

Kommunikation

Praxisblatt

04
16



regiosuisse

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Seite 3

Weshalb ist
Kommunikation
wichtig?

Seite 5

Bausteine und
Werkzeuge für
eine erfolgreiche
Kommunikation

Die regionsuisse-Praxisblätter fassen aktuelles, praxisrelevantes Wissen zu verschiedenen Themen aus dem Bereich «Regionalpolitik und Regionalentwicklung» zusammen. Sie basieren auf Wissen, Erfahrungen und Erkenntnissen, die durch das regionsuisse-Wissensmanagement zusammengetragen und aufbereitet wurden.

Das Praxisblatt «Kommunikation» richtet sich insbesondere an Personen, die Projekte der Neuen Regionalpolitik (NRP), Interreg-Projekte oder anderweitig finanzierte Regionalentwicklungsprojekte initiieren, begleiten oder realisieren. Angesprochen sind damit auch Programmverantwortliche – beispielsweise bei Verwaltungen oder regionalen Entwicklungsträgern –, die Strategien und Programme nach aussen kommunizieren, um so den Nährboden für innovative Projekte zu schaffen.

Das vorliegende Praxisblatt fokussiert auf die Kommunikation gegenüber Personen und Gruppen ausserhalb der eigenen Programm- oder Projektorganisation. Dabei darf nicht vergessen werden: Der Erfolg eines Vorhabens hängt auch wesentlich davon ab, ob die interne Kommunikation und damit der Informationsfluss und Austausch sowie die Feedbackkultur unter den Direktbeteiligten gut organisiert sind.

Warum ein Praxisblatt «Kommunikation»?

Das Praxisblatt

- zeigt auf, weshalb eine aktive Kommunikation nach aussen für die erfolgreiche Umsetzung regionaler Entwicklungsvorhaben zentral ist,
- bietet eine Orientierungs- und Arbeitshilfe für die Planung, Umsetzung und Optimierung von Strategien, Konzepten und Massnahmen zur Kommunikation regionaler Entwicklungsvorhaben.

Inhalt

Weshalb ist Kommunikation wichtig?	3
Bausteine und Werkzeuge für eine erfolgreiche Kommunikation	5
Konkrete Ziele und Überprüfung der Wirkung	6
Klare Rollen und Aufgaben	7
Kenntnisse über die Zielgruppen und Orientierung an den Zielgruppen	8
Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsmittel und -kanäle	12
Bewusste, phasengerechte Planung und Umsetzung	14
Quellenangaben	15

Impressum

Herausgeberin
regionsuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung

Autorin
Kristin Bonderer

Unter Mitarbeit von
Sebastian Bellwald
Johannes Heeb
Urs Steiger
Martin Stokar

Fotos
Priska Ketterer, Luzern

Gestaltung
Kurt Brunner

Druck
Valmedia AG, Visp

Version: April 2016

Bezug
In Deutsch, Französisch und Italienisch als Download oder via Bestellformular unter: www.regionsuisse.ch

Kontakt
Haben Sie Fragen, Rückmeldungen oder Inputs zu diesem Praxisblatt oder benötigen Sie weiterführende Informationen, dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf:

**regionsuisse – Netzwerkstelle
Regionalentwicklung**
Hofjistrasse 5
CH-3900 Brig
info@regionsuisse.ch
www.regionsuisse.ch
+41 27 922 40 88

Klimaneutral gedruckt auf «Rebello» (Recycling),
100% Altpapier

Bereits erschienen



Praxisblatt
Regionalmanagement



Praxisblatt
**Netzwerke und
Kooperationen in der
Regionalentwicklung**

Weshalb ist Kommunikation wichtig?



Regionale Entwicklungsprozesse verlaufen vor allem dann langfristig erfolgreich, wenn sich regionale Akteurinnen und Akteure in die Zukunftsgestaltung einbringen, eigene Initiativen entwickeln oder innovative Projekte unterstützen. Um dieses Engagement zu fördern, braucht es Personen, die die Menschen in ihrem Kanton oder ihrer Region informieren, inspirieren, zusammenbringen, motivieren und mobilisieren, etwa indem sie den Handlungsbedarf aufzeigen und Entwicklungsvisionen skizzieren, über die Möglichkeiten von Förderprogrammen informieren, konkrete Umsetzungsbeispiele präsentieren oder latente Projektideen aufgreifen und zu den «richtigen» Personen tragen. Als wichtige «Treiber» der regionalen Entwicklung leisten sie mit einer aktiven Kommunikation einen wesentlichen Beitrag, vorhandene Kräfte, Ideen, Wissen und Kompetenzen zu aktivieren und zu bündeln. Das schafft den Nährboden und gibt Impulse für Innovationen und innovative Projekte, die das vorhandene Potenzial in Wert setzen und neue Möglichkeiten erschliessen.

