

Ostschweizer Gemeindetagung

# Workshop: Erfolgreiche Kommunikation bei kommunalen Grossprojekten

Christian Hacker, Dr. Axel Thoma

St. Gallen, 25.10.2019

# Willkommen zum Workshop

Planen Sie ein Zukunftsprojekt?

Wie lautet die dazugehörige, an die StimmbürgerInnen gerichtete Kernbotschaft?

Name Zukunftsprojekt

Kernbotschaft...

## Behörden

### Absicht:

- Vollständig informieren, keine Vorwürfe machen lassen
- Komplexe Projekte überzeugend erklären
- Abstimmungen gewinnen

## Gegner

### Tun:

- Emotionalisieren
- Behaupten
- Verunsichern
- Provozieren
- «David gegen Goliath»

## Bevölkerung

### Erwartung:

- Das Wichtigste in Kürze, auf den Punkt gebracht
- Selbstständige Wahl ob Zusatzinformationen
- Gutes Gefühl haben, das Richtige zu tun

## Emotionalisieren

- Zielsetzung verstärken, positives Momentum schaffen
- Wahrgenommen werden und das Herz erreichen
- Gleiche Spiesse mit der Opposition schaffen

Zielsetzung =  
**WARUM**



## Visualisieren

- Verständnis des Lösungsansatzes fördern
- Komplexes, technisches zugänglich machen
- Ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglichen

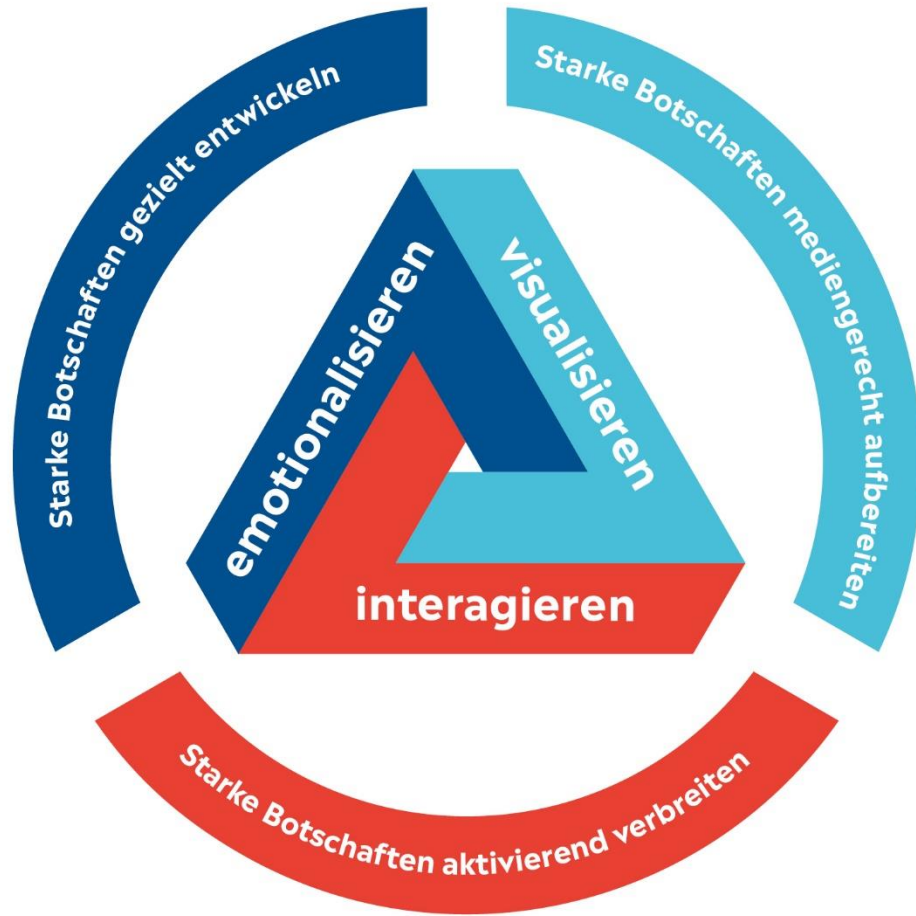
Lösungsansatz =  
**WIE**

## Interagieren

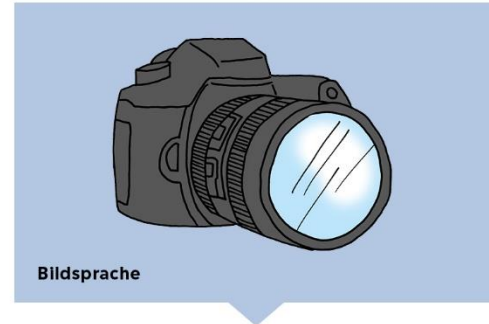
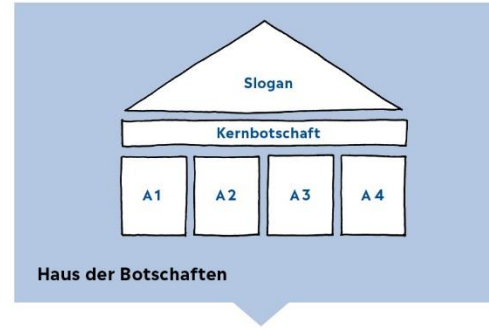
- Informieren bis hin zu Partizipieren
- WIIFM (What's In It For Me) adressieren
- NIMBY (Not In My Backyard) erkennen



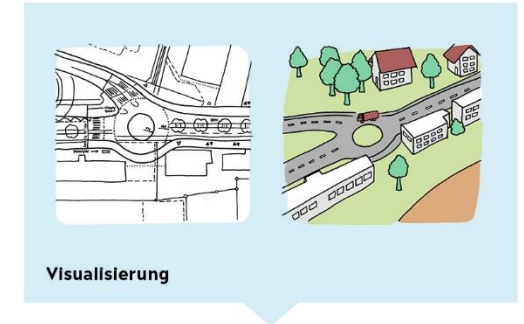
# Methodischer Ansatz



## Warum?



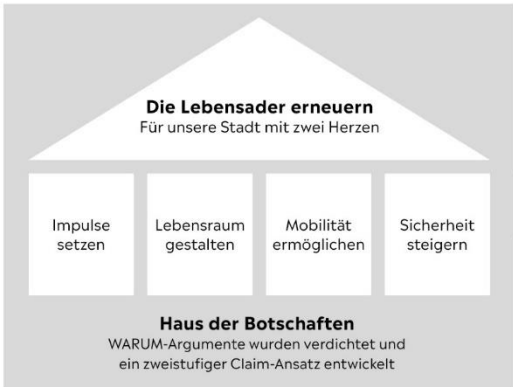
## Wie?



## Kommunikationsplan



# Beispiel Stadtraum Neue Jonastrasse/St. Gallerstrasse



Faltflyer



Plakat F4

## Aufgabe

Die Neue Jonastrasse/St. Gallerstrasse ist eine Kantonsstrasse und die wichtigste Ost-West-Verbindung der Stadt. Die Erneuerung und Aufwertung umfasst einen Strassenabschnitt von rund 2,7 km Länge und kostet rund 80 Mio. Franken. Die Realisierung soll in mehreren Etappen erfolgen. Die Bevölkerung soll in einer Urnenabstimmung dem Vorprojekt zustimmen und die Kostenbeteiligung der Stadt gutheissen. Es galt die vielen Direktbetroffenen im Detail zu informieren und dem Grossteil der Stimmberechtigten in einer Zusammenfassung einen schnellen aber fundierten Überblick zum Projekt zu geben.

## Umsetzung

Die Kernelemente der Information umfassten eine digitale Detailbrochüre mit sämtlichen technischen Details, einen Faltflyer für die gesamte Bevölkerung sowie Informationsveranstaltungen für Direktbetroffene, das Stadtforum sowie alle interessierten Bürgerinnen und Bürger. Plakate im Strassenraum machten auf die vielfältigen Informationsmöglichkeiten aufmerksam und auf den digitalen Kanälen wurden die Botschaften durch Videos mit Aussagen von Menschen verstärkt, welche an der Strasse wohnen oder arbeiten. Über die Foxtrail-App wurde ein spielerischer Zugang zum Thema ermöglicht.

