

# Rahmenmodell zur Kommunikation im Bereich Förderung umweltgerechten Verhaltens



Dr. Eike von Lindern<sup>1</sup> und Dr. Pamela Rackow<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dialog N – Forschung und Kommunikation für Mensch, Umwelt und Natur, Zürich, Schweiz.  
Kontakt: [eike.von.lindern@dialog-n.ch](mailto:eike.von.lindern@dialog-n.ch)

<sup>2</sup> Psychology, Faculty of Natural Sciences, University of Stirling, Stirling, Schottland

Im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU)

## Inhalt

I Vorwort	4
1 Zusammenfassung	8
2 Ausgangslage und Hintergrund	9
3 Für wen ist das Rahmenmodell?	14
4 Begriffsklärungen	16
5 Theoretischer Hintergrund	20
5.1 Intervention Mapping	21
5.2 Health Action Process Approach	22
5.3 Selbstbestimmungstheorie	25
5.4 Theorie des geplanten Verhaltens	27
5.5 Gewohnheiten	32
5.6 Fünf-Schritte-Methode zur Gestaltung von Kommunikation und Interventionen	36
5.7 Theorie zur Diffusion von Innovationen	40
5.8 Reasonable Person Model (Modell der «vernünftigen» Person)	45
5.9 Nudging	47
5.10 Sozial-kognitive Theorie	50
6 Kommunikationsgestaltung	54
6.1 Kommunikation als Social Marketing?	54
6.2 Allgemeines zur Kommunikationsgestaltung	55
6.3 Elaboration Likelihood Model	60
6.4 Fünf Prinzipien der Kommunikation	62
6.5 Das «Groupthink»-Phänomen	64
7 Rahmenmodell zur Umweltkommunikation	69
7.1 Anleitung	76
7.2 Ethische Aspekte in Bezug auf Verhaltensänderung	78
7.3 Planung und Vorbereitung	79
7.4 Meilenstein 1: Zielgruppe zeigt Zielverhalten nicht oder nur teilweise	91
7.5 Prozessfaktoren: von Meilenstein 1 zu 2	94
7.6 Meilenstein 2: Zielgruppe zeigt Akzeptanz für Zielverhalten	103
7.7 Prozessfaktoren: von Meilenstein 2 zu 3	105
7.8 Meilenstein 3: Zielgruppe zeigt Zielverhalten	113
7.9 Prozessfaktoren: von Meilenstein 3 zu 4	115
7.10 Meilenstein 4: Zielgruppe zeigt Zielverhalten dauerhaft	122
7.11 Abschluss	124
7.12 Überprüfung der Prozessfaktoren	130
7.13 Überprüfung der Meilensteine	134
8 Pilotprojekte als Anwendungsbeispiele	140
8.1 Pilotprojekte am BAFU	140
8.2 Evaluation der Kampagne «Pack keine Risiken ein!»	142
9 Leitfragen und Checklisten	146
9.1 Leitfragen Meilensteine und Prozesse	147
9.2 Leitfragen für Team- und Gruppenleiter/innen	157
9.3 Leitfragen zu den Meilensteinen	158
9.4 Checkliste Planung und Vorbereitung	159
9.5 Checkliste zu Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2	161
9.6 Checkliste zu Prozessfaktoren von Meilenstein 2 zu 3	163
9.7 Checkliste zu Prozessfaktoren von Meilenstein 3 zu 4	165
9.8 Checkliste zum Abschluss	166
9.9 Leitfragen zur Formulierung der SMART Goals	167
10 Literaturverzeichnis	170

Zitierung: von Lindern E., Rackow P. (2022): *Rahmenmodell zur Kommunikation im Bereich Förderung umweltgerechten Verhaltens*. Bern und Zürich: Bundesamt für Umwelt und Dialog N.

**Impressum** (Noch anpassen)

Auftraggeber: Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abt. Kommunikation, CH-3003 Bern  
Das BAFU ist ein Amt des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK).

Auftragnehmer: Dialog N – Forschung und Kommunikation für Mensch, Umwelt und Natur GmbH, Zürich

Autor/Autorin: Dr. Eike von Lindern, Dr. Pamela Rackow

Begleitung BAFU: Martine Reymond, Robert Stark

Hinweis: Diese Studie/dieser Bericht wurde im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) verfasst. Für den Inhalt ist allein der Auftragnehmer verantwortlich.

## I Vorwort

Massnahmen und Kampagnen zur Änderung von Einstellungen, Verhalten oder Gewohnheiten sind sehr komplexe Angelegenheiten. Viele Aspekte und Details sollten dabei berücksichtigt werden, um erfolgreich zu sein. Die Flut an Informationen, Studien und Fachbüchern zum Thema «Verhalten ändern» ist fast erschlagend, und es stellt sich schnell die Frage, welcher Ansatz, welches Modell, welche Theorie die «richtige» ist? Oder ist es völlig ausreichend, nach dem eigenen «gesunden Menschenverstand» vorzugehen oder der eigenen Expertise bzw. der Expertise der Kolleginnen und Kollegen zu vertrauen?

Üblicherweise findet in der Praxis eine Mischung aus diesen Ansätzen statt. Das mag im Einzelfall gut funktionieren. Problematisch wird es dann, wenn kaum Erfahrung mit Kampagnen zur Verhaltensänderung und Nachhaltigkeitsförderung besteht, «alte Hasen und Häsinnen» in den Ruhestand gehen oder den Arbeitgeber wechseln und somit das entsprechende Know-how nicht mehr zur Verfügung steht. Auch wenn mehrere Kampagnen miteinander verglichen werden sollen, um festzustellen, was gut funktioniert hat und was in Zukunft anders gemacht werden könnte, wird es schwierig, falls es kein strukturiertes Vorgehen gab. Und in diesen Fällen kann das hier vorliegende Rahmenmodell seine volle Stärke ausspielen: Es bietet eine Orientierung über gängige Modelle und Theorien, die in den empirischen Sozialwissenschaften häufig im Bereich der Veränderung von Einstellungen, Verhalten und Gewohnheiten sowie zur Nachhaltigkeitsförderung genutzt werden. Es bietet Möglichkeiten und Beispiele, praktisch mit diesen Theorien und Modellen zu arbeiten. Durch den Fokus auf wissenschaftliche Theorien und Fachbegriffe ermöglicht es den Vergleich unterschiedlicher Massnahmen und Kampagnen sowie eine systematische Weiterentwicklung derselben. Zusätzlich schafft das Rahmenmodell einen grösseren Kontext, der ein Gesamtbild zur Gestaltung von Massnahmen und Kampagnen zur Verhaltensänderung und Nachhaltigkeitsförderung bietet. Damit ermöglicht das Rahmenmodell es, unterschiedliche Theorien und Modelle einzuordnen und für spezifische Inhalte zu nutzen. In diesem Sinne eignet sich das Rahmenmodell nicht nur für «Neulinge», sondern soll auch für Expertinnen und Experten ein Referenzsystem für Kampagnen und Massnahmen zur Nachhaltigkeitsförderung bieten.

Die im Rahmenmodell genutzten und vorgestellten Theorien und Ansätze sind prinzipiell erweiterbar: Es gibt viele weitere und sinnvolle Theorien, die in das Rahmenmodell hätten aufgenommen werden können. Aber das hätte buchstäblich den Rahmen gesprengt und würde vermutlich nur zur Verunsicherung und Verwirrung bei der Wahl der «richtigen» Theorie führen. Die eine und einzige «richtige» Theorie gibt es unserer Ansicht nach sowieso nicht: Aus vielen Theorien lassen sich für (fast) alle Schritte, die für Verhaltensänderung oder Nachhaltigkeitsförderung wichtig sind, passende Massnahmen ableiten; daher sind einige Ansätze prinzipiell austauschbar. Es kommt darauf an, sich eine Auswahl an Theorien anzueignen, die einem persönlich zusagen und nach denen gehandelt werden kann. Aber ob das Theorie A oder B ist, spielt meist keine entscheidende Rolle, solange die jeweiligen Theorien wissenschaftlich begründet werden und in die Praxis überführt werden können. Aus diesem Grund sind die Theorien im Rahmenmodell auch als Vorschläge zu verstehen. Damit ist gemeint, dass das Rahmenmodell durchaus mit zusätzlichen (wissenschaftlich begründeten) Theorien und Ansätzen erweitert werden kann. Das kann insbesondere sinnvoll sein, wenn Kampagnen oder Massnahmen zu sehr speziellen Themen oder für sehr spezielle Zielgruppen erstellt werden sollen.