Für ein konkretes Projekt ist Kommunikation wichtig, etwa wenn es darum geht, die relevanten Personen dafür zu gewinnen, Wissen und Erfahrungen auszutauschen, den nötigen Rückhalt zu erhalten und so zu gewährleisten, dass das Vorhaben – auch nach dem Auslaufen der Förderung durch öffentliche Gelder – weiterverfolgt wird. Gleichzeitig sind die Projektverantwortlichen verpflichtet, die Öffentlichkeit über von Förderprogrammen wie der Neuen Regionalpolitik (NRP) unterstützte und vom Steuerzahler mitfinanzierte Projekte zu informieren.

Gute Kommunikation ist ein Schlüssel für erfolgreiche Regionalentwicklung. Das gilt besonders für die Umsetzung der NRP, wo viele unterschiedliche Akteurinnen und Akteure, Sektoren, Branchen, Organisationen sowie Institutionen zu mobilisieren, einzubinden, zu koordinieren und zu informieren sind. In der Kommunikation gefragt sind neben den zuständigen Stellen auf nationaler Ebene vor allem Akteurinnen und Akteure in den Kantonen, Regionen, Gemeinden sowie die Projektverantwortlichen

selbst. Sie alle tragen durch aktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zur erfolgreichen Umsetzung der NRP und damit zur nachhaltigen Entwicklung der Regionen bei.

Wer regionale Entwicklungsvorhaben erfolgreich lancieren und umsetzen will, muss kommunizieren. Je nach Phase, in der sich ein Vorhaben befindet, und je nachdem, ob es sich um eine Strategie, ein Programm oder ein Projekt handelt, stehen andere Prioritäten und Ziele im Vordergrund.

KERNAUFGABEN UND MÖGLICHE ZIELE DER EXTERNEN KOMMUNIKATION

Sensibilisieren, inspirieren und motivieren	<ul style="list-style-type: none">... Regionale Akteurinnen und Akteure engagieren sich für die regionale Entwicklung, lancieren Initiativen und innovative Projekte oder unterstützen solche.... Initiativen und Projekte werden angepackt, die zur Verwirklichung der Entwicklungsziele beitragen (→ Steuerung der Entwicklung).
Informieren, bekanntmachen und positionieren	<ul style="list-style-type: none">... Es entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis der Problemlagen und Entwicklungsmöglichkeiten einer Region oder der Ziele eines Vorhabens und damit eine Basis für gemeinsame Initiativen.... Vorhaben, Entscheide und Prozesse werden transparent und nachvollziehbar.... Unter den Beteiligten und Betroffenen wird Vertrauen geschaffen.... Akzeptanz, Unterstützung, Wertschätzung und Legitimation werden für ein Vorhaben, ein Vorgehen oder die eigene Tätigkeit erreicht – sowohl ideell als auch personell und finanziell.... Angebote, Leistungen und Produkte werden nachgefragt.... Regionale Entwicklungsvorhaben können koordiniert und Synergien genutzt werden.
Beteiligen	<ul style="list-style-type: none">... Eine Vielfalt von Bedürfnissen, Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen und Lösungsansätzen fließt in die Entwicklung und Umsetzung eines Vorhabens ein.
Vernetzen	<ul style="list-style-type: none">... Mit und unter verschiedenen Akteurinnen und Akteuren findet ein Austausch statt.... Projekt- und Kooperationspartner werden gewonnen oder zusammengeführt.
Wissen und Erfahrungen austauschen	<ul style="list-style-type: none">... Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen werden für andere nutzbar.... Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen fließen in das eigene Vorhaben ein.

Bausteine und Werkzeuge für eine erfolgreiche Kommunikation



Mit guten Projektbeispielen lässt sich die NRP am besten kommunizieren.
Manfred Raemy

Für Verantwortliche und Mitarbeitende von Regionalentwicklungsprojekten und -programmen ist Kommunikation eine omnipräsente Alltagsaufgabe. Effiziente und wirkungsvolle Kommunikation setzt allerdings eine gewisse Strategie und Planung voraus. Nur so können die meist knappen finanziellen und personellen Ressourcen optimal eingesetzt und die Ziele erreicht werden.