## Wirkung

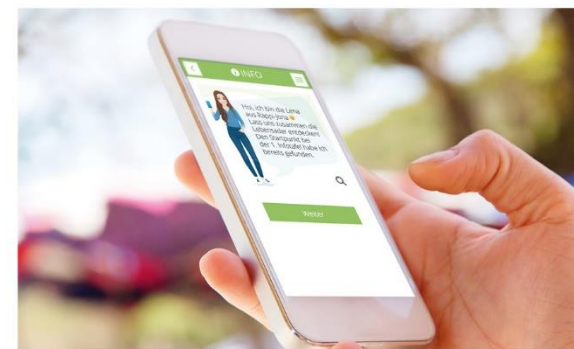
Mit der Beilage des Faltflyers im Stadtjournal erreichte die Stadt sämtliche Haushalte und konnte zielgruppengerecht informieren. Die 3D-Visualisierungen vereinfachten die Präsentation der sehr technischen Pläne ohne relevante Details wegzulassen. Diese boten auch an den gut besuchten Informationsveranstaltungen eine ideale Diskussionsgrundlage.



Infografik Stadtjournal



Videos



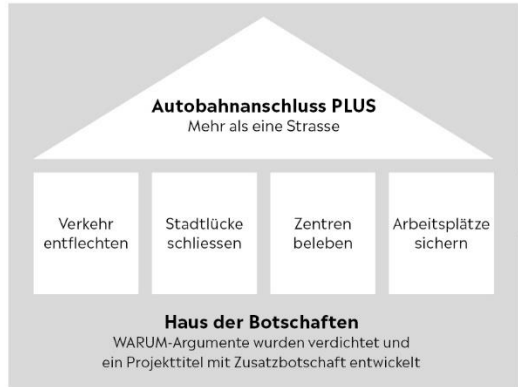
Foxtrail-App



Visualisierung



# Beispiel Autobahnanschluss Plus



Storyteller-App



Fächerbroschüre

## Aufgabe

Das Generationenprojekt mit Kosten von über 300 Mio. Franken soll das historisch gewachsene Verkehrssystem neu organisieren und Entwicklungspotentiale erschliessen. Grundlage bildete ein umfangreicher Masterplan, welcher neben der neuen Verkehrslösung auch Perspektiven für die raumplanerische und städtebauliche Entwicklung im Grenzgebiet von Goldach und Rorschach aufzeigt. Dafür entwickelten wir ein Kommunikationskonzept, welches den über 100-seitigen Masterplan bürgergerecht zugänglich macht und den drei Trägergemeinden und dem Kanton ermöglichte, ein Stimmungsbild in der Bevölkerung abzuholen.

## Umsetzung

Um die Inhalte über die verschiedensten Kanäle zu spielen und zu multiplizieren, entwickelten wir einen hybriden Ansatz mit digitaler Plattform, Fächerbroschüre und Infoveranstaltungen. Zur Emotionalisierung der Botschaften produzierten wir projektspezifische Key Visuals. Zentrales Element bei der Präsentation des Lösungsansatzes waren ein digitales 3D-Modell und 3D-Visualisierungen. Eine Storyteller-App ermöglicht die Präsentation auch offline via Tablet und ist gleichzeitig als Website online verfügbar.

## Wirkung

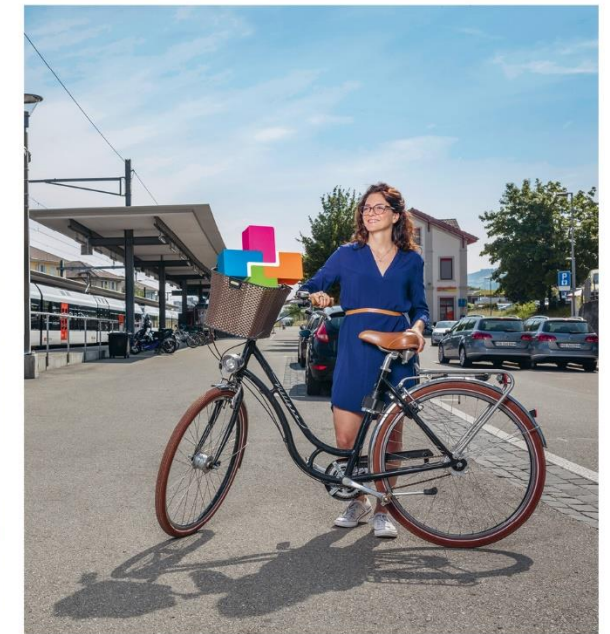
Über 400 Teilnehmende an der ersten Informationsveranstaltung, 300 ausgefüllte Fragebogen von Privatpersonen mit hoher Zustimmungsrate zwischen 69–90% in den drei Gemeinden sowie ein sehr guter Rücklauf von Vernehmlassungsantworten von Parteien und Verbänden.



