



ZUKUNFTSNETZ
MOBILITÄT
NRW



VON WEGEN KOMMUNIZIEREN

Erfolgreiche Kommunikation als Treiber der Mobilitätswende

INHALT



HERZLICH WILLKOMMEN

Wie schön, dass du in das spannende Feld der Kommunikation einsteigst! So unscheinbar es am Anfang auch wirken mag, so bunt und voller Möglichkeiten ist dieses Feld, wenn du beginnst, es zu deinem zu machen. Und eins gleich vorweg: Du brauchst dieses Feld nicht allein zu bestellen. Eine gute Ernte braucht viele Hände und viele unterschiedliche Fähigkeiten. Bevor du loslegst, mach dir hier gerne noch einmal bewusst, dass Kommunikation immer Teamaufgabe ist.

Dein Mandat: Was kannst und sollst du selbst tun?

Einen Wandel in der Mobilität voranzutreiben, ist eine komplexe Aufgabe und keine, die du allein lösen kannst oder musst. Die kommunale Mobilitätswende ist eine Querschnittsaufgabe mit vielen Schnittstellen zu anderen Fachbereichen und Kolleg*innen. Das gilt auch für die Kommunikation. Sie ist keine Aufgabe für eine Person, sondern umfasst so viele verschiedene Tätigkeiten, dass es Superkräfte bräuchte, diese Arbeit allein zu leisten. Je nach Hintergrund und Ausbildung hattest du vielleicht schon Berührungspunkte mit interner und externer Kommunikation und hast bereits festgestellt: Eine*n „Super-Kommunikator*in“

gibt es nicht. Deshalb sei ehrlich mit dir. Es ist eine wahre Stärke zu wissen, wo die eigenen Stärken – und eben auch die eigenen Grenzen – liegen. Zu erkennen, wo du dich ausprobieren oder sogar weiterbilden willst – und wo du dir Unterstützung von anderen holen magst. Mach dir klar, was dich an dieser Aufgabe wirklich motiviert. Was setzt genau die Energie frei, die es braucht, um hier erfolgreich in die Umsetzung zu gehen?

Neben der eigenen Reflexion ist das Mandat entscheidend, das mit dieser Aufgabe verbunden ist. Schließlich arbeitest du vermutlich in einer Verwaltung und kannst nicht hundertprozentig frei entscheiden, ob du all das, was du machen kannst und willst, auch sollst.

Diese Leitfragen helfen dir beim Einordnen:

- Was kann ich: Was sind meine Stärken in Bezug auf Kommunikation?
- Was will ich: Warum mache ich das hier eigentlich alles?
- Was darf und soll ich: Wie lautet mein Auftrag?
- Wer noch: Wenn ich es nicht mache, wer macht es dann?

SUPER-KOMMUNIKATOR*IN



Deine Verbündeten: Hol dir Unterstützung

Um Verbündete für die Kommunikation deines Vorhabens zu finden, lohnt es sich, mögliche Personen frühzeitig zu identifizieren und auf sie zuzugehen. Das können zum einen Kolleg*innen sein, die bereits kommunikationsstarke Projekte begleitet haben und dir ihre Erfahrungen mitgeben können. Vielleicht sind es Ansprechpersonen aus der Presseabteilung oder dem Stadtmarketing. Zum anderen solltest du auch externe Personen, die für dein Vorhaben wichtige Verbündete sind auf dem Schirm haben. Hat der Sportverein einen vielgelesenen Newsletter? Gibt es den einen Café-Betreiber im Ort, auf den alle hören? Oder die engagierte Mitarbeiterin der Wirt-

schaftsförderung, die neulich eine Social-Media-Schulung besucht hat? Kommunikation ist Team- und Querschnittsaufgabe. Such dir Verbündete!

Um im weiteren Prozess gut zusammenzuarbeiten, hilft es, sich über die Rollen und Kapazitäten im Team klar zu werden. Ist die Person, die für das Projekt verantwortlich ist, auch für die Kommunikation zuständig? Wer kann was einbringen? Wer hat bereits welche Vorerfahrung in Bezug auf Kommunikation? Und wo seht ihr gemeinsam Fragen, die noch geklärt werden müssen?

Darüber hinaus macht es Sinn, euch über den gemeinsamen Arbeitsmodus zu einigen. Wie oft und in welcher Form wollt ihr euch abstimmen?

Diese Leitfragen helfen dir bei der Teamfindung:

- Wofür hole ich mir jemanden dazu?
- Wenn ich zu einem Kick-off einladen würde, wer sollte am Tisch sitzen?
- Wo liegen die Stärken meiner Kolleg*innen?
- Wobei brauchen wir Unterstützung von extern?



KOMMUNIKATION – DIE UNTERSCHÄTZTE KRAFT FÜR VERÄNDERUNG

Gastbeitrag Michael Adler (tippingpoints)

Wie kann die Mobilitätswende gelingen? Was ist das überhaupt: die Mobilitätswende?

Wer muss dazu etwas tun? Jede*r Bürger*in? Die Kommune? Das Land? Europa? Die Welt?

Können wir das nicht einfach technisch lösen? Elektromotor ins Auto und weiter wie bisher?

Du siehst, die einfache Frage „Wie kann die Mobilitätswende gelingen“ löst eine Kaskade weiterer Fragen aus. Wozu braucht man also in diesem Transformationsprozess Kommunikation? Was genau soll sie bewirken? Wie bekommen wir Antworten auf all diese Fragen?

Eins vorweg, um das Zitat von Watzlawick aufzugreifen: Ohne Kommunikation kann die Mobilitätswende nicht gelingen. Und wenn du nicht aktiv kommunizierst, was deine Ziele sind und was du bereits tust, dann tun es andere für dich. Und möglicherweise gefällt dir die Geschichte, die andere über dich erzählen, nicht. Nimm also das Heft des Handelns in die Hand!

„Kommunikation beginnt damit, dass Menschen miteinander reden, die an der gleichen Idee arbeiten.“

Kommunikation für einen komplexen Sachverhalt braucht einen umfassenden Ansatz. Es geht dabei nicht um Information nach dem Motto „Wir machen einen Flyer über Mobilitätswende und legen den

im Gemeindeamt aus“. Information hat meist eine Richtung. Eine*n Sender*in und eine*n Empfänger*in. Wissende informieren Unwissende. Bei der Mobilitätswende geht es

allerdings darum, möglichst viele Menschen in der Kommune in den Diskurs zu integrieren. Kommunikation beginnt damit, dass Menschen miteinander reden, die an der gleichen Idee arbeiten.

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Paul Watzlawick, österreichischer Psychologe und Kommunikationswissenschaftler



Mit Konzept zum Ziel: So gelingt Mobilitätswende-Kommunikation in Kommunen

Wie sollte ein Kommunikationsprozess in einer Kommune aufgebaut werden? Es sollte klar sein, dass die angestrebte Mobilitätswende, sei es auch zunächst „nur“ eine Verschiebung des Modal Split um zehn Prozent, eine Systemveränderung darstellt. Mit wenigen kleinen Einzelmaßnahmen werden wir die gewünschte Dimension nicht erreichen. Viele Teile der Verwaltung müssen für einen solchen Change-Prozess zusammenarbeiten. Die Stadt folgt im besten Fall einem mittelfristig angelegten Plan, der die messbaren Ziele bis 2030 oder 2035 verfolgt. Entlang dieses Plans sollte ein adäquat passendes Kommunikationskonzept erarbeitet werden. Es geht bei der Mobilitätswende um mehr als einen Fahrradweg von A nach B. Es geht um eine andere Stadt.

Wenn dir das klar wird, dann wirst du bestimmt verstehen, dass es sich hier um eine gesellschaftliche, eine kulturelle Wende handelt. Und eine kulturelle Wende berührt immer Werte, Normen, Moral und damit tief verankerte Orientierungen von Menschen. Um eine solche Veränderung zu kommunizieren, braucht es definitiv mehr als einen planerischen Text auf der dritten Hierarchie-Ebene der städtischen Homepage.

Veränderung macht Angst

Die Transformation unseres Lebensstils hin zu mehr Nachhaltigkeit braucht Kommunikation, die das Warum Wie und Was formuliert, die aber auch bei der Veränderung und deren Notwendigkeit nicht stehen bleibt, sondern ebenfalls das Wofür definiert. Wie wird unser Leben aussehen, nachdem wir die Transformation geschafft haben? Und womit müssen wir morgen anfangen, damit wir 2030, 2035 oder 2045 unsere Ziele erreichen werden?

Ein Hindernis: Veränderung löst Ängste bei Menschen aus. Diese Ängste wurden beispielsweise in der anfänglichen Debatte um das Gebäudeenergiegesetz von Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck, der die Wärmewende in unseren Häusern einleiten will, bewusst geschürt. Die Springer-Presse schrieb von „Heiz-Hammer“ und der „Oma, die sich keine neue Heizung leisten kann und im Winter frieren muss“, weil ihr die fossile Heizung angeblich zwangsentrissen werde. Das war bewusste politisch-ideologische Panikmache. Aber die Angstmacherei hat gewirkt, und die Vertreter*innen des „Weiter-so“ gewannen in Umfragen an Zuspruch. Wer von euch jemals fünf Parkplätze in einem Wohngebiet entfernen oder eine Fahrspur auf einer Hauptstraße von Autoverkehr auf Fahrradverkehr umwidmen wollte, weiß, wovon ich spreche. Da ist wahlweise die Freiheit des Individuums, das Überleben des Einzelhandels oder gleich der ganze Wirtschaftsstandort bedroht.

Gute Kommunikation ist immer emotional

Angst ist ein starkes Gefühl. Mit Fakten allein kann man ihr nicht beikommen. Deshalb löst Kommunikation, wenn sie gut ist, Gefühle aus. Im besten Fall Motivation, Begeisterung, den Willen, das gute Leben als Ergebnis der Veränderung zu erreichen. Dazu muss Kommunikation Geschichten erzählen, Geschichten von „Desirable Futures“, wünschenswerten Zukünften, wie ich die Erzählungen von einer besseren Zukunft in meinem Buch „Klimaschutz ist Menschenschutz“ genannt habe.

Wie also kannst du Kommunikation so einsetzen, dass dein „Klimamobilitätsplan“, dein „Sustainable Urban Mobility Plan“, dein „Masterplan Mobilität 2035“ diese manchmal fast reflexartige Gegenwehr bestimmter Kreise in deiner Kommune gut übersteht? Wie kann Kommunikation dein Ziel gut vermitteln und eine positive Dynamik für Veränderung und Innovation auslösen?

Es gibt Grundregeln für Kommunikation, die Veränderung auslösen will. Diese funktionieren, wenn sie gut befolgt werden, meist sehr gut. Die erste Regel ist die folgende:

Wäge deine Worte

Drei Dinge sind wichtig, um deine Kommunikation wirkungsvoll zu gestalten.

- Verständlichkeit
- Relevanz
- Werte/Emotionen

Nichts ist fataler bei Kommunikation als Unverständlichkeit. Sprich also gegenüber Lai*innen nie vom Modal Split. Nenne es besser „die Verteilung der alltäglichen Wege auf unterschiedliche Verkehrsmittel“. Vermeide Planungssprech, wenn du nicht zu Planer*innen sprichst. Passe deine Sprache deinem Publikum an.

Was ist mit Relevanz gemeint? Wenn du als Argument benutzt, dass in Grönland das Eis schmilzt, weil wir hier mit zu großen Autos herumfahren, werden 90 Prozent der Bürger*innen denken: Was geht mich das Eis in Grönland an? Erzähle, dass ihr Viertel leiser wird, dass die Luft sauberer und gesünder wird, die Straßen für Kinder sicherer werden. Das sind relevante Argumente in den Lebenswirklichkeiten deiner Zielgruppen.

Am schwierigsten ist es, die Werte in eine Kommunikation einzubauen. Wenn unser Wertesystem aussagt, dass der Mensch mit dem größten Haus und dem größten Auto sehr wichtig ist und sehr erfolgreich, dann definiert das unser Mobilitätsbild. Hier sind Role Models wichtig, also prominente Menschen,

die jede*r in der Stadt kennt, die sich offensiv mit ihrem Fahrrad zeigen. Man kann an den universellen Wert andocken, dass wir unsere Schwächsten schützen wollen. So spricht die Überschrift „Wir machen das Viertel sicher für Kinder“ einen sehr starken Wert an. Werte sind so etwas wie ein moralischer Kompass. Wir fühlen uns gut, wenn wir ihnen folgen, und schlecht, wenn wir sie verletzen.



Trau dich, Visionen zu entwickeln und setze die richtigen Frames!

Um dein Gemeinwesen positiv auf die veränderte Zukunft einzustellen, gibt es ein bewährtes Format: Bilde eine kleine agile Gruppe, die die Mobilitätswende will und den Prozess trägt. Ich nenne diese Gruppe gerne Innovationsgruppe, weil das ihr Zweck ist: innovativ in die Zukunft zu denken. Lass diese Innovationsgruppe das Zielszenario beschreiben. Zum Beispiel: Wie wird das Viertel oder die ganze Stadt aussehen, nachdem wir erfolgreich die Mobilitätswende geschafft haben? Das ist normalerweise der erste Schritt einer Workshop-Methode, die sich **Backcasting** nennt. Du schaffst damit ein Bild einer gelungenen Zukunft und setzt so einen positiven Kontrapunkt zu den Untergangsszenarien, die oft von den Vertreter*innen des „Weiter-so“ propagiert werden. Das Ergebnis des Backcastings sind immer Worte oder kurze Sätze, die das Ziel aus unterschiedlichen Blickwinkeln beschreiben. In der Summe kann daraus ein Narrativ werden (3–5 Sätze) oder in der Kurz-

form ein „Frame“, auf Deutsch ein Rahmen (nur ein kurzer Satz oder drei Worte).

„Framing“ ist entscheidend, weil Frames, nicht Fakten, unser Denken und Handeln bestimmen. Deshalb ist die Wortwahl so wichtig, wenn wir Menschen einen Sachverhalt beschreiben wollen – und noch wichtiger, wenn wir Menschen dazu bewegen wollen, umzudenken und anders zu handeln. Elisabeth Wehling hat die Macht der Worte sehr eindringlich in ihrem Buch **„Politisches Framing“** beschrieben.

