

Öffentlichkeitsarbeit

Stolpersteine in der Kommunikation von Grossprojekten

von Herbert Imbach, Dipl. Arch. ETH, Berater Farner Consulting, Zürich (imbach@farner.ch)

Die Bauherren von Grossprojekten, seien es private Investoren oder die öffentliche Hand, bewegen sich in einem anspruchsvollen Umfeld. Neben der Finanzierung der Bauvorhaben, gewinnt die Begleitung der öffentlichen Meinungsbildung, lange bevor die ersten Baumaschinen auffahren, immer stärker an Gewicht. Kaum ein Tag vergeht, an dem die Medien nicht über Proteste und Einsprachen von Anwohnern, Umweltschützern oder anderen Interessenvertretern gegen Grossprojekte berichten. Nicht erst seit spektakulär gescheiterten Publikumseinrichtungen im Raum Zürich sind viele Investoren und deren Projektverantwortliche aus ihrem kommunikativen Tiefschlaf erwacht. Dem Dialog mit Interessengruppen, Verbänden und Politik wird von Beginn an vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt, die entsprechen den Vorbereitungen in den Projektablauf integriert. Und trotzdem: So manches Grossprojekt scheitert an den immer wieder gleichen Stolpersteinen.

Ob es um Neu- und Umbauprojekte, Infrastrukturbauten oder städtebauliche Aspekte geht: Die meisten dieser Grossprojekte betreffen den Alltag der Menschen in einem äusserst sensiblen Bereich: ihrem Lebensraum und ihrem Zuhause. Deshalb steht die Immobilienwirtschaft immer im Blickfeld der Öffentlichkeit. Darüber hinaus hat man es mit einer wachsenden Fülle von verschiedenen Anspruchsgruppen zu tun. Vor allem grosse Projekte im öffentlichen Raum wecken viele Hoffnungen – provozieren aber auch ebenso viele Befürchtungen und Ängste. Diese können – richtig instrumentalisiert – jedem Projekt auf dem Weg zur Baubewilligung den Garaus machen. Aus kommunikativer Sicht muss es deshalb das Ziel sein, bei

relevanten Bezugsgruppen frühzeitig Verständnis und Unterstützung für eine möglichst reibungslose Realisierung der Projekte zu schaffen. Dazu ist eine dialogorientierte, kontinuierliche und zielgruppenspezifische Kommunikationsplanung und -arbeit nötig.

Stolperstein eins: Erstkommunikation

Einer der häufigsten Stolpersteine in der kommunikativen Begleitung von Grossprojekten findet sich schon vor deren ersten öffentlichen Bekanntmachung. Oft wird in der Erstkommunikation den direkt betroffenen Parteien nicht die angemessene Aufmerksamkeit gewährt oder einzelne Gruppen gehen ganz vergessen. Eine inhaltlich und zeitlich genau geplante «Informations-

kaskade» hilft dies zu vermeiden. Dabei empfiehlt es sich, bereits vor dem Gang an die breite Öffentlichkeit sämtliche wichtigen potentiellen Verbündeten (politische Parteien, Verbände, Direktbetroffene) in geeigneter Form frühzeitig (vor-) zu informieren und nach Möglichkeit «mit ins Boot» zu holen. Die langfristig erfolgreiche Begleitkommunikation muss möglichst viele Anspruchsgruppen rechtzeitig abholen. Zu den wichtigsten Zielgruppen gehören Anwohner, Investoren und Behörden, Politik, Medien sowie Umweltorganisationen. Kommunikationsverantwortliche eines Golfplatzprojektes im Raum Zürich mussten kürzlich schmerzlich erfahren, wie folgenreich es sein kann, wichtige Anspruchsgruppen zu vernachlässigen.

Statt, dass die betroffenen Landeigentümer vorgängig und persönlich informiert wurden, erfuhren diese erst aus der Presse über das Vorhaben. Prompt stellten sie sich stur und verschleppen seither das Projekt – letztlich unnötig.

