

Zeitschrift: Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

Herausgeber: Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

Band: - (2011)

Heft: 2

Artikel: Chancen und Optimierungspotentiale der Kommunikation in der raumwirksamen Planung

Autor: Blumenstein, Andreas / Sager, Fritz / Schenkel, Walter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-957375>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 26.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Chancen und Optimierungspotentiale der Kommunikation in der raumwirksamen Planung

ANDREAS BLUMENSTEIN

Büro für Mobilität AG,
Ideen Strategien Lösungen.

FRITZ SAGER

Kompetenzzentrum für Public
Management, Universität Bern.

WALTER SCHENKEL

Politologe, synergo,
Mobilität-Politik-Raum.

Kommunikation ist für die raumwirksame Planung von zentraler Bedeutung. In einer SVI-Studie untersuchen die Autoren für den Bereich der Verkehrsplanung, welche Faktoren für eine gute Kommunikation wichtig sind und zeigen anhand eines Leitfadens Optimierungspotentiale auf.

Die vergleichende Untersuchung von 25 Verkehrsplanungsprojekten zeigt: Je umstrittener ein Projekt ist, desto wichtiger ist die Kommunikation. Gerade bei gescheiterten Projekten spielen Kommunikationsmängel eine grosse Rolle. Eine Reihe von Faktoren trägt zu einer gelungenen Kommunikation und zum Erfolg eines Projektes bei:

— Planungsprozesse sind keine starren Verfahren. Sie durchlaufen stets einen Reifeprozess, der sich nur bedingt beschleunigen lässt. Die Projektbearbeitung lässt sich durch ein gutes und flexibles Projektmanagement optimieren. Dazu gehört eine systematisch aufgegleiste Kommunikation ohne Unterbrüche.

— Planungsprozesse sollten in enger Wechselwirkung mit der Kommunikation stehen und diese frühzeitig einbinden. Wenn nicht systematisch über die Kommunikation nachgedacht wird, erscheinen Planungs- und Entscheidungsprozesse oftmals zufällig und wenig transparent. Das Misstrauen nimmt zu, so dass letztendlich ein negatives Resultat die Folge ist.

— Mitwirkung und Beteiligung sind die wirksamste Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, um die Akzeptanz von Verkehrsprojekten zu steigern. Damit verknüpft sind Vorteile für eine zweckmässige Kommunikation, d.h. die Kommunikation sollte nicht einfach als die Vermittlung von Informationen verstanden werden, sondern auch als die Möglichkeit, Informationen zu sammeln, Rückkoppelungen für die Betroffenen zu gewährleisten und so die Entscheidungsbasis zu verbessern.

— Projektstrukturen müssen genügend flexibel sein, um die gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse einfließen zu lassen. Dazu gehört, dass über die Kommunikation die Vorgeschichte eines Projekts aufgearbeitet wird.

— Wichtige Sachthemen sind der Umweltschutz und die Finanzierung. Damit kann auch in der Kommunikation «gepunktet» werden. Räumliche und rein verkehrliche Wirkungen, rechtliche Verfahren, die technische Machbarkeit und die Sicherheit spielen eine untergeordnete Rolle.

— Gerade in der Kommunikation ist wichtig, dass die zuständigen Verwaltungsstellen gemeinsam und gut koordiniert auftreten. Auch die Unterstützung durch die Politik ist von Vorteil, sofern nicht auf emotionaler Ebene argumentiert wird. Interne und externe Experten gelten grundsätzlich als glaubwürdig, sie müssen aber kommunizieren können, was nicht in jedem Fall gegeben ist.

— Bei Projekten mit politischen Komponenten sollten Experten einen grossen Einfluss auf den Planungs- und Entscheidungsprozess haben, um die emotionalen Aspekte in der Kommunikation versachlichen zu können. Hier ist auf die Problematik hinzuweisen, dass verantwortliche Stellen manchmal durch das Argumentieren der Gegnerschaft überfordert sind, weil sie nicht im gleichen Ton reagieren können.

Eine gelungene Kommunikation ist ein Lenkungsinstrument in verkehrspolitischen Prozessen. Aus diesen Erkenntnissen wurde ein Leitfaden für die Optimierung von Verfahren und Kommunikation in der planerischen Praxis erstellt.

— Personen statt Organisationen. Projekte brauchen eine faire, glaubwürdige und transparente Kommunikation. Die Kommunizierenden sollten keine anonymen Organisationen sein, sondern anerkannte Personen «mit einem Gesicht», jederzeit ansprechbar für alle Akteure und Adressaten.

— Weg zur Lösung festlegen. Zuerst soll das Verfahren festgelegt werden, dann die Inhalte. Es braucht eine gute Projektorganisation, die sich bewusst dem Verfahrensablauf widmet. Es sind einerseits die formellen Rahmenbedingungen zu skizzieren, andererseits die Kommunikations- und Mitwirkungsmöglichkeiten, aber auch die kritischen Pfade.

— Kommunikation integrieren. Kommunikation sollte in jeder Phase des Planungs- und Entscheidungsprozesses integriert werden. Sie darf nicht beiläufig nebenher laufen oder gar erst kurz vor den politischen Entscheidungen einsetzen.