Was für die politische Debatte auch von hoher Relevanz ist: Wir können Verneinungen nicht denken. Das glaubst du nicht? Denk nicht an einen rosaroten Elefanten! Und? Welches Bild entsteht in deinem Kopf? Genau, das eines rosaroten Elefanten. Verneinung funktioniert auch dann nicht, wenn wir mit der Abwesenheit einer bestimmten Sache versuchen, eine positive Vision zu zeichnen. Wer beispielsweise die Idee einer autofreien Stadt vertreten möchte, sollte das Wort „autofrei“ meiden. Ebenso solltest du nicht aktivistisch fordern:

„Autos müssen raus aus der Stadt!“ Weil wir auch hier sofort an Autos denken.

Besser funktioniert ein Frame, der den Freiheitszustand beschreibt, der eintritt, nachdem die Autos in einem Viertel reduziert wurden. In Barcelona nannte man die autofreien Blocks „Superilles“, auf Deutsch „Superinseln“, später auch „Superblocks“. In Berlin wurden „Kiezblocks“ daraus und in Bonn „Bönnsche Viertel“. Keine dieser Städte verwendet das Wort „autofrei“. Die Mercator-Stiftung unterstützte ein Projekt mit dem Titel „Manifest der freien Straße“. Der Verkehrsclub Deutschland (VCD) aktiviert seine Mitglieder zu Aktionen unter dem Claim „Erobere dir die Straße zurück“. Im gleichen Kontext lancierte der VCD eine Aktion mit dem Titel „12qmKULTUR“, die darauf zielte, einen Parkplatz für kulturelle Aktivitäten zu nutzen.

„Wir treffen nie Entscheidungen, indem wir ‚rein sachlich und objektiv‘ Fakten gegeneinander abwägen. Nie. Das gilt auch für die Politik. Frames, nicht Fakten, bedingen unser Entscheidungsverhalten.“



Stakeholder*innen-Kommunikation – was ist das?

Deine Arbeit als Mobilitätsmanager*in beinhaltet neben der Visualisierung und Besetzung der Mobilitätswende mit Worten nach außen zunächst einmal die stabile Verankerung des Themas innerhalb von Verwaltung und Politik in deiner Kommune. In deiner Positionsbeschreibung steckt das Wort „Manager*in“. Und genau darum geht es. Den Prozess der Mobilitätswende zu „managen“. Und „managen“ heißt in diesem Kontext, alle wichtigen Akteur*innen für die Systemveränderung an Bord zu holen. Räume zu schaffen, in denen diese Akteur*innen miteinander aushandeln, was genau zu tun ist, wer es tun muss und bis wann. Diese Akteur*innen sind zuerst Politik und Verwaltung und dann Entscheider*innen und Multiplikator*innen aus Wirtschaft und Gesellschaft. Das Problem bei dieser Management-Aufgabe ist, dass du quer zu den bestehenden Hierarchien arbeiten musst.

Im Idealfall liegt dem Ganzen ein Beschluss der Politik zugrunde. Ein Beschluss des Rates, der besagt: Unsere Stadt, unsere Gemeinde oder unser Kreis soll bis 2030, 2035 oder 2040 klimaneutral mobil sein – im besten Fall beschlossen mit den Stimmen aller Fraktionen. In dem Fall ist der Beschluss resilient

gegen wechselnde politische Mehrheiten. Die Verwaltung wird dann beauftragt, diesen Beschluss umzusetzen. Oft arbeitet in der Folge eine kleine Gruppe im Stadtplanungsamt an der Umsetzung. Und jede kleine Maßnahme, die von dort in die Öffentlichkeit gelangt, wird kontrovers diskutiert. Deshalb sieht eine kluge Aufstellung wie folgt aus: Du schaffst eine Innovationsgruppe in der Verwaltung, die ämter- und dezernatsübergreifend zusammengesetzt sein sollte. Diese Gruppe sollte aber auch nicht größer als zehn Menschen sein. Diese Menschen sollten sich vertrauen und offen miteinander reden können. Diese Gruppe arbeitet, oft mithilfe eines externen Planungsbüros, das Mobilitätswende-Konzept aus, sofern es das noch nicht gibt. Auch in dieser frühen Phase sollte Kommunikation gleich mitgedacht werden. Deshalb empfiehlt es sich, parallel durch externe Profis ein Kommunikationskonzept erarbeiten zu lassen. In einem zweiten Schritt, auch schon in der Konzeptphase, involvierst du das Sozialamt, das Ordnungsamt, das Kultur- und Sportamt, die Wirtschaftsförderung und das Standortmarketing, und natürlich sollten die Verkehrsbetriebe und die Stadtwerke dabei sein. Es geht darum, dass das Konzept auch deren Konzept ist. Definiere Meilensteine in der Umsetzung. Und schaffe parallel Transparenz gegenüber der Politik.

Bewährt hat sich neben den offiziellen Präsentationen im Verkehrsausschuss oder im Rat das Instrument der interfraktionellen Arbeitskreise. Hier trifft sich Politik meist im Parteienproporz des Rates, aber informell. Das hat den Vorteil, dass keine politisch motivierten „Fensterreden“ gehalten werden müssen, sondern eine sachbezogene Diskussion möglich ist.

Etabliere darüber hinaus eine dauerhafte Stakeholder*innen-Beteiligung. Sprich mit der IHK, der Handwerkskammer, dem Einzelhandelsverband, wichtigen Bildungseinrichtungen in deiner Stadt, den Theatern, Museen und allen Kultureinrichtungen, Medien, Vereinen und Verbänden. Lade alle ein, Teil der Kampagne zu sein. Nur so erreichst du nachhaltige, also dauerhaft wirkende Kommunikation für ein nachhaltiges Ziel.



WILLKOMMEN

WARUM

STATIONEN

VISION

ZIELE

ZIELGRUPPEN

MASSNAHMEN

HANDLUNGSPLAN

NUR MUT

Kommunikation ist essenziell und braucht Budget

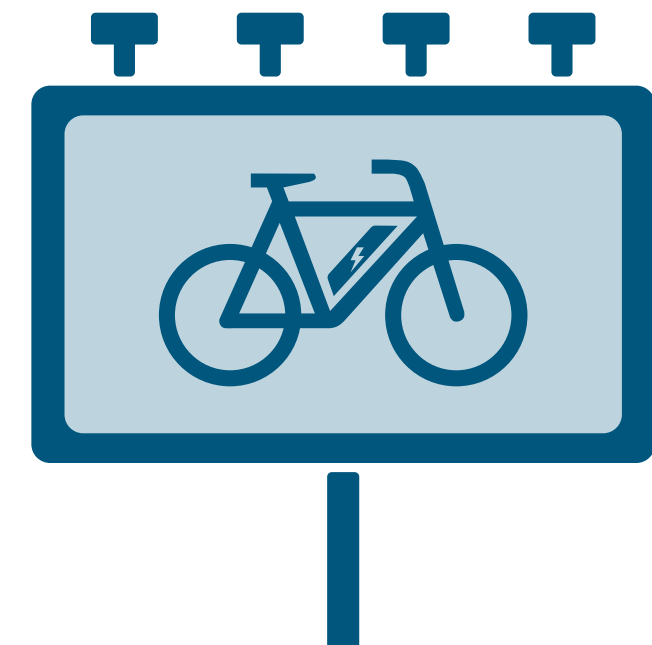
Was wichtig ist, an die Adresse der Politik wie auch die Adresse der Verwaltungsspitze zu vermitteln: Kommunikation ist ein essenzieller Bestandteil aller Change-Prozesse. Denke an Watzlawick: Wenn du nicht kommunizierst, wird über dich kommuniziert. Und das ist meistens nicht vorteilhaft für das kommunale Führungspersonal. Kommunikation kann unnötige Konflikte vermeiden und politischen Konsens befördern. Nutze deine Definitionsmacht für den öffentlichen Diskurs. Aber diese Aufgabe muss professionell angepackt werden.

den. Das kostet Geld und Arbeitskraft. Achte also darauf, dass du nicht nur Investitions- und Planungsmittel für die Mobilitätswende im Haushalt einstellst, sondern auch ausreichend Mittel für Kommunikation. Ein Erfahrungswert liegt hier bei 1–2 Euro pro Bürger*in und Jahr. Zum Start einer Kampagne braucht man etwas mehr, um Konzept und Material zu entwickeln. In kleinen Städten oder Landkreisen benötigt man proportional mehr Budget, denn ein Konzept oder ein Event kostet in einer Großstadt genauso viel wie in einer Kleinstadt.

Die Mobilitätswende muss zum „Talk of the Town“ werden

Deshalb ist es in der Demokratie so wichtig, immer wieder auszusprechen, wofür man ist. Denn nur das, was ausgesprochen wird, kann gedacht und letztlich auch getan werden. Dein Ziel muss also sein, dass die Menschen in deiner Stadt ein positives Bild von der Mobilitätswende entwickeln. Dass sie viel Gutes mit der angestrebten Veränderung verbinden, dass sie diese Veränderung wünschen. Dass es zumindest so aussieht, als ob die Mehrheit für diese Veränderung ist. Denn auch das ist eine menschliche Eigenart: Man ist gerne bei der Mehrheit. Psycholog*innen nennen das „Confirmation Bias“, also die Orientierung an der Bestätigung. In unserer Zeit bedient die Social Media Bubble, in der wir uns oft unter Gleichgesinnten bewegen, dieses Confirmation Bias. Wir freuen uns über viel Zustimmung und denken, alle würden so denken.

„Wer in Diskursen sich verteidigt oder dagegen ist, hat (...) in aller Regel schon verloren. Zum einen versäumt er, die eigene Weltsicht zu propagieren. Zum anderen propagiert er die Weltsicht des Gegners.“



Das Kind braucht einen Namen

Um in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden, brauchst du eine Marke. Was für ein Logo oder Visual zeigt bildlich am besten, was du transportieren willst? Wie lautet die Kernbotschaft, die du vermitteln möchtest? Bei der Gestaltung der Marke solltest du auch auf das Framing achten. Ich will an zwei Beispielen deutlich machen, wie das Framing durch zwei verschiedene Frames, die beide für eine Mobilitätswende stehen können, unterschiedliche Bilder auslöst:

1. Für eine Stadt für Menschen.
2. Smart Mobility für die Stadt der Zukunft.

Beim ersten Frame entstehen im Kopf meist Assoziationen von Menschen, die sich begegnen, auf grünen, belebten Plätzen, die miteinander sprechen. Wir denken an spielende Kinder, an ältere Menschen, die auf Bänken sitzen, sich unterhalten, an Menschen aus dem benachbarten Büro, die ihre Mittagspause in kleinen Gruppen auf einem ansprechend gestalteten Platz verbringen. Wir sehen Fahrradwege, Fußwege, moderne Straßenbahnen und kleine Shuttlebusse, wenige leise Elektroautos. Hier stehen Menschen im Zentrum unserer Vorstellung.

Beim zweiten Frame sehen wir E-Zapfsäulen, E-Autos, intelligente IT-Systeme, die unseren Verkehrsfluss steuern. Wir sehen vier oder sechs Menschen, die sich in einem autonom fahrenden Auto gegenüber sitzen. Manche stellen sich Robocopter vor, kleine Flugvehikel, die von Hochhaus zu Hochhaus schwirren. Die ein oder andere Mobilstation kommt uns in den Sinn, wo E-Bike, moderner ÖV, E-Car und Cargo-Bikes mit einer App geliehen werden können. Hier steht Technik im Zentrum unserer Vorstellung.

Mit den richtigen Botschaften die Zielgruppen erreichen

Bevor du an die Öffentlichkeit gehst, musst du also klar formuliert haben, was du überhaupt tun möchtest. Parallel stellt sich die Frage: Wen will ich damit erreichen? Du solltest also deine Zielgruppen definieren. Und das sollte nicht pauschal die „breite Öffentlichkeit“ sein. Mit einem 70-jährigen Mann muss man definitiv anders kommunizieren als mit einer 20-jährigen Frau. Was du dabei auch klären solltest: Welche Zielgruppen sind wichtig und welche sind leicht zu erreichen? Und natürlich beginnst du mit den wichtigen, leicht zu erreichenden Zielgruppen. Weil nichts so erfolgreich ist wie der Erfolg. Deshalb sollte es bei jedem Veränderungsprozess darum gehen, schnelle Erfolge zu erzielen, die dann natürlich auch kommuniziert werden.

Sei dafür, humorvoll und eckig

Dann gilt es nur noch zu sagen: Erschaffe eine Mobilitätskommunikation, die eine Haltung vertritt, die unterhaltsam und im richtigen Maß provokativ ist. An dieser Stelle ist Vorsicht geboten: Aus Angst, Fehler zu machen, aus wahltaktischen Erwägungen oder aus der abwägenden Routine der Verwaltungssprache heraus neigen Kommunen dazu, gute Kampagnen, kreative Ideen und provokative Headlines „rundzulutschen“. Oft sind dann der Witz und der Wumms weg. Und man macht halt buchstäblich „das mit den Fähnchen“, wie es in einer sehr guten **Sparkassen-Kampagne** einmal genannt wurde.

Zehn einfache Regeln für erfolgreiche Change-Kampagnen:

1. Sei für etwas.
2. Sei unterhaltsam, humorvoll.
3. Sei provokativ, aber nicht zu sehr.
4. Sprich mit deinen Kolleg*innen darüber, was du vorhast.
5. Bilde eine Innovationsgruppe mit wichtigen Akteur*innen innerhalb der Verwaltung.
6. Baue eine Veränderungsgemeinschaft aus Verwaltungsleuten, Politiker*innen und gesellschaftlichen Entscheider*innen auf.
7. Biete diesen Partner*innen Handlungsmöglichkeiten an.
8. Sprich nicht über deine Gegner*innen, sondern mit ihnen.
9. Rede unterschiedlich mit unterschiedlichen Zielgruppen. Die Zielgruppe „breite Öffentlichkeit“ gibt es nicht.
10. Setze auf Kontinuität. Strohfeuer brennen hoch, aber kurz.