3D-Modell



Visualisierung



Fotografie

# Expertennetzwerk und Tools







Fünf Thesen aus dem Kommunikationsalltag, wie Behörden die Kommunikation bei kommunalen Grossprojekten meist führen.

These 1: Die Kommunikation wird oft spät und zu wenig kraftvoll angegangen.

These 1 – Zusatz: Denken Sie an ein aktuelles Zukunftsprojekt. Gemessen an den Gesamtkosten\*, welchen Anteil macht die Kommunikation aus?

(\*Projektierung Vorprojekt/Bauprojekt, Umsetzung Bauprojekt)

These 2: Die Kommunikation fokussiert auf das WIE und vernachlässigt das WARUM.

These 3: Es fehlt der Mut zur Kürze.

These 4: Es wird uneinheitlich und unkoordiniert kommuniziert.

These 5: Es fehlt der Mut, Projekte emotional aufzuladen und zu vertreten.



**1** Früher mit der Kommunikation beginnen und kraftvoller führen!

**2** Mehr über das WARUM denn das WIE kommunizieren!

**3** Mut zur Kürze!

**4** Einheitlich und koordiniert kommunizieren!

**5** Mut, Projekte emotional aufzuladen und zu vertreten!



# Starten Sie mit Ihrem Haus der Botschaften



**Slogan** (3-4 Worte, aktiviert)

**Kernbotschaft** (2-3 Sätze, fasst alle Argumente zusammen)

**Argument 1**

Aus Sicht StimmbürgerInnen

**Argument 2**

Aus Sicht StimmbürgerInnen

**Argument 3**

Aus Sicht StimmbürgerInnen

**Argument 4**

Aus Sicht StimmbürgerInnen

# Dank starken Botschaften wirkungsvoll kommunizieren

Zukunftsweisende, komplexe Projekte überzeugend zu kommunizieren, ist eine Schlüsselkompetenz. Wie die Grundlagen geschaffen werden, zeigen Beispiele aus den St. Galler Gemeinden Goldach, Rapperswil-Jona und Rorschach.

Die Kommunikation der Gemeinden ist anspruchsvoller und wichtiger denn je. Anspruchsvoll, weil Zielgruppen mit gegensätzlichen Informationsbedürfnissen im Vorlauf zu Referenden oder Abstimmungen abzuholen sind. So möchte die Exekutive vollständig informieren, während die Mehrheit der Bürger verdichtete und einfach verständliche Informationen wünscht, um mit einem guten Gefühl zu urteilen. Direktbetroffene und Interessensvertreter erwarten andererseits ungefilterte Detailinformationen.

Starke Botschaften bilden die Grundlage für eine wirkungsvolle Kommunikation. Botschaften, die aus Empfängersicht verständlich, relevant, glaubwürdig und emotionalisierend sind. Wie sich solche Botschaften entwickeln lassen, zeigen drei Handlungsempfehlungen aus der Kommunikationsarbeit mit Goldach, Rapperswil-Jona und Rorschach für komplexe, mehrjährige Raumentwicklungskonzepte.