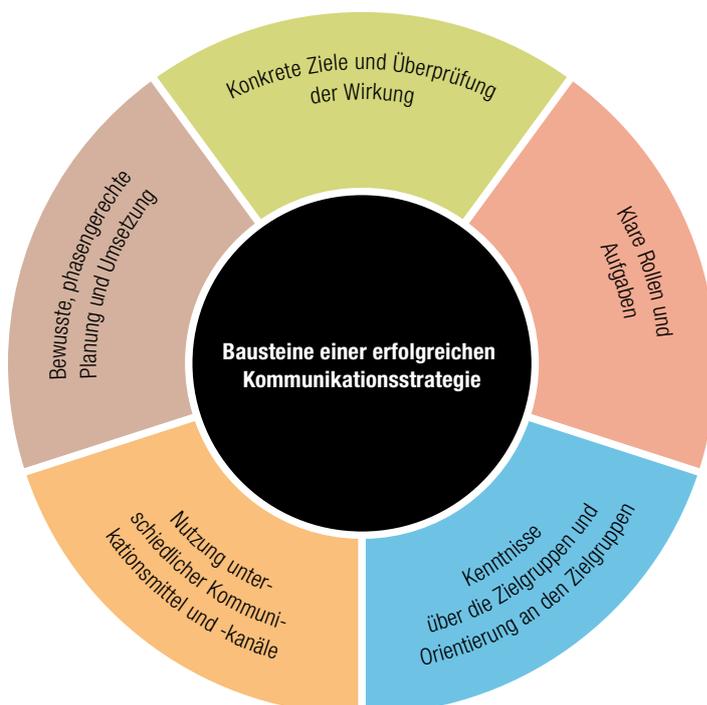


Abb. 1
Bausteine einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie



Konkrete Ziele und Überprüfung der Wirkung

Die generellen Ziele der Kommunikation und jene der einzelnen Massnahmen müssen bekannt sein. Ohne das Ziel zu kennen und festzulegen, droht immer die Gefahr, dass Kommunikation einfach «abgespult» wird, weil man es halt macht oder dazu verpflichtet ist. Damit wird die Chance verpasst, Kommunikation als strategisches Mittel zu nutzen, um die Ziele eines Vorhabens zu erreichen. Klare Ziele helfen zudem, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

An regionalen Entwicklungsvorhaben sind meist unterschiedliche Akteurinnen und Akteure beteiligt. Entsprechend vielfältig können die Interessen und Bedürfnisse sein. Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es grundlegend, dass sich die Beteiligten darüber einig sind, welche Ziele mit ihr verfolgt werden.

Die Ziele sind möglichst konkret zu formulieren. Ausgangspunkt bilden die folgenden Fragen:

- Was soll mit der Kommunikation erreicht werden?
- Welches ist der Beitrag der Kommunikationsziele zu den Strategie-, Programm- oder Projektzielen?
- Welches sind die Ziele verschiedener Phasen?
- Welche Ziele werden mit den einzelnen Kommunikationsmitteln und -massnahmen verfolgt?

Die Wirkung der Kommunikation muss regelmässig überprüft und reflektiert werden. Nur so lassen sich erfolgversprechende Massnahmen und allfälliger Optimierungsbedarf identifizieren. Entsprechend sind auch Indikatoren und Zielgrössen zu definieren, mit denen überprüft werden kann, ob die Ziele erreicht wurden. Anhaltspunkte hierfür liefern beispielsweise die Nachfrage nach Flyern, Online-Zugriffszahlen, Teilnehmerbefragungen, eingegangene und eingeholte Rückmeldungen sowie das Medienecho.



Wirkungsmodell

Ein Wirkungsmodell zu einem Programm oder Projekt informiert über angestrebte Leistungen und Produkte sowie beabsichtigte Wirkungen. Es hilft dabei, Ziele und Zielgruppen der Kommunikation sowie mögliche Herausforderungen und Massnahmen zu erkennen. Als Grundlage für die Kommunikationsarbeit kann auch ein eigenes Wirkungsmodell für die Kommunikation erstellt werden.

Mehr zu Wirkungsmodellen auf der [regiosuisse](http://regiosuisse.ch)-Website:

► www.regiosuisse.ch/wirkungsorientierung

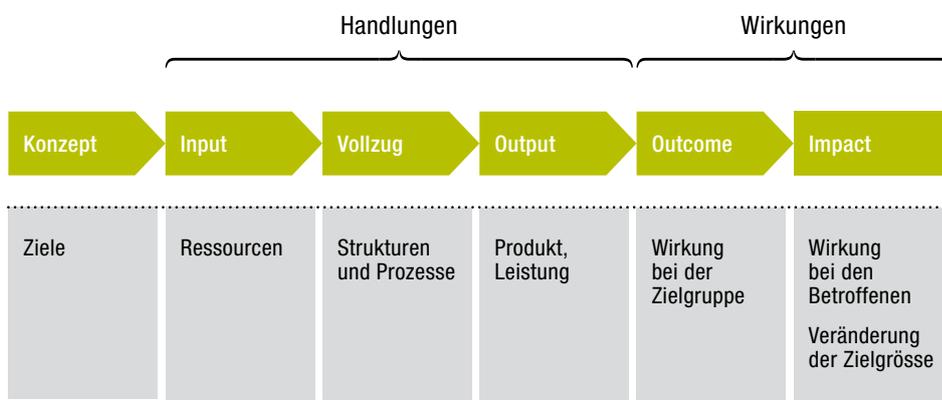


Abb. 2
Wirkungsmodell



Klare Rollen und Aufgaben

Zu Beginn eines Vorhabens ist zu klären, wer welche Rollen und Aufgaben bei der Kommunikation übernehmen darf, kann und soll. Das hilft, Konflikte zu vermeiden, schafft Planungssicherheit und erlaubt es, die vorhandenen Kompetenzen und Möglichkeiten optimal zu nutzen. Gleichzeitig wird die Voraussetzung dafür geschaffen, konkrete Massnahmen effizient umzusetzen. Startet eine neue Programm- oder Projektphase, ist es sinnvoll, Rollen und Aufgabenverteilung erneut zu reflektieren.

