



Nachhaltiges Landmanagement kommunizieren

Über Notwendigkeiten, Herausforderungen und Erfahrungen aus
der Fördermaßnahme „Innovative Systemlösungen im
Nachhaltigen Landmanagement“

Sebastian Rogga

Arbeitspapier

unter Mitarbeit von Nadin Gaasch, Thomas Weith und Jana Zscheischler

Wissenschaftliches Begleitvorhaben „Innovationsgruppen für ein
Nachhaltiges Landmanagement“

Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V.

Müncheberg, April 2016

ISBN: 978-3-943679-51-9 (pdf)

In aller Kürze

Kommunikation nimmt in der sozialökologischen Nachhaltigkeitsforschung eine besondere Rolle ein, da Wissenschaft verstärkt in den Dialog mit anderen Teilen der Gesellschaft tritt. Einerseits sollen gesellschaftliche Wirkungen durch Forschung erzielt werden, andererseits müssen die zu Verbänden organisierten Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen eine gemeinsame Verständigungs- und Handlungsebene finden. Kommunikation nach „außen“ und nach „innen“ wird somit zum Schlüsselement für dieses Forschungsfeld und sollte entsprechend in Planung und Durchführung Beachtung finden.

Aus der BMBF-Fördermaßnahme „Innovative Systemlösungen für ein Nachhaltiges Landmanagement (NLM)“ (seit 2010) liegen erste Erkenntnisse über Kommunikationserfordernisse und sogenannte „Best Practices“ vor, so dass im Rahmen des vorliegenden Arbeitspapiers folgende Fragen diskutiert werden können: Welche Herausforderungen für Kommunikation im NLM bestehen? Was hat in den Verbundprojekten funktioniert bzw. welche Muster erfolgreicher Kommunikation sind erkennbar? In diesem Arbeitspapier werden diese überblickshaft vorgestellt. Als Kernergebnis sind folgende Aspekte hervorzuheben: Wann immer die Wissenschaft die eingeübten Muster monodirektionaler Kommunikation verlässt, sind Lerneffekte bei allen Beteiligten zu beobachten. Diskursiv und reflexiv zu kommunizieren verursacht jedoch Kosten und die Rahmenbedingungen sind (noch) nicht optimal. Das Thema Land ist eine kommunikative Herausforderung, weil es sich weder um ein herkömmliches, zu bewerbendes Produkt handelt, noch hohes Aufmerksamkeitspotenzial besitzt – zumindest bislang. Themen des Nachhaltigen Landmanagement werden für Zielgruppen konkreter, je mehr die Kommunikation an die Lebenswelt der angesprochenen Akteur*innen andocken kann. Um effektiv zu kommunizieren sind strategische Kommunikationsansätze sinnvoll, aber nicht ausreichend. Kommunikation muss auch entsprechend personell und finanziell unteretzt werden.

Gliederung

1	Einleitung	2
2	Wissenschaftskommunikation vs. Wissenschafts-PR: Eine notwendige Abgrenzung	3
3	Kommunikation – Schlüsselement der Nachhaltigkeitsforschung?	4
4	Kommunikation im Nachhaltigen Landmanagement – Konkrete Herausforderungen und Empfehlungen	5
4.1	Herausforderung externe Kommunikation: Land ist kein Schokokeks und keine Solaranlage!	5
4.2	Erfahrungen mit externer Kommunikation aus der Fördermaßnahme Nachhaltiges Landmanagement aus Perspektive der Forschungsverbünde	7
4.3	Interne Kommunikation in Forschungsverbänden: So wenig wie möglich – so viel wie nötig!	10
4.4	Erfahrungen mit interner Kommunikation aus der Fördermaßnahme Nachhaltiges Landmanagement	11
5	Schlussfolgerungen – Strategisch kommunizieren als Orientierung, nicht als Dogma	12
6	Literatur	14

1 Einleitung

Transdisziplinäre Forschung – Nachhaltigkeit – Open-Innovation – Gesellschaftstransformation – Verbundforschung. Hinter all diesen Begriffen stecken neue Formen anspruchsvoller, wissenschaftlicher Tätigkeit, mit denen die Innovationsgruppen umgehen müssen. So vielfältig die zu bewältigenden Herausforderungen sind, sie hängen alle in der ein oder anderen Weise mit Kommunikation zusammen. Kommunikation ist Teil der Lösung der Nachhaltigkeitsforschung und zugleich Teil des Problems. Sie ist einfach (schließlich kommuniziert jeder von uns täglich) und zugleich diffizil (nur ein Bruchteil der Kommunikation verläuft auf der Sachebene). Aber wie muss Kommunikation konzeptualisiert und gestaltet werden? Lassen sich überhaupt generische Leitlinien für gelingende Kommunikation ableiten, die projektübergreifend gelten? Auf welchen Ebenen wird kommuniziert und mit welchen Medien?

Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich das Themenfeld der Wissenschaftskommunikation in Praxis und Forschung. Im Rahmen dieses Arbeitspapiers wollen wir mit einem breit angelegten Begriffsverständnis von Wissenschaftskommunikation arbeiten und aufzeigen, in welchen Bereichen transdisziplinärer Verbundforschung Kommunikation eine Rolle spielt. Wichtig erscheint dabei auch eine klare Begriffsabgrenzung zu Tätigkeiten, die eher im Bereich der wissenschaftsbezogenen *Public Relations* (PR) anzusiedeln sind und um die es dezidiert nicht gehen soll. Wir stellen schlaglichtartig zusammen, welche konzeptionellen Überlegungen beim Thema Kommunikation für die Praxis zugrunde liegen und welche Erkenntnisse aus der Fördermaßnahme „*Innovative Systemlösungen für ein Nachhaltiges Landmanagement*“ bestehen. Dabei reflektieren wir empirische Hinweise überwiegend aus der Perspektive der Verbünde, ergänzen diese jedoch um den Blickwinkel des wissenschaftlichen Begleitvorhabens.

Die Autoren dieses Arbeitspapiers verfolgen mehrere Ziele: Erstens soll für die Bedeutung und Vielschichtigkeit des Themenbereiches Kommunikation sensibilisiert werden, da Kommunikation eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung umsetzungsorientierter Lösungen zukommt. Zweitens soll über die Erfahrungen, die aus fünfjähriger Verbundforschungstätigkeit zum Thema Kommunikation im Nachhaltigen Landmanagement bestehen, Lerneffekte in nachfolgende Forschungsaktivitäten gespeist werden. In dieser Form des Wissenstransfers sollen somit Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Kommunikation formuliert werden, die Kommunikationsbeauftragte in den Innovationsgruppen in ihre Tätigkeiten integrieren können. Drittens soll an die Personen in Entscheidungspositionen der Forschungsförderung sowie den Architekt*innen zukünftiger Verbundprojekte der Appell gerichtet werden, der Kommunikation entsprechenden Raum (Zeit und Budget) in der Projektplanung einzuräumen, denn die kalkulierten Ressourcen, die für die Kommunikation vorbehalten werden, sind, den Beobachtungen nach, im Lichte ambitionierter Ziele tendenziell zu gering und stehen bei Ressourcenengpässen zumeist als erstes zur Disposition.

