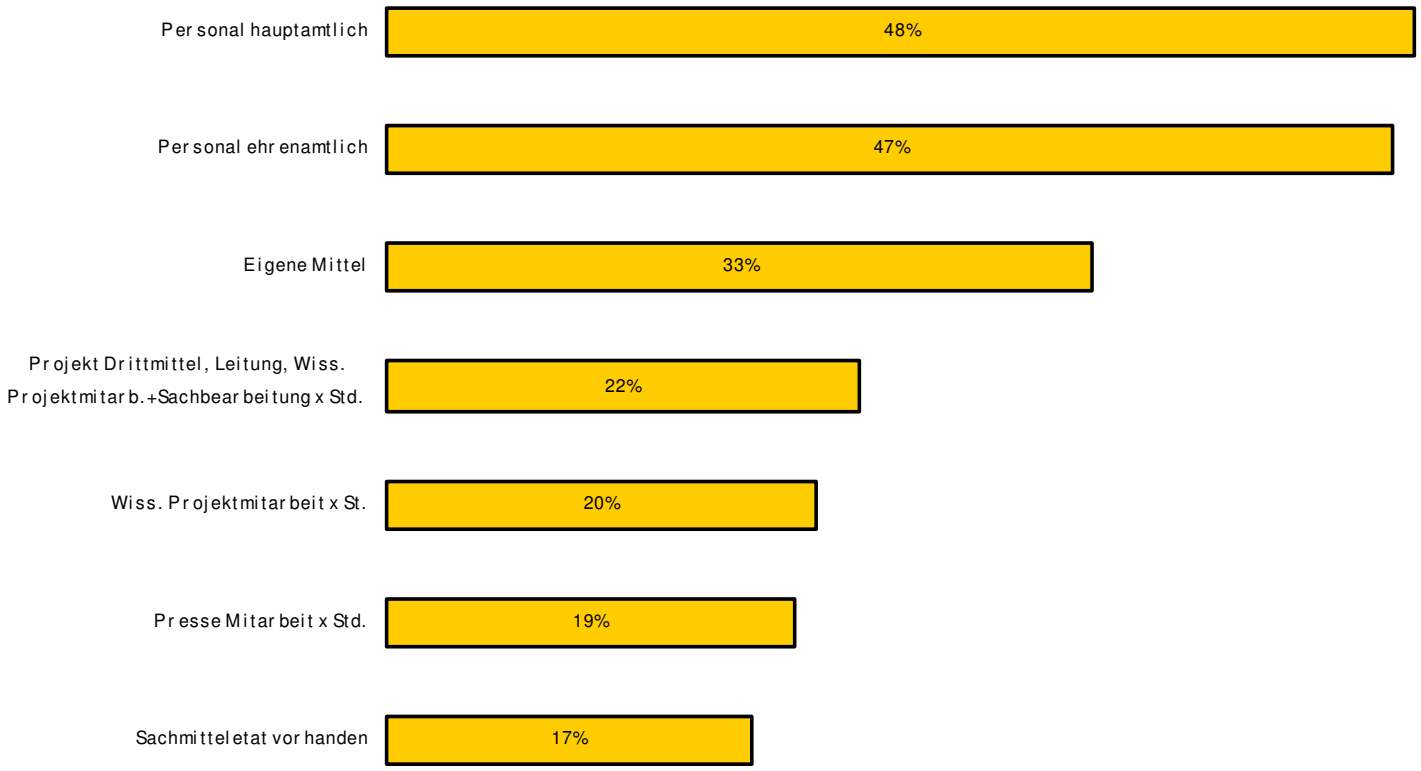



Abbildung 28