Stolperstein zwei: Einwegkommunikation

Die Kommunikation eines Bauprojektes muss sowohl die Ziele, die eine Bauherrschaft mit dem Projekt verfolgt, vermitteln als auch auf alle Befürchtungen Antworten geben. Den einzelnen Anspruchsgruppen

Mögliche Haltung der Anspruchsgruppen (Auswahl) in Grossbauprojekten

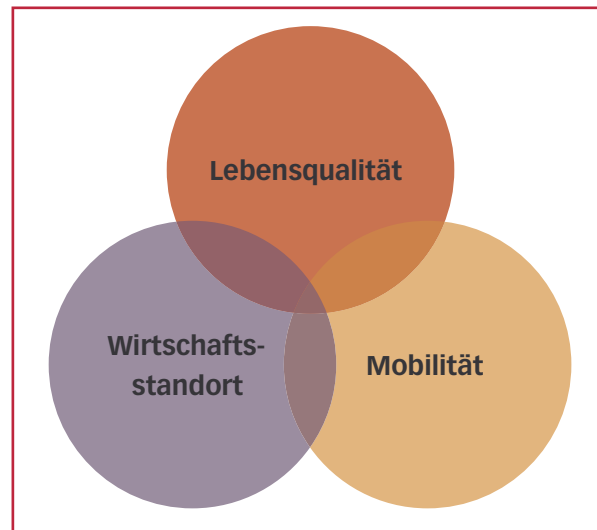
Ansprechpartner	Ziele	Befürchtungen
Bevölkerung / Anwohner	Städtebauliche Aufwertung, attraktiver Lebensraum	Hohe Kosten, Bauemissionen, ev. Verkehrsbehinderungen während langer Bauzeit
Politik	Visionäre, bürgerfreundliche Politik; attraktiver Wirtschaftsstandort	Gezänk mit Anspruchsgruppen; finanzielle Überlastung angesichts schwacher öffentlicher Haushalte
Medien	«Medial attraktive» Grossbaustelle; einfacher Zugang zu Projekt und Projekt-Verantwortlichen	Reine Ingenieurbaustelle ohne «medialen Sexappeal»; Übersetzungsbedarf für schwer verständliche Architektur- und Ingenieursprache
Investoren	Aufwertung des Wirtschaftsstandortes; attraktive Rahmenbedingungen, reibungsloser Projektverlauf	Verzögerungen, Planungsunsicherheit
Umweltbewusste	Berücksichtigung von ökologischen Aspekten; Projektverbesserungen	Bevorzugung wirtschaftlicher Interessen

müssen – im Sinne einer Dialogorientierung – von Anfang an offen die Vor- und Nachteile kommuniziert werden. Reiner «Propagandismus» wird schnell als solcher entlarvt und bewirkt Opposition.

Grossprojekte haben immer wirtschaftliche, kulturelle, ökonomische und soziale Dimensionen. Im Tun und Handeln der Projektverantwortlichen bündeln sich somit eine ganze Reihe kommunikativer Probleme. Bereits zu Beginn der Kommunikationsarbeit geht es darum, Kontakte zu den verschiedenen Interessengruppen aufzubauen und durch Gespräche, notfalls auch unter Einbeziehung neutraler Dritter, die einzelnen Positionen zu verstehen und in der eigenen Kommunikation zu berücksichtigen. Eine adäquate, dialogorientierte Kommunikationsstrategie mit allen Zielgruppen kann langwierige Beschwerdeverfahren vermeiden helfen. Ganz nach dem Motto: «Konferieren statt prozessieren» legt sie die Grundlage für einvernehmliche Lösungen ohne jahrelange Verzögerungen. Jede Anspruchsgruppe wird in der Kommunikation auch zur Zielgruppe unserer Massnahmen.

Stolperstein drei: Inhalte

Wesentlich bei der Auswahl und Formulierung von Botschaften ist die Tatsache, dass sachliche Argumente alleine keine Herzen gewinnen können. Gleiches gilt für Kostenargumente. Diese können zwar ein Projekt verhindern, ihm aber in den wenigsten Fällen zum Durchbruch verhelfen. Gerade in der Kommunikation von hochkomplexen Grossbauprojekten, die den Laien meist in seiner Vorstellung überfordern, ist es essenziell, bei den Zielgruppen positive Emotionen zu erzeugen und sympathische Bilder hervorzuheben. Der Planer-Wortschatz und die entsprechende Bildwelt müssen durch verständliche Sprache und emotionale Bildwelten ersetzt werden. Dabei sollen positive Gefühle und «Vorfreude» mögliche Ängste und Bedenken aufwiegen. Kernbotschaften müssen so definiert werden, dass sie möglichst wenig Konfliktpotenzial generieren. Oft gerät die Kommunikation aus dem Ruder, weil sie sich in irrelevante Details zu verstricken beginnt. Diese können Oberhand gewinnen und die öffentliche Diskussion gar dominieren. Ziel der Kommunikationsplanung ist es, das Projekt einer breiten Öffentlichkeit verständlich zu erklären und dabei immer die grösseren Zusammenhänge aufzuzeigen. Neben projektbezogenen Botschaften können zusätzlich übergeordnete Botschaften das Zusammenwirken und die gegenseitige