KOMMUNIKATION GESTALTEN

Es ist wie überall im Leben: Kommunikationsprojekte laufen selten nach Plan. Zudem ist jedes Kommunikationsprojekt anders. So wirst du in deinen Projekten stellenweise im Speed-Modus unterwegs sein und an manchen Stellen das Bedürfnis haben, etwas nachzuschlagen.

Dieses Handbuch gibt dir keinen festen Fahrplan vor, zeigt dir aber mögliche Stationen in deinem Kommunikationsprozess.

Vielleicht hast du schon erste Schritte unternommen und suchst gezielt nach Ideen zum Thema Maßnahmen. Oder du stehst gerade erst am Anfang und brauchst vor allem Orientierung. Deshalb sind die Kapitel so gestaltet, dass du überall einsteigen kannst. Und doch ist die Reihenfolge nicht zufällig gewählt: Wenn du ganz am Anfang der Reise stehst, dann macht es Sinn, sich zuerst zu überlegen, wohin es gehen soll.

Jedes Kapitel ist in einem Dreiklang gestaltet:

Im ersten Bereich ERKLÄREN zeigen wir dir, was der Kern des jeweiligen Kapitels ist. Dann möchten wir dich INSPIRIEREN, indem wir dir zeigen, was andere bereits getan haben und was du dir vielleicht von ihnen abschauen kannst. Und im dritten Bereich möchten wir dich dazu BEFÄHIGEN, erste eigene Schritte zu gehen. Die Methoden sind dabei stets so gewählt, dass sie schnell erfassbar sind und sich mit wenig Zeitaufwand umsetzen lassen.

Du kannst die Übungen allein angehen. In der Regel empfehlen wir jedoch ein gemeinschaftliches Vorgehen. Das integriert mehrere wertvolle Perspektiven und schafft einen Schulterschluss, der dir im weiteren Projektverlauf hilft. Die meisten Übungen lassen sich auch hervorragend auf einem digitalen Whiteboard (z. B. Conceptboard, Miro oder Mural) umsetzen. Beim Klick auf den jeweiligen Vorlagen-Link kommst du direkt zum entsprechenden PDF, um dieses auszudrucken oder auch digital auszufüllen.

WILLKOMMEN

WARUM

STATIONEN

VISION

ZIELE

ZIELGRUPPEN

MASSNAHMEN

HANDLUNGSPLAN

NUR MUT



- WILLKOMMEN |
- WARUM |
- STATIONEN |
- VISION |
- ZIELE |
- ZIELGRUPPEN |
- MASSNAHMEN |
- HANDLUNGSPLAN |
- NUR MUT |

VISION

Mobilität der Zukunft –
wie mache ich sie greifbar?

VISIONEN SIND BILDER EINER ERWÜNSCHTEN ZUKUNFT

Ihr wollt eure Innenstadt umbauen, den Parkraum neu organisieren, Fahrradstraßen bauen? Damit das, was ihr vorhabt, draußen jemand versteht und vor allem Lust hat, euren Plänen zu folgen, braucht es ein gemeinsames Zielbild. Es braucht eine Vision.

Was ist das: eine Vision?

Allgemein gesprochen: Eine Vision beschreibt einen wünschenswerten Zustand in der Zukunft. Dabei geht es weniger um ein quantifizierbares Ziel als vielmehr um eine Zustandsbeschreibung. Eine Vision beantwortet die Frage: Wie sieht unsere Welt aus, wenn diese Vision Wirklichkeit geworden ist?

Auf die Mobilitätswende übertragen geht es um Bilder, die eine veränderte und nachhaltige Mobilität in der Zukunft beschreiben:

Wie bewegen sich die Radfahrer*innen in eurer Stadt? Wie sieht sie aus, die quicklebendige Innenstadt? Wie und wo tummeln sich Menschen, wenn der Autoverkehr reduziert

ist? Du merkst, es geht hier nicht zwingend um eine konkrete Messbarkeit. Viel wichtiger sind starke, emotionale Bilder. Bilder, die eine Anziehungskraft entfalten und Begehrlichkeiten wecken. Bilder, denen Menschen folgen wollen.

Wozu ist dieser Schritt wichtig?

Mit deiner Kommunikation willst du erreichen, dass die Menschen in deiner Stadt nicht nur verstehen, was ihr vorhabt. Du willst, dass sie auch mitziehen – dass sie sich für die Mobilitätswende in eurer Stadt engagieren. Damit diese Energie entsteht, braucht es eine Attraktion. Es ist wie beim Wandern. Ohne

die Hütte auf dem Berg mit der fantastischen Aussicht und der legendären Brotzeit hält sich die Vorfriede auf den Aufstieg in Grenzen. Genau diese Vorfriede auf den Gipfel braucht euer Projekt. Und genau diese Vorfriede soll die Vision bei den Menschen in eurer Stadt erzeugen. Um sich hier nicht im Klein-Klein zu verheddern, hilft es, herauszuzoomen und gemeinsam zu entscheiden, wohin es geht. Ein starkes Bild hilft, vage Zukunftsvorstellungen auf den Punkt zu bringen und Menschen zu vereinen. Es braucht eine gute Geschichte, die draußen verstanden wird. Erst dadurch gewinnt eure Kommunikation an Strahlkraft.

Wie gehst du am besten vor?

Einen Visionsprozess kannst du richtig groß denken. Du kannst Betroffene beteiligen, Expert*innen hinzuholen, Visionsspezialist*innen einbinden und Teamworkshops realisieren. Genauso gut kannst du aber auch eigene Ideen entwickeln und im Anschluss ins Gespräch gehen, um Mitstreiter*innen für das Thema zu finden. Wichtig ist, dass eure Vision am Ende intern abgestimmt ist und von Verwaltung und Politik mitgetragen wird. Nur wenn ihr gemeinsam an einem Strang zieht, könnt ihr eure Vision glaubwürdig nach draußen tragen.

Mögliche Leitfragen, die bei der Visionsbildung helfen:

- Wie sieht unsere Stadt in 20 Jahren aus?
- Wie bewegen sich Menschen in unserer Stadt in zehn Jahren?
- Wie sieht die „Bahnhofsstraße“ in zwei Jahren aus?
- Wie sieht unser Quartier in zehn Jahren aus?



INTERVIEW:

DER MÜNSTERLAND E. V. GIBT MIT EINER PASSGENAUEN VISION DIE RICHTUNG FÜR SEINE KLIMAKOMMUNIKATION VOR

Mit „Münsterland ist Klimaland“ hat der Münsterland e. V. eine Vision für seine Klimaschutzaktivitäten entwickelt.

Warum das kommunikativ eine gute Idee ist, erklärt Projektleiterin Ute Schmidt-Vöcks vom Münsterland e. V.

Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen. Wie bewerten Sie diesen Satz, der Altkanzler Helmut Schmidt zugeschrieben wird?

Aus kommunikativer Sicht: als Quatsch. Man braucht eine Vision, auf die man hinarbeiten kann. Aus der man konkrete Ziele ableiten und dann Strategien entwickeln kann, um diese Ziele zu erreichen. Wer keine Vision hat, tritt auf der Stelle.

Was braucht denn eine Vision, um als Zielbild zu funktionieren?

Eine Vision sollte griffig und verständlich sein – und andere dazu animieren mitzumachen. Zum Beispiel indem sie Bilder aufmacht, ein positives Zukunftsbild vermittelt, sodass andere sich dadurch angesprochen fühlen. Eine Vision sollte langfristig angelegt und beständig sein, damit man glaubwürdig bleibt. Und natürlich sollte sie authentisch sein, also zu den jeweiligen Absender*innen und zu den Zielgruppen passen.

Eine Vision, die wie „Münsterland ist Klimaland“ all das abdeckt, entwickelt man vermutlich nicht in einem kurzen Brainstorming?

Nein. Das knüpft alles an einen mehrjährigen regionalen Markenbildungsprozess an. Eine besondere Herausforderung war es, das bestehende kommunikative Zielbild für unsere Klimaschutzmaßnahmen im Rahmen von „Münsterland ist Klimaland“ in unsere Dachmarke Münsterland mit der übergeordneten Vision „DAS GUTE LEBEN“ einzuordnen. Eine wichtige Voraussetzung war es, alle beteiligten Akteur*innen in unserem Netzwerk mitzunehmen. Darum gab es bei uns von Anfang an einen breit angelegten Beteiligungsprozess. Das dauert dann vielleicht etwas länger, dafür tragen alle die Vision mit.

Welche Rolle spielt die Vision heute in Ihrer Kommunikation?

„Münsterland ist Klimaland“ ist das Dach für alle unsere Klimaschutzaktivitäten. Darunter hängen fünf große Themenbereiche: Mobilität, erneuerbare Energien, Klimafolgenanpassung,

Nutzungsverhalten und Gebäudesanierung. Aus diesen Themen entstehen konsistente und zielgruppenspezifische Maßnahmen – vom Leitfaden zur Gebäudesanierung über die Veranstaltung für Entscheider*innen bis hin zur groß angelegten Kampagne, bei der wir mit „NRW.Energy4Climate“ Kommunen schulen, vernetzen und mit Materialien versorgen. Alle diese Aktivitäten zahlen auf die Vision ein. Sie gibt die Richtung vor, die Maßnahmen füllen sie mit Leben.

„Wer keine Vision hat, tritt auf der Stelle.“



- WILLKOMMEN
- WARUM
- STATIONEN
- VISION
- ZIELE
- ZIELGRUPPEN
- MASSNAHMEN
- HANDLUNGSPLAN
- NUR MUT

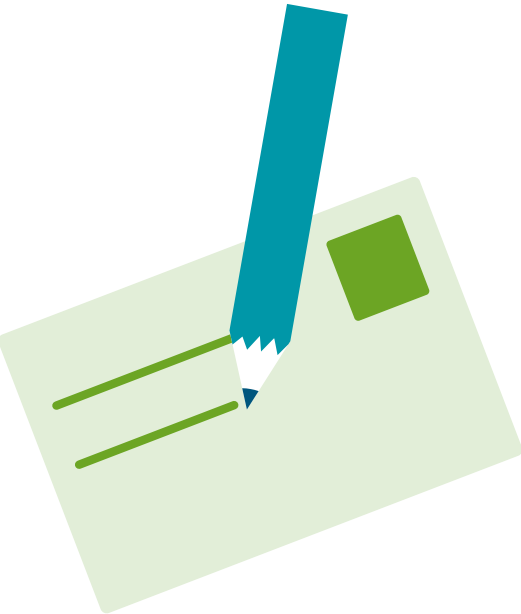
METHODE:

POSTKARTE AUS DER ZUKUNFT

SPIELERISCHE ÜBUNG ZUR VISIONSBILDUNG

Spielerische Übung zur
Visionsbildung

Man sagt, die besten Ideen hat man unter der Dusche ... Kann sein. Um eine Vision zu entwickeln, gibt es jedoch auch gute Methoden, die deine Gedanken wirksam in Richtung Zukunft lenken. Nichts ist wirksamer, als sich vorzustellen, es wäre schon passiert. Genau das machen wir uns bei der „Postkarte aus der Zukunft“ zu Nutze. Stell dir vor, du befindest dich in der Zukunft. Sagen wir, zehn Jahre weiter. Schau dich um. Schreibe jemandem, was du wahrnimmst in deiner neuen Welt. Vielleicht ist es ein Freund, eine Freundin, eine Cousine oder der ehemalige Kollege.



Du kannst diese Übung allein machen, oder ihr findet euch in einer Gruppe zusammen und katapultiert euch gemeinsam in die Zukunft. Wenn ihr die Übung im Team macht, füllt jede*r eine Postkarte aus. Stellt euch diese im Anschluss gegenseitig vor. Erkennt Schnittmengen und mögliche Gegensätze. Auch die Differenzen bieten spannendes Potential, da sie euch zwingen, euch zu präzisieren. Versucht, euch auf ein gemeinsames Zukunftsbild zu einigen.

Die Methode hilft, sich in die gewünschte Zukunft hineinzuversetzen und sie in Worten und Bildern greifbar zu machen.

So geht's:

Auf die Vorderseite kommt das Bild zur Vision. Welche Visualisierung hilft, deine Vision zu kommunizieren? Zeichne etwas oder klebe ein Foto auf.

Auf die Rückseite schreibst du die Geschichte. Was ist anders in der Zukunft? Was siehst du? Was hast du „heute in der Zukunft“ erlebt? Welche Erzählung ist dir wichtig? Nutze Details und eine bildhafte Sprache.



Hallo Maike,
wie gehts dir? Weißt du noch, als du mich im Herbst 2023 in Köln besucht hast? Schau dir mal das Bild auf der Postkarte an. Es ist kaum zu glauben, aber so sieht es mittlerweile hier in Köln auf den Straßen aus. Viele Kinder sind wieder zu Fuß unterwegs. Und jetzt wirst du wahrscheinlich denken: „Das ist aber gefährlich in einer Stadt wie Köln.“ Ist es aber nicht mehr, Maike. Die Stadt hat vor allem in Sachen BMM so viel gemacht, dass mittlerweile viel weniger Autos zu den Stoßzeiten unterwegs sind. Sie hat sogar auf vielen Straßen größere Fuß- und Radwege gebaut.
Viele meiner Freund*innen hier haben mittlerweile sogar gar kein Auto mehr, weil sie es einfach nicht mehr brauchen. Köln ist wirklich schön geworden – ruhig – langsamer – sicherer. Wer hätte das gedacht!?! :)

Liebe Grüße nach Soest
Kerstin



METHODE: BILDKARTEN

Eine stimmungsvolle Vision in Bildern

Um die Vision groß zu denken und sich insbesondere von gewohnten Mustern zu befreien, ist es gut, einmal die Sprachebene zu verlassen und andere Sinne anzusprechen. Hier helfen Bildkarten. Sie wirken visuell und helfen dir dabei, den Kopf noch etwas weiter aufzumachen. Vielleicht sehen deine Augen mehr, als deine Worte es hätten formulieren können?