2 Wissenschaftskommunikation vs. Wissenschafts-PR: Eine notwendige Abgrenzung

Das Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft ist in einem permanenten Wandel begriffen. Folgt man der These des Soziologen Peter Weingart, so befindet sich die Gesellschaft in einem Prozess der „Verwissenschaftlichung“, in dessen Folge wissenschaftliches Wissen immer stärker als Grundlage für gesellschaftlich relevante Fragestellungen herangezogen wird. Im gleichen Maße vollziehen sich reziprok dazu Prozesse der „Vergesellschaftung der Wissenschaft“, in der sich Wissenschaft u. a. stärker an Relevanzkriterien und Nützlichkeitsabwägungen orientieren muss. Aber auch die stärkere Ausrichtung auf ökonomische Kennziffern und Effizienzkriterien im Wettbewerb um Forschungsressourcen verändern die institutionalisierte Wissenschaft stark. Somit wurde in jüngerer Vergangenheit die Voraussetzung für eine Ausweitung wissenschaftlicher Selbstvermarktung der Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen geschaffen. An diesem akademischen Betätigungsfeld, das hier als **Wissenschafts-PR** bezeichnet wird, ist prinzipiell nichts auszusetzen, auch wenn, wie einige Kritiker anmahnen, der Anspruch an die Seriosität und Glaubwürdigkeit von Forschung durch „falsche“ PR in Zweifel gezogen wird. Denn Wissenschafts-PR ist mit Unternehmenskommunikation, deren Ziel es ist, die Institutionen im besten Licht stehen zu lassen, prinzipiell gleichzusetzen. Und die wissenschaftlich „objektive“ Wahrheit deckt sich mitunter nicht mit den Zielen der Unternehmenskommunikation.

Im Kontrast dazu, nimmt **Wissenschaftskommunikation** einen anderen, breiteren Fokus ein. Davon ausgehend bezeichnen SCHÄFER ET AL. (2015) Wissenschaftskommunikation als „alle Formen von auf wissenschaftliches Wissen oder wissenschaftlicher Arbeit fokussierter Kommunikation sowohl innerhalb als auch außerhalb der institutionalisierten Wissenschaft, inklusive ihrer Produktion, Inhalte, Nutzungen und Wirkung“. Es handelt sich somit nicht nur um ein Tätigkeits- sondern auch um ein anerkanntes Forschungsfeld.

Wissenschaftskommunikation umfasst gemäß dieser Definition neben den „klassischen“ Formen der Kommunikation **durch** Wissenschaftler*innen (Publikation und Präsentation von Forschungsergebnissen) auch die Kommunikation **über** Themen und Akteure der Wissenschaft. Somit ist auch der Wissenschaftsjournalismus, die wissenschaftsbezogene Massenkommunikation (TV, Radio, WWW) sowie das Feld der Public Relations (PR) mit eingeschlossen.

SCHÄFER ET AL. (2015) unterscheiden in ihrer Definition zwischen interner und externer Wissenschaftskommunikation. Während sich erstere vornehmlich an Fachkolleg*innen wendet, spricht letztere auch außerwissenschaftliche Fachpublika an, die von der breiten Öffentlichkeit bis hin zu sogenannten Stakeholdern reichen.

Gemäß **unserem Verständnis** von Wissenschaftskommunikation wird die individuelle Ebene, die weiterhin von Bedeutung ist, um eine weitere, nämlich der **Verbundebene** ergänzt (siehe Tabelle 1). Was meinen wir damit? Forschungsverbünde bestehen zumeist aus sehr heterogenen Akteuren, die unterschiedliche Institutionen repräsentieren, Interessen verfolgen und z.T. Fachsprachen sprechen. Daher legen sie spezielle, angepasste Formen der Kommunikation und Verständigung fest, um eine Kooperation zu ermöglichen, die über mehrere Jahre angelegt ist. Dadurch ist die Verbundebene für die Betrachtung von Wissenschaftskommunikation hochrelevant. Die organisationale Kommunikationsebene (gemeint sind hier die Organisationen, die die beteiligten Akteure repräsentieren) soll in unserer Betrachtung unberücksichtigt bleiben.

Tabelle 1: Übersicht zu Dimensionen in der Wissenschaftskommunikation (eigene Darstellung)

	MAßSTABEBENEN DER WISSENSCHAFTSKOMMUNIKATION (WK)	
	INDIVIDUELL	FORSCHUNGSVERBUND
INTERNE WK		
ELEMENTE	PUBLIKATIONEN, VORTRÄGE, INFORMELLER AUSTAUSCH	WISSENSAUSTAUSCHPROZESSE, SOZIALES LERNEN, INFORMATIONS- UND WISSENS-MANAGEMENT, PROJEKTMANAGEMENT
ZIELE	WISSENSAUSTAUSCH, PROFILIERUNG, NETZWERK STÄRKEN	EFFEKTIVE UND EFFIZIENTE PROJEKTSTRUKTUREN
EXTERNE WK		
ELEMENTE	KOMMUNIKATION VON FORSCHUNGSER-GEBNISSEN IN DIE ÖFFENTLICHKEIT; BERICHTE ÜBER THEMEN UND AKTEURE DER WISSENSCHAFT	KOLLABORATIONS- UND PARTIZIPATIONS-PROZESSE MIT DEM PROJEKTUMFELD
ZIELE	WISSENSTRANSFER, LEGITIMIERUNG WISSENSCHAFTLICHER TÄTIGKEIT	SOZIAL ROBUSTES WISSEN, TRANSFER VON LÖSUNGSANSÄTZEN, VERSTETIGUNG, LEGITIMIERUNG WISSENSCHAFTLICHER TÄTIGKEIT

3 Kommunikation – Schlüsselement der Nachhaltigkeitsforschung?

Da Nachhaltigkeitsforschung konkrete Veränderungen der Gesellschaft in Richtung nachhaltigerer Denk- und Verhaltensweisen zum Ziel hat, muss Nachhaltigkeitskommunikation viel leisten: Sie zielt neben der Beseitigung von Informationsdefiziten auch zunehmend auf eine Stärkung von Wertorientierung und Einstellungen der Entscheidungsträger*innen, seien es Konsumenten, Politiker*innen oder Wirtschaftsvertreter*innen. Das „Defizitmodell der Kommunikation“, das von alleinigen Informationsdefiziten auf Seiten der Öffentlichkeit als Ursache nicht-nachhaltigem Handelns ausging, spielte lange eine große Rolle in der Nachhaltigkeitskommunikation. In zweifacher Hinsicht war das Modell jedoch selbst defizitär: Erstens reichte die reine Information über vermeintlich bestehende Wissenslücken bei weitem nicht aus, um auch entsprechendes nachhaltiges Handeln folgen zu lassen. Zweitens bestand die Kommunikationsrichtung lange Zeit ausschließlich von der Wissenschaft in die Gesellschaft und nicht umgekehrt. Dieses Verhältnis scheint sich in der jüngsten Debatte über einen veränderten Modus von Wissenschaft etwas neu zu justieren.

Erfolgversprechende Nachhaltigkeitskommunikation besteht nicht nur aus dem einmaligen Versenden von Informationen (als eine Art Informations-Paket) von einem Sender A zu einem Empfänger B; es ist nicht als Prozess bloßer Wissensartikulation und quasi-mechanischer Wissensrezeption zu begreifen. Sie ist vielmehr aktive Kommunikation, die sich in zahllosen, thematischen, medial differenzierten

Einzelhandlungen manifestiert und dauernd stattfindet (BECKERS 2012:119). Nicht so sehr die reine Informationsweitergabe gilt dabei als entscheidend, sondern die Fähigkeit, die transportierten Informationen in die Lebenswelt der Zielgruppenakteure einzubinden und konkrete Handlungsoptionen für „besseres“ Verhalten vorzuzeichnen.