Urbanes Gleichgewicht

Abhängigkeit der wichtigsten Aussagen verdeutlichen. Grossbauprojekte im heutigen Agglomerationsraum bewegen sich innerhalb der drei Pole «Lebensqualität, Wirtschaftsstandort und Mobilität». Wird einer der drei Pole geschwächt, gerät das System aus dem Gleichgewicht.

Stolperstein vier: Kommunikationsmittel

Bei Grossbauprojekten dürfen sich die Kommunikationsmassnahmen nicht ausschliesslich auf die traditionellen Mittel beschränken. Nebst Medienkonferenzen, Fachartikeln, Behördendokumentationen, Broschüren oder Flugblättern u.ä. bieten sich den Kommunikationsverantwortlichen zahlreiche sinnvolle innovative Möglichkeiten, zielgruppengerecht über das Vorhaben zu informieren und mit den einzelnen Anspruchsgruppen in den Dialog zu treten. Längst kommen Grossbauprojekte nicht mehr drum herum, eine stets aktuelle Internetseite zu betreiben und umfassend über Fundus und Projekt zu informieren – bestenfalls inklusive Einsatz zeitlicher Webcams. Das Medium ist von keinem anderen zu schlagen, wenn es um Aktualität, Verfügbarkeit und Multimedialität von Informationen geht. Nicht auf dem Internet präsent zu sein, heisst, eine wichtige Chance für die Vermittlung der eigenen Botschaften ungenutzt zu lassen. Der Bau des Luzerner Kunst- und Kongresshauses KKL ist mit seinen wöchentlichen Baustellenführungen (die meistens lange im voraus bis zum letzten Platz ausgebucht waren) mit gutem Beispiel voran gegangen. Einige deutsche Städte gehen bezüglich innovativer Kommunikationsmassnahmen ähnliche Wege. Während die Verantwortlichen des Hamburger Grossprojektes «HafenCity» die Anspruchsgruppen mittels kostenloser

Führungen, Diskussionsveranstaltungen sowie Konzerten und Sport-Events direkt ins Gebiet holen, um ihnen das Vorhaben nahe zu bringen, warb Stuttgart mit dem Slogan «Stuttgart verändert sich, und Sie sind live dabei!» für eigene Bauprojekte. Die Projektverantwortlichen möchten mit ihrem Angebot an Veranstaltungen künftig nicht nur die Bürger der Stadt, sondern auch internationales Publikum wie Ingenieure und Architekten ansprechen, damit diese sich aus erster Hand ein Bild von den Bauvorhaben machen können. Bauprojekte werden so zur Touristenattraktion. Doch damit nicht genug: In der nächsten Stufe des Marketings sollen die Baustellen für öffentliche Veranstaltungen geöffnet werden. Eine Baustelle soll dabei einmal ohne «Betreten verboten»-Schilder erlebbar werden. Die Gäste könnten dadurch ein Ambiente geniessen, das es so definitiv nie mehr geben wird. Auf Baustellen soll nicht nur Lärm und Dreck gezeigt, sondern auch Begegnung und Kommunikation ermöglicht werden. Auf diese Weise wird es den Investoren gelingen, etwas von dem, was einst an dieser Stelle entstehen soll, bereits vorwegzunehmen und emotional erlebbar zu machen. Fazit: Jede noch so sinnvolle und innovative Kommunikationsmassnahme bleibt wirkungslos, wenn deren Abstimmung mit Zielsetzung, Zielgruppen, Botschaften und Absender fehlt bzw. der Zeitpunkt falsch gewählt ist. Insgesamt empfiehlt sich somit bei jedem sensiblen Grossprojekt eine gesamtheitliche, früh geplante und konsequent durchgezogene Kommunikationsstrategie. Nur so gelingt es, Grossprojekte durch die Hindernisbahn von Raumplanung, Umweltverträglichkeit und behördlichen Bewilligungen zur Realisation zu bringen.

Kommentar

PR – eine Laientätigkeit?