Folgende Fragen müssen geklärt werden:

- Welche Aufgaben und damit verbundenen Rollen sind abzudecken?
- Wer kann/darf/muss welche Aufgabe und Rolle übernehmen?
- Was liegt in wessen Kompetenz? Wo braucht es Rücksprache?
- Wer übernimmt den Lead bei der Kommunikation – wer bei welchen Aufgaben?
- Was kann eigenständig erledigt werden, und wo braucht es externe Fachpersonen?

Bei der Kommunikation regionaler Entwicklungsvorhaben sind in der Regel alle Beteiligten gefragt. Es ist deshalb wichtig, dass sich alle ihrer Rolle bei der Kommunikation bewusst sind. Damit ihr die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird und die verschiedenen Massnahmen aufeinander abgestimmt sind, sollte eine Person bestimmt werden, die für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich ist und sie koordiniert.



Koordinationsitzung

Zur Klärung der Rollen und Aufgaben hat sich eine frühzeitige Reflexions- und Koordinationssitzung der Beteiligten bewährt. Auch eine Sitzung der Projektverantwortlichen mit den Zuständigen der Förderstelle kann beim Projektstart hilfreich sein. Sie bietet gleichzeitig die Möglichkeit, allfällige Kommunikationsrichtlinien (Logoverwendung, Hinweis auf Förderprogramm usw.) zu klären. Nachträgliche, möglicherweise teure Anpassungen von «fehlerhaften» Kommunikationsmitteln lassen sich so vermeiden.



Pflichtenheft

Die Aufgaben und Rollen bei der externen Kommunikation inklusive der internen Informationsroutinen und -pflichten (z.B.: Wo greift das Hol-, wo das Bring-Prinzip, wie läuft das interne Wissensmanagement?) können in einem kurzen Pflichtenheft schriftlich festgehalten werden. Das schafft Verbindlichkeit und mindert die Gefahr, dass Aufgaben vergessen gehen.



Infoveranstaltungen und Weiterbildungen für Vermittler

Veranstaltungen, an denen wichtige Vermittler wie Projektträger und regionale Entwicklungsträger für ihre Rolle bei der Kommunikation eines Förderprogramms sensibilisiert werden, tragen dazu bei, dass über das Programm und die Projekte aktiver informiert wird – insbesondere, wenn die Teilnehmenden gleichzeitig Tipps für ihre Kommunikationsarbeit erhalten.



Kenntnisse über die Zielgruppen und Orientierung an den Zielgruppen

Viele Personen, Gruppen, Organisationen und Institutionen sind in regionale Entwicklungsvorhaben involviert, von ihnen betroffen oder an ihnen interessiert. Entsprechend zahlreich sind die Zielgruppen, die bei der Kommunikationsarbeit berücksichtigt werden müssen. So gilt es etwa, Begünstigte und mögliche Partner über Vorteile und Chancen eines Vorhabens zu informieren, Entscheidungsträger sowie Kritiker zu überzeugen, den Dialog mit Betroffenen und Interessengruppen zu ermöglichen, die Öffentlichkeit zu orientieren und Wissen und Erkenntnisse mit weiteren Akteurinnen und Akteuren auszutauschen. Eine wirkungsvolle und effiziente Kommunikation setzt voraus, dass die verschiedenen Zielgruppen bekannt sind, die mit ihr erreicht werden sollen.

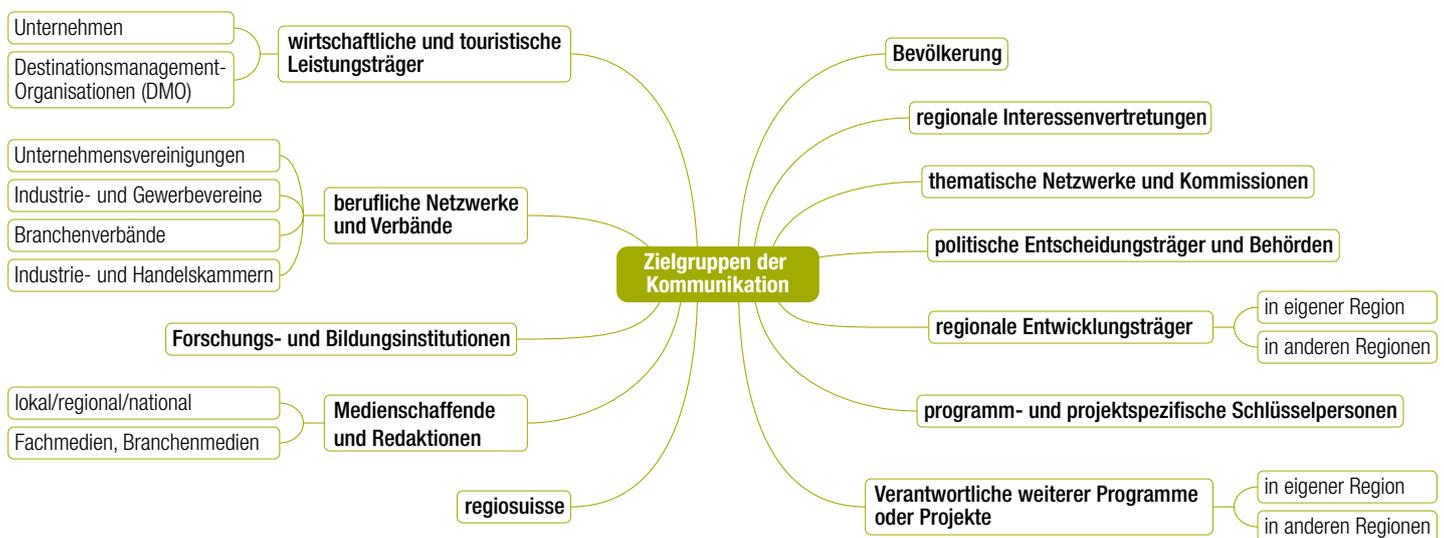
Folgende Fragen helfen, die Zielgruppen festzulegen:

- Wer muss was wissen, denken oder tun?
- Wer ist vom Vorhaben direkt/indirekt *betroffen*?
- Wer kann den Erfolg des Vorhabens *beeinflussen*?
- Wer ist am Vorhaben (auch an den Ergebnissen) *interessiert*?

Die eigentlichen Zielgruppen können oft über Mittler und Multiplikatoren wie Medien, aber auch weitere Akteurinnen und Akteure sowie Plattformen erreicht werden. Branchenverbände oder Gewerbevereine eignen sich beispielsweise als «Türöffner» bei der Kommunikation an Unternehmerinnen und Unternehmer. Bekannte Persönlichkeiten können als «Botschafter» dabei helfen, Akzeptanz für ein Vorhaben zu schaffen oder eine Projektträgerschaft zu initiieren. Engagierte Personen, die von ihren Projekten begeistert erzählen, schaffen es oft, andere zu inspirieren. Mögliche Mittler und Multiplikatoren sind bei der Kommunikationsarbeit ebenfalls zu berücksichtigen und mit den notwendigen Informationen und Wissensbeständen zu versorgen.

Geeignete Multiplikatoren und Vermittler lassen sich mit folgenden Fragen identifizieren:

- Wer fungiert als zentraler Ansprechpartner für die Zielgruppen und kann direkt Wissen und Inhalte an sie vermitteln?
- Wer kann dabei helfen, die anvisierten Zielgruppen zu erreichen?
- Welche (Fach-)Medien und Medienschaffenden können eine Mittlerfunktion übernehmen?
- Welche Personen sind aufgrund ihrer Reputation, ihres Erfahrungsschatzes, ihrer Motivation usw. zu «Botschaftern» oder Promotoren prädestiniert?



Alle Zielgruppen gleichermassen zu berücksichtigen, ist weder leistbar noch erfolgversprechend. Eine effiziente Kommunikation setzt Prioritäten. Wichtige Player, die grosses Interesse an einem Vorhaben haben und gleichzeitig viel Einfluss ausüben können, sind intensiver mit spezifisch auf sie ausgerichteten Kommunikationsmassnahmen anzusprechen. Gleiches gilt für jene, die von einem Vorhaben besonders stark betroffen sind. Weitere Personen und Gruppen lassen sich zum Beispiel über eine Website oder mit Medienarbeit oft ausreichend ansprechen.

Die Auslegeordnung hinsichtlich der Zielgruppen muss regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Position und Bedeutung einer Zielgruppe können sich im Zeitverlauf ändern, neue Gruppen auftauchen und bisherige bedeutungslos werden.

Abb. 3
Mögliche Zielgruppen und Multiplikatoren bei der externen Kommunikation

In der Hektik des Alltags-
geschäfts geht oft ver-
gessen, wie wichtig eine
gute Kommunikation ist.

Maurizio Michael



Angesichts der herrschenden Informationsflut sind Menschen in ihrer Informationsaufnahme selektiv. Botschaften, Inhalte sowie die Art und Weise ihrer Vermittlung müssen deshalb auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sein. Das setzt voraus, dass die Bedürfnisse, Interessen und Charakteristika der verschiedenen Zielgruppen bekannt sind.

Mögliche Fragen, die für eine zielgruppenorientierten Kommunikation wichtig sind:

- Wie informiert sich die Zielgruppe – über welche Kommunikationsmittel und -wege?
- Welches Vorwissen, welchen Kenntnisstand und welchen Informationsbedarf hat die Zielgruppe?
- Welche Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse und Ziele hat die Zielgruppe?
- Mit welchen Problemlagen und Herausforderungen ist die Zielgruppe konfrontiert?
- Welche Vor- und Nachteile bringt das Vorhaben der Zielgruppe?
- Welche Vor- und Nachteile sieht die Zielgruppe im Vorhaben?
- Welche Einstellungen und Meinungen prägen die Wahrnehmung und die Handlungsweise der Zielgruppe?



Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsmittel und -kanäle

Die Kommunikationsziele lassen sich in der Regel nur erreichen, wenn verschiedene Kommunikationsmittel und -kanäle eingesetzt werden. Eine Konzentration auf lediglich eine Kommunikationsform birgt die Gefahr, gewisse Gruppen oder Personen auszuschliessen. Diskussions- und Informationsveranstaltungen etwa sind wichtig, um den (informellen) Austausch und die Vernetzung zu ermöglichen. Anwesend sind jedoch meist nur Personen, die an einem Vorhaben oder Thema stark interessiert sind oder sich direkt betroffen fühlen. Um breitere Kreise zu erreichen, sind auch rein informative Kommunikationsmittel wie Flyer, Websites oder Medienarbeit gefragt. Immer wichtiger werden zudem die sozialen Medien, die vielfältige Möglichkeiten zu zeitnahe Kommunikation und Interaktion mit den Zielgruppen bieten.

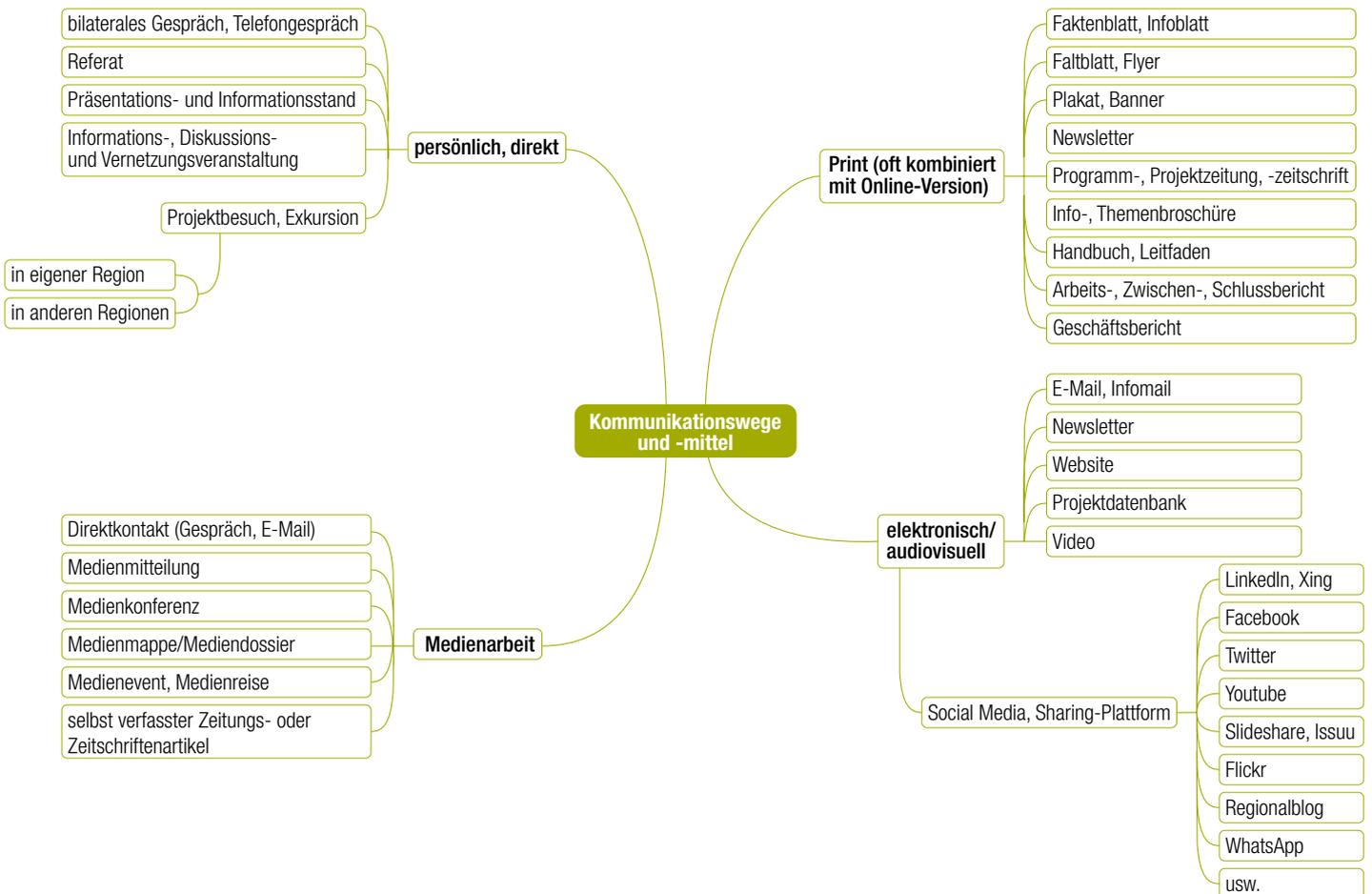


Abb. 6
Auswahl möglicher
Kommunikationswege
und -mittel

Erfolgreich zu kommunizieren heisst auch, verschiedene Kommunikationsmittel und -wege miteinander zu kombinieren. So kann beispielsweise nach einer Veranstaltung eine Diskussion im Internet lanciert werden oder eine Newsletter-Sonderausgabe über die wichtigsten Ergebnisse berichten. Veranstaltungen bieten zudem die Gelegenheit, Informationen und Material für die künftige Kommunikationsarbeit zu sammeln (Adressen der Teilnehmenden, Fotos usw.).

