



## Synthese Plattformsitzung II/25

### «Stakeholdermanagement – besonders bei Gemeinden: Wie kommunizieren, wie einbeziehen?»

Was wird als **Stakeholder** bezeichnet?

Eine Person, Gruppe oder Organisation, die ein Interesse an einem Unternehmen, an einem Projekt oder einer Entscheidung hat oder davon betroffen ist.

Im Idealfall hilft ein gutes **Stakeholdermanagement** den Kantonen, ihre politischen Ziele und Aufträge besser zu erreichen, indem es die Interessen und Bedürfnisse der verschiedenen Beteiligten berücksichtigt und ein Gleichgewicht zwischen diesen schafft. Es ermöglicht:

1. **Effektive Zusammenarbeit und Koordination:** Ein gutes Stakeholder-Management stellt sicher, dass die verschiedenen Akteure auf kantonaler, regionaler und lokaler Ebene effektiv zusammenarbeiten. Dies ist besonders wichtig, um Projekte umzusetzen, die mehrere Kantone oder Gemeinden betreffen oder koordinierte Anstrengungen erfordern (wie Naturschutzmassnahmen oder Infrastrukturprojekte).
2. **Politische Unterstützung:** Indem die Interessen und Bedenken der relevanten Stakeholder frühzeitig berücksichtigt werden, können politische Konflikte vermindert und die Zustimmungswahrscheinlichkeit erhöht werden.
3. **Transparenz und Vertrauen:** Wenn die Kantone ihre Stakeholder von Anfang an in den Entscheidungsprozess einbinden, fördert dies das Vertrauen in die Verwaltung. Das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen, kann entscheidend für die Akzeptanz der Massnahmen sein. Werden Probleme und Bedenken rechtzeitig adressiert, erhöht das die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses des Projekts.
4. **Legitimität der Entscheidungen:** In einem pluralistischen Land wie der Schweiz gibt es viele unterschiedliche Interessen und Gruppen. Ein gutes Stakeholdermanagement kann dazu beitragen, dass die Entscheidungen von den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen als legitim anerkannt und akzeptiert werden.
5. **Ökonomische Effizienz:** Indem die Interessen der verschiedenen Akteure frühzeitig berücksichtigt werden, können Ressourcen besser eingesetzt und potenzielle Konflikte vermieden werden. Dies führt nicht nur zu einer besseren Nutzung öffentlicher Mittel, sondern letztendlich auch zu einer höheren Wirtschaftlichkeit bei der Umsetzung der Projekte.

## 1. Stakeholder und Kommunikation im Bereich N+L

a) Möglichkeiten und Grenzen

**Hohe Anforderungen an Kommunikation einer Verwaltung.** Sie kommuniziert:

- richtig/korrekt
- transparent
- sachlich
- verlässlich und verantwortungsbewusst
- kontinuierlich und beständig.

#### **Kommunikation ist mehr als Medienarbeit:**

- Über 40% der Bevölkerung konsumiert überhaupt keine News mehr und ist daher über Medien nicht mehr zu erreichen.
- Zuhören ist auch Kommunikation (!)
- Wichtig ist das Festlegen eines Narrativs und der Kernbotschaften im Voraus. Es muss klar dargelegt werden, wer, was, warum tut und wie die Bevölkerung davon profitiert.

#### b) Stakeholdermanagement

- Die Arbeit beginnt mit einer Analyse. Stakeholder nach Einfluss und Interesse/Betroffenheit in einer Matrix gegenüberstellen. Dies ist eine interne Arbeit und vertraulich zu behandeln. Repräsentative Zusammensetzung ist wesentlich. Grobtendenz: hohes Interesse, wenig Einfluss; grosser Einfluss, wenig Interesse.
- Wichtige Fragen: Sind die Stakeholder persönlich betroffen oder haben sie einfach Interesse daran? Sind sie positiv, negativ oder neutral eingestellt? Was sind die genauen Beziehungen? (persönliche Konstellationen sind zentral) Wie bringt man die Neutralen in die Handlung? Wer sind die Entscheidungsträger?
- Interne Stakeholder nicht vergessen!
- Stakeholder können sich verweigern.
- Stakeholdermanagement braucht Ressourcen.
- Eine Stakeholdermatrix ist nicht statisch: Sie sollte immer wieder kritisch hinterfragt und den aktuellen Entwicklungen angepasst werden.

## **2. Einbezug der Gemeinden: Möglichkeiten und Erfahrungen im Bereich N&L**

#### **Genutzte Beratungs- und Förderangebote:**

- Förderprogramme
- Austauschanelasse
- Newsletter
- partizipative Prozesse
- Weiterbildungen
- Praxisbeispiele
- Leitfäden
- Preise (Beratungsgutscheine)

Es hat sich gezeigt, dass für die Umsetzung auf den Gemeinden oft die Aktivität fehlt. Es gibt wenig direkte, regelmässige Kommunikation. Wichtig ist die Anwesenheit des Kantons als Beratungsorgan, und dass möglichst ein breiter partizipativer Prozess ausgelöst wird. Als direktes Kommunikationsmittel sind Newsletter nicht sonderlich dienlich; effizienter ist der Zusammenschluss der wichtigsten Fragen und Antworten (FAQ). Auch ein informeller Austausch (z.B. Apéro) mit den Gemeinden hat sich bewährt, genauso wie mit Multiplikatoren zu arbeiten (z.B. Schulen, Beratungsbüros, Gemeindepräsidien) oder die "Infiltration" über bestehende Kanäle zu nutzen (z.B. Raumplanung). Was es immer braucht ist Motivation: Man muss den Menschen in den Ohren liegen. Dabei hilft gelegentlich auch der Druck von aussen (z.B. über Natur- oder Vogelschutzvereine). Die Gemeinden sind häufig heterogen unterwegs: Die Kommunikation ist entsprechend den Gegebenheiten anzupassen. Durch eine Mitfinanzierung seitens Kantons kann auch ein gewisser Druck ausgeübt werden. Werden durch den Kanton Tools/Hilfsmittel zur Verfügung gestellt, lässt sich der Prozess in der Regel beschleunigen.

### 3. Unterlagen

Folgende Zusatzinformationen aus der Plattformsitzung sind auf dem Blog aufgeschaltet:

- Präsentationen
- Zusammenstellung der Erfahrungen mit dem Gemeindeeinbezug
- Sammlung (Scans) von interessanten Beispielen von Kommunikation und Partizipation
- Auswertung der Umfrage zur Aufgabenteilung Kanton/Gemeinden (7 Antworten)