— Zusammenarbeit der Akteure. Die Zusammenarbeit der am Planungsprozess beteiligten Akteure braucht eine gewisse Verbindlichkeit. Hierzu geeignet sind schriftlich festgehaltene Verfahrensgrundsätze und -spielregeln. Die Resultate abgeschlossener Planungsphasen sind verbindlich in die nächste zu überführen.

— Politischer Rückhalt. Projekte brauchen politischen Rückhalt. Dies unterstützt die Kommunikation nach aussen, erleichtert aber auch die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren.

— Politische Vorgaben umsetzen. Bestehende Handlungsspielräume, aber auch die Grenzen müssen laufend transparent gemacht werden. Schlecht für die Kommunikation sind geschürte Erwartungen in das Verfahren und/oder in das Projekt, welche letztendlich nicht eingelöst werden können.

— Lernen aus Erfahrung. Bei Projekten, die nicht das erste Mal auf dem Tisch sind und u.U. mit schlechten Erfahrungen verknüpft werden, ist es für die Kommunikation wichtig, die Vorgeschichte aufzuarbeiten und diese im Verfahren einzubringen und zu korrigieren.

— Betroffene zu Beteiligten machen. Die beste Kommunikation ist eine breite Mitwirkung. Dabei ist offen zu legen, wie stark diese in welcher Prozessphase sein kann. Tendenziell ist die Partizipation in früheren Planungsphasen ausgeprägter als in späteren Phasen. Partizipation kann die formellen Planungs- und Entscheidungsprozesse nicht ersetzen, hat aber einen für die Kommunikation wichtigen Verstärkungseffekt: Mitwirkende tragen die Informationen weiter.

— Verständlich und proaktiv kommunizieren. Alle Akteure im Verfahren sind so zu schulen, dass sie in der Lage sind, für Laien verständlich zu kommunizieren. Die Kommunikation muss Bezüge zum Alltag und zum Ort schaffen. Fachtechnische Begriffe sind zu vermeiden.

— Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen. Glaubwürdigkeit hängt von der Art und Weise ab, wie kommuniziert wird. Die Kommunizierenden müssen daher kompetent, ausgewogen und fair, die Kommunikationsinhalte konsistent, wahr und ehrlich sein. Die Kommunikation darf nicht einseitig ausgerichtet sein, sondern nimmt die Bedürfnisse aller am Verfahren Beteiligten ernst. Vorteilhaft ist, wenn die Kommunikation mit einer Person verbunden ist, welche Verantwortung trägt, viel Vertrauen genießt und glaubwürdig die verschiedenen Interessen vertreten kann.

— Akzeptanz des Verfahrens. Das Ziel der Kommunikation soll die Akzeptanz des Verfahrens sein, nicht unbedingt deren Durchsetzung. Deshalb sind neben den fachtechnischen Abklärungen auch die Hintergründe des Verfahrens und die Beteiligungsmöglichkeiten wichtige Kommunikationsinhalte.

— Wissen erzeugen. Jede Kommunikation muss technische und politische Zusammenhänge verständlich aufzeigen, damit sich Bürgerinnen und Bürger eine Meinung bilden und sich in den Prozess einbringen können. Umgekehrt kann so die Wissensbasis der verantwortlichen Behörden vergrössert und falschen Informationen entgegen gewirkt werden.

— Offenheit und Transparenz. Wer offen, transparent und frühzeitig informiert, optimiert die Kommunikation.

HINWEIS

SVI-Merkblatt 2010/1 «Entscheidfindung und Kommunikation in der Verkehrsplanung optimieren», www.svi.ch

Kontakt:

Andreas Blumenstein, Büro für Mobilität AG, Ideen Strategien Lösungen, Hirschengraben 2, 3011 Bern, Tel. 031 311 93 63, andreas.blumenstein@bfmag.ch

Prof. Dr. Fritz Sager, Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, Schanzeneckstrasse 1, 3001 Bern, Tel. 031 631 32 85, fritz.sager@kpm.unibe.ch

Dr. Walter Schenkel, Politologe, synergo, Mobilität-Politik-Raum, Grubenstrasse 12, 8045 Zürich, Tel. 043 960 77 33, schenkel@synergo.ch

RÉSUMÉ

Potentiel et possibilités d'amélioration de la communication dans les processus de planification

L'Association suisse des ingénieurs et experts en transports (SVI) a réalisé, pour le domaine de la planification des transports, une étude analysant les facteurs-clés d'une bonne communication et montrant, sous forme de guide pratique, les possibilités de l'améliorer. Dans les processus de planification, la participation se révèle constituer la forme de communication la plus efficace. Lorsque les projets sont controversés, il est primordial d'impliquer les acteurs concernés, la forme de cette implication ne jouant cependant qu'un rôle secondaire. Au niveau communal, l'engagement des élus est un facteur de succès décisif. Les processus de planification ne sont pas des procédures rigides, mais requièrent un temps de maturation qu'il est difficile de réduire. Une communication méthodique permet d'optimiser sans grandes interruptions l'élaboration du projet, tout en augmentant ses chances d'être accepté. Encore faut-il cependant ne pas concevoir la communication comme la simple transmission d'informations, mais comme un processus impliquant des réactions. C'est à cette condition que peuvent être améliorées bases de décision et perspectives de réussite.