Mehr Informationen zu den verschiedenen Kommunikationsmitteln und ihren Einsatzmöglichkeiten sowie Tipps für Ihre Medienarbeit finden Sie auf der [regiosuisse-Website: www.regiosuisse.ch/kommunikation](http://www.regiosuisse.ch/kommunikation)

Kommunikationsmittel und -kanäle weiterer Akteure oder Multiplikatoren können ebenfalls für die Kommunikationsarbeit genutzt werden. Bei der Umsetzung ist auch eine Zusammenarbeit mit Partnern zu prüfen. Beides spart Aufwand und Kosten ein, schafft Synergien und Multiplikatoreffekte. Oft lassen sich die gesteckten Ziele gemeinsam besser erreichen. Ein regelmässiger Austausch mit weiteren Kommunikationsakteuren hilft, Synergien und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zu erkennen und unnötige Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

Werden Kommunikationsmittel und -kanäle festgelegt, sollten auch folgende Fragen geklärt werden:

- Über welche Kommunikationsmittel und -kanäle von Partnern und weiteren Akteurinnen und Akteuren lassen sich eigene Inhalte vermitteln? Wie muss vorgegangen werden, um die Inhalte einzubringen (Termine, Form usw.)?
- Welche Kommunikationsmittel und -inhalte von Partnern und weiteren Kommunikationsakteuren können in die eigene Kommunikationsarbeit integriert werden?
- Mit wem bestehen Schnittstellen? Mit wem bietet sich eine Zusammenarbeit bei der Umsetzung einer Kommunikationsmassnahme an?



regiosuisse-Website

Für NRP-/Interreg- und weitere Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteure bestehen vielfältige Möglichkeiten, eigene Kommunikationsinhalte auf der Website von regiosuisse zu platzieren (z.B. über Newsmeldungen, Beschriebe in Projektdatenbank). Die Website bietet zudem Zugang zu vielfältigen Inhalten und Kommunikationsmitteln (z.B. Broschüren, Magazin, Faktenblättern), die in die eigene Kommunikationsarbeit integriert werden können.

► www.regiosuisse.ch



Kommunikationsrichtlinien

Ein einheitliches Erscheinungsbild steigert den Wiedererkennungseffekt und unterstützt die Positionierung. Ein eingängiger Programm- oder Projektname – allenfalls kombiniert mit einem Slogan oder Logo – trägt ebenfalls dazu bei. Werden Gestaltungsgrundsätze und weitere Kommunikationsrichtlinien schriftlich festgehalten, lassen sie sich einfacher an die verschiedenen Kommunikationsakteure und Umsetzungspartner (z.B. für die Grafik) vermitteln. Für Programme kann ein Kommunikationshandbuch oder Leitfaden sinnvoll sein, bei Projekten reicht in der Regel eine einfache Checkliste.



Bewusste, phasengerechte Planung und Umsetzung

Kommunikation sollte systematisch und regelmässig erfolgen. Das setzt gute Planung, engagierte Personen und finanzielle Mittel voraus. Die Kommunikation und die dafür nötigen personellen und finanziellen Ressourcen sind deshalb von Beginn weg – zum Beispiel auch bei einem Finanzierungsantrag an eine Förderstelle – als fester Bestandteil eines Vorhabens einzuplanen. Dabei sind die notwendigen Mittel zu berücksichtigen, um nach Programm- oder Projektabschluss die Ergebnisse und «Learnings» zu kommunizieren und dadurch für andere nutzbar zu machen.

Die Herausforderung besteht darin, der Kommunikation die gebührende Aufmerksamkeit zu widmen, ohne die finanziellen und personellen Ressourcen über Gebühr zu strapazieren. Der personelle Aufwand für die Kommunikationsarbeit darf nicht unterschätzt werden. Das gilt nicht nur für die eigentliche Umsetzung und Produktion der Kommunikationsmittel, sondern auch für die Bereitstellung und Aufbereitung der Inhalte. Dieser Prozess lässt sich nur bedingt und meist mit erheblichen Kosten auslagern.