Will Wissenschaft etwas zur konkreten Gesellschaftstransformation beitragen, muss sie verstärkt in den Dialog mit jenen Kräften treten, die maßgeblich den Gesellschaftswandel vorantreiben. Die eingübten Transferformate der Wissenschaft greifen dabei jedoch oft zu kurz, aber auch die klassischen Verbreitungskanäle wissenschaftlicher Themen, wie z.B. der Wissenschaftsjournalismus in den Printmedien, befinden sich auf dem Rückzug (SCHÄFER ET AL. 2015:23). Somit müssen Wissenschaftler*innen die Kommunikation ihrer Forschungsergebnisse verstärkt selbst in die Hand nehmen und sich auch noch auf einen reflexiven, dialogorientierten Ansatz problemorientierter Forschung einstellen.

Beiderseitige Kommunikationsströme zwischen Wissenschaft und Praxis sind zur Überbrückung der sprachlichen und sachlichen Barrieren jedoch unerlässlich. Dabei geht es nicht darum, das Primat der Wissensproduktion durch die Wissenschaft in Frage zu stellen, sondern die in der Nachhaltigkeitsforschung notwendigerweise auftretenden normativen Fragen zu diskutieren. Wohin wollen wir uns nachhaltig entwickeln? Aus welchen Alternativen wählen wir uns die beste aus? Außerdem mögen die erarbeiteten Lösungen für Nachhaltigkeitsprobleme für die Forscher*innen vielleicht sinnvoll sein – für die Praktiker*innen muss dies jedoch nicht zwangsläufig auch gelten.

4 Kommunikation im Nachhaltigen Landmanagement – Konkrete Herausforderungen und Empfehlungen

In den folgenden Abschnitten werden Kommunikationsherausforderungen und darauf aufbauende Empfehlungen skizziert. Dabei teilen wir das Themenfeld in die Bereiche der externen Kommunikation sowie der internen auf, da beide Bereiche, wie oben skizziert, aus sehr unterschiedlichen Elementen und Zielen bestehen bzw. verfolgen. In der Praxis ist diese Unterscheidung jedoch nicht immer so trennscharf, wie das in diesem Dokument geschieht.

Die empirischen Hinweise, die wir präsentieren, nehmen auf unterschiedliche Datenquellen Bezug. Zum einen greifen wir auf Erkenntnisse von Studien zurück, die (Aspekte von) Kommunikation im Nachhaltigen Landmanagement untersucht haben (KAISER ET AL. 2016; HÄRTEL ET AL. 2015). Zum anderen fassen wir Erfahrungen, die von „gelungenen“, kommunikativen Maßnahmen und Instrumenten zeugen, zusammen. Als gelungen gilt etwas, wenn ein Instrument, ein Ansatz o. Ä. in der Kommunikationspraxis als positiv und zweckmäßig bewertet wurde. Diese Bewertung erfolgte teilweise formell (z. B. als ex-post Abfrage im Anschluss an Veranstaltungen, gemeinsam formulierte Empfehlungen der Arbeitsgruppe Kommunikation) sowie informell (z. B. Redebeitrag in Veranstaltungen, in Gesprächen). Die Bewertung liegt der Einschätzung dreier Akteursgruppen zu Grunde: 1. der/die Kommunikator*in selbst hat sie im Rahmen der Praxis bewertet; 2. der/die Rezipient*in hat die Maßnahme bewertet oder 3. die Akteure der wissenschaftlichen Begleitvorhabens haben sie vor dem Hintergrund eigener Kommunikationserfahrungen sowie unter Rücksprache mit den Verbundprojekten (z. B. in Interviews, durch Themen-Workshops, durch teilnehmende Beobachtung in Arbeitssitzungen, durch informelle Gespräche) bewertet. Unter den vielen unterschiedlichen Aspekten wurde schließlich eine Grundmenge an Kernaspekten ausgewählt, die in den Kapiteln 4.2 und 4.4 vorgestellt werden.

4.1 Herausforderung externe Kommunikation: Land ist kein Schokokek und keine Solaranlage¹!

Aus kommunikativer Sicht ist das Thema Land schwer zu vermitteln. Es rangiert bei kommunalen und regionalen Entscheidungsträgern zumeist weit hinten auf den politischen Agenden. Auch diejenigen Akteure, die Landschaften aktiv erleben, indem sie sie bewohnen, sie durchqueren, erwandern oder anderweitig aneignen, nehmen sie meist nur unterschwellig wahr. Dass die Menschen Kulturlandschaften mehr oder weniger aktiv mitprägen, ist den wenigsten bewusst – auch weil Veränderungen des Landschaftsbildes oft nur über sehr lange Zeiträume gewahr werden.

Zudem gibt es nicht **den einen** steuernden Akteur der Landschaftsentwicklung, der mit regelmäßigen Tätigkeits- und Entwicklungsberichten vor die Presse tritt und sich in das mediale Bewusstsein der Öffentlichkeit schiebt. Landnutzung wird durch eine Gemengelage unterschiedlicher Akteure und Treiber beeinflusst, die auf den Landschaftswandel einwirken. Somit muss eine aktiv gestaltete Landschaftsentwicklung zunächst einmal diskursiv erarbeitet werden, um Wirkkräfte, Motive und Ziele der beeinflussenden Akteure sichtbar zu machen. Genau hier besteht jedoch „(ein) Defizit, was sich sowohl in der Qualität raumbezogener Diskurse als auch in der Struktur der Medien bemerkbar macht“, so die Diagnose des Kulturwissenschaftlers, Soziologen und Philosophen Kenneth Anders².

Für einen aktiven und nachhaltigen Wandel von Landschaften einzutreten und die Zivilgesellschaft und Bürger dafür zu begeistern, ist herausfordernd. Die individuelle Landschaftswahrnehmung spielt dort eine wesentliche Rolle. Diese ist zwar von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich, zugleich wird aber über verbreitete Landschafts-Stereotype kommuniziert (z.B. die vorindustrielle, halboffene Hirtenlandschaft nach antikem Vorbild³). Die sozialkonstruktivistische Landschaftsforschung geht davon aus, dass die heimatliche „Normallandschaft“ von Erwachsenen in der Regel als stabil wahrgenommen und hinsichtlich ihrer ästhetischen oder kognitiven Kriterien kaum hinterfragt wird (KÜHNE 2013:251). Der Landschaftswandel, der direkt und indirekt auf Erneuerbare Energien zurückgeht und sich in Begriffen wie „Verspargelung“ und „Vermaisung“ von Landschaften niederschlägt, deutet jedoch auf der anderen Seite Aufmerksamkeitspotenzial an. Dennoch steht der in der Tendenz rückwärtsgewandte Blick von Menschen auf (Ideal-)Landschaften dem in die Zukunft gerichteten des Nachhaltigen Landmanagement entgegen.



Abb.1: Sichtbar – aber auch wahrgenommen? Zeichen des Landschaftswandels (Bild: pit24, fotolia)

Beim Nachhaltigen Landmanagement handelt es sich darüber hinaus nicht um ein herkömmliches Produkt, was durch klassische Werbung überzeugen und an klar definierte Zielgruppen verkauft werden will. Im Gegenteil werden sehr viele unterschiedliche Ansätze und Perspektiven transportiert und

¹ Zitat in Anlehnung an Lothar Gröschel (siehe BOCK ET AL. 2009:29).

² Das gesamte Interview kann im Newsletter 1/2016 der Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement eingesehen werden [[Link zur pdf-Version](#)].

³ Auch als „arkadische Landschaft“ bezeichnet (BERNT 2014:52).

breite Zielgruppen angesprochen. Für Kommunikationsprozesse sind dies ungünstige Voraussetzungen, zumal es im bestehenden Themenfeld wenige „Leuchttürme“ gelungener Kommunikation bestehen, die Orientierung bieten.

In der sogenannten Flächendebatte, in der seit einigen Jahren über das quantitative Ziel der täglichen Flächeninanspruchnahme von 30ha kommuniziert wird, fehlt es generell an einem klaren Produkt, das Marketingwirkung entfalten könnte. Generell gelten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitskommunikation negativ besetzte Begriffe wie „Sparen“, „Verzicht“ oder „Vermeiden“ als schwer vermittelbar.

Insgesamt bleibt die vordringlichste Herausforderung, Fragen des Landschaftswandels jenseits einer kleinen Fachöffentlichkeit stärker ins Bewusstsein derer zu verankern, die einen substantiellen Beitrag zum Sein und Werden von Landschaften leisten, nämlich die Nutznießer von Land und diejenigen Akteure, die Landnutzung indirekt „steuern“ oder eine Steuerungsabsicht verfolgen (wie bspw. die Raum- und Landschaftsplanung).

4.2 Erfahrungen mit externer Kommunikation aus der Fördermaßnahme Nachhaltiges Landmanagement aus Perspektive der Forschungsverbünde

Die außenkommunikativen Tätigkeiten der meisten Forschungsverbünde in der Fördermaßnahme „*Innovative Systemlösungen für ein Nachhaltiges Landmanagement*“ konzentrierten sich auf die Untersuchungsregionen, in denen sie tätig waren. Vorrangiges Ziel war es dabei, erarbeitete Wissensbestände gezielt potenziellen, regionalen Wissensnachfragern anzubieten. Zudem wollten die Verbünde Aufmerksamkeit und Interesse an den Forschungsfragen generieren und darüber Unterstützung und Akzeptanz durch lokale Akteure erzeugen.

Die mit der Kommunikation erhofften Adressatenwirkungen waren sehr verschieden und reichten von der Legitimierung der Forschungsaktivitäten durch allgemein adressierte, lokale Akteure bis hin zur Handlungsaufforderung und Aktivierung speziell adressierter Zielgruppen im Nachhaltigen Landmanagement. Die Bandbreite bedienter Kommunikationsformate und Zielgruppen war dementsprechend groß, wobei die unternommenen kommunikativen Aktivitäten von Verbund zu Verbund sehr unterschiedlich ausfielen. Einige Eindrücke gelungener, kommunikativer Maßnahmen und Instrumente sollen hier kurz besprochen werden.

Gesicht(er) zeigen: Wenn Forscher*innen mit Praxispartner*innen in Modellregionen an realweltlichen Problemen forschen, erregt dies automatisch Aufmerksamkeit. Forschende in Verbundprojekten treten dabei als „neue Akteure“ in der regionalen Institutionenlandschaft auf. Als positiv (auch im Sinne kooperativen und/oder partizipativen Verhaltens) traten daher Maßnahmen hervor, die die Forschungsakteure, -themen und -ziele frühzeitig in der Untersuchungsregion präsentierten.

Eines der Verbundprojekte hatte im Vorfeld von Feldstudien bspw. kurze Zeitungsartikel in Regionalmedien mit dem Zweck lanciert, dass durch die plötzliche Anwesenheit vieler Nachwuchswissenschaftler*innen auf umliegenden Feldern keine Irritationen bei der hiesigen Bevölkerung entsteht. Ganz nebenbei konnte dabei auf die Forschungsthemen des Projektes verwiesen werden. Neben den herkömmlichen unidirektionalen Distributionskanälen (Printmedien) wurden v. a. jene Kommunikationsformate positiv hervorgehoben, die einen wechselseitigen Informationsaustausch ermöglichten wie z. B. Informationsabende, Exkursionen und Führungen.

Messreihen gegen Nutzungskonflikte

Fünf-Jahres-Projekt untersucht Möglichkeiten zur nachhaltigen Landnutzung der Zukunft

Ein Fünf-Jahres-Projekt soll Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der Norddeutschen Tiefebene erbringen. Ein Teil der Untersuchungen erfolgt im Fläming.

Von Thomas Drechsel
Zerbst • Der Fläming ist neben Diepholz, Uelzen und Oder-Spree die vierte Modellregion, aus deren Untersuchung ein nachhaltiges Landmanagement in der Zukunft abgeleitet werden soll. Was einfach klingt, ist unglaublich komplex. Mehr als 40 Wissenschaftler befassen sich seit knapp einem Jahr mit dem Thema.

In der vorigen Woche trafen sie sich zu mehrtägigen Konsultationen in Bad Belzig. Und erkundeten die Untersuchungsstandorte, trafen sich so auch am Feldrand zwischen Kerchau und Lindau. „Wir unterstützen derartige Forschungsprojekte nach Kräften“, betont Peter Gottschalk. Der Agricco-Geschäftsführer wartet gemeinsam mit Dr. Gregor Ollesch auf den Bus voller Wissenschaftler.

Das Feld ist interessant, denn hier hat Ollesch in drei Einzelbereichen Messsonden in der Erde

vergraben. In 30, 60 und 90 Zentimetern Tiefe werden die Stoffflüsse untersucht. Allem voran natürlich das Wasser, dann jedoch auch alle vom Wasser transportierten Stoffe. „Der Bereich ist interessant wegen seiner Nutzungsarten. Wir haben hier Waldbewirtschaftung, Ackerbau und eine ganz wesentliche Trinkwasserfassung. Mit unseren Untersuchungen können wir später die hiesige Dynamik des Wasserhaushaltes näher beschreiben. So dass Rückschlüsse und zielgerichtete Einflussnahme möglich sind“, erklärt Ollesch.

Gottschalk ist pragmatisch. „Ich freue mich schon sehr über Daten, weil sie einen von den Emotionen wegbringen.“ Wenn die Land- und Bodennutzungen derart konkurrieren wie im Fläming, ist das häufig nicht leicht. Im Gespräch mit den Wissenschaftlern gab Gottschalk bereitwillig Auskunft über die eigenen Erfahrungen. Oberwohlt die Agricco-Äcker gern bewässern wollen würde? Keine Frage. Doch der Trinkwasserförderer TWM hat das Wasserkontingent und mehr ist den bisherigen Daten zufolge nicht da. „Aber: Ich sehe Wasser! Weil die TWM ihr Kontingent nicht ausschöpft.“ Zugleich stellt Gottschalk die für die Region offizielle Grundwasserneubil-



Agricco-Geschäftsführer Peter Gottschalk im Gespräch mit den Wissenschaftlern.



Dr. Gregor Ollesch und Gundula Paul vom Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung am Feldrand zwischen Kerchau und Lindau. Das UFZ betreibt hier ein Grundwassermonitoring. Fotos (2): T. Drechsel

dungsrage in Frage. „Unsere Einschätzung dazu liegt leicht über der geltenden. Sollten wir Recht haben, dann wäre hier mehr Wasser verteilbar. Und davon wiederum brauchen wir lediglich fünf Prozent!“ Ein gutes Beispiel für die Wissenschaft, wie bedeutsam Zahlen hinter dem Komma in der Praxis werden können.

Der Halt am Ackersaum war interessant, aber knapp bemessen. Die Wissenschaftler reisten weiter. Resultate ihrer Untersuchungen werden davon berühr-

ten Institutionen, Behörden, vor allem auch der Politik zugänglich werden. Vielleicht haben sie auch Einfluss auf künftige Denkweisen innerhalb der Regionalen Planungsgemeinschaft Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg. Diese ist übrigens direkter Projektpartner.

Das Projekt selbst ist interdisziplinär. Vor dem Hintergrund der sich ändernden ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sollen in dem Verbundprojekt Wissens- und Entscheidungsgrundlagen

für ein innovatives, nachhaltiges Landmanagement im Norddeutschen Tiefland erarbeitet werden.

Der Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis soll die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Landnutzungssystemen offen legen, den Interessenausgleich fördern, die Innovationsbereitschaft vertiefen und die Zukunftsfähigkeit der ländlichen Räume insgesamt stärken.

• Näheres unter www.nalama-nt.de

Abb. 2: Beispiel regionaler Berichterstattung aus dem Verbundprojekt NaLaMa-nT (Quelle: Volksstimme vom 27.10.2011)

Persönlichkeiten zeigen: Die Inhalte und Botschaften zu verkünden ist eine Seite – wer sie verkündet die andere. Erfolgreiche kommunikative Maßnahmen sind oft daran geknüpft, ob der/die Kommunikator*in durch die zu adressierende Zielgruppe als kompetent, authentisch und lebensweltlich wahrgenommen wird. Dabei nutzt man die Stärken, die bestimmten Akteur*innen qua ihrer Persönlichkeit, institutioneller Anbindung oder fachlicher Expertise zugesprochen werden. Wissenschaftler*innen gelten dabei oft als kompetent und überparteilich – lokale Akteur*innen hingegen als besonders authentisch und lebensweltlich. Um die Stärken unterschiedlicher Kommunikator*innen zu kombinieren, wurden in den Verbundprojekten häufiger (und über Projektgrenzen hinweg) sogenannte Tandems aus einer/m Praxisakteur*in und einer/m Wissenschaftler*in bei öffentlichkeitswirksamen Präsentationen als positiv und wirksam bewertet. Sie präsentierten in zweigeteilten Vorträgen die jeweilige Sicht auf das spezifische Forschungsproblem.

Inhalte zielgruppenadäquat kommunizieren: Landbezogene Themen sind, wie oben ausgeführt, tendenziell schwer vermittelbar. Dies gilt umso mehr, wenn Wissenschaftler*innen mit abstrakten Fachbegriffen operieren oder Themen ansprechen, die auf dem ersten Blick kaum lebensweltlichen Bezug haben. In gleicher Weise ist aber auch das andere Extrem, eine Banalisierung der Inhalte, wenig erstrebenswert, da sonst die Seriösität der Forschung in Frage gestellt werden kann.

Die Erfahrungen der Verbundprojekte zeigen, dass das „Herunterbrechen“ bzw. Ausrichten der Forschungsinhalte auf und für bestimmte Zielgruppen positiv von den Rezipienten bewertet wurde. Dabei ist es sinnvoll, an (über-)regional geführten, aktuellen Debatten anzuknüpfen, um die Aufmerk-

samkeit aufzugreifen, die an einem Thema besteht. Auch das Format spielt dabei eine entscheidende Rolle – es sollte attraktiv sein; entweder weil es ein für die Zielgruppe bevorzugtes Kommunikationsformat darstellt oder weil es durch Design und Inhalt potenzielle Nutzer*innen der Informationen in besonderer Weise anspricht. Das Erstellen von **Kernbotschaften**, die für spezifische Akteursgruppen ausgearbeitet werden, kann dabei ein hilfreiches Instrument sein (siehe Infobox 2). Diese müssen dann kontinuierlich in die Außenkommunikation eingearbeitet werden.

Infobox 1: Sechs Regeln einer Pressemitteilung*

- **Aktualität** (bspw. aktuelle Aktivitäten in der Region oder Anknüpfen an aktuelle Ereignisse),
- **Hierarchischer Aufbau** (6 W-Fragen Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum?),
- **sachliche und verständliche Formulierung** (Wertungen, Superlative, Selbstlob und nicht zu belegende Behauptungen vermeiden; Botschaften präzise formulieren) und
- **Überprüfbarkeit** (der Presse eine nachprüfbare Quelle bieten),
- **Sachverhalt kurz und knapp schildern** (lange Schachtelsätze, Fremdwörter und Leerwörter vermeiden),
- **attraktive Gestaltung** (Mitteilung grafisch gliedern, Infokasten für Eckdaten zum Projekt nutzen) und
- **biographische Angaben und Zitate** der Autoren bzw. der Personen, von denen im Text berichtet wird, nutzen

* Die hier vorgestellten Regeln sind Teil eines Eckpunktepapiers mit dem Titel „Interessante Geschichten für die Presse – Was muss ich beachten?“. Das Papier ist ein Produkt aus der verbundübergreifenden Zusammenarbeit zum Thema Kommunikation aus der Fördermaßnahme „Innovative Systemlösungen für ein Nachhaltiges Landmanagement“. Ein Link zum Eckpunktpapier finden Sie im Literaturteil.

Die Einrichtung praxisnaher Demonstrationen erwies sich bei der Wissensvermittlung an spezifische Zielgruppen als effektiv. Das Verknüpfen von Forschungsinhalten und haptischem Erleben in Rahmen von Feldtagen, Exkursionen oder die Demonstration von Prototypen hat dabei stets (auch zielgruppenübergreifend) positive Effekte gezeigt. Hilfreich war es zudem, zu einem frühzeitigen Punkt der Projektlaufzeit zu wissen, wen man was und wie adressieren möchte. Mit allen alles kommunizieren zu wollen, ist von einem Verbundforschungsvorhaben, das, wenn überhaupt, eine Kommunikationsstelle in Funktionsteilung einrichtet, nicht zu erwarten und wenig realistisch.

Kontinuität erzeugen: Im täglichen Kampf um öffentliche Aufmerksamkeit, dem sich Journalist*innen, Politiker*innen und Marketingprofis hauptberuflich stellen, haben Wissenschaftler*innen einen schweren Stand. Sie müssen sich mit den ihnen zur Verfügung stehenden (in der Regel recht begrenzten) Mitteln Aufmerksamkeit erarbeiten. Da zugespitzte Meinungen oder das Dramatisieren und Emotionalisieren von Themen für die Wissenschaft tendenziell ausscheiden, sind vielmehr subtilere Kommunikationsformen gefragt. Viele Verbundprojekte bewerteten Wiedererkennungswerte (eine Art *Corporate Design* bzw. *Corporate Identity* aus Logo, Farbauswahl, Briefkopf, Formatvorlagen sowie gleichbleibende Ansprechpartner*innen) als positiv für die Außenwirkung. Auch mit periodisch erscheinenden Formaten (Regionalkonferenzen, Newsletter) wurde versucht, eine gewisse Kontinuität zu erzeugen.

Infobox 2: Kernbotschaften im Nachhaltigen Landmanagement

Botschaften stellen einen wichtigen Kommunikationsbaustein dar, um das komplexe Gebilde des Förderschwerpunktes mit wenigen, prägnanten Worten beschreiben zu können.

Im Förderschwerpunkt „Innovative Systemlösungen für ein Nachhaltiges Landmanagement“ wurde mit den Teilnehmer*innen der Arbeitsgruppe Kommunikation, die zwecks eines abgestimmten Vorgehens zu Fragen der verbundübergreifenden Außendarstellung konstituiert hatte, folgende Kernbotschaften erarbeitet und für eine Kommunikation für externe Zielgruppen empfohlen:

1. **Land ist lebenswichtig.**
2. **Immer mehr Menschen wollen immer intensiver die Ressource Land nutzen.**
3. **Fläche ist limitiert.**
4. **Dem Land neue Perspektiven geben.**

Als hinderlich in Sachen Kontinuität stellte sich die Logik des Projektzyklus¹ dar. Der Aufbau von Kommunikationsstrukturen braucht eine gewisse Anlaufzeit. Die Verfügbarkeit von Informationen mit „Nachrichtenwert“ aus dem Projekt und die Projektlaufzeit sind zudem oft asynchron – der vermeintliche Nachrichtenwert stellt sich oft erst dann ein, wenn das Projekt bereits abgeschlossen ist. Hilfreich kann es daher sein, dass der Bereich der projektbezogenen Außenkommunikation an Verbundpartner aus der Praxis externalisiert wird (mit entsprechender Budgetierung), was in einigen Verbundprojekten durchaus erfolgreich der Fall war. Dadurch entfällt nicht nur der zeitaufwändige Aufbau von Kontaktnetzwerken, sondern diese Mitarbeiter*innen umgehen auch die Priorisierungsfrage, ob sie ihre Zeitressourcen in akademische oder nicht-akademische Transferaktivitäten investieren sollen.

Ressourcen einplanen: Das vornehmliche Ziel wissenschaftlicher Arbeit ist das Erzeugen neuartiger wissenschaftlicher Erkenntnisse und das Zurückspeisen selbiger in die jeweiligen Fachkollegien. Kommunikation mit nicht-wissenschaftlichen Akteuren besitzt, selbst unter den Vorzeichen eines vermeintlichen neuen Forschungs-Typs, geringe Priorität. Vor dem Anspruch einer reflexiven Wissenschaft jedoch, die Einstellungen und Verhaltensänderungen zu mehr Nachhaltigkeit in der Gesellschaft erreichen möchte, reichen diese kommunikativen Anstrengungen vermutlich nicht aus (die Frage steht natürlich im Raum, ob Forschung dies überhaupt vermag). In den Forschungsverbänden, die diesen Anspruch besonders stark verfolgten, hat sich **ein/e Kommunikationsbeauftragte*r** als gelungenes Instrument herausgestellt. Von Vorteil war zudem, wenn diese Person nicht vornehmlich an eine wissenschaftliche Institution angebunden war, um dem Priorisierungsdilemma Wissenschafts- oder Praxiskommunikation zu entgehen. Beispielweise befanden sich viele „kommunikationsstarke“ Akteure in Raumplanungsbehörden, regionalen Energieagenturen oder in den Kommunen. Diese hatten jedoch in aller Regel, das ist wichtig zu ergänzen, selber eine akademische Ausbildung durchlaufen.

4.3 Interne Kommunikation in Forschungsverbänden: So wenig wie möglich – so viel wie nötig!

Da es sich bei Forschungsverbänden zwar um zeitlich begrenzte, aber in der Regel um vertraglich gebundene Zweckgemeinschaften handelt, müssen Entscheidungsstrukturen und Kommunikationskulturen etabliert werden, die für die Abwicklung des Projektes und die gemeinsame Zielerreichung

zweckmäßig sind. Eine Reihe von Fallstricken und Herausforderungen kann dabei auftreten und machen den Bereich, den wir hier als **interne Kommunikation** bezeichnen, außerordentlich bedeutungsvoll (zur Einordnung siehe Tab.1; S.5).

Interne Kommunikation in Forschungsverbänden des Nachhaltigen Landmanagements verfolgt dabei mehrere, teilweise miteinander verwobene Ziele:

- ◆ das **Zusammenführen akademischer Disziplinen**, was insbesondere eine Herausforderung bei der Überschneidung der „großen Wissenschaftskulturen“ der Natur-, Sozial- und der Geisteswissenschaften darstellt;
- ◆ die **Integration der zu entwickelnden sektoralen Lösungsansätze**, hinter denen in der Regel Akteur*innen (Institutionen) mit unterschiedlichen Handlungslogiken und Perspektiven auf ein Nachhaltiges Landmanagement stehen;
- ◆ die **Integration nicht-wissenschaftlicher Wissensformen** wie lokal-regionalem Erfahrungswissen von Expert*innen und Laien, direkt Betroffenen oder interessierten Akteur*innen/Bürger*innen;
- ◆ die **Artikulation und das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen**;
- ◆ die **Organisation von Projektzuständigkeiten und -verantwortlichkeiten** sowie eines horizontalen und vertikalen Informations- und Wissensaustausches im Forschungsverbund bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Effektivität und Effizienz der Kommunikation.

Interne Kommunikation greift entsprechend Elemente des Organisations- und Projektmanagements sowie des Diversitäts- und Wissensmanagements auf und übersetzt dies in angemessene Strukturen. Es bietet somit Unterstützung bei der Beantwortung folgender Fragen: Wer arbeitet woran? Wer liefert wann, wem etwas zu? Wieviel müssen Abteilungen über den Arbeitsfortgang anderer Abteilungen wissen? Und wieviel interne Kommunikation braucht eigentlich transdisziplinäre Forschung?

4.4 Erfahrungen mit interner Kommunikation aus der Fördermaßnahme Nachhaltiges Landmanagement

Die folgende Auswahl an Ansätzen und Instrumenten der internen Kommunikation ist für den (zugegebenermaßen sehr breiten) Anwendungsbereich als förderlich einzustufen. Sie stellen jedoch weder eine notwendige noch hinreichende Erfolgsbedingung dar. Dafür sind die Projektkontexte zu divers.

Verständigungsebene finden: Akteure im Nachhaltigen Landmanagement repräsentieren unterschiedliche Organisationen, wissenschaftliche Disziplinen und gesellschaftliche Teilbereiche. Jede Fachcommunity (ob beruflich oder akademisch) zeichnet sich durch eine spezialisierte Sprache aus, die das Verstehen für Fachfremde erschwert. Nicht selten gibt es auch fachübergreifend identisch verwendete Begriffe, die jedoch andere Inhalte transportieren.

Somit bedarf es eines frühzeitig angelegten Verständigungsprozesses, den die meisten Verbände durchlaufen haben und den der Großteil der interviewten Akteur*innen als bedeutsam für die Projektarbeit eingestuft hat. Hierbei kam es oft zu einem intensiven Austausch über die Schlüsselbegriffe in den jeweiligen Projekten. Die Frage nach dem methodischen Ansatz dieses Verständigungsprozesses wurde auffallend häufig mit „zusammensetzen und ausdiskutieren“ beantwortet. Dieser Teilprozess hat in der Regel mehr Zeitaufwand benötigt, als im Vorfeld eingeschätzt. Im Nachhinein hätte sich dieser Mehraufwand, laut einem Großteil der Interviewten, jedoch stets ausgezahlt.

Face-to-face ist unverzichtbar: Moderne Informations- und Kommunikationsmedien haben längst Einzug in die Wissenschaft gehalten. Dennoch hat sich auf Basis einer Untersuchung von HÄRTEL ET AL. (2015) gezeigt, dass eine skeptische Haltung vieler Befragter gegenüber digitalen Medien in Bezug auf den Anwendungskontext besteht (ebd.:301). Die Ursache liegt weniger in der individuellen Haltung gegenüber digitalen Medien per se. Vielmehr beurteilen die Interviewten den persönlichen Kontakt mit Projektpartnern als „besonders geeignet für die Klärung von Problemen, wobei die informelle, vertrauensvolle Ansprache es ermöglicht, an implizite Informationen (...) zu gelangen und Schwierigkeiten unbürokratisch zu lösen.“ (ebd.:302). Digitale Medien, wie die E-Mail, haben sich insbesondere dort durchgesetzt, wo die Anwender im Vergleich zu bestehenden Medien klare Vorteile sehen (z. B. Zeitersparnis bei der Information vieler Personen mit denselben Informationen, arbeitsplatzunabhängige Empfangbarkeit von Nachrichten).

Die Periodizität von direkten Austauschmöglichkeiten wurde ebenfalls positiv hervorgehoben. Durch die Regelmäßigkeit von Arbeitsgruppentreffen, Workshops usw. konnten in Verbundprojekten vertrauensvolle Kooperationen entstehen, die in institutionenübergreifenden Kollaborationen von besonderer Bedeutung sind. Eine Reihe von Verbundprojekten nutzte auch die vom wissenschaftlichen Begleitvorhaben organisierten, regelmäßig stattfindenden Statustreffen (2011, 2013 und 2015), um sich auch über Projektinterna auszutauschen.

Verbindliche Regeln schaffen: Zeitverzug im Projektverlauf und Unzuverlässigkeit sind Faktoren, an denen sich viele Konflikte in transdisziplinären Prozessen entzünden. In Rahmen von Forschungsverbänden verstärkt sich das Problem nicht haltbarer Abgabetermine, wenn bspw. bestimmte Projektphasen auf der Basis vorheriger Projektbausteine aufbauen. Die Einrichtung von Mechanismen zur Projektkontrolle kann hier Abhilfe schaffen. Ein Großteil der befragten Verbände hat die Projekte daher hierarchisch und in Themenfelder/Module gegliedert sowie die Arbeitsprozesse häufig an eine Berichtspflicht gekoppelt. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund sehr großer Verbände (tlw. mehr als 60 Partner*innen) als sinnvoll, wirkt aber tendenziell innovationshemmend und verstärkt den bürokratischen Aufwand.

Diskursräume kreieren: Wo unterschiedliche Akteure mit einer gemeinsamen Problemsicht aufeinandertreffen, können spannende Perspektiven eröffnet und kreative Lösungsansätze diskutiert werden. Die Akteure lediglich zusammenzubringen, reicht jedoch nicht immer aus. Das Entstehen diskursiver Situationen kann durch die Initiatoren*innen positiv beeinflusst werden, z. B. durch Vertraulichkeit, durch passende Austauschformate, durch diskursunterstützende Moderation sowie weitere gesprächsfördernde Rahmenbedingungen. Aus der Perspektive langjähriger Erfahrung haben sich insbesondere Kleingruppenformate als geeignet im Sinne eines themenorientierten Diskurses erwiesen. Bei Rückmeldungen am Rande von eigenen Veranstaltungen wurden sogenannte *unconference*-Formate, also dialogorientierte und kreative Methoden, in aller Regel positiv bewertet und von den Teilnehmenden als interessant und lehrreich beurteilt. WorldCafé, OpenSpace und Co. eignen sich jedoch nur für spezifische Projektphasen und daran geknüpfte Fragestellungen. So können die genannten Kleingruppenformate speziell dort ihr Potenzial entfalten, wo unterschiedliche Perspektiven und Meinungen auf ein gemeinsames Thema aggregiert werden sollen, um einen Überblick zu einem Thema zu erhalten. Dieser Projektbaustein ist häufig in einem frühen Projektstadium anzutreffen. Neben der methodischen Unterfütterung lassen sich Diskursräume auch durch Umgebungsfaktoren beeinflussen, z. B. durch das unkomplizierte Bereitstellen von Besprechungsräumen, die Anordnung von Tischen und Sitzgelegenheiten, die Dauer und die zeitliche Struktur von Treffen. Auch die Wahl eines geeigneten verkehrsgünstigen Treffpunkts ist von Bedeutung.

5 Schlussfolgerungen – Strategisch kommunizieren als Orientierung, nicht als Dogma

Kommunikation in der Nachhaltigkeitsforschung ist ein Schlüsselthema; nicht nur weil die Forschung entsprechendes Handeln bei gesellschaftlichen Akteuren in Richtung Nachhaltigkeit vermitteln soll, sondern weil heterogene Projekte den Austausch über Disziplinen-, Organisations- und Wertegrenzen hinweg ermöglichen müssen. Eine Orientierung an theoretischen Ansätzen aus den Kommunikationswissenschaften (in der Außenkommunikation) sowie dem Projekt- und Wissensmanagement (in der Binnenkommunikation) kann dabei hilfreich sein. Ein konzeptioneller Ansatz strukturiert dabei das Handlungsfeld, in dem es ein sukzessives Vorgehen nach einer bestimmten Abfolge von Arbeitsschritten umfasst (siehe für die Außenkommunikation hierzu ausführlicher ZSCHEISCHLER ET AL. 2012). Neben einer Ist-Analyse werden dabei auf der Basis von kommunikativen Zielen Zielgruppen, Medien und Botschaften erarbeitet (siehe dazu nachfolgend Infobox 3).

Infobox 3: Systematisches Vorgehen beim Kommunikationskonzept*

Verschiedene Konzeptionslehren (siehe u.a. Leipziger 2007, Hansen /Schmidt 2010) empfehlen bei der Gestaltung von Kommunikationsprozessen ein systematisches Vorgehen nach einer bestimmten Abfolge von Arbeitsschritten. Diese Schritte umfassen:

1. Die Analyse der Ausgangssituation.
2. Die Festlegung der kommunikativen Aufgabenstellung.
3. Die Entwicklung von Kommunikationszielen.
4. Die Definition von Zielgruppen.
5. Die Entwicklung von Botschaften.
6. Die Benennung einer Strategie.
7. Die Umsetzung in Maßnahmen.

* Vertiefende Informationen zu strategischen Ansätzen der Kommunikation im Nachhaltigen Landmanagement finden sich in dem Beitrag „*Nachhaltiges Landmanagement – eine kommunikative Herausforderung*“ von Jana Zscheischler, Thomas Weith, Nadin Gaasch et al. (2012) in der Zeitschrift „*Flächenmanagement und Bodenordnung*“.

Es lohnt sich vor allem, verstärkt über das eigentliche Ziel kommunikativer Aktivitäten im Vorfeld nachzudenken, denn zumeist stehen die kommunikativen Instrumente bereits fest, **bevor** Zielgruppen und Inhalte definiert werden. Dies hat auch mit bestehenden Fördervoraussetzungen auf Seiten der Fördermittelgeber zu tun, die spezifische Kommunikations“produkte“ fördern und fordern. So gehören neben der obligatorischen Webpräsenz, die jedes Projekt erarbeitet, ein Flyer und eine Broschüre zum Standardrepertoire der Außenkommunikation. Ob und in welchem Maße damit die eigentlichen Zielgruppen erreicht werden, ist jedoch weitestgehend unklar. Dadurch beeinflusst, finden experimentelle Ansätze in der Kommunikation wenig Spielraum. Diese wären aber gerade dort nötig, wo Forschungsergebnisse eine Resonanz in der Gesellschaft erreichen soll.

Gelingende Kommunikation im Nachhaltigen Landmanagement braucht bei der Komplexität des Themas günstige Rahmenbedingungen, in die die kommunikativen Maßnahmen eingebettet sind. Dies betrifft insbesondere eine stärkere vertikale Verzahnung der einzelnen Kommunikationsebenen (Ministerium, Projektträger, Projekt und Begleitvorhaben) und eine Optimierung von Prozessabläufen.

Der Wunsch nach abgestimmten Kommunikationsprodukten und die Erfordernisse tagesaktueller Kommunikation über medial vermittelte Schlüsselthemen gehen klar auseinander.

Die Kommunikation von Forschungsergebnissen im Nachhaltigen Landmanagement könnte auch verbessert werden, indem spezielle Transferakteure das Wissen sammeln und aufbereiten. Was damit gemeint sein könnte, zeigt das Beispiel der Klimafolgenforschung. Dort hat sich ein global agierendes Netzwerk aus Institutionen etabliert, das die wissenschaftlichen Erkenntnisse und Auswirkungen des globalen Klimawandels gezielt in Science-Policy-Netzwerke wie dem Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) einspeist. Mit dem *Climate Service Center Germany* (GERICS) existiert sogar eine nationale Agentur, die als Intermediär (oder auch *Knowledge Broker*) des Klimawandelwissens operiert und vom BMBF finanziert wird. Weder auf nationaler noch auf globaler Ebene (mit Ausnahme der globalen Forschungsinitiative *Global Land Project*) haben sich jedoch vergleichbare Strukturen etabliert, die sich vorwiegend der Themen „Land“, „Landnutzungswandel“ oder „Flächeninanspruchnahme“ annehmen.

Da die im Projekt bereitgestellten Ressourcen für den Bereich der Kommunikation in aller Regel knapp sind, ist ein effektiver und effizienter Einsatz der Mittel gefragt. Es ist daher sinnvoll, ein Kommunikationskonzept zu erarbeiten, in dem konkrete Botschaften für definierte Zielgruppen formuliert und kommuniziert werden. Das Kommunikationsmedium sollte sich an den Vorlieben der Zielgruppe orientieren, was bspw. einen face-to-face-Kontakt auf einer Messe oder einen Artikel in einer regionalen Zeitung erfordert. Die Maßnahmen sollten im Anschluss auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und ggf. angepasst oder verworfen werden. Daher hat strategische Kommunikation auch ihre Grenzen, wenn sie kommunikative Maßnahmen in ein starres Korsett zwingt. Reflexionsschleifen sollten daher strategisch in den Forschungsprozess integriert werden, auch wenn diese ressourcenintensiv sind.

Kommentar 1: Dem Prozess der Wissenserzeugung in der *herkömmlichen* Forschung ist es geschuldet, dass Ergebnisse erst am Ende des Prozesses stehen; dass sich der „Nachrichtenwert“ singulär und erst ganz zum Schluss eines Forschungsprozesses ergibt. Diese Vorstellung, die vor allem bei Wissenschaftler*innen besteht, ist nachvollziehbar, aber empirisch kaum belegt. Während sich einige Zielgruppen tatsächlich nur für das Forschungsergebnis interessieren, gibt es wiederum andere, die ihr Augenmerk auf den Forschungsprozess legen. Wissenschaftler*innen halten diesen Teil der Forschungspraxis zumeist für irrelevant und investieren daher auch wenig Ressourcen darin, den Forschungshergang für interessierte Publika aufzuarbeiten. Dabei ist es im Interesse der Wissenschaft, gesellschaftsrelevante Themen transparent zu machen und zu zeigen, wie die Wissenschaft ihr Wissen erarbeitet. Diesen Legitimationsvorsprung durch **Transparenz** könnte die Wissenschaft, im Vergleich zur Wissenserzeugung in anderen Systemteilen der Gesellschaft (wie der Politik, der Wirtschaft oder wirtschaftsnaher Forschungsinstitutionen), für sich verbuchen.

Kommentar 2: Und was ist mit den sozialen Medien? Facebook, Twitter, Blogs & Co. spielten in der Fördermaßnahme im Allgemeinen und in den Verbundprojekten im Besonderen überhaupt keine Rolle. Das kann zum einen daran liegen, dass die „Projektarchitekt*innen“ selbst keinen kommunikativen Nutzen in sozialen Medien gesehen haben. Zum anderen zeigen aber auch Untersuchungen in anderen Wissenschaftsbereichen, dass sich soziale Medien (zumindest in Deutschlands Hochschulen) kaum durchsetzen (vgl. RAUCHFLEISCH 2015). Time lag? Vielleicht! Aber es könnte auch damit zusammenhängen, dass soziale Medien keinen geeigneten Kanal für die Darstellung wissenschaftlicher Inhalte darstellen.

6 Literatur

- BECKERS, K. (2012): Kommunikation und Kommunizierbarkeit von Wissen. Prinzipien und Strategien kooperativer Wissenskonstruktion. Berlin: Erich Schmidt Verlag [Philologische Studien und Quellen; 237].
- BERNT, I. (2014): Ästhetische Qualitätskriterien der Landschaftsgestaltung aus historischer Sicht. In: DEMUTH, B. ET AL. (Hg.) (2014): Energielandschaften – Kulturlandschaften der Zukunft. BfN-Skripten 364: 48 – 62.
- BOCK, S.; HINZEN, A.; LIBBE, J. (Hg.) (2009): Nachhaltiges Flächenmanagement – in der Praxis erfolgreich kommunizieren. Ansätze und Beispiele aus dem Förderschwerpunkt REFINA. Deutsches Institut für Urbanistik (DifU): Berlin.
- HANSEN, R.; SCHMIDT, S. (2010): Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute. 5. Aufl.; Frankfurter Allgemeine Buch: Frankfurt/Main.
- HÄRTEL, L.; HOFFMANN, M.; KÖHLER, T.; WEITH, T. (2015): Wissenskommunikation und Transfer für die Landschaftsentwicklung. Eine Analyse im Forschungsnetzwerk „Nachhaltiges Landmanagement“. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 46; S. 289-312. DOI 10.1007/s11612-015-0296-0.
- KAISER, D.B.; WEITH, T.; KÖHLER, T. (2016): Knowledge management in sustainability research projects – concepts, effective models and examples in a multi-stakeholder environment. In: Journal of Applied Environmental Education & Communication; 15 (1): S. 4-17.
- KÜHNE, O. (2013): Macht und Landschaft: Annäherungen an die Konstruktionen von Experten und Laien; In: Wie werden Landschaften gemacht? In: Leibenath, M. et al. (Hg.) (2013) transcript Verlag: Bielefeld. S. 237-272.
- LEIPZIGER, J.W. (2007): Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation; mit vielen praktischen Beispielen. 2.Aufl. Frankfurter Allgemeine Buch: Frankfurt/Main.
- RAUCHFLEISCH, A. (2015): Deutschsprachige Kommunikationswissenschaftler auf Twitter: Reputationsnetzwerke der Wissenschaftskommunikation. In: SCHÄFER, M.S. ET AL. (Hg.) (2015): Wissenskommunikation im Wandel. von Halem Verlag: Köln. S. 102 – 127.
- SCHÄFER, M.S.; KRISTIANSEN, S.; BONFADELLI, H. (Hg.) (2015): Wissenskommunikation im Wandel. Herbert von Halem Verlag: Köln.
- WEINGART, P. (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. 1. Aufl. Weilerswist: Velbrück Wiss.
- ZSCHEISCHLER, J.; WEITH, T.; GAASCH, N.; STRAUß, C.; STEINMAR, R. (2012): „Nachhaltiges Landmanagement – eine kommunikative Herausforderung“. In: Flächenmanagement und Bodenordnung 5/2012; 37-44.

Autoreninformationen:

Sebastian Rogga (M.A.) ist studierter Humangeograph, Politik- und Zentralasienwissenschaftler und seit 2010 Mitarbeiter im Institut für Sozioökonomie am Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V. in München. Er beschäftigt sich seit 2011 mit unterschiedlichen Themen des Nachhaltigen Landmanagements. Thematische Foki liegen auf den Themen Inter- und Transdisziplinarität, Wissenstransfer sowie dem Projektmanagement.