Ivo Cathomen

Legen Sie selber Hand an, wenn Ihr Auto streikt? – Gut, für das Nachfüllen der Kühlerflüssigkeit reicht das Wissen eben gerade. Aber für uns durchschnittliche Autofahrer steckt unter der Kühlerhaube eine «black box». Abgesehen von der zunehmenden Verbreitung der Elektronik in den Fahrzeugen ist mit der eigenen Bastelei wahrscheinlich ein nicht unerhebliches Sicherheitsrisiko verbunden. «Wie konnten Sie nur?», würde der Polizeibeamte am Unfallplatz das Ergebnis meines eigenen Brems Scheibenwechsels mit Sicherheit kommentieren. Wir geben unser Auto also vertrauensvoll in die Hände unseres Garagisten.

Ganz anders im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations (PR). PR ist in der Schweiz weitgehend eine Laientätigkeit. Dabei ist die Unfallgefahr mindestens ebenso gross, wie beispielsweise beim besagten Bremswechsel. Der Beitrag von Herbert Imbach über die Stolpersteine in der Öffentlichkeitsarbeit zeigt, dass in Sachen PR sehr viel mehr falsch als richtig laufen kann.

Eine im letzten Jahr durchgeführte Studie des Institutes für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich (IPMZ) bestätigt, dass die meisten PR-Verantwortlichkeiten keine Ausbildung in die



sem Bereich genossen haben – schreiben kann schliesslich (fast) jeder. Die Wirkung von Unternehmen und Organisationen nach aussen wird demnach vor allem von Laien geprägt. Die lange Zeit eingeschränkte Ausbildungsmöglichkeit prägt das Berufsbild. Aus- und Weiterbildungslehrgänge beginnen sich in der Schweiz erst allmählich zu etablieren. Eine universitäre Ausbildung besteht seit kurzem, Hochschul- und Nachdiplom-Lehrgänge werden inzwischen an verschiedenen Orten angeboten.

PR ist nur für grosse Unternehmen

Dies ist wohl der am weitesten verbreitete Trugschluss in der Unternehmenswelt hinsichtlich PR. Wer unternehmerisch tätig ist, wird – ebenso wie die öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen – im Umfeld wahrgenommen. Je grösser das Unternehmen, um so grösser das Bezugsfeld. Demzufolge haben Grosskonzerne natürlicherweise das grösste Bedürfnis nach PR-Aktivitäten. Wie vielfältig der Aufgabenbereich sein kann, zeigt die Aufstellung in diesem Dossier. Selbstverständlich ist das Instrumentarium von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sehr viel kleiner als jenes von börsenkotierten, weltweit tätigen Firmen. Aber auch mit sehr viel kleineren Brötchen kann der Hunger gestillt werden, sich dem Umfeld mitzuteilen.

PR ist nicht Werbung

Eine wesentliche Rolle als Multiplikatoren in Sachen PR kommt den Medienschaffenden

zu. Sie verbreiten die eigene Botschaft, sofern sie glaubwürdig und gut verpackt ist. Gerade unter PR-Unerfahrenen herrscht zuweilen eine eigentümliche und verklärte Auffassung über das Thema Medienarbeit. PR wird häufig mit Werbung verwechselt – ein ärgerlicher Fauxpas. Was für das Unternehmen überdies von eminenter Bedeutung ist, kann für den Journalisten und die Leserschaft belanglos sein.

KMU haben es demzufolge oft schwerer, Platz in den Spalten oder im Sendeprogramm zu erhalten. Besonders im dünneren Blätterwald sind die Medienschaffenden wählerischer geworden. Davon ist unter anderem die Immobilienwirtschaft mit ihrer spezifischen Branchenstruktur der Klein- und Kleinstanbieter besonders betroffen. Vielfach verbleibt die Publireportage als eines der wenigen Instrumente. Hier sind die Auftraggeber weitgehend frei in der Gestaltung und im Inhalt – eine tiefe Fallgrube. Publireportagen sollten den gleichen journalistischen Ansprüchen genügen wie redaktionelle Beiträge.

Bauen und Wohnen sind emotionale und politisch zuweilen brisante Themen. Aus diesem Grund sollte die Frage nach der PR-Relevanz von unternehmerischen Entscheidungen immer erörtert werden. Ist der Unfall einmal passiert, kostet die Reparatur erfahrungsgemäss sehr viel mehr als der regelmässige Unterhalt. Als Autofahrer wüssten wir dies doch eigentlich...