**Zuerst die Helikoptersicht auf die Raumentwicklung, dann die Details**  
Wer in der Projektarbeit steckt, entwickelt häufig eine kommunikative «Betriebsblindheit», nimmt den eigenen Wissensstand als Massstab und fokussiert auf taktische Details. Dabei fehlt vielen Bürgern zuallererst die Helikoptersicht auf das Thema. Wer die taktische mit der strategischen Ebene verbindet, schafft Klarheit und Relevanz gerade auch in Teilprojekten.  
Die Gemeinde Goldach formulierte zuerst ein Ziel – «lebendiges Dorf» –, das alle Bürgerinnen und Bürger mittragen können. Die Voraussetzung für ein lebendiges Dorf ist ein «starkes Zentrum», das durch die Umsetzung verschiedener Teilprojekte entstehen soll. Die beiden Hauptargumente «starkes Zentrum, lebendiges Dorf» bilden, inhaltlich und visuell als Signet realisiert, die Klammer für alle Umsetzungsprojekte. Auf jedem Kommunikationsmittel stellt das Signet den Bezug zur strategischen Ebene her und verortet einzelne Projekte entsprechend.



Die Gemeinde Goldach formulierte das Ziel «lebendiges Dorf». Statt Planbildern gibt es zur Identifikation ein Signet und eine 3-D-Illustration. Bild: zvg.

**Dachbotschaften entwickeln**  
An Inhalten mangelt es mit Blick auf Strategien, Studien und Masterpläne nicht. Was öfter fehlt, ist eine, klare Kernbotschaft, die ankommen soll. Oder die Unterscheidung des «Warum» vom «Wie». Wer zu viele oder sich teilweise negierende Botschaften bespielt, wird nicht gehört. Und wenn das «Warum» nicht erkennbar ist und mitgetragen wird, lässt sich auf dem «Wie» nicht erfolgreich argumentieren.  
Für die Stadtentwicklung Rorschach hatten Raumplaner vier Teilkonzepte mit 16 Teilzielen erarbeitet, die aufzeigen, wie sich die Stadt aus raumplanerischer und städtebaulicher Sicht entwickeln lässt. Die Motivation hinter diesen Perspektiven wurde in drei Leitideen gebündelt, die dem «Warum» bewusst viel Platz einräumen. Ebenfalls bewährt sich das «Haus der Botschaften». So hat Rapperswil-Jona für das Konzept Stadtraum Neue Jonastrasse-St. Gallerstrasse die Kernbotschaft in enger Abstimmung mit den wichtigsten Teilbotschaften auf ge-

nau einer A4-Seite definiert. Diese Dachbotschaften dienen als inhaltliche Grundlage für nachfolgende Kommunikationsmassnahmen.

**Informationshierarchie definieren, visualisieren und emotionalisieren**  
In der Kommunikation zu priorisieren, heisst nicht a priori, Inhalte auszublenden. Wer mit Blick auf die unterschiedlichen Zielgruppen und deren Wissensbedürfnisse eine Informationshierarchie definiert, der vermeidet es, überladene Broschüren und Abstimmungsunterlagen an alle zu senden.  
Die Gemeinde Goldach stimmte für die Zentrumsentwicklung die verschiedenen Kommunikationsmittel aufeinander ab. Die Informationsbroschüre, die an alle Haushalte verteilt wurde, stellt die Dachbotschaften mit dem «Warum» ins Zentrum, ergänzt durch verdichtete Projektbeschreibungen. Die Projekte selbst wurden inklusive der technischen Hintergrundinformationen in einer gesonderten De-

tailbroschüre zusammengestellt. Diese ist auf der Website als PDF zugänglich und lässt sich auf Wunsch in gedruckter Form über die Verwaltung anfragen.  
Eine rein sachlich-nüchterne Kommunikation verpufft, wenn die Informationsflut gross ist und die Gegner auf zugespitzte, emotionale Aussagen setzen. Was hingegen oft unbewusst und nicht in die gewünschte Richtung emotionalisiert, sind detaillierte, «lebendige» Projektbilder. Auch wenn nur sinnbildlich realisiert, vermitteln diese den Eindruck des Fertigen und lenken inhaltlich ab; der Leser sieht die vermeintlich hohe Bordkante oder eine Fassade, die nicht gefällt.  
Die Gemeinde Goldach wählte aus diesem Grund eine abstraktere Visualisierung. Mittels Daten des Bundesamtes für Topografie entstand ein digitales 3-D-Modell, das im «Skizzenstil» die verschiedenen Projektelemente ganzheitlich aus unterschiedlichen Blickwinkeln zeigt und technische Details bewusst

ausblendet. Auch sprachlich lässt sich Komplexes greifbar und nahbar machen und entsprechend mit positiven Emotionen aufladen. So nutzt die Stadt Rorschach die Wortschöpfung «Stadterrasse», um ein Entwicklungsgebiet zu beschreiben, während die Stadt Rapperswil-Jona das Strassenprojekt «Neue Jonastrasse-St. Gallerstrasse» trefflich als «die Lebensader erneuern» verortet. Kurzum: Eine rein sachliche, technische Kommunikation «an alle» ist nicht mehr zielführend. Dass das Verdichten möglich ist, zeigt das neue Abstimmungsbüchlein des Bundes. Das Entwickeln verständlicher, relevanter und emotionalisierender Botschaften erfordert Zeit und Kraft. Diese sind gemessen an der Wichtigkeit der Projekte und der aufgewendeten Planung aber zu bewältigen und helfen, kommunikative «Feuerwehrlösungen» im Vorlauf gefährdeter Abstimmungen zu vermeiden.



Axel Thoma (links) ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Leiter Strategie bei E,T&H Werbeagentur AG LSA, Christian Hacker ist Leiter Beratung bei der Agentur.

Axel Thoma und Christian Hacker

## Auf solider Grundlage Grosse Ideen sind realistisch

Unser Lebensraum ist ein öffentliches Gut. Diesen Lebensraum möchten wir für die nachfolgenden Generationen attraktiv gestalten. Dafür braucht es eine Stadtplanung, die auf gemeinsamen Zielsetzungen und soliden Plandaten aufbaut.  
Das Stadtentwicklungskonzept «Seestadt Rorschach» bietet eine Gesamtschau über das räumliche Entwicklungspotenzial unserer Stadt. Es stellt dabei drei Leitideen zur Diskussion, die Raum für grosse Ideen lassen.

**Ausrichtung auf den See**  
Die Stadt Rorschach findet zu sich

Rorschachs Besonderheit ist die Lage am See. Das öffentlich zugängliche Seeufer und das Kornhaus sind Markenzeichen. Diese Seenähe wollen wir künftig noch spür- und sichtbar machen und so eine noch höhere Qualität für das Wohnen, Arbeiten, Einkaufen und Verweilen in unserer Seestadt erreichen.

**Urbanes Zentrum**  
Gewachsene Strukturen weiter denken

Wir sind stolz auf das städtische Flair von Rorschach. Unsere Stadt bietet Lebensqualitäten, die immer wichtiger werden: Überschaubarkeit, kurze Wege, attraktiver Erholungsraum und gleichzeitig alle wichtigen Infrastruktur, Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten. Und nicht zuletzt: vielfältige Wohnlagen, die den individuellen Bedürfnissen gerecht werden.

**Rorschach hat Potenzial**  
Entwicklungsgebiete und -schwerpunkte

Rorschach kann mit gesundem Selbstbewusstsein in die Zukunft blicken. Die nachhaltige Entwicklung und die geschickte Verdichtung im bestehenden Siedlungsraum bieten grosse Potenziale, um die Lebensqualität und damit die Attraktivität als Wohn- und Arbeitsort zu steigern. Das ist ein stetiger Prozess, der unter Einbezug der Bevölkerung stattfindet. Die Stadt treibt diesen durch Entwicklungsprojekte und eine eigene Boden- und Liegenschaftspolitik aktiv voran.

Die Raumplaner der Stadt Rorschach haben drei Leitideen gebündelt, die dem «Warum» bewusst viel Platz einräumen. Im «Haus der Botschaften» bilden sie die Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation. Illustration: zvg.



# Starke Botschaft. Starke Wirkung.

## **Die Botschafter**

Kommunikationsagentur AG LSA  
Teufener Strasse 3, 9000 St. Gallen  
Telefon +41 71 846 68 68  
[www.diebotschafter.ch](http://www.diebotschafter.ch)

Member of  
**leading swiss agencies**  
**dialogue\*** international

**Die Botschafter** 