Vorbereitung

Besorge dir einen Stapel Bildkarten. Darauf sollten verschiedene Situationen abgebildet sein. Menschen, Farben, Pflanzen, Wetter ... So vielfältig wie möglich. Alles, was deine Emotionen anregt, ist erlaubt.

Du kannst die Bildkarten entweder kaufen oder du surfst im Netz und druckst dir eine Vielfalt an Bildern aus.



So geht's:

Gib dir fünf bis zehn Minuten Zeit und wähle die Bilder aus, die dir am geeignetsten für deine Vision erscheinen. Welche Szenen sprechen dich an? Welche Stimmung wird erzeugt? Was verbindest du mit der erwünschten Situation in der Zukunft? Hänge alle Bilder auf, die für dich in Frage kommen.

Diese Übung lässt sich sehr gut im Team realisieren. Jede Person hängt die Bilder auf, die sie mit der angestrebten Zukunft verbindet. Im Anschluss besprecht ihr eure Bilder. Wo liegen Gemeinsamkeiten? Was ist jeweils anders? Versucht, eine Einigung zu erzielen.

In den meisten Fällen zeigt sich, dass eure Vorstellungen von der Zukunft gar nicht so weit auseinandergehen. Nutze diesen guten Moment. Er bringt ordentlich Aufwind für euer gemeinsames Projekt.

Variante:

Diese Übung lässt sich auch auf andere Sinne übertragen. Wenn du eine besondere Affinität zur Musik hast, suchst du vielleicht nach den passenden Songs, die deine Vision ausdrücken. Oder du gestaltest etwas aus Papier oder Holz. Nutze alles, was deine Fantasie anregt!

WILLKOMMEN

WARUM

STATIONEN

VISION

ZIELE

ZIELGRUPPEN

MASSNAHMEN

HANDLUNGSPLAN

NUR MUT



- WILLKOMMEN |
- WARUM |
- STATIONEN |
- VISION |
- ZIELE |
- ZIELGRUPPEN |
- MASSNAHMEN |
- HANDLUNGSPLAN |
- NUR MUT |

ZIELE

Was will ich mit
Kommunikation erreichen?

ZIELE MACHEN DICH HANDLUNGSFÄHIG

Nehmen wir an, du hast ein Projekt auf dem Tisch und willst das gut kommunizieren.
Damit du hier punktgenau arbeiten kannst, brauchst du konkrete Kommunikationsziele.

Alle sollen mehr Fahrrad fahren – ist das schon ein Ziel?

Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt. Und vor dem ersten Schritt liegt die Festlegung des Ziels, das es zu erreichen gilt. Für deine Kommunikationsarbeit sind das die Kommunikationsziele. Was willst du mit deinen Kommunikationsmaßnahmen erreichen? Wenn du jetzt antwortest: „Alle sollen hier mehr Fahrrad fahren“, ist das sehr nachvollziehbar. Aber noch kein Ziel.

Gehen wir das zusammen gedanklich durch:

Das Radfahren unterliegt vielen Einflussfaktoren. Das Wetter ist einer davon. Hier können wir mit Kommunikation wenig ausrichten. Zunächst ist es also wichtig, dass du dir für die Mobilität per Rad konkrete Ziele setzt. Sollen bis Ende nächsten Jahres die Elterntaxis verschwinden und die Schulkinder aufs Rad steigen? Geht es dir mehr um die Menschen,

die zur Arbeit fahren? Vielleicht willst du auch konkret erreichen, dass die Menschen in deiner Kommune nicht mehr mit dem Auto zum Schwimmbad fahren und die Grünstreifen der Allee zurparken? Erst wenn das klar ist, kommt die Kommunikation ins Spiel: Welche Kommunikationsziele setzt du dir, um euer Projektziel zu erreichen?

Ziele wecken Energien

Wenn du weißt, mit welchen Zielen du in die Kommunikationsarbeit gehst, dann weißt du, worauf du hinarbeitest, wo du deine Energie investierst und wo nicht. Kommunikationsziele helfen dir, dich in deiner Kommunikationsarbeit zu fokussieren. Gleichzeitig ermöglichen Ziele eine konkrete Erfolgsmessung. Werden die Kommunikationsziele erreicht, ist die Kommunikationsarbeit erfolgreich. Ansonsten braucht es eine Korrektur, damit keine wertvollen Ressourcen verschwendet werden.

Mehr als nur Information – so findest du deine Kommunikationsziele

Im Gegensatz zu ökonomischen Zielen, wie beispielsweise zehn Prozent mehr Umsatz, sind Kommunikationsziele psychologische Ziele. Sie sollen Einstellungen ändern und Handlungen auslösen. Sie lassen sich in kognitive, affektive und konative Ziele unterteilen.

- **Kognitive Ziele:** Wahrnehmung anregen, Aufmerksamkeit und Bekanntheit erreichen, Wissen vermitteln, Interesse wecken
- **Affektive Ziele:** Einstellung ändern, Emotionalisierung erreichen, Vertrauen aufbauen, vertieftes Interesse wecken
- **Konative Ziele:** Handlungen auslösen

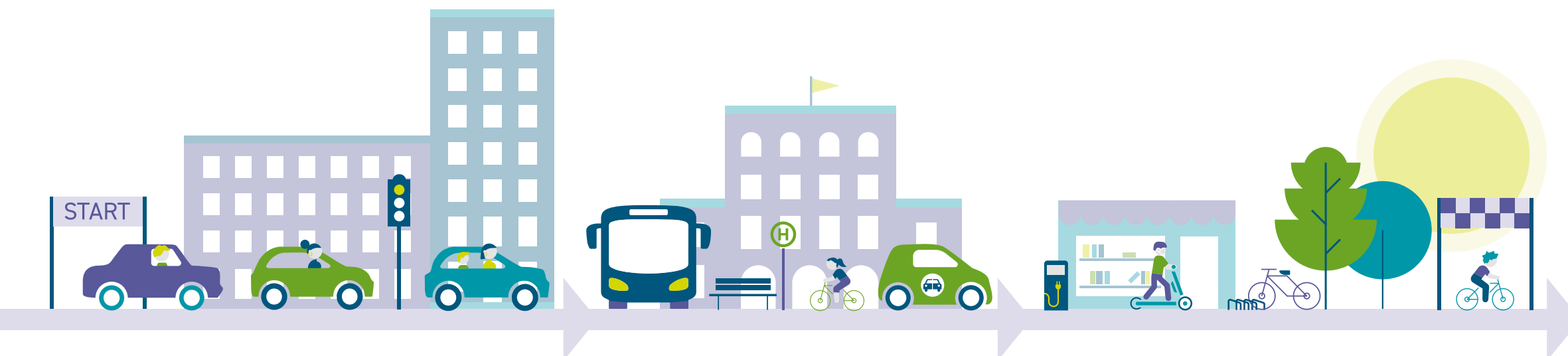
Du kannst diese drei Zielarten als eine Art Abfolge verstehen. Am Anfang stehen kognitive Ziele, die in Richtung Aufmerksamkeit oder Wissen arbeiten. Darauf aufbauend, versucht Kommunikation, Emotionen zu erzeugen. Hier spielen Glaubwürdigkeit und Vertrauen eine entscheidende Rolle. Schließlich soll eine Handlung ausgelöst werden. Ein konatives Ziel kann beispielsweise sein, ein bestimmtes Probierverhalten auszulösen.

Sammle alle Kommunikationsziele, die deine Mobilitätsziele unterstützen können.

Um dich im Anschluss zu fokussieren, macht es möglicherweise Sinn, deine Kommunikationsziele noch einmal zu filtern:

- Welche Ziele lassen sich in Anbetracht der Ressourcen am besten erreichen?
- Welche Ziele haben für dich größte Priorität?

Am Ende stehen die relevanten Kommunikationsziele fest.



Diese Leitfragen helfen dir bei der Entwicklung deiner Kommunikationsziele:

- Welches Wissen, welche Erkenntnis willst du bei welchen und wie vielen Menschen in deiner Kommune erreichen?
- Welches Interesse willst du wecken?
- Welche Einstellungsänderung willst du bei wem erreichen?
- Welche Handlungen willst du idealerweise auslösen?

INTERVIEW:

WIE IM MOBILNETZWERK HANNOVER STRATEGISCHE UND KOMMUNIKATIVE ZIELE ZUSAMMENSPIELEN

Die Region Hannover will den CO₂-Ausstoß im Verkehrssektor drastisch reduzieren. Welche Kommunikationsziele sich daraus ableiten lassen und welche Rolle das Mobilnetzwerk Hannover bei der Erreichung dieser Ziele spielt, erklärt Melanie Saraval, die Koordinatorin des Netzwerks.

Bevor wir über Kommunikationsziele sprechen: Welche übergeordneten Ziele verfolgt das Mobilnetzwerk Hannover?

Wir verstehen uns als Netzwerk für nachhaltige Mobilität. Unsere Vision ist es, dass alle Menschen in der Region Hannover umweltschonend und sicher mobil sind. Mit neuen Perspektiven wollen wir dazu beitragen, die Ziele aus dem kürzlich beschlossenen Verkehrsentwicklungsplan zu erreichen.

„Klare Ziele sind schön und gut. Sie müssen aber auch angegangen werden.“

Darin hat Ihre Region sich zum Ziel gesetzt, den CO₂-Ausstoß im Verkehrssektor bis 2035 um 70 Prozent zu senken. Ganz schön ambitioniert, oder?

Ambitionen sind ja nichts Schlechtes. Die Machbarkeit haben wir uns jedenfalls von einem Ingenieurbüro bestätigen lassen. Nur: Klare Ziele sind schön und gut. Sie müssen aber auch angegangen werden. Dazu brauchen wir den engen Schulterschluss mit den Kommunen unserer Region. Sie ins Boot zu holen, ist vor

allem eine kommunikative Aufgabe. Deshalb denken wir Kommunikation gemeinsam mit unserer Kommunikationsagentur als Partnerin kontinuierlich mit.

Was heißt das konkret – welche Kommunikationsziele hat sich das Mobilnetzwerk gesetzt?

Unsere Ziele bewegen sich in drei Dimensionen – Informieren, Überzeugen und Befähigen. Wir wollen, dass die Kommunen von den Zielen der Region und von unseren Angeboten erfahren. Nichts ist so überzeugend wie Erfolg. Daher ist eines unserer Kommunikationsziele, genau diese Erfolge sichtbar zu machen – das Informieren. Zudem sorgen wir dafür, dass die Kommunen in den Austausch gehen und sich gegenseitig stärken. Der Dialog vor Ort ist deshalb ein großer Bestandteil unserer Kommunikationsarbeit – das Überzeugen.

Und die dritte Dimension?

Um die Kommunen zu befähigen, Mobilitätsmaßnahmen eigenständig umzusetzen, wollen wir einen regelmäßigen Wissenstransfer mit Mobilitätsexpert*innen und Lernreisen zu Kommunen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben. Diese Kommunikationsziele sind eng verzahnt mit unseren Unterstützungsangeboten.

Inwiefern?

Kommunen sind personell oft knapp besetzt – darum bieten wir ganz praktische Unterstützung an, etwa beim Parkraummanagement oder bei der Umsetzung von Tempo-30-Experimenten. Wir haben sogar eine Fördermittelberatung eingerichtet, die Kommunen nicht nur berät, sondern ihnen auch bürokratische Aufgaben wie die Antragstellung abnimmt.

Und, wirkt es?

Da bin ich sicher. Indem wir ganz nah dran sind an unseren Kommunen, erfahren wir sehr direkt, welche Maßnahmen wie greifen und wo noch konkreter Bedarf ist.



METHODE: ZIELFOKUS

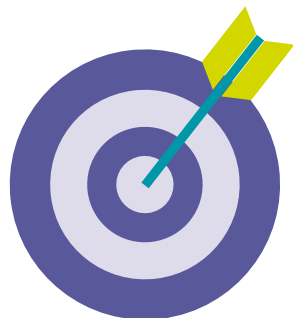
Vom Mobilitätsziel zum Kommunikationsziel

Zielbildung heißt weniger, eine Wunschliste zu schreiben. Hier geht es vielmehr um eine sehr saubere und konkrete Entwicklung von realisierbaren Kommunikationszielen.

Da die Kommunikationsziele auf eure Projektziele einzahlen sollen, führe dir diese zunächst noch einmal vor Augen. Das sind möglicherweise ganz schön viele. Dann macht es Sinn, diese noch einmal zu priorisieren und dich beispielsweise um die wichtigsten drei Ziele zu kümmern. Diese drei Projektziele sind jetzt Ausgangspunkt für die Ableitung eurer Kommunikationsziele.

So geht's:

- Schreibe dein Projektziel im Rahmen eurer Mobilitätswende in das Feld in der Mitte.
- Entwickle dann, vom Mobilitätsziel ausgehend, die Kommunikationsziele, die auf dieses Projektziel einen positiven Einfluss haben. Nutze dafür die Felder, die um das Projektziel angeordnet sind.

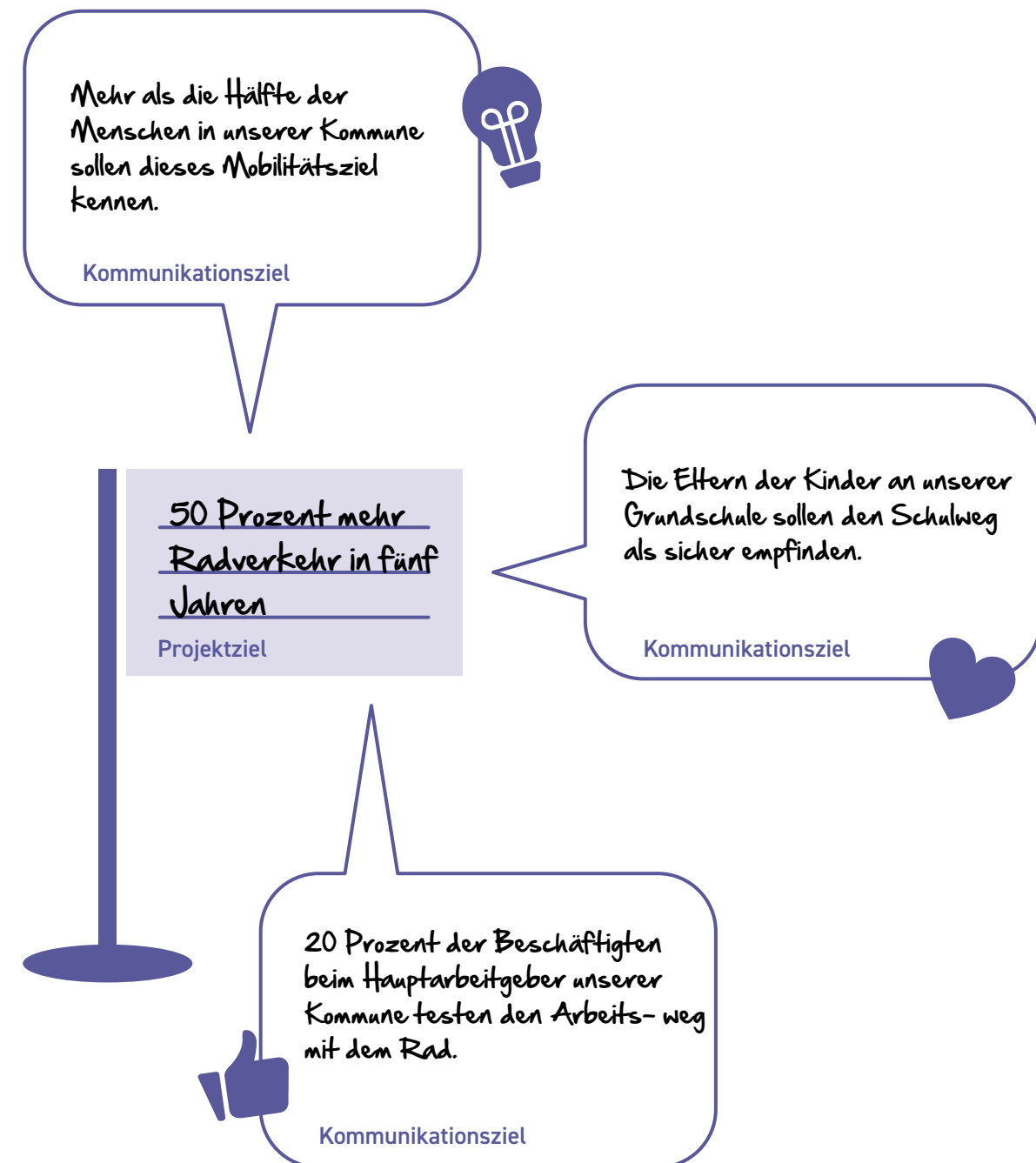


- Stelle dir dazu die folgenden Fragen:

- Welches Wissen, welche Erkenntnis willst du bei welchen und wie vielen Menschen in deiner Kommune erreichen? Schreibe die Antwort in das Feld mit der Glühbirne.
- Welches Interesse willst du wecken? Welche Einstellungsänderung willst du bei wem erreichen? Schreibe die Antwort in das Feld mit dem Herzen.
- Welche Handlungen willst du idealerweise auslösen? Schreibe deine Antwort in das Feld mit der Hand.

- Selbstverständlich kannst du die Felder im Template ergänzen. Wenn du also mehrere Erkenntnisse in die Welt bringen willst oder möchtest, dass verschiedene Menschen verschiedene Handlungen ausprobieren, dann zeichne einfach weitere Felder mit einer Glühbirne oder einer Hand.
- Durch diesen Prozess gehst du mit jedem der vorab priorisierten (drei) Mobilitätsziele.

Wenn ihr diese Methode im Team anwendet, solltet ihr euch in einem ersten Schritt auf die relevanten Projektziele verständigen. In einem zweiten Schritt entwickelt vielleicht jede Person für sich die Kommunikationsziele für jeweils ein Projektziel. Präsentiert euch die Ergebnisse im Anschluss und stellt ein gemeinsames Verständnis über die jeweiligen Kommunikationsziele her.





- WILLKOMMEN |
- WARUM |
- STATIONEN |
- VISION |
- ZIELE |
- ZIELGRUPPEN |
- MASSNAHMEN |
- HANDLUNGSPLAN |
- NUR MUT |

ZIELGRUPPEN

Wer ist da draußen und
wie ticken diese Menschen?

SO ERREICHST DU DIE MENSCHEN IN DEINER KOMMUNE

Kommunikation wirkt nur, wenn sie verstanden wird. Damit du also die Menschen in deiner Kommune erreichst, solltest du wissen, wer sie sind und was sie bewegt. Welche Hoffnungen oder Ängste treiben sie um? Welche Bedürfnisse haben sie? Je besser du sie kennst, desto wirkungsvoller kannst du in einen Dialog mit ihnen treten.

Eine Stadt und hunderte Perspektiven: Schau dir an, mit wem du kommunizierst

In deiner Kommune leben die unterschiedlichsten Menschen, die sowohl unterschiedlich stark von deinem Vorhaben betroffen sein werden als auch unterschiedlich offen oder skeptisch gegenüber Veränderungen sind. Da gibt es die Vorreiter*innen, die eine Veränderung begrüßen und schon lange überzeugt sind. Die Nörgelnden und Gegner*innen, die dagegen sind – vielleicht sogar aus Prinzip, egal worum es geht. Und dann gibt es alle Personen dazwischen. Sie fragen sich, was genau sich für sie ändert, oder befürchten, dass sich persönliche Nachteile in ihrem Alltag ergeben.

Du hast es aber auch intern in deiner Verwaltung mit unterschiedlichen Menschen zu tun, die schon allein auf Grund ihres jeweiligen Aufgabenbereichs einen anderen Blick auf das Thema Mobilität haben. Und die auch Unterstützer*innen oder Blockierer*innen sein können.

Um in diesem Dschungel aus unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungen nicht den Überblick zu verlieren und deine Kräfte gezielt einzusetzen, ist die Auseinandersetzung mit Zielgruppen so wichtig.

Gegen die Mobilitätswende oder einfach nur Stress in der Alltagslogistik – weil die Argumente so verschieden sind

Möglicherweise hast du dir zum Ziel gesetzt, die Menschen in deiner Kommune davon zu überzeugen, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren. Jetzt könntest du eine große Plakatkampagne starten und auf die Schädlichkeit des motorisierten Individualverkehrs hinweisen. Du hast schlagkräftige Argumente, das Design ist eine Wucht. Und dennoch könnte die Wirkung gleich null sein. Ganz einfach, weil du am tatsächlichen Bedarf vorbeikommunizierst. Oder die Kampagne gar nicht die Zielgruppe erreicht, die für den Erfolg deines Vorhabens entscheidend ist.

Beim Thema Mobilität spielen die unterschiedlichsten Bedürfnisse eine Rolle: Sicherheit, Bequemlichkeit, Effizienz, aber auch Abenteuerlust, Streben nach Ästhetik, Fairness und Rücksicht. Bevor du also mit der Planung und Umsetzung von Maßnahmen startest, ist der Blick auf die Zielgruppen wichtig. Es wird dir dabei helfen, wenn du grundsätzlich eine fragende Haltung einnimmst. Nur mit der nötigen Offenheit lassen sich deine Annahmen über die Zielgruppen bestätigen oder widerlegen.

Auf wen kommt es an? So verschaffst du dir einen Überblick

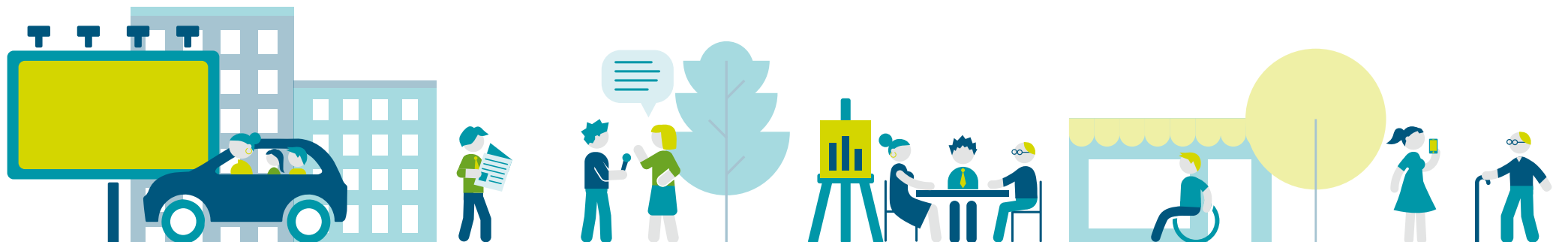
Die Erfahrung und die Auswertung von Daten zeigen, dass es einen Kern an Autofahrer*innen gibt, die ihr Mobilitätsverhalten nicht anpassen wollen. Oft wird immer noch versucht, gerade für diese Personen eine kommunikative Brücke zu bauen. Das ist allerdings nicht zielführend. Der Fokus der Kommunikationsarbeit sollte auf den Zielgruppen liegen, die überzeugt werden können.

Die Arbeit mit Zielgruppen hilft dabei, deine Energie sinnvoll einzusetzen.

Es ist aber noch ein zweiter Aspekt relevant: Du brauchst einen Überblick über alle relevanten Akteur*innen. Dies sind nicht nur Bürger*innen, sondern auch Vereine und Verbände, Verkehrsunternehmen, Kulturinstitutionen, Stadtteilzentren, die Fachbereiche innerhalb der Verwaltung, Parteien usw. Die Aufschlüsselung und Bewertung dieser unterschiedlichen Stakeholder*innen ist notwendig, um die richtigen Botschaften, Maßnahmen und Kanäle für die Kommunikationsarbeit auszuwählen. Zudem wirst du sehen, dass sich hier auch Chancen für Kooperationen ergeben.

Diese Leitfragen helfen dir bei der Betrachtung von Zielgruppen:

- Wer ist entscheidend für den Erfolg?
- Wen willst du ansprechen? Und wen nicht?
- Wie ticken die Personen, die du erreichen willst?
- Was bewegt diese Personen, und was brauchen sie, um überzeugt zu werden?
- Wo triffst du diese Personen an?



INTERVIEW:

WIE DER KREFELDER FAIRKEHR MIT ZIELGRUPPENSPEZIFISCHER KOMMUNIKATION DEN UNTERSCHIED MACHT

Mit der Initiative Fairkehr konnte die Stadt Krefeld die Zahl der Unfälle mit Kindern seit 1999 um mehr als die Hälfte senken. Im Interview erzählt der Geschäftsführer der Initiative Michael Hülsmann, warum zielgruppenspezifische Kommunikation ein wichtiger Pfeiler des Krefelder Erfolgsmodells ist.

Der Köder muss dem Fisch schmecken, heißt es. Warum legen Sie auch bei der Kommunikation Wert darauf?

Damit unsere Botschaft auch ankommt. Mit einem Mobilitätsprojekt wie unserem spricht man eine ganze Reihe von Zielgruppen an, vom Autofahrer bis zum Schulkind. Mit einer Website oder einem Flyer erreichen wir vielleicht die Radfahlerin und den Radfahrer, nicht aber das Kind. Kinder sind nicht einfach kleine Erwachsene.

Was haben Sie sich überlegt, um die Zielgruppe Kinder anders zu erreichen?

Wir haben spezielle Maßnahmen entwickelt, die Kindern helfen, Informationen zur Verkehrssicherheit besser aufzunehmen – etwa unser Maskottchen „Freddy Fair“ oder ein Theaterstück, das die Gefahren im Straßenverkehr erzählerisch vermittelt. Und so wie für Kinder überlegen wir für jede Zielgruppe: Wie ticken die? Wie erreiche ich die am besten?

Welche Zielgruppen sollten Mobilitätsprojekte wie Ihres auf dem Schirm haben?

Mehr, als man zunächst vielleicht denkt. Die Kernzielgruppen unserer Krefelder Fairkehr-Initiative sind natürlich die Verkehrsteilnehmer*innen, also Autofahrer*innen, Radfahrer*innen und Fußgänger*innen, vor allem die Kinder. Um die zu erreichen, gehen wir auch in die Schulen. Somit ist das Schul-

amt ein wichtiger Ansprechpartner, ebenso Lehrer*innen, Erzieher*innen, Eltern und Großeltern. Sie sehen schon, da kommt schnell eine ganze Reihe an Zielgruppen zusammen. Und das äußert sich dann auch in vielen unterschiedlichen Maßnahmen, vom Radiospot über den Schulradwegeplan bis eben zum Theaterstück.

Wie entsteht so eine zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahme?

Immer im Zusammenspiel mit unseren Maßnahmen bei der Unfallbekämpfung. Angenommen, wir errichten eine Sperrfläche an einer Stelle, an der es häufig zu Unfällen mit Kindern kommt. Dann senken wir damit das Unfallrisiko. Anwohner*innen sehen aber vielleicht nur, dass sie jetzt zwei Parkplätze weniger haben. Darum erklären wir immer den Hintergrund unserer Maßnahmen – und wenn es nur mit einem Hinweisschild vor Ort ist. Wir wollen ja nicht die Autofahrer*innen ärgern, sondern die Verkehrssicherheit erhöhen.



METHODE:

STAKEHOLDER*INNEN-MAP

Verschaffe dir einen Überblick über deine Zielgruppen

Das Stakeholder*innen-Mapping beschreibt einen visuellen Prozess, bei dem du alle Personen und Gruppen erfasst und kategorisierst, die an der Mobilitätswende oder dem Projekt, an dem ihr gerade arbeitet, beteiligt sind. So verschaffst du dir einen guten Gesamtüberblick und einen guten Ausgangspunkt für eine fundierte Zielgruppenanalyse.



So geht's:

Identifiziere die wichtigsten Stakeholder*innen in deiner Kommune. Stakeholder*innen – das sind alle, die von deinem Kommunikationsvorhaben betroffen sind. Das können sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen sein. Schreibe diese auf separate Notizzettel. Setze ggf. in Klammern den Bezug zum Thema hinzu, ihre Haltung zum Vorhaben oder Notizen, die dir bei der Verortung weiterhelfen.

Ordne die Notizzettel nun auf dem Radar an. Wie stehen die beteiligten Akteur*innen zum Thema? Gehören sie zu den Promotor*innen oder zu den Widerständler*innen? Möglicherweise passen sie auch genau dazwischen? Hier zählt deine persönliche Einschätzung!

Je mittiger die Person oder Gruppe hängt, desto höher schätzt du ihre Priorität ein. Die zentralen Personen sind direkt vom Vorhaben betroffen oder haben den größten Einfluss auf das Thema. Sind sie nur am Rande relevant, dann platziere sie auf deiner Übersicht weiter außen.

Im Team:

Wenn ihr diese Sammlung als Gruppe durchführt, fallen euch ggf. mehr Akteur*innen ein, weil jede Person ihre Perspektive und ihr Netzwerk vor Ort mitdenken kann. Beim Einsortieren hilft der Austausch mit anderen, die individuellen Sichtweisen untereinander abzugleichen.



Promotor*innen

schätzen persönliche und sachliche Risiken als gering ein.



Skeptiker*innen

haben meist nur sachliche Einwände, befürchten eine Verschlechterung der aktuellen Situation, stellen die Wirksamkeit der Maßnahmen in Frage.



Bremser*innen

schätzen das Risiko aus persönlichen Gründen als hoch ein, fürchten, zu den Verlierer*innen zu gehören, tarnen sich manchmal als Skeptiker*innen mit sachlichen Argumenten.



Widerständler*innen

fürchten persönliche und sachliche Risiken, verteidigen ihren aktuellen Status vehement.

WILLKOMMEN

WARUM

STATIONEN

VISION

ZIELE

ZIELGRUPPEN

MASSNAHMEN

HANDLUNGSPLAN

NUR MUT



METHODE: PERSONA

Versetze dich in deine Zielgruppe

Eine Persona ist ein einfaches und sehr wirkungsvolles Werkzeug, um Einschätzungen zur Wahrnehmungs- und Gefühlswelt deiner Zielgruppe zusammenzutragen. Der Profilbogen gibt der sonst recht anonymen Zielgruppe ein Gesicht und einen (fiktiven) Namen und macht sie so leicht greifbar.

Das Schöne: Bei ihr spielen Daten eine untergeordnete Rolle. Vielmehr geht es darum, sich in die jeweilige Person hineinzuversetzen und ihre Gefühle, Gedanken und Handlungen zu erfassen. Die Empathie steht im Mittelpunkt.

So geht's:

Fülle Profilbögen für deine drei bis fünf wichtigsten Zielgruppen aus. Schreibe hierzu die Antworten zu den Fragen in die entsprechenden Felder und skizziere auch ein kleines Profilbild. Diese Übung dauert pro Bogen nur wenige Minuten. Anschließend kannst du die Personas miteinander vergleichen. Wo liegen Schnittmengen? Wo liegen Unterschiede, die in der Kommunikation beachtet werden müssen?

Idealerweise führst du auch diese Methode im Team aus, sodass verschiedene Blickwinkel zu einem schärferen Bild von der Person oder Gruppe führen können.



WILLKOMMEN	■
WARUM	■
STATIONEN	■
VISION	■
ZIELE	■
ZIELGRUPPEN	■
MASSNAHMEN	■
HANDLUNGSPLAN	■
NUR MUT	■





- WILLKOMMEN |
- WARUM |
- STATIONEN |
- VISION |
- ZIELE |
- ZIELGRUPPEN |
- MASSNAHMEN |
- HANDLUNGSPLAN |
- NUR MUT |

MASSNAHMEN

Hier ändert sich einiges.
Wie nehme ich alle mit?

DIE INTENTION BESTIMMT DIE MASSNAHME

Vielleicht habt ihr gerade eine Kommunikationsstrategie entwickelt und wollt bei euren Maßnahmen mal über die „klassischen“ Formate wie Pressemitteilung und Bürgerforum hinausdenken. Stell dir einen richtig bunten Blumenstrauß vor. Zu informieren, ist nur eine einzige Blume. Schauen wir uns den ganzen Strauß an.

Grüne Wiese oder Krisenmodus – was braucht es an Kommunikation?

Je nachdem, welches Vorhaben du planst, wird es mal weniger, mal mehr darum gehen, deine Zielgruppe lediglich zu informieren oder aber sie einzubinden und mit ihr in den Dialog zu treten. Bei der Auswahl von Maßnahmen ist daher entscheidend, dass du dir selbst bewusst bist, wo ihr steht: In welchem Stadium befindet sich das Projekt? Handelt es sich um den Anfang einer Planungsphase? Ein Zeitpunkt, zu dem noch viel Mitsprache möglich ist? Oder sind die Entscheidungen bereits gefällt, und nun ist es das Ziel, die Menschen durch ein positives Erlebnis mitzunehmen? Oder ist Unmut aufgekommen und es geht darum, einen Raum zu schaffen, in dem alle ihren Gefühlen Luft machen können? Je nach Situation und Zielsetzung kommen ganz unterschiedliche Maßnahmen in Frage.

Weil Kommunikation viele Facetten hat

Die Kommunikation der Mobilitätswende braucht mehr als ein Logo, einen Flyer und eine Pressemitteilung. Zum Glück gibt es aber auch viel mehr Möglichkeiten, je nachdem welche Kommunikationsabsicht im Vordergrund steht:

- **Informieren**, z. B. durch Flyer, Plakate, Video oder Podcast
- **Beteiligen**, z. B. durch Umfragen, Workshops oder Zukunftswerkstätten
- **Kooperieren**, z. B. durch Ideenwettbewerbe, Medienpartnerschaften, Gemeinschaftsprojekte
- **Erlebbar machen**, z. B. durch Stadtexperimente, Aktionstage oder Erlebnisführungen

An klassischen Formaten wie einer Pressemitteilung ist generell nichts auszusetzen. Eine Pressemitteilung sorgt für eine breitenwirksame, quasi „amtliche“ Information. Eine Art „Hygienefaktor“ für deine Kommunikation. Wenn du Schüler*innen oder Student*innen erreichen willst, dann dürfte die Pressemitteilung allerdings nicht viel ausrichten. Diese Zielgruppe triffst du eher auf Instagram oder TikTok. Und wenn Bürger*innen von einer Veränderung überzeugt werden sollen, dann ist es wichtig, ihnen eine positive Erfahrung zu ermöglichen. Die Kommunikationsmaßnahme muss dann mehr sein als nur eine Information.

Inspiration und Auswahl – so gehst du am besten vor

Um auf kreative Lösungen zu kommen, hilft es, sich umzuschauen. Du musst das Rad nicht neu erfinden. Lass dich von Aktionen und Formaten anderer inspirieren. Wie wäre es zum Beispiel mit einem Poetry-Slam auf der Baustelle, einem Schulwettbewerb zum Thema Verkehrssicherheit oder einem lustigen Video zur Rücksichtnahme im Straßenverkehr? Vielleicht macht es Sinn, einen kommunikativen Impuls direkt vor der Betriebsberufsschule zu setzen?

Oder gibt es ein Künstlerkollektiv, das in deiner Stadt für kreative Aktionen bekannt ist und mit dem du kooperieren kannst? Schau dich um und überlege, was sich für dein Vorhaben alles anbietet.

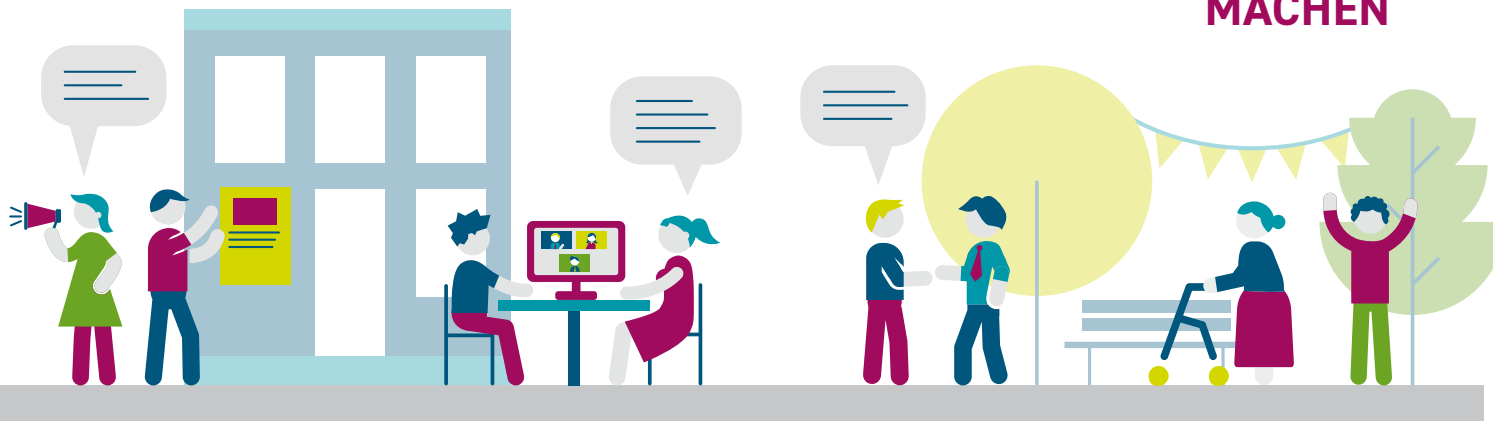
Wenn du dann etliche Ideen auf deinem Zettel hast, geht es darum, das Richtige auszuwählen. Um herauszufinden, welche Maßnahmen das sein könnten, helfen Auswahlkriterien wie beispielsweise Zielgruppe oder Zielsetzung – also die Frage: Welchen Mehrwert hat die einzelne Maßnahme für die anvisierte Zielgruppe? Inwieweit hilft sie dir, eure Kommunikationsziele zu erreichen? Auch die Ressourcenfrage wird bei der Entscheidung eine Rolle spielen. Wie viel Budget steht für Maßnahmen zur Verfügung? Und wer kümmert sich um die Umsetzung? Wie sieht der zeitliche Rahmen aus? Gibt es bereits eine Deadline, bis wann alles stehen muss? Wo kannst du den größten kommunikativen Effekt erzielen? Und genau dort investierst du deine Energie. Das kann manchmal auch der Besuch eines Straßenfestes sein, wo du mit Schlüsselpersonen in den persönlichen Kontakt trittst und dich über das Thema austauschst. Nicht jeder Straßenumbau braucht einen eigenen Instagram-Account.

INFORMIEREN

BETEILIGEN

KOOPERIEREN

ERLEBBAR MACHEN



Diese Leitfragen helfen dir bei der Auswahl:

- Wo stehe ich gerade, und welche Form der Kommunikation bringt mich im Prozess weiter?
- Wie viel Zeit habe ich?
- Wie viel Ressourcen habe ich?
- Was will ich erreichen? Will ich informieren, beteiligen, kooperieren oder erlebbar machen?

INTERVIEW:

WIE KOMMUNEN AUCH MIT KLEINEM BUDGET GROSSE EFFEKTE ERZIELEN KÖNNEN

„Kann man nicht machen. Geht nicht. Bist du verrückt?“ So etwas bekam Norbert Krause früher häufig zu hören, wenn er mit seiner Agentur „krauses Projektdesign“ kreative Kommunikationsmaßnahmen für Mobilitätsprojekte entwickelte. Mittlerweile hat sich herumgesprochen, dass seine Ideen in der Regel funktionieren – oft mit wenig Budget.

Ohne Moos nix los, sagt man. Heißt das, ohne großes Budget lohnt sich keine Kommunikation?

Ohne Kommunikation geht es nicht – gerade bei Mobilitätsprojekten. Etwa um den Bürger*innen die eigenen Maßnahmen zu erklären, die ja nicht immer auf Gegenliebe stoßen. Wenn kein Budget für eine große Kampagne da ist, muss man eben kreativ werden.

„Eine gute Geschichte kann ein kleines Budget aufwiegen.“

Wie wird man denn kreativ?

Indem man dort sucht, wo man sonst nicht suchen würde: außerhalb der eigenen Komfortzone. Könnte man zum Beispiel etwas zusammen mit einer Kultureinrichtung oder dem örtlichen Schützenverein machen? Wenn man Leute aus anderen Bereichen einbezieht, werden nicht nur die Aktionen kreativer. Sondern man erreicht auch neue Zielgruppen. Bei einer Aktion mit den Niederrheinischen Sinfonikern vor einigen Jahren haben die Musiker*innen beispielsweise ihre Instrumente durch Fahrräder ausgetauscht. Das kam gut an und wurde auch medial breit aufgenommen.

Zielen Ihre Aktionen auf diese mediale Aufmerksamkeit ab?

Bei jeder Aktion kümmern wir uns natürlich auch ums Storytelling: Welche Geschichte können wir erzählen? Und wie bekommen wir das Thema positiv belegt? Ob Single-Speed-Dating auf dem Tandem oder ein Poetry-Slam im Bus: Solche Geschichten macht es interessant – auch für die Medien. Eine gute Geschichte kann ein kleines Budget aufwiegen.

Und wenn mir einfach keine gute Geschichte einfällt?

Dann versuchen Sie doch mal, die schlechteste Kampagne der Welt zu starten und die Aktion richtig gegen die Wand fahren zu lassen. Das macht Spaß und hilft dabei, die mentalen Trampelpfade zu verlassen. Drehen Sie dann das Ganze um und schauen Sie, wohin es Sie führt. Ansonsten ist es wie beim Kochen. Man schaut erstmal, was im eigenen Kühlschrank ist, und überlegt dann: Wie kann ich damit etwas Gutes hinbekommen? Und wen kann ich noch zum Kochen einladen?

Gibt es Grenzen fürs Kreativsein?

Wenn eine Kommune als Absenderin dahintersteht, darf es natürlich nicht zu wild werden. Die Kommunikation sollte immer mit den jeweiligen Absender*innen harmonieren – und auch mit der Realität. Wenn ich meine Kommune als „Fahrradhauptstadt“ inszeniere, aber in Wirklichkeit den Radverkehr kaum fördere, habe ich ein kommunikatives Problem.