Generell stellen sich bei der Planung der Kommunikation folgende Fragen:

- Was und wer soll erreicht werden?
- Was soll vermittelt werden? Welche Inhalte (Botschaften, konkrete Beispiele usw.) eignen sich – und für wen?
- Was wird bereits gemacht? Was davon ist gut, was nicht? Wo und wie kann optimiert werden?
- Was kann mitgenutzt werden?
- Mit wem bietet sich eine Zusammenarbeit an?
- Welche personellen und finanziellen Ressourcen können/sollen für die Kommunikation eingesetzt werden?

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wird in einem nächsten Schritt die konkrete Umsetzung der Kommunikation geplant:

- Wie? (Kommunikationsmittel und -kanäle)
- Wann? (Zeitpunkt, Häufigkeit)
- Womit? (Kosten und Finanzierung)
- Wer? (Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten)
- Wie wird die Wirkung der Kommunikation überprüft?

Die Kommunikation muss phasengerecht erfolgen. Ziele, Zielgruppen, Inhalte und damit auch die geeigneten Kommunikationsmittel und -kanäle ändern sich im Zeitverlauf. Entsprechend ist die Planung regelmässig zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Wichtige Meilensteine – etwa wenn erste Ergebnisse eines Projekts vorliegen oder eine neue Phase beginnt, die mit grösserem Informationsbedarf einhergeht – sind bei der Planung zu berücksichtigen.

Feedbacks, Erfahrungen und neue Rahmenbedingungen können kurzfristige Anpassungen erfordern. Gleiches gilt für Chancen, die sich für die Kommunikation ergeben. Die Möglichkeit, das eigene Vorhaben an einer Veranstaltung oder bei einem Interview mit den Medien vorzustellen, sollte nicht ungenutzt bleiben. Ist in der Öffentlichkeit gerade ein Thema aktuell, das Anknüpfungspunkte zum eigenen Vorhaben bietet, kann dies auch Anlass für eine spontane Kommunikationsoffensive sein.



Analyse der Ausgangssituation

Eine vertiefte Beurteilung der Ausgangssituation, zum Beispiel im Rahmen einer SWOT-Analyse, hilft bei der Planung. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Vorhabens erlauben etwa Rückschlüsse auf mögliche Kommunikationsinhalte und -massnahmen und zeigen auf, wo besonderer Kommunikationsbedarf besteht.

Kommunikationsraster

Zur Grobplanung kann ein Kommunikationsraster dienen, in dem die Zielgruppen auf der einen Achse und die zu kommunizierenden Inhalte auf der anderen Achse aufgeführt werden. In die Rasterfelder werden mögliche Kommunikationsmittel eingetragen, danach werden Prioritäten gesetzt.

Kommunikationsinhalte	Unternehmen	Lokale Politik	Bevölkerung	Kantonale Verwaltung	Medien
Thema 1	Stammtisch	Infoveranstaltung			
Thema 2					Medienmitteilung
Thema 3				Sitzung	
...					

Abb. 7
Kommunikationsraster

Aktionsplan

Die Inhalte des Kommunikationsrasters lassen sich in einen (jährlichen) Aktionsplan überführen. In diesem werden Massnahmen, Ziele und Zielgruppen, Inhalte, Termine, Verantwortlichkeiten und budgetierte Aufwände festgehalten.

Massnahme, Ziel, Zielgruppe	Inhalt/Thema	Termin	Verantwortliche Person (intern/extern)	Partner	Kosten (Material, Drittkosten)	Honorar-aufwand intern

Abb. 8
Raster für Aktionsplan

Quartalssitzung

Zentrale Botschaften und Inhalte der Kommunikation müssen von den Beteiligten akzeptiert sein und sollten regelmässig reflektiert und formuliert werden – beispielsweise im Rahmen einer Quartalssitzung. Das gewährleistet eine abgestimmte und effiziente Kommunikation. Ein solches Vorgehen empfiehlt sich nicht nur innerhalb von Projektteams, sondern auch zwischen Projektverantwortlichen und der zuständigen Förderstelle.

Mehr Inhalte, Tipps und Hilfsmittel (Checklisten, Planungsvorlagen usw.) für Ihre Kommunikationsarbeit finden Sie auf der Website von [regiosuisse](http://regiosuisse.ch/kommunikation):
www.regiosuisse.ch/kommunikation

Quellenangaben

Quellenangaben zu diesem Praxisblatt finden Sie unter www.regiosuisse.ch/praxisblatt/kommunikation.

Newsletter

Magazin

Fachkonferenzen

Publikationen

Website

Wissensgemeinschaften

Wissenschaftsforum

generieren

nutzbar machen

WISSEN

Austauschplattformen

formation-regiosuisse

Öffentlichkeitsarbeit

Project-Visits

Regionenmonitoring

regiosuisse

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

regiosuisse bietet verschiedene Produkte und Dienstleistungen, mit denen Wissen rund um die Neue Regionalpolitik (NRP) und die Regionalentwicklung in der Schweiz entwickelt, erworben und ausgetauscht werden kann. Mehr Informationen und Kontakt:

regiosuisse – Netzwerkstelle
Regionalentwicklung
Hofjistrasse 5
3900-Brig

Tel. +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch