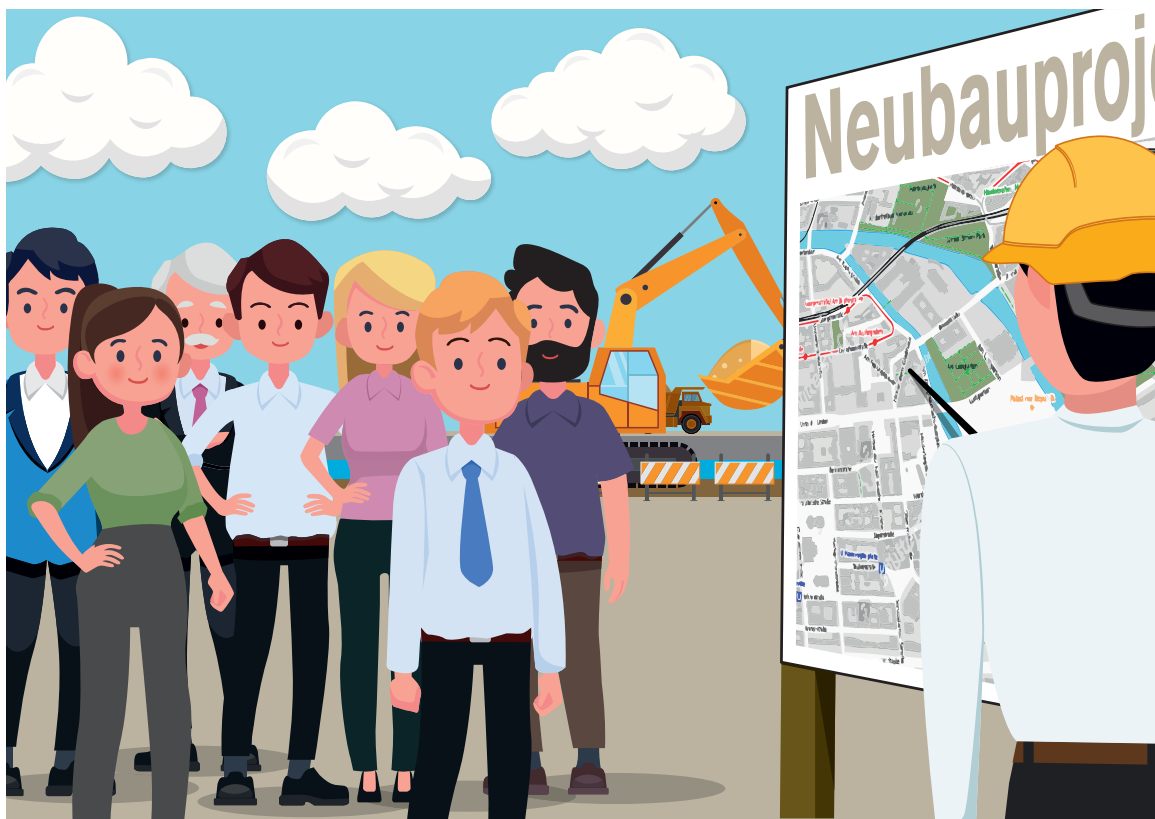


# Überzeugende Argumente für Ihr Projekt



**Soll ein Projekt erfolgreich verlaufen, braucht es die Unterstützung der verschiedenen Anspruchsgruppen. Der berühmte «Schritt in die Öffentlichkeit» ist also von grosser Bedeutung. Umso sorgfältiger will er geplant sein: Wann, wer und wie wird informiert?**



Stefan Jäggi

In Bau- und Planungsprojekten treffen die unterschiedlichsten Positionen und Bedürfnisse aufeinander. Vertrauen ist deshalb der Schlüssel zum Erfolg. Wenn es Ihnen gelingt, Kopf und Herz Ihrer Zielgruppen zu überzeugen, sind Sie auf dem richtigen Weg. Dies setzt eine verständliche und glaubwürdige Kommunikation voraus. Sie macht Komplexes begreiflich und thematisiert die Anliegen der betroffenen Menschen.

Denn ob Strassenbau, Siedlungsentwicklung oder Umweltprojekt: Letztlich geht es um Menschen, als Betroffene, Beteiligte, zukünftige Nutzniesser. Deren Ziele, Bedürfnisse und Ängste stehen im Zentrum der Kommunikation. Ihr Projekt ist glaubwürdig, wenn die betroffene Bevölkerung auf entscheidende Fragen fundierte und plausible Antworten erhält.

## **Zepter so rasch wie möglich in die Hand nehmen**

Doch wann ist der richtige Zeitpunkt, an die Öffentlichkeit zu gehen? Die Antwort lautet meist: so früh wie möglich. Wer sich erst um die Kommuni-

kation kümmert, wenn bereits erste Halbwahrheiten im Umlauf sind und sich Gegenwehr bildet, wird wertvolle Ressourcen dafür aufwenden müssen, die Kommunikationshoheit zurückzugewinnen. Wer hingegen von Anfang an eine kluge Kommunikationsstrategie verfolgt und aktiv auf alle wichtigen Anspruchsgruppen zugeht, behält das Zepter in der Hand.

Dazu gehört auch, die verschiedenen Zielgruppen in einer sinnvollen Reihenfolge zu informieren. Nicht selten werden Direktbetroffene – zum Beispiel Grundeigentümer – vor den Kopf gestossen, weil sie erst an einer öffentlichen Veranstaltung oder aus den Medien vom Projekt erfahren. Eine gute Abstimmung und eine schnelle Abfolge tragen hier zu einer reibungslosen Kommunikation bei.

Mit dem ersten Schritt in die Öffentlichkeit ist es in der Regel jedoch nicht getan. Ein Projekt zu kommunizieren bedeutet, sich im steten Dialog mit den Anspruchsgruppen zu befinden. Denn Rahmenbedingungen können sich immer wieder ändern, etwa durch Einsprachen, Anpassungen im Projekt oder politische Neuwahlen. Kommunikation ist eine Daueraufgabe.

## **Kommunikation, die jeder versteht**

*Liebe Kundinnen und Kunden*

*Als das Schweizer Stimmvolk 2013 die Revision des Raumplanungsgesetzes beschloss, war dies ein klares Statement für die Verdichtung nach innen und gegen die Zersiedelung der Landschaft. Heute zeigt sich, dass dieser Entscheid vielfältige Konflikte nach sich zieht. Innere Verdichtung ist zu einem Reizwort geworden. Betroffene beklagen in den Himmel wachsende Gebäude, Mehrverkehr, schwindende Grünflächen und die verbaute Aussicht. Ausserdem stört sie der Verlust von vertrauten Ortsbildern und bezahlbarem Wohnraum.*



*Natürlich ist das aber nur die halbe Geschichte. Denn Projekte zur inneren Verdichtung sind auch eine städtebauliche Chance. Quartiere werden aufgewertet, moderne Infrastrukturen und attraktive Wohn- und Lebensräume entstehen. Der öffentliche Verkehr und der Langsamverkehr erhalten einen grösseren Stellenwert.*

*Es versteht sich jedoch von selbst, dass auch gute Projekte zu Nutzungskonflikten führen. Die Kommunikation ist deshalb gefordert. Zielgruppen müssen möglichst früh und wertschätzend in die Planungen miteinbezogen werden. Und es gilt, komplexe Projekte so zu erklären, dass der Mehrwert von möglichst vielen verstanden wird.*

*Die Corona-Pandemie hat im ersten Halbjahr 2020 zahlreiche Projekte ausgebremst. Mit der Lockerung der Massnahmen kehrt nun ein Stück Normalität zurück. Projekte – und mit ihr die Kommunikation und Partizipation – gewinnen wieder an Fahrt.*

*Für uns bedeutet dies, mit gewohnter Sorgfalt und Flexibilität die Kommunikationsbedürfnisse der öffentlichen Hand sowie privater Unternehmen zu erfüllen. Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Zeitung Einblick in unsere Arbeit zu bieten und Ihnen einige Denkanstösse und Ideen zu vermitteln.*

Matthias Dörig  
Geschäftsführer Leuzinger & Benz AG

PS. Weitere Anregungen und Ideen zum Thema Kommunikation finden Sie auch in unserem Blog: [www.leuz-benz.ch/blog](http://www.leuz-benz.ch/blog)

# Je verständlicher ein Projekt, desto grösser die Akzeptanz

Das Bauprojekt ist gut, trotzdem wächst Widerstand. Ein möglicher Grund: Die Bevölkerung versteht die technischen Pläne und die komplizierten Erläuterungen nicht. Gute Visualisierungen schaffen Klarheit.

Matthias Dörig

Eigentlich bringt das Strassenbauprojekt einen zünftigen Mehrwert. Es verbessert im Ortszentrum die Übersicht, schafft Raum für Fussgänger und Velofahrer und erhöht die Sicherheit für alle Verkehrsteilnehmenden. Trotz all diesen Vorteilen wird Kritik laut. Ein Szenario, das häufig vorkommt. Die Gründe sind vielfältig: Man scheut die hohen Kosten, bezweifelt den Nutzen des Projekts oder sieht als Anwohner persönliche Nachteile. Oft spielt auch alles zusammen.

Die Erfahrung zeigt: Je besser die Zielgruppen ein Projekt verstehen, desto grösser ist die Akzeptanz. Leuchten die geplanten Massnahmen ein und wird der Mehrwert erkannt, stehen die Chancen gut, im politischen Meinungsbildungsprozess eine Mehrheit zu finden.

Die Krux: Technische Pläne sind für die allgemeine Bevölkerung in der Regel schwer verständlich. Vielen Menschen fehlt sowohl das räumliche Vorstellungsvermögen als auch das fachliche Hintergrundwissen. Bedient sich die Bauherrschaft bei der Beschreibung des Projekts dann auch noch dem Fachchinesisch aus dem technischen Bericht, hat ein Grossteil des angesprochenen Publikums längstens abgehängt.

## 3D-Visualisierungen statt kryptische Pläne

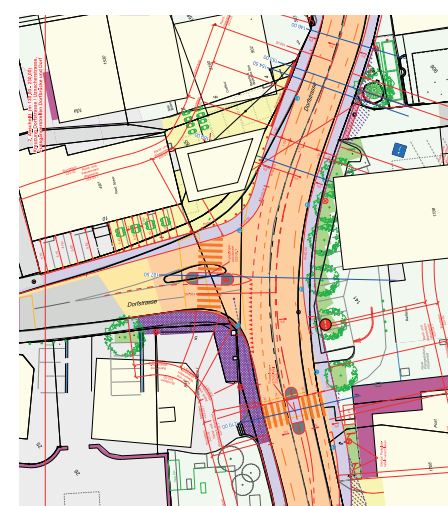
Die Kommunikation ist also gefordert, Projekte möglichst verständlich darzustellen. Im Fall eines Strassenprojekts oder eines anderen Bauvorhabens bietet sich eine 3D-Visualisierung an. Als Grundlage die-



nen die georeferenzierten 3D-Daten des Bundesamts für Landestopografie sowie die Projektpläne, mit deren Hilfe unser Grafiker ein präzises 3D-Modell kreiert.

Dieses Modell wird in die bestehende Umgebung eingebettet und mit modellierten Projektelementen wie Stützmauern, Brücken oder Bäumen ergänzt. Einmal aufbereitet, können Ansichtspunkte und Blickwinkel in der 3D-Ansicht beliebig verändert werden. So unterstützen die Visualisierungen die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen aus Politik, Behörden und Bevölkerung; zudem erleichtern sie den Planungs- und Entscheidungsprozess.

Während technische Pläne viele Menschen überfordern, tragen 3D-Visualisierungen zum besseren Projektverständnis bei. Einmal aufbereitet, können Ansichtspunkte und Blickwinkel beliebig verändert werden. (Grafik: Leuzinger & Benz)



## Ihr Vorhaben unter Beschuss: Wie wehren Sie sich?

### Ihr Projekt steht im Gegenwind, und die Medien giessen zusätzlich Öl ins Feuer. Was können Sie tun?

Der Kommunikationsaufakt ist geglückt, und alles scheint in bester Ordnung zu sein. Doch plötzlich kippt die Stimmung. Die Medien greifen das Thema auf und nehmen Sie und Ihr Projekt unter Beschuss. Jetzt heisst es, einen kühlen Kopf zu bewahren.

Stehen Sie über längere Zeit ungerechtfertigt in der Kritik und ist Ihre Reputation ernsthaft in Gefahr, gilt es, die Situation sorgfältig zu analysieren und die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Rechtsanwältin Dagmar Dörig ist juristische Beraterin bei Leuzinger & Benz. Sie weiss, wie Sie sich gegen wahrheitswidrige Medienberichte verteidigen können. Um es aber vorweg zu nehmen: Ein Patentzept gibt es

nicht. Auch dann nicht, wenn Sie das Recht auf Ihrer Seite haben. Denn leicht kann es passieren, dass Sie mit einer Intervention das Thema ungewollt weiter befeuern und länger in den Schlagzeilen bleiben.

#### 1. Die Berichtigung

Liegt ein offensichtlicher Fehler vor, das heisst, wurde beispielsweise ein Name verwechselt oder eine falsche Zahl abgedruckt, wird das Medium diesen Fehler nach einem entsprechenden Hinweis in der Regel als «Korrigendum» berichtigen.

#### 2. Die Gegendarstellung

Mit der Gegendarstellung kann die betroffene Person oder Firma einem Medienbericht seine eigene Darstellung entgegenhalten.

Eine Gegendarstellung ist nur möglich, wenn es sich um eine Tatsachendarstellung handelt, die in einem periodisch erscheinenden Medium (Presse, Newsportale, Radio, Fernsehen) erscheint und jemanden unmittelbar in der Persönlichkeit betrifft.

Die Gegendarstellung muss knapp formuliert sein und sich auf die beanstandete Darstellung beschränken. Wenn das Medium keine Gründe für eine Zurückweisung vorlegen kann, muss es die Gegendarstellung so rasch wie möglich veröffentlichen und zwar so, dass es den gleichen Personenkreis wie der ursprüngliche Bericht erreicht. Die Medien dürfen anfügen, dass die Redaktion an ihrer Darstellung festhalte. Wer Recht hat, bleibt also offen.

#### 3. Vorsorgliche Massnahmen

Unter gewissen Umständen kann bereits vor der Veröffentlichung mit einer vorsorglichen Massnahme versucht werden, die Publikati-

on zu verhindern. Ein Gericht wird dies aber nur bewilligen, wenn man glaubhaft machen kann, dass eine Verletzung der Persönlichkeit unmittelbar droht, die drohende Verletzung einen besonders schweren Nachteil verursachen kann, kein Rechtfertigungsgrund vorliegt und die beantragte Massnahme verhältnismässig ist.

In jedem Fall sollten rechtliche Interventionen immer das letzte Mittel sein. Denn oft erreichen Sie mit einem klärenden Gespräch beziehungsweise einer Aussprache einiges mehr.

Ein weiterer Grundsatz: Wer die Kommunikation eines Projekts auf ein Minimum beschränkt und erst reagiert, wenn Kritik aufkommt, steht rasch auf verlorenem Posten. Transparente und kontinuierliche Information von Beginn an verkleinert die Angriffsfläche.



# Partizipation – lästige Pflicht oder Erfolgschance?

Wer betroffene Anspruchsgruppen am Entstehungsprozess eines Projekts teilnehmen lässt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sein Vorhaben akzeptiert wird. Von einer gut umgesetzten Partizipation profitieren alle Seiten.

Stafan Jäggi

Betroffene zu Beteiligten machen – unter diesem Leitsatz wird Partizipation heute bei immer mehr Infrastrukturprojekten angewendet. Ob ein partizipativer Prozess nun gesetzlich vorgeschrieben ist oder freiwillig durchgeführt wird, Projektverantwortliche sollten ihn auf jeden Fall als Chance sehen. Denn wenn Partizipation zielführend umgesetzt wird, gewinnen beide Seiten. Betroffene können ihre Bedürfnisse am richtigen Ort platzieren und am Entscheidungsprozess aktiv teilnehmen. Die Projektverantwortlichen können ihrerseits von den Erfahrungen der Teilnehmer profitieren und Vertrauen sowie Akzeptanz in ihr Projekt schaffen.

## Die richtige Haltung: Offen und respektvoll

Vertrauen kann entstehen, wenn sich die Verantwortlichen von Anfang an offen, interessiert und respektvoll zeigen und sich nicht nur um technische Fragen, sondern auch um die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen kümmern. Von einem Projekt betroffene Personen können emotional reagieren und wollen angehört werden. Wenn sich die Projektverantwortlichen darauf einlassen und bereit sind, andere Sichtweisen und Argumente zuzulassen, kann anschliessend eine sachliche Diskussion geführt werden.

## Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete

In einem partizipativen Prozess wird ein Projekt kritisch durchleuchtet. Wer sich gut vorbereitet, überzeugt mit Argumenten und Kompetenz. Wir empfehlen unseren Kunden, ein Argumentarium zum Projekt zu verfassen und sich gut auf kritische Fragen vorzubereiten. Eine ausführliche Analyse der Akteure, ihrer Bedürfnisse sowie der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen schützt vor unlieb-

samen Überraschungen – das Projekt mag technisch ähnlich sein wie Dutzende andere, die lokalen Voraussetzungen sind es höchstwahrscheinlich nicht.

## Nutzen und Mehrwert aufzeigen

Wer vom Nutzen eines Projekts überzeugt ist, befürwortet es mit grosser Wahrscheinlichkeit. Es gehört deshalb zu den Kernaufgaben der Projektverantwortlichen, den Mehrwert für die verschiedenen Anspruchsgruppen zu ermitteln und ihnen verständlich aufzuzeigen. Es kann auch Teil eines partizipativen Prozesses sein, diesen Mehrwert miteinander herauszuschälen – etwa dann, wenn die Teilnehmer ihre Bedürfnisse und Wünsche äussern. Diese Ergebnisse können dann wiederum ins Argumentarium zum Projekt einfließen.

## Klare Ansagen von Beginn weg

Unerfüllte Erwartungen an eine Partizipation können grosse Enttäuschung hervorrufen. Deshalb müssen die Spielregeln und der Handlungsspielraum von Beginn an auf dem Tisch sein: In welchem Stadium steht das Projekt zurzeit? Wo können die Teilnehmer mitreden und mitbestimmen, wo nicht? Welche Methode wird in der Partizipation angewendet?

## Das Timing entscheidet über den Erfolg

Eng mit dem vorherigen Punkt verbunden ist der Zeitplan der Partizipation. Sie muss dann stattfinden, wenn noch genügend Handlungsspielraum besteht – nur dann ist sie glaubwürdig. Verschiedene Projektphasen bedingen verschiedene Diskussionen: Während der Vorstudien kann man Ziele definieren und Bedürfnisse abklären; im Vorprojekt können tragfähige und breit akzeptierte Lösungen gefunden werden; in der Bau- und Auflageprojektion wird dann hauptsächlich an den Details gefeilt.

## Ohne Kommunikation keine Partizipation

Die beiden Begriffe sind eng miteinander verknüpft. Mit geeigneten Kommunikationsmassnahmen lässt sich ein partizipativer Prozess optimal vorbereiten und begleiten – etwa, indem das Projekt verständlich erklärt und den Teilnehmenden der Ablauf der Partizipation aufgezeigt werden. Zwischen jedem Schritt sowie am Ende werden die Ergebnisse klar kommuniziert. Und nicht zu vergessen: Eine gut organisierte interne Kommunikation stellt den einheitlichen und klaren Auftritt aller Projektbeteiligten sicher.

## Der richtige Umgang mit Resultaten

In der Partizipation wurden viele Resultate erarbeitet – und nun? Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft, wer transparent aufzeigt, welche Punkte in welcher Form umgesetzt werden. Nicht zuletzt hilft eine gute Dokumentation auch als Planungsgrundlage für zukünftige Projekte.

### Handbuch für Partizipation

Vertiefende Informationen liefert das «Handbuch für die Partizipation bei Wasserbauprojekten» des Bundesamts für Umwelt. Es wurde von Leuzinger & Benz in enger Zusammenarbeit mit der Niederer + Pozzi Umwelt AG und dem Auftraggeber verfasst. Die Grundsätze und das Vorgehen im partizipativen Planungsprozess lassen sich meist auch auf Strassen- oder andere Infrastrukturprojekte übertragen. Das Handbuch kann via unsere Website kostenlos heruntergeladen werden: [www.leuz-benz.ch/aktuell](http://www.leuz-benz.ch/aktuell)

## Aus unserer Kommunikationswerkstatt



### Im besten Licht gezeigt

Nicht nur wir geben eine eigene Zeitung heraus, um unser Angebot und unsere Leistungen zu präsentieren. Unter anderem unterstützen wir auch die Genossenschaft sozial-diakonischer Werke mit ihren Schweizer Hotels und therapeutischen Angeboten bei der Umsetzung einer Kunden- und Gästezeitung. Die guten Ideen und sympathischen Beiträge stammen von den Mitarbeitenden – wir steuern unser Know-how in Textbearbeitung, Produktion und Layout bei. So entsteht zweimal jährlich die «Gazetta», welche die Genossenschaft und ihr engagiertes Team im besten Licht zeigt.

### Medienanlass einmal anders

Es muss ja nicht immer eine 08/15-Medienkonferenz sein. Zusammen mit Leuzinger & Benz hat Hotelplan Suisse, einer der grössten Reiseveranstalter der Schweiz, eine Jahreskonferenz der etwas anderen Art konzipiert und durchgeführt. Anstelle von Einwegkommunikation und «Frontalunterricht» führte unser Berater als Moderator durch die Veranstaltung und löcherte die Geschäftsleitung im Stil einer Podiumsdiskussion mit Fragen. Eine Idee, die auch bei den anwesenden Journalisten auf Anklang stiess.



### Logische Struktur und frisches Layout

Seit dem Hochwasserschutzprojekt «Linth 2000» betreuen wir das Linthwerk mit einer ganzheitlichen Kommunikation. Dazu gehört auch der Aufbau und der Unterhalt einer übersichtlichen und ansprechenden Website – quasi die Visitenkarte der Organisation.

Kürzlich haben wir die Struktur der Seite überarbeitet und das Layout aufgefrischt. So findet jede Besucherin und jeder Besucher auf Anhieb die gewünschten Informationen über Technik, Geschichte, Natur und Freizeitaktivitäten rund ums Linthwerk.



Für Partizipation gibt es kein Standardrezept – ein gut geplantes und strukturiertes Vorgehen ist trotzdem empfehlenswert.



# Zankapfel Urheberrecht: So vermeiden Sie Ärger

Kreativschaffende werden von ihren Auftraggebern ab und zu um die Herausgabe der Rohdaten gebeten – zum Beispiel von grafischen Arbeiten oder Fotos. Doch hat der Auftraggeber Anspruch darauf? Antwort gibt das Urheberrechtsgesetz. Um klare Verhältnisse zu schaffen, macht es Sinn, bei der Auftragsvergabe klare Nutzungsrechte zu vereinbaren.



Dagmar Dörig\*

Beispiel: Ein Grafiker kreiert für ein Unternehmen ein neues Firmenlogo. Jahre später lässt die Firma das Logo von einem anderen Grafiker überarbeiten. Darf sie das?

Die Antwort ist nicht eindeutig. Denn es kommt drauf an, was bei der Arbeitsvergabe vereinbart wurde. Grundsätzlich gilt das Urheberrechtsgesetz (URG). Demnach gelten als urheberrechtlich geschützte Werke «geistige Schöpfungen der Literatur und Kunst», und zwar unabhängig von ihrem Wert oder Zweck. Geschützt sind also beispielsweise Fotos, Corporate Designs, Logos, Zeichnungen, Pläne oder Gestaltungen von Websites.

## Es gilt das «Schöpferprinzip»

Das Urheberrecht entsteht automatisch, sofern eine gestalterische Leistung genügend individuellen Charakter aufweist. Das Werk muss dafür nicht irgendwo

registriert werden, wie es bei einem Patent oder einer Marke der Fall ist. Es gilt das sogenannte «Schöpferprinzip»: Der Schutz entsteht, sobald das Werk geschaffen ist.

Das Urheberrecht setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: den Urheberpersönlichkeitsrechten und den Nutzungsrechten. Dank den Urheberpersönlichkeitsrechten hat eine Person das Recht, als Urheberin genannt zu werden; sie darf bestimmen, ob und wie ihr Werk erstmals veröffentlicht wird. Und sie darf entscheiden, ob und wie ihr Werk verändert werden darf (Werkintegrität). Diese Urheberpersönlichkeitsrechte sind nicht übertragbar.

Die Nutzungsrechte hingegen sind übertragbar und erlauben es dem Urheber, sein Werk kommerziell nutzbar zu machen. Sie enthalten sämtliche Verwendungs- und Verwertungsrechte. Denn grundsätzlich benötigt jede Verwendung eines Werkes die entsprechende Erlaubnis des Urhebers. Alleine der Urheber oder die Urheberin des Werkes darf also bestimmen, ob,

wann und wie das Werk verwendet wird. Ohne besondere vertragliche Regelung gehen nur so viele Nutzungsrechte auf den Auftraggeber über, wie zur Realisierung des Projekts notwendig sind. Der Urheber ist also nicht verpflichtet, dem Auftraggeber sämtliche Rohdaten herauszugeben. Auch das Logo in unserem eingangs erwähnten Beispiel darf nicht ohne weiteres für die restliche Produktpalette verwendet oder verändert werden.

## Eine Frage der Abmachung

Wichtig ist aber für die Praxis: In einem Vertrag oder in den allgemeinen Geschäftsbedingungen können abweichende Regelungen getroffen oder gar ein sogenanntes «Full Buyout», das heisst die Übertragung sämtlicher Nutzungsrechte, vereinbart werden. Dies wird am besten gleich bei der Auftragserteilung besprochen und vereinbart.

*\*Rechtsanwältin Dagmar Dörig unterstützt unsere Kunden in rechtlichen Fragen. Sie ist spezialisiert auf die Bereiche Kommunikations- und Medienrecht.*

## Süffiger Name für einen Wein



Das Weingut Bachmann am Zürichsee und Zahner Fischhandel Gommiswald haben diesen Sommer einen gemeinsam entwickelten Wein aus der Taufe gehoben: «Fischerliebi» ist eine Assemblage aus verschiedenen regionalen Rebsorten und eine persönliche Empfehlung für Fischgerichte. Leuzinger & Benz hat für dieses Joint Venture den Markennamen «Fischerliebi» kreiert und die beiden Unternehmen in der Gestaltung der Weinetikette beraten. Wir freuen uns über das Resultat und sagen: Zum Wohl!

## Spielend durch die Stadt

In Rapperswil-Jona informiert das Schulmagazin «klasse!» zwei Mal pro Jahr über Wissenswertes rund um den Schulbetrieb und die Angebote der Schule. Jede Ausgabe beleuchtet mit Hintergrundreportagen, Interviews und interessanten Personenporträts ein besonderes Thema. Leuzinger & Benz

hat den redaktionellen Lead, schreibt Texte und ist verantwortlich für die grafische Gestaltung.

Für die Ausgabe zum Thema «Spielen» hat unser Grafiker Mauro Barbi ein Leiterlenspiel mit lokalen Motiven geschaffen. Die Spielerinnen und Spieler

entdecken würfelnd die Sehenswürdigkeiten von Rapperswil-Jona. Doch Vorsicht: Auf dem Weg zum Schloss gibt es viele Stolperfallen!

Der Spielplan kann auf unserer Website heruntergeladen werden: [www.leuz-benz.ch/aktuell](http://www.leuz-benz.ch/aktuell)



Würfelspass: Der Schöpfer des Leiterlspiels, Grafiker Mauro Barbi, liefert sich mit Agentur-Junior Emil Dörig eine spannende Partie. (Bild: Manuela Matt)