PRAXISBEISPIELE:

INFORMIEREN, BETEILIGEN, KOOPERIEREN

DER RHEINISCH-BERGISCHE KREIS BEWIRBT SEINE ANGEBOTE MIT EINER INTEGRIERTEN 360°-DACHKAMPAGNE

„Besser als Facebook“ – „Besser als der Knight Rider“ – „Besser als das Raumschiff Enterprise“: Mit Headlines wie diesen werben authentische Bürger*innen aus dem

Rheinisch-Bergischen Kreis für die Mobilitätswende in der Region. Die Botschaften der integrierten Kommunikationskampagne werden crossmedial gestreut – von Plakaten und Bus-Beklebungen über Anzeigen und Give-aways bis in die Social-Media-Kanäle. Die Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen ist kein Zufall, sondern Ergebnis einer Angebots- und Zielgruppenanalyse, auf deren Basis mit Unterstützung einer Agentur ein strategisches Kommunikationskonzept für die nächsten Jahre erarbeitet wurde. Unter dem Hashtag #rbkmobil werden alle Angebote und Kampagnenaktivitäten auf dem Mobilitätsportal und in Social Media gebündelt.



DIE STADT BREMEN LÖSTE MITHILFE EINER EU-WEITEN KOOPERATION IHR PARKRAUMPROBLEM

Eine Bewerbung um EU-Fördermittel bedeutet viel bürokratischen Aufwand – kann sich aber lohnen. Das machte die Stadt Bremen vor, als sie sich 2017 als Teil einer Kooperation von 16 Partner*innen aus neun Ländern die Förderung des Forschungsprojekts SUNRISE für nachhaltige Mobilitätslösungen auf Quartiersebene sicherte. Aus den EU-Mitteln wurde eine neue Stelle finanziert, um den überlasteten Bremer Straßenraum in den Griff zu bekommen. Das gelang im Modellquartier mit einfachen, aber durchdachten Maßnahmen wie Parkraumbewirtschaftung, Bewohnerparken, strategisch positionierten Fahrradbügeln und stationsbasiertem Carsharing. Weil dadurch die Verteilung des Straßenraums und das Angebot nachhaltiger Mobilität im Modellquartier signifikant verbessert wurden, wird das Konzept künftig auf das gesamte Stadtgebiet ausgeweitet.



DIE STADT COESFELD MACHT MOBILITÄT ZUM BETEILIGUNGSPROJEKT

Beteiligungsprojekt – diese Selbstbezeichnung der Kampagne „Coesfeld GEHT WEITER“ zeigt es schon: Der kürzlich beschlossene Masterplan Mobilität entstand nicht im stillen Kämmerlein, sondern gemeinsam mit den Bürger*innen der Stadt. Ziel der Beteiligung war es, die Akzeptanz für künftige Mobilitäts-

maßnahmen zu erhöhen. Dafür wurde eine Lenkungsgruppe ins Leben gerufen, die den Partizipationsprozess gemeinsam mit dem Stadtrat steuerte und die Coesfelder*innen über Veranstaltungen, Aktionen und digitale Maßnahmen zur Beteiligung aufrief. Besonders gut angenommen wurde eine Aktionswoche zur Aufwertung des Verkehrsraums. Dafür wurde unter anderem eine Innenstadtstraße zur Fußgängerzone und ein gesperrter Parkplatz zum öffentlichen Aufenthaltsraum mit Attraktionen vom Imbiss-Stand bis zur Mini-Bühne.



METHODE: BRAINSTORMING

Erinnerungswürdige Kommunikationsmaßnahmen auf die Schnelle

Das Wichtigste ist es, beim Ideensammeln offen und wertfrei zu arbeiten. Erst alles aufschreiben, auch wenn es noch so unrealistisch klingt. Eine Variation ist das „Reverse-Brainstorming“, also ein Anti-Brainstorming, wo du alle Ideen sammelst, die das Ganze kommunikativ so richtig gegen die Wand fahren würden.

So geht's:

Schreib dir die Zielsetzung auf, für die du Ideen sammelst, und häng diese an eine freie Wand. Sammle dann Ideen auf Post-its. Pro Idee ein Post-it. Nutze gerne auch kleine Zeichnungen und Skizzen, um die Idee greifbar zu machen. Trau dich, wild zu sein. Aussortiert wird später noch! Mache idealerweise mehr als eine Runde. Als Erstes müssen meist die offensichtlichen Ideen raus, dann wird es kniffliger, aber oft auch kreativer.

Naturgemäß ist ein Brainstorming im Team ergiebiger. Ideen lassen sich aufeinander aufbauen. Stellt euch eure Ideen gegenseitig vor und sortiert ggf. gemeinsam, was in eine ähnliche Richtung geht.

Variante:

Falls ihr in die Ausgestaltung einer Idee tiefer einsteigen wollt, können Papier und Stifte zum Skizzieren oder auch Lego zum Visualisieren genutzt werden. Was wäre ein Event, den ihr besuchen würdet? Was hat euch zuletzt dazu bewogen, ein Verhalten zu überdenken? Wo hat euch die Kommunikation schockiert oder überrascht?



WILLKOMMEN	■
WARUM	■
STATIONEN	■
VISION	■
ZIELE	■
ZIELGRUPPEN	■
MASSNAHMEN	■
HANDLUNGSPLAN	■
NUR MUT	■

METHODE:

PRIORISIERUNGSMATRIX

Ideen vergleichen und eine Auswahl treffen

Es ist klar, dass nicht alle Ideen aus einer losen Sammlung umgesetzt werden sollen. Für die Priorisierung ist es wichtig, dass du dich auf die realen Rahmenbedingungen des Projektes beziehst. Was ist realistisch machbar und bietet einen hohen Mehrwert? Wofür habt ihr genug Ressourcen? Was bringt euch den Kommunikationszielen am nächsten? Eine Matrix kann im Anschluss gut als Gesprächs- und Entscheidungsgrundlage dienen.

So geht's:

Versuche, deine Ideen in eine Aufwand-Mehrwert-Matrix einzufügen. Hier zeigt sich schnell, welche Ideen weiterverfolgt werden sollten und welche rausfallen.

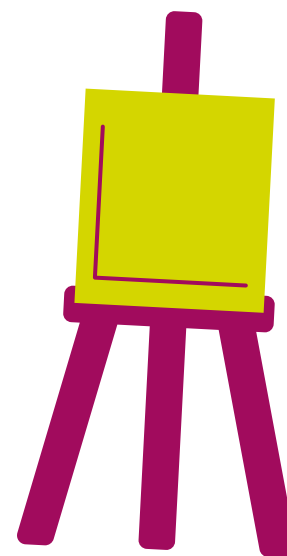
Der „Aufwand“ kann sich hierbei auf Ressourcen wie Geld, Personal, Zeit, aber auch auf emotionalen Aufwand beziehen. Es geht weniger um eine reelle Kalkulation als vielmehr eine Einschätzung, wie groß oder klein der Aufwand im Verhältnis zu anderen Maßnahmen ist. Beim „Mehrwert“ ist das genauso. Stell dir die Frage: „Was bewirkt diese Maßnahme wirklich?“

Besprich die Einordnung idealerweise im Team:

- Der Nutzen ist höher als der Aufwand? Super. Das solltet ihr machen!
- Der Nutzen steht in einem guten Verhältnis zum Aufwand? Gut. Dann behaltet die Option im Blick!
- Der Aufwand ist größer als der Nutzen? Mies. Das solltet ihr bleiben lassen.

Variante:

Nutzt Klebepunkte, um eine Vorauswahl zu treffen. Zum Beispiel, indem jede Person drei Punkte auf ihre drei Lieblingsideen klebt. Oder im Anschluss an die Sortierung, um die finalen Favoriten aus der Gruppe zu identifizieren.





WILLKOMMEN |

WARUM |

STATIONEN |

VISION |

ZIELE |

ZIELGRUPPEN |

MASSNAHMEN |

HANDLUNGSPLAN |

NUR MUT |

HANDLUNGSPLAN

Ich weiß, was zu tun ist.
Wo fange ich an?

EIN HANDLUNGSPLAN SCHAFFT KLARHEIT UND FOKUS

Du willst ins Machen kommen. Einen politischen Beschluss für die Kommunikationskampagne erhalten. Die Oberbürgermeisterin oder den Dezernenten überzeugen. Eine passende Agentur finden, die beteiligten Fachbereiche befähigen oder deine Maßnahmen auf die Straße bringen. Dann los.

Was genau ist zu tun – und wer macht's?

Die besten Kommunikationsideen und Konzepte bringen nichts, wenn sie in der Schublade landen. Wenn du in diesem Kapitel zusteigst, dann ist die Vorarbeit womöglich bereits getan: Eine erste Vision steht, die Ziele sind formuliert, du kennst deine Zielgruppen, und die Maßnahmen stehen fest. Jetzt geht es in die Umsetzung. Um sich nicht zu verzetteln, hilft ein Handlungsplan.

Ein Handlungsplan meint einerseits eine zeitliche Darstellung der Maßnahmen bzw. nächsten Schritte, also die Antwort auf die Frage: Wer macht wann was? Ein einfacher Zeitstrahl mit Post-its kann hierfür schon völlig ausreichend sein.

Es gibt aber noch eine weitere Dimension: Klarheit darüber zu haben, wie zentrale Akteur*innen (u. a. Verwaltungsspitze, Fachbereiche, externe Dienstleister*innen) in die Umsetzung einbezogen werden. Alle vorherigen Kapitel helfen dabei, hierfür die Grundlagen zu schaffen.

Klarheit und Fokus nach Vierfach-Check

Die Erfahrung hat gezeigt, dass vier Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind:

1. Verwaltung und Politik stehen ausreichend hinter dem Konzept bzw. sind nicht aktiv dagegen.
2. Innerhalb der beteiligten Fachabteilungen gibt es ein koordiniertes Vorgehen und ein gemeinsames Verständnis.
3. Es sind Ressourcen (vor allem ein Budget) vorhanden, um Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen und externe Dienstleister*innen hinzuzuziehen.
4. Und zuletzt: Es gibt den Mut und die Lust, auch wirklich ins Machen zu kommen. Die Mobilitätswende kann eine mühsame Angelegenheit sein – umso wichtiger ist es, sich bei den Herausforderungen nicht den Spaß nehmen zu lassen!

Ein erster Schritt hin zum Handlungsplan ist also zu prüfen, wie es um diese vier Faktoren in deiner Kommune bestellt ist.

Von intern nach extern überzeugen

Die Kommunikationsarbeit in einem so komplexen Themenfeld wie der Mobilitätswende sollte immer von innen nach außen gerichtet sein. Es ist recht wahrscheinlich, dass die Umsetzung von Maßnahmen in der Bevölkerung nicht nur auf Zustimmung stößt. Daher ist es wichtig, dass der Rückhalt in der Verwaltung und bei wesentlichen Stakeholder*innen gesichert ist.

Im besten Fall hast du bereits die Leitung des Hauses in deine Kommunikationsvorhaben eingebunden, und sie ist auf deiner Seite. Falls nicht, ist es an der Zeit, die Leitung zu überzeugen. Wie bei jeder Zielgruppe ist die Frage, welche Motivation und Bedürfnisse die Verwaltungsspitze hat. Zahlt das Thema Mobilität auf andere Bereiche wie Wirtschaft oder Bildung ein? Lassen sich Vorhaben verknüpfen? Vielleicht gibt es innerhalb deines Kommunikationsvorhabens die Möglichkeit für die Stadtverwaltung, sichtbar zu werden? Die Mobilitätswende ist ein Erfolgsthema, das lässt sich nutzen. Ähnlich ist es im Umgang mit der Politik. Insgesamt kann hier eine gemeinsame Vision helfen.

Wie sieht es mit der Zusammenarbeit im Haus aus? Setze dich frühzeitig mit den Kolleg*innen aus anderen Abteilungen zusammen und

binde sie in die Auswahl von Maßnahmen ein. Dabei entscheidet sich oft auch, was ihr intern umsetzen könnt und wofür ihr euch externe Hilfe suchen wollt – zum Beispiel für die Gestaltung von Medien oder die Moderation von Beteiligungsaktionen. Da Mittel nicht von heute auf morgen gefunden werden, ist Kommunikation eine langfristige Angelegenheit, und bei größeren Vorhaben ist es zwingend notwendig, hierfür Gelder in den kommenden Haushaltsjahren einzuplanen. Vielleicht gibt es bei euch auch schon Gelder für Öffentlichkeitsarbeit, und es geht darum, sie auch für die Kommunikation rund um die Mobilitätsvorhaben einzusetzen.

Für das Briefing einer Agentur bzw. die Einbindung externer Dienstleister*innen sind die Vision, die Ziele, die Zielgruppen und auch die Maßnahmenübersicht zwingend. Eine Ausschreibung oder das Einholen von Angeboten ist dann zielführend, wenn ihr euch über diese Punkte bereits Gedanken gemacht habt.

Diese Leitfragen helfen dir dabei, deinen Handlungsplan zu erarbeiten:

- Gibt es bereits einen politischen Beschluss, und die Verwaltungsspitze steht hinter dem Konzept?
- Steht das Budget?
- Stellt ihr intern ein Team für die Umsetzung zusammen, oder wollt ihr eine Ausschreibung vorbereiten, um externe Dienstleister*innen und Partner*innen zu finden?



INTERVIEW:

„LIEBE BRAUCHT ABSTAND“ KOMMUNIZIERT ERFOLGREICH MIT AUFEINANDER AUFBAUENDEN MODULEN

Die Verkehrssicherheitskampagne „Liebe braucht Abstand“ wirbt für mehr Abstand im Straßenverkehr. Warum der Erfolg der Kampagne auch einem durchdachten Handlungsplan zu verdanken ist, erzählen Mit-Initiatorin Christine Fuchs von der Arbeitsgemeinschaft fußgänger- und fahrradfreundlicher Städte, Gemeinden und Kreise in NRW (AGFS NRW) sowie Myriam Pretzsch von der Agentur P.3, die die Kampagne federführend umgesetzt hat.

Meine Ziele sind definiert, tolle Maßnahmen entwickelt. Warum sollte ich jetzt trotzdem nicht einfach loslegen?

Um Zeit, Geld und Energie zu sparen. Wer eine Kampagne erfolgreich umsetzen will, braucht einen Plan, der Struktur und Richtung vorgibt. Das ist umso wichtiger, je mehr Akteur*innen im Boot sitzen.

Bei „Liebe braucht Abstand“ waren neben der AGFS NRW ja auch das Zukunftsnetz Mobilität NRW sowie die Landesverkehrs-wacht und das Verkehrsministerium des Landes beteiligt. Da hilft ein klarer Handlungsplan dabei, dass jede*r weiß, was wann zu tun ist.

Wie sieht dieser Handlungsplan bei Ihrer Kampagne aus?

Mit unserer Kampagne wollen wir lokale Verwaltungen mit Multiplikator*innen vernetzen und auch die Bürger*innen in den Kommunen mitnehmen. Dafür haben wir vier aufeinander aufbauende Kommunikationsmodule entwickelt: In Stufe eins wurde über eine kommunale Verkehrssicherheitskonferenz ein Dialog mit Vertreter*innen aller Verkehrsgruppen gestartet. Mit einer Medienoffensive begann in Stufe zwei die eigentliche Kampagne über diverse Kommunikationskanäle, die in Stufe drei durch Aktionstage in den Kommunen verdichtet wurde. Abschließend wurden Feedback-Gespräche durchgeführt, um Impulse für künftige Verbesserungen zu sammeln.

Wie entsteht ein so ausgeklügelter Handlungsplan?

Durch gute Abstimmung und enge Zusammenarbeit. Zu Beginn haben sich alle Partner*innen über Eckpunkte wie Ziele, Aufgaben, Zeitpläne und Abläufe ausgetauscht. Diese wurden bei der Erarbeitung des Handlungsplans konkretisiert und geschärft. Aus den regelmäßigen Sitzungen gingen ein detaillierter Projekt- und Zeitplan mit Meilensteinen sowie eine Hauptansprechperson hervor, die für den Gesamtüberblick verantwortlich ist.

Braucht man für jeden Plan auch einen Plan B?

Das nicht unbedingt, aber manchmal etwas Improvisationstalent. Denn ob Personalwechsel, Finanzierungsfragen oder zuletzt Corona: Eigentlich kommt es immer anders, als man es geplant hat. Daher ist es wichtig, flexibel und agil mit den ursprünglichen Plänen umzugehen.

„Wer eine Kampagne erfolgreich umsetzen will, braucht einen Plan, der Struktur und Richtung vorgibt.“



METHODE:

DER ZEITSTRAHL

Ab heute in die Zukunft: Meilensteine setzen

Ein bewährtes und simples Tool zur zeitlichen Darstellung von Maßnahmen bzw. nächsten Schritten ist der Zeitstrahl. Er gibt Antwort auf die Frage: Wer macht wann was? Ein einfacher Pfeil mit Post-its darauf kann hierfür schon völlig ausreichen.

So geht's:

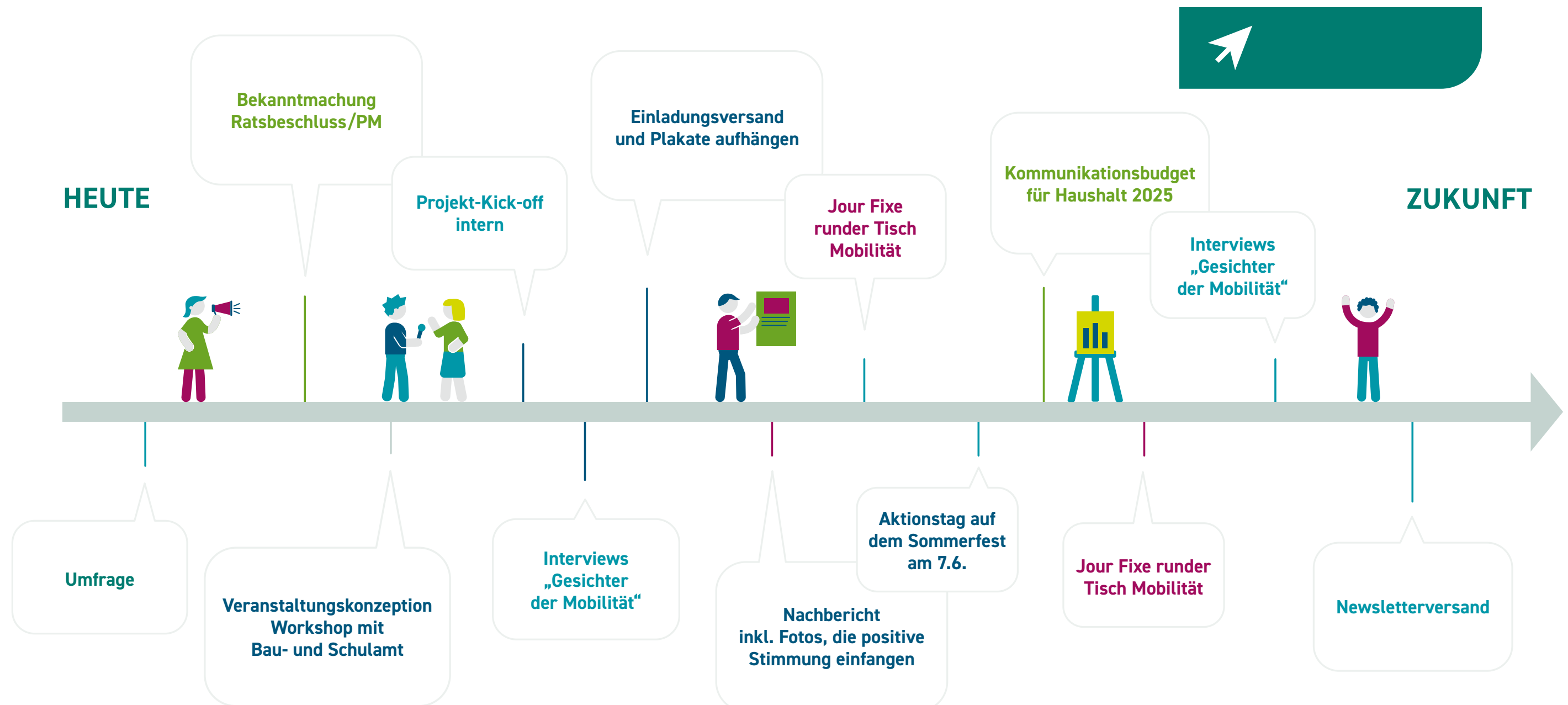
Zeichne einen Pfeil auf ein Whiteboard, oder nutze Kreppband, um den Zeitstrahl auf einer freien Wand zu markieren. Schreibe links „Heute“ und rechts einen Zeitpunkt in der „Zukunft“. Zum Beispiel den Zeitpunkt, den ihr für eure Vision gewählt habt. Gibt es weitere Ereignisse, die bereits feststehen, wie die nächste Ausschusssitzung, der Beginn

einer Baumaßnahme, das Stadtfest oder die Haushaltsplanung für das nächste Jahr? Dann trage diese Events ebenfalls grob auf dem Zeitstrahl ein.

Anschließend sammelst du Aufgaben und To-dos, die für die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen nötig sind, und platzierst sie auf dem Zeitstrahl.

Wird dieser Schritt in einem abteilungsübergreifenden Team durchgeführt, zeigen sich schnell Abhängigkeiten von Arbeitsschritten, und ihr könnt direkt aushandeln, wie ihr damit umgehen wollt.

Manchmal hilft es auch, vom Endergebnis aus zu denken, um alle Schritte zu erschließen. Oder aber die Frage: Womit können wir morgen anfangen?



METHODE:

KOMMUNIKATIONSMASSNAHMEN-CANVAS

Alle Dimensionen auf einen Blick

Um eine Übersicht über eine geplante Kommunikationsmaßnahme zu gewinnen, hilft der Kommunikationsmaßnahmen-Canvas. Hier findest du die verschiedenen Eckpunkte, über die du dir vor der Umsetzung Gedanken machen solltest. Den Canvas kannst du für dein Team, zur Vorbereitung einer Ausschreibung oder als Briefing an eine Agentur nutzen.

Wenn du noch nicht alle Felder auf Anhieb ausfüllen kannst, ist das kein Problem. Das Canvas kann sich auch nach und nach füllen. Dann hast du aber schon mal auf dem Schirm, was du evtl. noch klären solltest.

So geht's:

Befülle das Canvas und beantworte dabei die untenstehenden Fragen. Wenn du mehrere Maßnahmen planst, fülle für jede Kommunikationsmaßnahme einen Canvas aus. Dadurch werden die Inhalte spezifischer und du kannst verschiedene Maßnahmen auch gut miteinander vergleichen.

Titel

- Wie lautet ein knapper (Projekt-)Titel für diese Kommunikationsmaßnahme?

Beschreibung

- Worum geht es bei der Maßnahme? Was soll gemacht werden?
- Welche Bestandteile hat die Maßnahme, und welche Ergebnisse erwartest du?
- Was sind die Kernbotschaften?

Ansprechperson und Beteiligte

- Von wem werden die Aktivitäten durchgeführt? Wer leitet das Projekt?
- Welche Personen(-Gruppen) sind an der Umsetzung der Maßnahme beteiligt?
- Sollen externe Partner*innen zur Umsetzung eingebunden werden?

Vision

- Wie lautet die Mobilitätsvision für eure Kommune?
- Inwiefern zählt diese Kommunikationsmaßnahme auf das große Ganze ein?

Kommunikationsziele

- Welche Ziele werden mit der Maßnahme verfolgt?
- Welcher Mehrwert oder welche Vorteile ergeben sich nach Umsetzung der Maßnahme?
- Warum ist das Projekt wichtig?

Zentrale Zielgruppen

- Welche Zielgruppe soll durch die Kommunikationsmaßnahme erreicht werden?
- Welche zentralen Bedürfnisse der Zielgruppe willst du aufgreifen?

Medium/Kanäle/Aktionen

- Welche Kommunikationskanäle (Website, Social Media, Newsletter, Sprechstunde etc.) stehen dir zur Verfügung?
- Kann auf Material zurückgegriffen werden (Bildpool, Grafiken, Agenda des Vorjahrs etc.)?

Gestalterische Rahmenbedingungen

- Gibt es visuelle Vorgaben (Corporate Design der Stadt, Dachmarke, Logo, Farben etc.)?
- Bestehen Vorgaben bzgl. Tonalität und Sprachstil (Gendern, du, Sie, ernst, lustig etc.)?

Budget

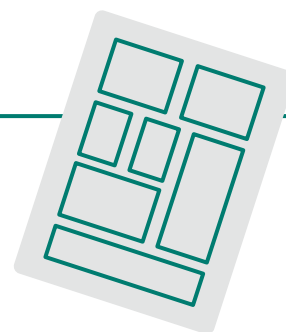
- Welche Ressourcen (Personal, Kosten, IT etc.) sind für die Maßnahme erforderlich?
- Wie viel Geld ist für Kommunikation und Beteiligung verfügbar?

Zeit

- Wann startet die Maßnahme?
- Wann ist die Maßnahme wirklich abgeschlossen?
- Wie flexibel sind Start- und Endtermin?
- Welche Meilensteine wären Anlässe zum Feiern?

Aktivitäten zur Umsetzung

- Welche (Schlüssel-)Aktivitäten sind für die Umsetzung der Maßnahme erforderlich?
- Was wird zur Vorbereitung benötigt (z. B. Dokumente, Freigaben)?
- Welche Schritte sind zur Umsetzung und welche zur Nachbereitung erforderlich?





ALLES WAS DU JETZT TUST, IST GUT!

Wunderbar, dass du unterwegs bist. Unterwegs in eine bessere Zukunft. Für dich. Für dein Team. Und für eure Kommune.

Mach kleine Schritte. Einen nach dem anderen. Du musst nicht perfekt sein. Probiere dich aus, und lerne aus Fehlern. Du kannst eine Menge. Und du kennst Menschen, die auch was können. Nimm den Druck raus und hab Spaß!

Das Zukunftsnetz Mobilität NRW begleitet dich auf deinem Weg.

Nutze gerne eines unserer Vernetzungsangebote, und lerne, wie andere Kommunen Kommunikation gestalten. Oder nimm an einem Workshop mit Expert*innen aus der Kommunikationswelt teil. Das gibt deinen Vorhaben nochmal einen ordentlichen Schub. Sprich deine*n Kommunalbetreuer*in an.

- WILLKOMMEN
- WARUM
- STATIONEN
- VISION
- ZIELE
- ZIELGRUPPEN
- MASSNAHMEN
- HANDLUNGSPLAN
- NUR MUT



IMPRESSUM

Herausgeber

Verkehrsverbund Rhein-Sieg GmbH
Geschäftsstelle Zukunftsnetz Mobilität NRW
Deutzer Allee 4
50679 Köln

Ansprechpartner: Jens Koop,
jens.koop@vrs.de

Konzeption und Redaktion

Identitätsstiftung GmbH
www.identitaetsstiftung.de

Gestaltung

Werbeagentur von morgen GmbH
www.werbeagentur-von-morgen.de

Redaktionsschluss

November 2023

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk sowie Teile desselben sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig.

Bildnachweise

Alle Bilder: Zukunftsnetz Mobilität NRW /
Fotografin Smilla Dankert. Ausnahmen sind als solche in der Bildunterschrift gekennzeichnet.



Dankeschön

Ein besonderer Dank geht an Ute Schmidt-Vöcks, Melanie Saraval, Michael Hülsmann, Norbert Krause, Holger Ludorf, Susanne Findeisen, Sebastian Auer, Christine Fuchs und Myriam Pretzsch für die Zusammenarbeit bei der Erstellung der Praxisbeispiele und an Michael Adler für seinen Beitrag als Gastautor.

Koordinierungsstelle
Rhein-Ruhr

Sitz:



Koordinierungsstelle
Westfalen-Lippe

Sitz:



Koordinierungsstelle
Rheinland

Sitz:



Partner:



Mit freundlicher
Unterstützung von:

Ministerium für Umwelt,
Naturschutz und Verkehr
des Landes Nordrhein-Westfalen