Die Auswahl der Theorien und Ansätze in diesem Rahmenmodell fand auf Grundlage wissenschaftlicher Kriterien statt. Diejenigen Theorien, die sich als besonders geeignet erwiesen haben, bei Verhaltensänderungen und Nachhaltigkeitsförderung zu helfen, wurden der Gesundheits-, Sozial- und Umweltpsychologie entlehnt. Gerade in der Gesundheitspsychologie wird seit mehreren Jahrzehnten an Modellen der Verhaltensänderung geforscht. Daher stellen diese Modelle eine sehr gute Grundlage für das Rahmenmodell dar, da es sich bei vielen Kampagnen zur Nachhaltigkeitsförderung um Massnahmen handelt, die eine Verhaltensänderung anstreben. Zusätzlich wurde auf weitere Ansätze aus den Kommunikations- und Medienwissenschaften und auf Forschung zu Gruppenprozessen zurückgegriffen.

Wichtig für das Rahmenmodell ist, dass die vorgeschlagenen Vorgehensweisen, Theorien und Ansätze allesamt auf dem Aspekt der Freiwilligkeit beruhen. Daher sind das Rahmenmodell und die Ansätze so gestaltet, dass die Zielgruppen vom Sinn und Nutzen einer Massnahme überzeugt werden bzw. dass sie eine positive Einstellung und Akzeptanz zur vorgeschlagenen Massnahme entwickeln sollen und dann eine

Motivation zur Umsetzung in die Praxis entwickeln. Diese Motivation zur Umsetzung soll dann gefördert werden, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass das Verhalten ausprobiert und im Alltag gezeigt wird. Im Gegensatz zur Freiwilligkeit gibt es insbesondere für Regierungsorganisationen auch immer die Möglichkeit, Verhalten gesetzlich zu regeln. Je nach Themenbereich mag das angemessen oder die augenscheinlich effektivste Variante sein, frei nach dem Motto: «Wenn es gesetzlich vorgeschrieben ist, dann müssen sich alle daran halten – oder erhalten eine Strafe.» Beispielsweise bei Zulassungsverboten für Fahrzeuge, die bestimmte Emissionswerte überschreiten, mag das funktionieren, da das entsprechende «Verhalten» auch relativ leicht zu überwachen ist. Beim Energie- oder Wassersparen im eigenen Haushalt oder beim Konsumverhalten kommt eine gesetzliche Regelung an ihre Grenzen: Damit Gesetze umgesetzt und durchgesetzt werden können, sind Kontrollinstanzen dort notwendig, wo das Problemverhalten mutmasslich stattfindet. Und das ist in vielen Bereichen kaum bis gar nicht oder nur mit sehr hohem technischem und personellem Aufwand realisierbar (von den Auswirkungen auf eine freiheitlich-demokratische Gesellschaft hin zu einer autoritären Überwachungsform einmal abgesehen). Außerdem besteht die grosse Gefahr, dass das gesetzlich vorgeschriebene Verhalten fast ausschliesslich dann gezeigt wird, wenn gerade Kontrollen stattfinden und Verstösse tatsächlich geahndet werden. Ohne Kontrollen findet das Problemverhalten in der Regel trotzdem statt. Dies kann nur eingedämmt werden, indem die Zielgruppe davon überzeugt wird, dass das Zielverhalten (auch für sie selbst) sinnvoll, gut, erwünscht und möglich ist. Daher sind wir der Meinung, dass gesetzliche Regelungen zwar sinnvoll (und manchmal auch notwendig) sein können, aber immer von Akzeptanz und Verhalten fördernden Massnahmen flankiert werden müssen, um eine stabile Verhaltensänderung zu bewirken, die auch unabhängig von Kontrollen und drohenden Bussen langfristig funktioniert.

Das Rahmenmodell ist im Rahmen der durch das BAFU finanzierten Forschungsetappe 2017–2020 entwickelt worden. Die Forschungsetappe bestand aus drei aufeinanderfolgenden Modulen. In Modul 1 wurde eine erste Version des Rahmenmodells erstellt. Dabei standen die Auswahl der Theorien und die Entwicklung des «Rahmens», also wie die Theorien miteinander in Verbindung gesetzt werden, im Vordergrund. In Modul 2 wurden dann zwei Pilotprojekte vom BAFU an

Kommunikationsagenturen vergeben. Die Agenturen wurden beauftragt, dass die von ihnen zu entwickelnden Kommunikationskampagnen mithilfe des Rahmenmodells umgesetzt werden soll. Dabei wurden die beiden Kommunikationsagenturen wissenschaftlich von einer Arbeitsgruppe der ETH Zürich begleitet. Letztere hatte den Auftrag, zu evaluieren, ob und wie gut das Rahmenmodell in der Praxis angewendet werden kann. Die Ergebnisse der Evaluation wurden dann in Modul 3 dafür genutzt, das ursprüngliche Rahmenmodell zu präzisieren und weiterzuentwickeln. Zudem wurde jedes Modul von einer unabhängigen wissenschaftlichen Begleitgruppe sowie vom BAFU in Augenschein genommen und diskutiert. Aus dieser Abfolge von Arbeitsmodulen und unterschiedlichen Evaluationen ist dann das Rahmenmodell in der jetzigen Version entstanden – mit dem Ziel, dass es einen wertvollen und praxisrelevanten Beitrag zur Förderung nachhaltigen Verhaltens leisten und zur engeren Verzahnung von Praxis, Politik und Wissenschaft beitragen kann.

## 1 Zusammenfassung

Das entwickelte Rahmenmodell soll Praktiker und Praktikerinnen anleiten:

- Kampagnen im Bereich der Umweltkommunikation strukturiert und einheitlich zu planen;
- erreich- und überprüfbare Ziele zu definieren;
- den momentanen Ist-Zustand einer Kampagne zu bestimmen;
- Massnahmen und Schritte abzuleiten, die förderlich zur Zielerreichung sind;
- den Erfolg einer Kampagne zu evaluieren; und
- Empfehlungen für zukünftige Massnahmen zu formulieren.

Dabei führt das Modell von der Planung der ersten Schritte einer Kampagne leitfadenartig bis zum Abschluss der Kampagne. Es thematisiert dabei, wie unterschiedliche Meilensteine auf dem Weg zu einer erfolgreichen Kampagne erreicht werden können und was zu tun ist, wenn etwas Unvorhergesehenes geschieht. Das Rahmenmodell kann und soll an das Ziel und den Stand der Kampagne angepasst werden. Das heisst, dass es sinnvoll ist, den Stand der Kampagne zu erfassen und davon abhängig zu machen, bei welchem Meilenstein in das Modell eingestiegen und bei welchem aufgehört werden soll. Dabei greift dieses Rahmenmodell auf Theorien aus den Bereichen der Gesundheits-, Sozial- und Umweltpsychologie sowie der Umweltkommunikation zurück, ohne dabei fachspezifisches Wissen vorauszusetzen: Praktiker und Praktikerinnen erhalten Erklärungen und Anwendungsbeispiele. Die dahinterliegenden Theorien werden darüber hinaus in ihren Kernaussagen beschrieben, und es wird zur vertiefenden Auseinandersetzung Literatur referenziert.

## 2 Ausgangslage und Hintergrund

Für die Forschungsetappe 2013–2016 «Kommunikation und Verhalten in Umweltbereichen» hat das Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abteilung Kommunikation, vier Teilprojekte in Auftrag gegeben. Diese Projekte sollten ein besseres *Verständnis der Umweltkommunikation* generieren. Damit sollten die Erkenntnisse es erlauben, eine Strategie zu entwickeln, die ein verändertes Mediennutzungsverhalten (in Bezug auf Information, Kommunikation und Partizipation) der Bevölkerung einbezieht und Einflussnahme im Sinne von Kampagnen und Interventionen zur Förderung von «Grüner Wirtschaft» und «biodiversitätsförderlichem Verhalten» ermöglicht.

Insgesamt gelang es in den Studien, relevante Aspekte für die Umweltkommunikation im Bereich Biodiversitätsförderung herauszuarbeiten, aus denen in einer anschliessenden Synthesestudie Massnahmen für Folgeprojekte abgeleitet wurden. Es zeigte sich, dass in bisherigen Projekten und Kampagnen oft sehr themenspezifisch vorgegangen wurde und dass bestehende Theorien und Modelle wenig angewendet oder zumindest nicht einheitlich und vergleichbar für die Planung, Durchführung und Evaluation von Kampagnen genutzt wurden. Auf dieser Grundlage wurde geschlussfolgert, dass ein übergeordnetes Rahmenmodell zur Planung, Durchführung und Evaluation diverser Massnahmen wünschenswert sei und Praktiker und Praktikerinnen darin unterstützen würde, Massnahmen und Kampagnen zur Förderung nachhaltigen Verhaltens so zu gestalten, dass sie:

- auf unterschiedliche Massnahmen und Kampagnen der Abteilung Kommunikation des BAFU anwendbar sind;
- themen- und inhaltspezifische Aussagen für die Planung, Durchführung und Evaluation einzelner Massnahmen und Kampagnen zulassen;
- leicht in die Praxis zu implementieren sind und als Leitfaden für die Planung, Durchführung und Evaluation genutzt werden können; und
- Anschluss an Theorien aus dem Bereich der Umwelt-Sozialwissenschaften bzw. Psychologie und Kommunikationswissenschaften ermöglichen, um den interdisziplinären Gedanken zu unterstützen und Know-how aus verwandten Disziplinen einzubinden.

Die Begriffe «Massnahme» und «Kampagne» werden im Rahmenmodell austauschbar verwendet, da es sich bei beiden um eine befristete Aktion mit einem definierten Ziel handelt. Es sollte auch beachtet werden, dass der Begriff «Kampagne» für alle möglichen Arten von Kommunikationsprojekten verwendet wird, unabhängig von Reichweite, Umfang oder dem zur Verfügung stehenden Budget.

Die Relevanz eines solchen Rahmenmodells stellt sich nicht nur aus praktischer Sicht. Auch in der wissenschaftlichen Diskussion zur Kampagnen- und Massnahmenplanung wird häufig ein mangelnder Bezug zwischen Theorie und Praxis kritisiert (Bamberg 2013; Greaves et al. 2011; Hardeman et al. 2002; Michie & Abraham 2004). Dieser mangelnde Bezug ist insofern problematisch, da dadurch meist offenbleibt, wie und warum bestimmte Kampagnen und Interventionen wirken oder nicht wirken, was genau die Mechanismen sind, mit denen der Wirkungsgrad gesteigert werden kann bzw. welche Annahmen einer Massnahme zugrunde gelegt werden und wie «verankert» diese in der Wissenschaft und empirischen Praxis sind. Darüber hinaus steht bei einem vermeintlich theorieelosen Vorgehen das Problem im Vordergrund, dass Ergebnisse unterschiedlicher Studien nicht systematisch miteinander in Bezug gesetzt werden können. Dies macht es schwierig oder gar unmöglich, systematisch aus bereits durchgeführten Massnahmen zu lernen und das Gelernte in neue Massnahmen einfließen zu lassen (vgl. Michie & Abraham 2004). Das Rahmenmodell sorgt also dafür, dass Wissen aus den unterschiedlichsten Bereichen gebündelt wird und aus vergangenen Kampagnen und Massnahmen für die Zukunft gelernt werden kann.

Hieraus folgt, dass bei der Planung von Kampagnen und Massnahmen einerseits auf die konsequente Anwendung und explizite Nennung von Theorien auf keinen Fall verzichtet werden sollte und dass andererseits bereits bei der Planung festgelegt werden sollte, wie die geplanten Massnahmen evaluiert, also hinsichtlich der Wirkung überprüft, werden können.

Auch wenn einzig und allein durch ein *strukturiertes und theoriegeleitetes* Vorgehen nicht zwangsläufig unmittelbar die Effektivität einer einzelnen Kampagne gesteigert wird, so erleichtert ein theoretisches Rahmenmodell die Planung, das

Vorgehen und die Vergleichbarkeit von Ergebnissen. Dies führt mittel- und langfristig zu einer erhöhten Wirksamkeit und zu einer grösseren Ressourcen-Effizienz.<sup>1</sup>

Das Rahmenmodell nutzt eine Auswahl und Operationalisierung von spezifischen Theorien und Vorgehensweisen aus unterschiedlichen Disziplinen, die für eine jeweilige Projektphase am sinnvollsten sind. Darüber hinaus gewährleistet das Rahmenmodell die Vergleichbarkeit zu anderen Kampagnen. Das Rahmenmodell soll somit in die bestehende Landschaft wissenschaftlicher Theorien aus dem Bereich der Verhaltenswissenschaften (z. B. Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Psychologie, Kommunikationswissenschaften etc.) eingebettet werden,<sup>2</sup> konkrete Operationalisierungen anbieten und kompatibel zu den Ansätzen des *Intervention Mapping* sein. Beim Intervention Mapping geht es grundsätzlich darum, nach einem standardisierten Leitfaden Massnahmen zu planen, durchzuführen, zu evaluieren und zu dokumentieren (für Details siehe z. B. <http://interventionmapping.com> oder Bartholomew Eldredge et al. 2016). Dieses Vorgehen wird im Bereich der Gesundheitsförderung erfolgreich angewendet und führt zu einer wirksameren und strukturierteren Vorgehensweise. Damit bietet sich das Vorgehen in der Gesundheitsförderung als Leitbild dafür an, wie eine entsprechende Strukturierung und Modellkonzeption im Bereich der Förderung umweltgerechten Verhaltens aussehen könnte.<sup>3</sup> Dabei soll also aus Bereichen ausserhalb der Förderung umweltgerechten Verhaltens gelernt werden, um erfolgversprechende und zweckdienliche Prinzipien und Erkenntnisse für ein Rahmenmodell zur Erstellung, Durchführung und Evaluation von Massnahmen und Kampagnen im Bereich der Förderung nachhaltigen Verhaltens in die Umweltkommunikation zu übertragen. Auf diese Art und Weise soll das Rahmenmodell die Konzeption, Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten, Kampagnen und weiteren Massnahmen theoriegeleitet und nach standardisiertem Vorgehen ermöglichen. Das Rahmenmodell muss für

---

<sup>1</sup> Hierbei ergibt sich allerdings die Problematik, dass eine erhöhte Wirksamkeit und Ressourcen-Effizienz oft erst später und im Umweltbereich nicht immer durch objektive Kriterien gemessen werden können, da einige Effekte sich ausschliesslich mittelbar auf Mensch und Gesellschaft auswirken.

<sup>2</sup> Diese Auflistung ist nicht erschöpfend: Denkbar wären auch Ergänzungen z. B. aus den Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit, Wissensmanagement, Didaktik und Lerntheorie etc.

<sup>3</sup> Selbstverständlich ist eine direkte Übertragung nicht möglich, da die Themen und Problemstellungen der Gesundheitsförderung anders gestaltet sind als diejenigen der Förderung umweltgerechten Verhaltens; dennoch soll die Entwicklung des theoriegeleiteten, konzeptionellen und standardisierten Vorgehens als Leitbild dienen.

unterschiedliche Projektphasen operationalisierbare Vorgehensweisen ableitbar und anwendbar machen, um den Übergang einer Projektphase in eine nachfolgende Phase zu fördern (z. B. von der initialen Kommunikation einer Massnahme bis hin zur Implementation auf Verhaltensebene). Dabei sollen sowohl die Grundsätze des Intervention Mapping beachtet (Bartholomew Eldredge et al. 2016) als auch der Stufen- und Prozesscharakter angewandter Modelle und Theorien berücksichtigt werden. Als Grundlage für das Rahmenmodell dienen der Health Action Process Approach (Schwarzer 2008), die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan 2008) und die Theorie des geplanten Verhaltens (Fishbein & Ajzen 2010). Zusätzlich wird auf Forschung im Bereich der Gewohnheiten (Habits) eingegangen (Verplanken & Wood 2006). Darüber hinaus bieten die Fünf-Schritte-Methode zur Gestaltung von Kommunikation und Interventionen im Bereich der Risikoforschung (Morgan et al. 2001) sowie die (Kommunikations-)Theorie zur Diffusion von Innovationen (Rogers 2003) eine solide und praxisorientierte Basis für die Entwicklung des Rahmenmodells.<sup>4</sup> Der Ansatz des Nudging (Thaler & Sunstein 2009) befasst sich mit kleineren Veränderungen im Umfeld einer Person, die dabei helfen können, ein neues Verhalten aufzubauen oder ein unerwünschtes zu unterdrücken. Die Sozial-kognitive Theorie (Bandura 1998; Bandura 2004) und das dazugehörige Modelllernen beschreiben, was für eine wichtige Rolle das soziale Umfeld einer Person für das Gelingen von Massnahmen und Kommunikation haben kann. Auf das Konzept des Social Marketing wird ebenfalls im Rahmenmodell eingegangen, da es sich damit befasst, die Akzeptanz von gesellschaftlich erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen zu fördern. Da das Social Marketing auf Erkenntnisse aus dem Bereich der Psychologie und der Verhaltenswissenschaften zurückgreift, kann es als ein übergeordnetes Konzept und nicht als einzelne Theorie verstanden werden. Best-practice Tipps zur allgemeinen Kommunikationsgestaltung runden das Rahmenmodell ab.

Für die Auswahl der Theorien und Modelle, die ins Rahmenmodell eingeflossen sind, wurde zuvor mit Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Forschung und Praxis zu Verhaltensänderungen diskutiert, es wurde Fachliteratur recherchiert und

<sup>4</sup> Die zugrunde liegenden Theorien und Modelle werden an dieser Stelle nur in Grundzügen erklärt, da es bei der Entwicklung des Rahmenmodells nicht um Details der hier genannten Theorien geht, sondern diese lediglich als Anknüpfungspunkte bzw. Ausgangslage dienen.

aufbereitet und auf eigene Expertise in diesem Fachgebiet zurückgegriffen. Insbesondere vielversprechend zeigte sich der Ansatz, Theorien und Modelle aus der Sozial- und Gesundheitspsychologie mit der Umweltpsychologie zusammenzubringen, da in der Sozial- und Gesundheitspsychologie bereits sehr gut erforschte und funktionierende Ansätze zur Förderung bestimmter Verhaltensweisen bekannt sind. Zwar lässt sich «Gesundheitsverhalten» nicht vorbehaltlos mit «Nachhaltigkeitsverhalten» vergleichen, aber die Befunde der Gesundheitspsychologie können dennoch als wichtige Impulsgeber für die Förderung nachhaltigen Verhaltens gesehen werden – insbesondere, wenn sie mit einer umweltpsychologischen Herangehensweise kombiniert werden.

Im Anschluss an die Beschreibung der Theorie werden jeweils darin verankerte Handlungsoptionen erläutert, sodass Praktiker und Praktikerinnen konkrete Handlungsschritte aus dem Rahmenmodell ableiten und umsetzen können, die die Erreichung der Ziele einer Massnahme bzw. Kampagne theoriegeleitet unterstützen.

### 3 Für wen ist das Rahmenmodell?

Das Rahmenmodell richtet sich sowohl an Praxis als auch an Forschung.

- **Praxis**

Hierunter fallen Praktiker und Praktikerinnen sowie Mitarbeitende von Behörden, Ämtern oder NGOs, die im Bereich der Förderung nachhaltigen Verhaltens Kampagnen und Massnahmen planen, durchführen oder evaluieren und einschätzen wollen. Dabei bietet das Rahmenmodell einen standardisierten Ansatz, der mit den vorgestellten Theorien und Ansätzen sowie den Checklisten dabei unterstützt, Kampagnen und Massnahmen anzupassen und zu verbessern. Das Rahmenmodell kann beispielsweise genutzt werden, um die Ausrichtung sowie inhaltliche Elemente und mögliche Wirkmechanismen sowie Optimierungspotenziale festzulegen und zu verfeinern. Somit bietet das Rahmenmodell zusätzlich zu inhaltlichen Aspekten eine gemeinsame Planungsbasis und ein gemeinsames Vokabular im Austausch mit beispielsweise Forschungsinstitutionen oder Fachpersonen.

- **Forschung**

Hierunter fallen Forscher und Forscherinnen unterschiedlicher Disziplinen, die an Verhaltensänderung und der Durchführung sowie Evaluationen von Kampagnen und Massnahmen, oder auch der Anfertigung von beispielsweise wissenschaftlichen Studien und Meta-Analysen interessiert sind. Hier bietet das Rahmenmodell durch die Vorstellung unterschiedlicher theoretischer Ansätze in Kombination mit pragmatisch ausgerichteten Umsetzungsvorschlägen und Checklisten eine wissenschaftlich fundierte Schnittstelle, um Kampagnen und Massnahmen zur Förderung nachhaltigen Verhaltens wissenschaftlich zu evaluieren und um Wirksamkeitsstudien durchzuführen. Darüber hinaus kann das Rahmenmodell dabei helfen, Synergien zwischen Praxis und Forschungsprogrammen nutzbar zu machen. Zudem erleichtert das Rahmenmodell durch die Bereitstellung eines standardisierten Ansatzes und eines gemeinsamen Vokabulars die Kommunikation zwischen Wissenschaft, Praxis, Behörden und NGOs.

Die Modelle und Theorien im Rahmenmodell werden auf einer allgemein verständlichen Ebene vorgestellt, so dass kein Vorwissen notwendig ist. Auf eine vertiefende, inhaltliche Auseinandersetzung mit den Theorien und Modellen wird zugunsten der Praxisorientierung weitgehend verzichtet, um die Planung, Durchführung und Evaluation von Kampagnen und Massnahmen zur Förderung nachhaltigen Verhaltens zu erleichtern. Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Theorien und Modellen wird jeweils Fachliteratur angegeben. In diesem Sinne vermittelt das Rahmenmodell Grundlagen zur Kampagnengestaltung und dient damit als gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen Praxis und Forschung.

Im Rahmenmodell werden die für eine Planung, Durchführung und Evaluation notwendigen Methoden, wie etwa Literaturrecherchen, Interviewtechniken, Fragebogengestaltung sowie die dazugehörigen Auswertungsverfahren und Interpretationsrichtlinien nicht beschrieben, da es sich beim Rahmenmodell nicht um ein Methodenhandbuch oder eine Abhandlung zum Projektmanagement handelt. Diese Inhalte vertiefend zu behandeln, würde den Umfang des Rahmenmodells sprengen. Das Rahmenmodell fokussiert stattdessen auf einen in der wissenschaftlichen Theorie und Empirie begründeten Ansatz zur Planung, Durchführung und Evaluation von Kampagnen und Massnahmen zur Förderung nachhaltigen Verhaltens. Dabei werden auch ethische Aspekte in Bezug auf Kampagnen und Massnahmen zur Verhaltensänderung berücksichtigt.

Bei manchen Vorhaben kann es auch sinnvoll sein, dass nicht alle Phasen des Rahmenmodells durchlaufen werden müssen. Wenn die Kampagne zum Beispiel auf ein Verhalten abzielt, das nur einmalig (oder sehr selten) gezeigt werden soll, dann ist es nicht sinnvoll, sich zum Beispiel mit der Bildung von Gewohnheiten auseinanderzusetzen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Hausbesitzende Photovoltaik-Anlagen installieren wollen. Üblicherweise ist das eine eher einmalige Sache und findet nicht mehr oder weniger regelmäßig statt, so dass es zur «Gewohnheit» werden kann, Photovoltaikanlagen zu installieren.

## 4 Begriffsklärungen

Bevor es um den theoretischen Hintergrund und um das Rahmenmodell geht, werden wichtige Begriffe geklärt und definiert. Hierbei handelt es sich nicht um eine abschliessende Liste von Fachbegriffen, wie sie in einem Glossar zusammengestellt sind, sondern um eine Schärfung von Begriffen, die im Rahmenmodell eine prominente Stellung einnehmen.

### **Massnahme/Kampagne**

Die Begriffe «Massnahme» und «Kampagne» werden im Rahmenmodell austauschbar verwendet, da es sich bei beiden um eine befristete Aktion mit einem definierten Ziel handelt. Kampagnen sind häufig komplexer, langfristiger und aufwändiger zu gestalten als einzelne Massnahmen, während einzelne Massnahmen oft sehr konkret auf bestimmte Inhalte massgeschneidert sind. Eine Kampagne zur Förderung der Biodiversität kann durchaus unterschiedliche Massnahmen enthalten, die der Biodiversität zugutekommen sollen. Im Rahmenmodell wird dennoch von Kampagnen und Massnahmen gesprochen, da der Gesamtprozess des Rahmenmodells für Kampagnen geeignet ist und die jeweiligen Theorien und Modelle genutzt werden, um einzelne Massnahmen abzuleiten. Das Rahmenmodell ist also sowohl für Kampagnen als auch für einzelne Massnahmen formuliert.

### **Stakeholder**

Unter dem Oberbegriff «Stakeholder» sind alle Personen und Institutionen (also auch Vereine, Initiativen, Bündnisse, Interessengruppen etc.) zu verstehen, die einen direkten Bezug zu den Inhalten einer Kampagne oder Massnahme haben oder deren Bedürfnisse und Interessen bei einer Kampagne oder Massnahme berücksichtigt werden sollten. Im weitesten Sinne handelt es sich also um betroffene Personen und Institutionen, die nachvollziehbare und «berechtigte» Interessen in Bezug auf die Inhalte der Kampagne oder Massnahme vertreten. Stakeholder sind daher all diejenigen Personen und Institutionen, die im Kontext einer Kampagne oder Massnahme berücksichtigt werden müssen, aber nicht die eigentliche Zielgruppe der Kampagne bzw. Massnahme sind (zur Zielgruppe siehe unten).

### **Promotoren einer Kampagne/ Massnahme**

Als Promotoren einer Kampagne oder Massnahme bezeichnen wir diejenigen Personen oder Institutionen, die Urheber oder Urheberin einer Kampagne oder

Massnahme sind und die ein bestimmtes Ziel oder eine Absicht verfolgen. Promotoren einer Kampagne oder Massnahme unterscheiden sich von Stakeholdern insofern, als dass die Promotoren zwar auch von den Inhalten betroffen sein können, aber sie die Kampagne oder Massnahme initiiert haben und die Inhalte aktiv kommunizieren. Promotoren müssen nicht mehr «ins Boot geholt» werden, vielmehr unterstützen sie das «Boot», in das alle anderen geholt werden sollen. Promotoren können in diesem Sinne auch Auftraggebende sein.

### **Kommunikation**

Der Kommunikationsbegriff ist in diesem Rahmenmodell sehr weitgefasst zu verstehen. Das heisst, Kommunikation bezieht sich auf jegliche Art der Informationsvermittlung, sei dies auf verbalem, schriftlichem, multimedialem oder irgendeinem anderen Weg.

### **Verhalten**

Verhalten bezeichnet nicht nur das aktuelle «Tun» und «Handeln», sondern meint die gesamte Palette an Verhaltensweisen (also auch Entscheidungen treffen, Kauf- und Konsumverhalten, Engagement für oder gegen etwas etc.). Verhalten ist all das, womit eine Person (oder auch eine Institution) in irgendeiner Form (zumeist beabsichtigt, intentional oder aus Gewohnheit) Einfluss auf sich selbst und/oder die Umwelt nimmt.

### **Zielgruppe**

Unter dem Begriff «Zielgruppe» werden die Personen und Institutionen verstanden, an die sich die Inhalte einer Kampagne oder Massnahme primär wenden. Bei der Zielgruppe handelt es sich in der Regel um Personen und nicht um Institutionen. Sollen Massnahmen oder Kampagnen sich an Institutionen wenden, so sollten zuerst die Personen, die in einer Institution entsprechende Verantwortungsbereiche haben, als Zielgruppe identifiziert werden. In diesem Fall kann auch von sogenannten Agents of Change in Institutionen gesprochen werden. Bei diesen Agents of Change handelt es sich um Personen, die Schlüsselpositionen in Bezug auf das gewünschte Zielverhalten innerhalb von Institutionen innehaben. Somit kann das Rahmenmodell auch in Bezug auf Institutionen für Verhaltensänderungen von Individuen genutzt werden.

Personen oder Gruppen werden zur Zielgruppe, da sie durch Entscheidungen, Verhalten oder Gewohnheiten zu einem bestimmten Problemzustand beiträgt oder diesen aufrechterhält. Bei der Zielgruppe soll das Problemverhalten durch das

Zielverhalten abgelöst werden, so dass sich der identifizierte Problemzustand verbessert und der mit der Kampagne oder Massnahme angestrebte Zielzustand erreicht wird. Die Zielgruppe unterscheidet sich von Stakeholdern dadurch, dass der primäre Fokus einer Kampagne sich auf die Zielgruppe richtet, während die Stakeholder durch die Kampagne nicht primär erreicht werden sollen.

Stakeholder flankieren und unterstützen im besten Fall eine Kampagne bzw. Massnahme und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Zielgruppe möglichst gut erreicht wird. Es kann durchaus eine Schnittmenge zwischen Stakeholdern und Zielgruppe geben. Für den Erfolg einer Kampagne bzw. Massnahme ist es wichtig, die Zielgruppe genau zu benennen und nicht für eine zu weite, inhaltlich sehr diverse Zielgruppe zu planen.

### **Problemzustand**

Wenn von Problemzustand die Rede ist, werden damit ein Zustand oder eine Tendenz/Indizien in der Umwelt gemeint, die als Problem identifiziert wurden. Beim Problemzustand handelt es sich um Aspekte, die mehr oder weniger objektiv vorhanden und mit negativen Konsequenzen für Menschen, Tiere, Natur oder allgemein Ökosysteme verbunden sind. Hierunter fallen beispielsweise Klimaerwärmung, erhöhte Schadstoffanteile in der Luft, Feinstaub, Mikroplastik, Artensterben, invasive gebietsfremde Arten, aber auch Umweltverschmutzung wie etwa Müll oder klimaschädliches Konsumverhalten etc. Der Problemzustand ist das, was im Rahmen einer Kampagne oder durch eine Massnahme in einen Zielzustand überführt werden soll, bzw. der Zustand, der verhindert werden soll.

### **Zielzustand**

Unter dem Zielzustand wird der Zustand in der Umwelt verstanden, der durch eine Kampagne oder Massnahme angestrebt wird oder beibehalten werden soll. Was ein geeigneter Zielzustand ist, ist ebenfalls wie bei der Feststellung eines Problemzustands Definitionssache und sollte jeweils so gut wie möglich auf (wissenschaftlichen) Fakten oder geeigneter Grundlage basieren. Ein Zielzustand könnte beispielsweise sein, dass kein Mikroplastik in der Umwelt zu finden sein soll.

### **Problemverhalten**

Das Problemverhalten meint das Verhalten, das zum Problemzustand direkt (oder indirekt) beiträgt oder diesen aufrecht erhält. Auch Verhalten, dass das Erreichen des Zielzustands oder die Ausführung des Zielverhaltens verhindert, kann als

Problemverhalten bezeichnet werden. Das Problemverhalten bezieht sich damit explizit und primär auf das Verhalten der Zielgruppe, sekundär kann auch das Verhalten von Stakeholdern inbegriffen sein. Kampagnen und Massnahmen haben meist zum Ziel, Problemverhalten in der Zielgruppe durch Zielverhalten abzulösen, so dass der Problemzustand geschmälert und der Zielzustand gefördert wird.

### Zielverhalten

Mit Zielverhalten ist das Verhalten der Zielgruppe gemeint, mit dem der Problemzustand in der Umwelt in Richtung Zielzustand überführt werden kann, oder das Verhalten, das dazu beiträgt, den Zielzustand in der Umwelt aufrechtzuerhalten. Die Identifikation von Problem- und Zielverhalten sollte vergleichbar mit dem Problem- und Zielzustand auf möglichst (wissenschaftlicher) abgesicherter Grundlage basieren, sodass sichergestellt werden kann, dass Problem- und Zielverhalten tatsächlich einen kausalen Einfluss auf Problem- oder Zielzustand der Umwelt bzw. den Transitionsprozess zwischen Problem- und Zielzustand haben. Die Zusammenhänge zwischen Problemverhalten, Problemzustand, Zielverhalten und Zielzustand sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

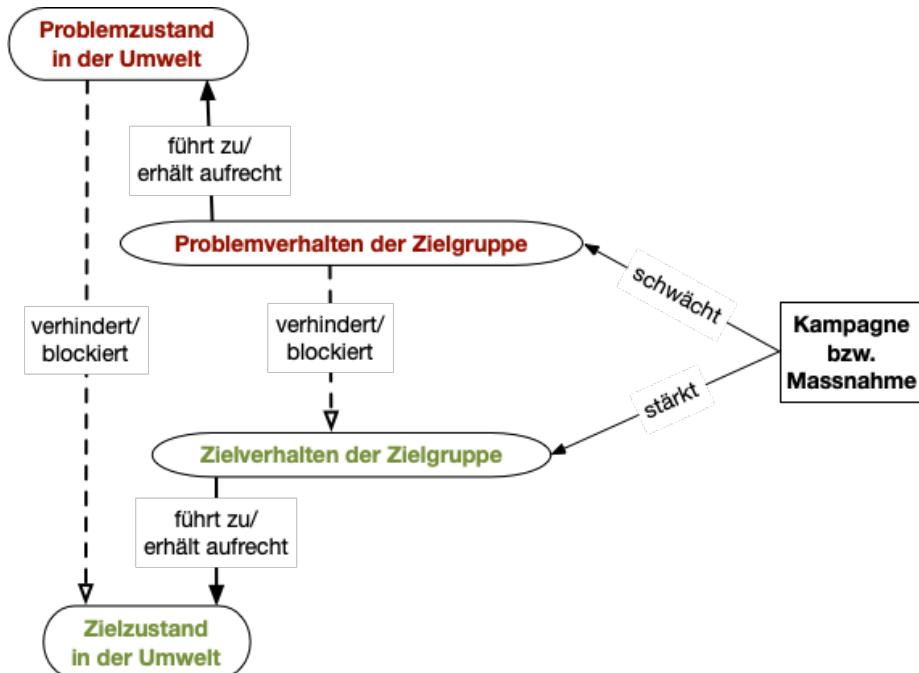


Abbildung 1. Vereinfachter Zusammenhang zwischen Problemverhalten, Problemzustand, Zielverhalten und Zielzustand im Kontext der Planung von Kampagnen und Massnahmen. Während Problemverhalten und Zielverhalten zu Problemzustand bzw. Zielzustand kausal führen sollen, können Problemverhalten und Problemzustand unter Umständen auch das Zielverhalten oder den Zielzustand verhindern oder blockieren. Daher zielen Kampagnen und Massnahmen in der Regel darauf ab, das Problemverhalten in der Zielgruppe zu schwächen oder abzubauen und das Zielverhalten zu stärken bzw. aufzubauen.

## 5 Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden werden Theorien, Modelle und Ansätze beschrieben, die in die Gestaltung des Rahmenmodells eingeflossen sind. Im Rahmenmodell selbst wird an unterschiedlichen Stellen auf diese Theorien verwiesen, um Ansatzpunkte zu geben, wie etwa ein Aspekt des Modells zu verstehen ist oder wo weiterführende und vertiefende Informationen zu finden sind. Dabei dient die folgende Darstellung der Theorien, Modelle und Ansätze nicht dazu, jedes Detail der entsprechenden Theorie zu beschreiben, sondern soll einen Eindruck von den dahinterstehenden Grundlagen vermitteln, um Inspiration für weiterführende Planungen zu bieten. Die vorgestellten Theorien, Modelle und Ansätze sind nicht als sich gegenseitig ausschliessende Optionen zu verstehen, sondern sollen sich durch ihre unterschiedlichen Fokuspunkte synergetisch ergänzen.

Selbstverständlich gibt es noch weitere theoretische Ansätze, die für die Gestaltung von Umweltkommunikation und Kampagnen nützlich sind. Da hier aber nicht alle existierenden Theorien und Modelle erschöpfend beschrieben werden können, soll an dieser Stelle dazu ermuntert werden, weitere Ansätze durchaus selbst in das Rahmenmodell oder die Gestaltung von Massnahmen einzubringen – allerdings immer unter der Prämisse, dass es sich dabei tatsächlich um etablierte Inhalte aus der Wissenschaft oder Praxis handelt, die ausreichend gut dokumentiert sind, sodass sie alle Entscheidungen objektiv nachvollziehbar und reproduzierbar machen.

Dieses Prinzip wird auch im Intervention Mapping Approach verfolgt, der als Inspiration für das Rahmenmodell diente und im folgenden Kapitel beschrieben wird. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass einige der im Folgenden vorgestellten Modelle nicht aus dem Bereich der Verhaltensänderung im Umweltbereich stammen, sondern entweder allgemein in der Sozialpsychologie ohne Bezug auf ein begrenztes Themenfeld formuliert wurden oder aus psychologischen Anwendungsbereichen stammen, die stark an theoriebasierter Verhaltensänderung interessiert sind, wie beispielsweise die Gesundheitspsychologie. Die dem Rahmenmodell zugrundeliegenden Theorien sind daher nicht ausschliesslich zur Planung, Durchführung und Evaluation von Massnahmen und Kampagnen zur Förderung umweltgerechten Verhaltens geeignet, sondern auch auf andere Themenbereiche übertragbar. Dabei sollte aber immer kritisch überlegt werden, wie

gut sich ein Ansatz oder ein Erklärungsmodell für das jeweilige Themengebiet eignet, also wie übertragbar die Kernannahmen und postulierten Zusammenhänge einer Theorie für ein anderes Themenfeld sind.

### 5.1 Intervention Mapping

Das Intervention Mapping (Bartholomew Eldredge et al. 2016) ist ein theorie- und evidenzbasierter Ansatz zur Planung, Umsetzung und Evaluation von Massnahmen bzw. Kampagnen, die auf eine Verhaltens- oder Einstellungsveränderung abzielen. Dieser Ansatz bietet den Vorteil, dass bei der Kampagnenplanung drei Perspektiven berücksichtigt werden:

1. eine ökologische Perspektive, bei der sowohl das Individuum als auch der soziale und räumliche Kontext, in dem es sich bewegt, betrachtet wird;
2. das Einbeziehen aller relevanten Stakeholder; und
3. der Einsatz von wissenschaftlichen Theorien und aktuellen Forschungsergebnissen, die zur Gestaltung der Kampagne bzw. Massnahme eingesetzt werden sollen.

Das Gestalten von Massnahmen und Kampagnen nach dem Intervention-Mapping-Ansatz ist in sechs Schritte gegliedert. Der erste Schritt umfasst die *Bedarfsanalyse*, in der es darum geht, die Zielgruppe zu identifizieren und die Gesamtsituation zu analysieren, um einschätzen zu können, welche Art der Veränderung möglich und wünschenswert ist. Hierbei sollte unter anderem darauf geachtet werden, dass die gewünschte Veränderung auch wirklich aufseiten der Zielgruppe umsetzbar ist. Im zweiten Schritt werden die *Ziele und Ergebnisse der geplanten Intervention* bzw. Massnahme genau definiert. Das Ergebnis von Schritt zwei ist, eine logische Wirkungskette aufzustellen, aus der hervorgeht, was genau durch die entsprechende Massnahme verändert werden soll. Sinnvoll ist es, diese Wirkungskette sowohl auf Problem- und Zielzustand als auch auf Problem- und Zielverhalten zu beziehen. Im dritten Schritt geht es um die Planung und Ausgestaltung der Massnahmen und darum, die richtigen Komponenten und Veränderungstechniken zu identifizieren und auszuwählen. Der vierte Schritt umfasst das *Anfertigen der Materialien*, die für die Massnahme benötigt werden (z. B. Handouts, Rollenspiele etc.) Diese Materialien werden in diesem Schritt bereits getestet und gegebenenfalls angepasst. In Schritt

fünf wird festgelegt, wie die neu gestaltete *Massnahme implementiert*, also in die Praxis überführt, werden soll. Und im sechsten Schritt wird definiert, wie und wann die *Massnahme evaluiert* werden soll, um die Wirksamkeit und die in der Wirkungsketten angenommenen Effekte einschätzen zu können. Dafür werden zum Beispiel bereits Fragen und Kriterien formuliert, die prüfen, ob das Ziel der Massnahme erreicht wurde, ob die Massnahme der Zielgruppe gefallen hat und was gegebenenfalls verändert werden sollte.

**Box 1. Bedeutung des Intervention Mapping für die Gestaltung von Umweltkommunikation:**

Intervention Mapping ist als Basis zur Planung von Massnahmen sehr gut geeignet, da es einen allgemeinen Rahmen zur Planung und Durchführung von Kampagnen und Massnahmen bietet. Es ist so flexibel, dass die oben beschriebenen Schritte nicht der Reihe nach ausgeführt werden müssen. Es ist möglich, hin- und herzuspringen, um sicherzustellen, dass alle relevanten Schritte berücksichtigt werden. Genau dieses Prinzip nutzt auch das Rahmenmodell zur Umweltkommunikation.

Das Kommunikations-Rahmenmodell nutzt in Anlehnung an den Intervention Mapping Approach ebenfalls ein stufenweises Vorgehen, in dem unterschiedliche Meilensteine beschrieben werden, die erreicht werden sollten, um die jeweilige Massnahme erfolgreich umsetzen zu können und zu verbessern. Das Kommunikations-Rahmenmodell geht allerdings über den Intervention Mapping Approach hinaus, indem stärker auf Theorien, Modelle und Vorgehensweisen verwiesen wird, mit denen Kampagnen und Massnahmen konkret geplant und umgesetzt werden können.

## 5.2 Health Action Process Approach

Der Health Action Process Approach (im Folgenden HAPA-Modell oder kurz HAPA, Schwarzer 2008) wurde entwickelt, um die Änderung von Verhalten zu erklären und vorherzusagen (Abbildung 2). Das HAPA-Modell findet vor allem Einsatz bei der Vorhersage von Gesundheitsverhalten und in der Gesundheitsverhaltensänderung. Das HAPA-Modell besteht aus zwei Phasen. In der ersten Phase, der sogenannten **motivationalen Phase**, geht es darum, dass Personen eine Motivation und Intention entwickeln, das eigene Verhalten in Richtung Zielverhalten zu verändern. In der

zweiten Phase, der sogenannten **volitionalen Phase**, geht es darum, diese Intention in Zielverhalten umzusetzen. Diese zweite Phase ist das Besondere am HAPA-Modell, da wissenschaftliche Studien zur Verhaltensänderung zeigen, dass eine Intention zu bilden («Ich möchte gerne Biodiversität fördern») nicht automatisch in einer entsprechenden Handlung mündet (sog. Intentions-Verhaltens-Lücke, siehe auch Beschreibung der Theorie des geplanten Verhaltens, S. 27). Des Weiteren erlaubt das HAPA-Modell durch seine zwei Phasen, Massnahmen auf unterschiedliche Personengruppen zuzuschneiden. Für Personen, die noch keine Intention zur Verhaltensänderung ausgebildet haben, sind die psychologischen Bausteine aus der motivationalen Phase (der ersten Phase) relevant. Das heisst, eine entsprechende Kampagne sollte die *Risikowahrnehmung* («Biodiversität ist gefährdet, ist aber für uns Menschen wichtig!»), die *Handlungsergebniserwartung* («Wenn ich mich für Biodiversitätsförderung einsetze, dann wird der Gefährdung etwas entgegengesetzt») und *handlungsbezogene Selbstwirksamkeit* («Ich bin in der Lage und habe die Mittel und Ressourcen, Biodiversität zu fördern»; für Details zur Selbstwirksamkeit siehe auch unten «Sozial-kognitive Theorie», S. 50) ansprechen.

Für Personen, die bereits eine Intention ausgebildet haben, sind die psychologischen Bausteine aus der volitionalen Phase (Phase 2) relevant, um die Intention in das Zielverhalten umzusetzen: *Handlungsplanung* («Ich weiss genau, was ich wie tun muss, um Biodiversität zu fördern»), *Barrieren-Management* und *Handlungskontrolle* («Auch wenn etwas nicht so läuft wie gedacht, habe ich einen Alternativplan, wie ich Biodiversität fördern kann»).

Die Unterteilung in eine motivationale und eine volitionale Phase eignet sich grundsätzlich für eine Segmentierung der Zielgruppe: Welche Personen benötigen Massnahmen zum Aufbau oder zur Stärkung der Motivation für das gewünschte Zielverhalten, und welche Personen benötigen Massnahmen zur Initiierung oder Aufrechterhaltung dafür, das Zielverhalten (auch weiterhin) zu zeigen? Auch innerhalb der motivationalen und volitionalen Phase kann segmentiert werden: Soll hauptsächlich die Risikowahrnehmung erhöht, die Handlungsergebniserwartung verbessert oder die allgemeine Selbstwirksamkeit gefördert werden? Was ist für die Zielgruppe am vielversprechendsten und am notwendigsten, um sich in Richtung Zielverhalten zu bewegen? Auf diese Art kann das HAPA also dabei helfen, Massnahmen spezifisch für die Zielgruppe (und Untergruppen) masszuschneidern.

Auch zeigt sich hier bereits deutlich, dass mit einer einzigen, unspezifischen Massnahme voraussichtlich kein grosser Erfolg zu verzeichnen ist, wenn zu wenig über die Zielgruppe bekannt ist. Um die Massnahme spezifischer zu gestalten, ist es auch möglich, eine (Unter-)Kampagne zusammenzustellen, die sich auf Personen bezieht, die sich noch in der motivationalen Phase befinden, und eine zweite für Personen, die sich in der volitionalen Phase befinden. So wäre es möglich, unterschiedliche Zielgruppen erfolgreich anzusprechen.

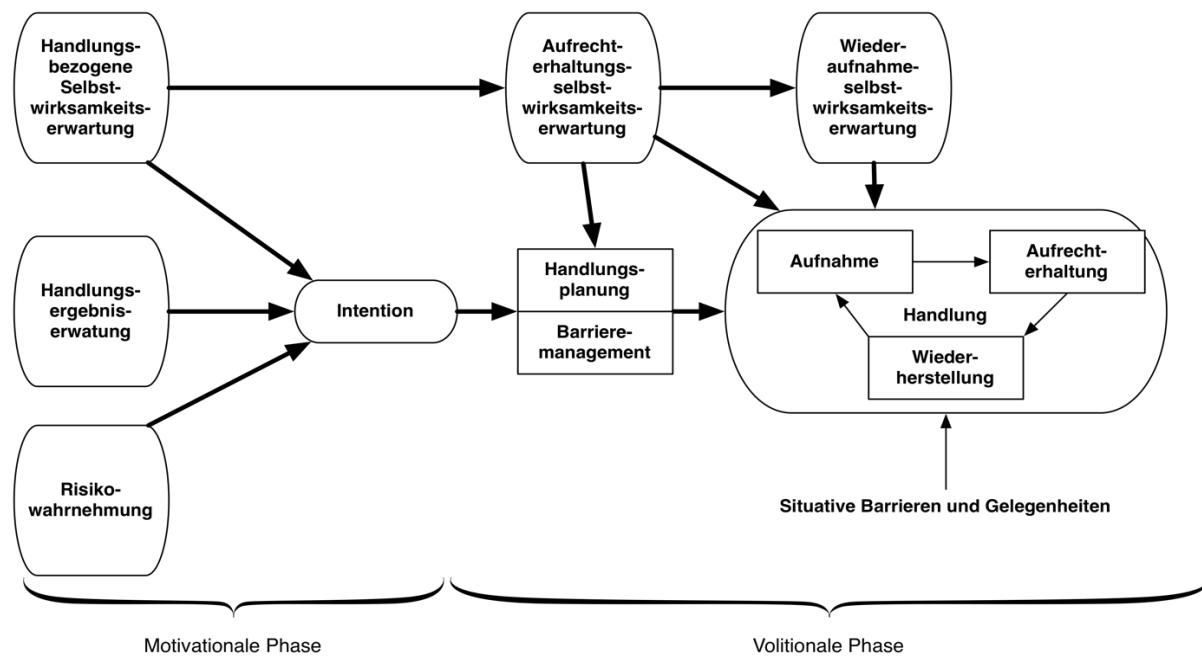


Abbildung 2. Health Action Process Approach, HAPA-Modell (eigene Darstellung, nach Schwarzer 2008). Das HAPA wird im Bereich der Gesundheitsförderung häufig zur Planung, Durchführung und Ergebnisüberprüfung von Massnahmen genutzt.

### Box 2. Bedeutung des HAPA für die Gestaltung von Umweltkommunikation:

Das Rahmenmodell nutzt den kombinierten Prozess- und Phasencharakter des HAPA-Modells: Einerseits werden Phasen als Meilensteine beschrieben, die unterschiedliche Ausgangslagen in der Zielgruppe darstellen (motivationale oder volitionale Phase). Andererseits werden Prozessfaktoren formuliert, die von einem Meilenstein zum nächsten führen (z.B. von der Intention zur Planung, also von der motivationalen in die volitionale Phase). Zudem können die im HAPA beschriebenen psychologischen Bausteine als Inspiration und Beispiele für die Gestaltung von Prozessfaktoren genutzt werden.

### 5.3 Selbstbestimmungstheorie

Nach der Selbstbestimmungstheorie (Self-determination theory, SDT; Deci & Ryan 2008) hängt die Motivation für ein bestimmtes Verhalten (z.B. gesund essen, Müll trennen) davon ab, inwieweit die psychologischen Grundbedürfnisse durch dieses Verhalten befriedigt werden. Bei den Grundbedürfnissen, die in der SDT beschrieben werden, handelt es sich um die Bedürfnisse nach *Autonomie*, *Kompetenz* und *sozialer Eingebundenheit*.

- Das Bedürfnis nach *Autonomie* bedeutet, dass selbstbestimmt gehandelt und eigene Entscheidungen getroffen werden können. Dieses Bedürfnis bezieht sich auf das Gefühl der Freiwilligkeit, und meint nicht die tatsächliche, objektiv betrachtete Unabhängigkeit.
- Das Bedürfnis nach *Kompetenz* ist dem Konstrukt der Selbstwirksamkeit sehr ähnlich (siehe Sozial-kognitive Theorie, S. 50) und beschreibt das Bedürfnis, auf wichtige Dinge einwirken zu können, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzeugen.
- Das Bedürfnis nach *Sozialer Eingebundenheit* beschreibt den Wunsch, einen als bedeutsam empfundenen Austausch mit anderen Menschen zu haben, sich als wichtiger, wertgeschätzter Teil der Gesellschaft zu erleben.

Prinzipiell haben alle Menschen diese Bedürfnisse – allerdings mit individuell unterschiedlicher Ausprägung. Aktivitäten und Handlungen, bei denen die genannten Bedürfnisse befriedigt werden, führen dazu, dass sich Personen motivierter fühlen, diese Handlungen auch in Zukunft auszuführen. Daher scheint es günstig zu sein, Aktivitäten so zu gestalten, dass sie Möglichkeiten zur Befriedigung der Grundbedürfnisse bieten (Becker 2006).

In der SDT wird die Motivation auf einem Kontinuum angeordnet. Dieses Kontinuum reicht von autonomer (intrinsischer) bis fremdbestimmter (extrinsischer) Motivation. Je besser die oben beschriebenen Grundbedürfnisse befriedigt werden, desto autonomer ist die Motivation. Es hat sich gezeigt, dass Verhaltensweisen, denen autonome Motivation zugrunde liegt, eher gezeigt werden und stabiler sind als Verhaltensweisen, die eher external, also durch äußere Anreize, motiviert sind.

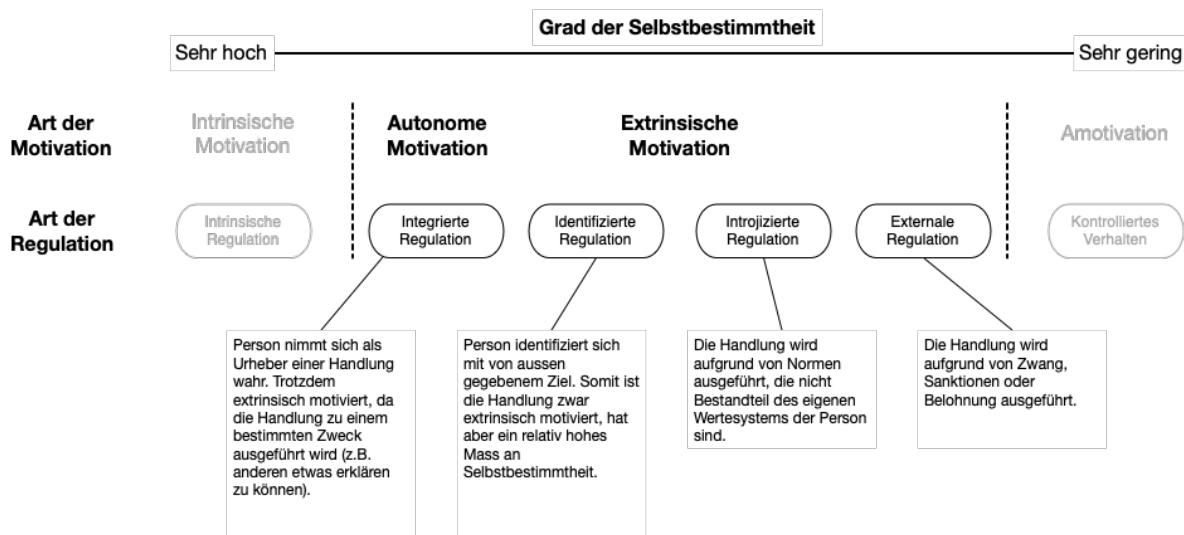


Abbildung 3. Das Motivationskontinuum nach der SDT. Reine Amotivation und reine intrinsische Motivation kommen streng genommen im alltäglichen Handeln nicht vor. Amotivation würde eine vollständige Antriebslosigkeit bedeuten, während eine rein intrinsische Motivation bedeutet, dass eine Handlung einzig und allein aus Freude und Spass ausgeführt wird, ohne dass damit andere Ziele verbunden wären. Da beide Formen auf Menschen fast nie zutreffen, wird die «autonome Motivation» oft als «intrinsischste» Form der Motivation gesehen, um das menschliche Erleben, Verhalten und Bewusstsein besser widerzuspiegeln. Mit Zunahme des «Intrinsischen» steigt auch der Grad der wahrgenommenen Selbstbestimmtheit, was mit einer stärkeren Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse und mit erhöhter Zufriedenheit sowie Wohlbefinden in Verbindung steht.

### Box 3. Bedeutung der SDT für die Gestaltung von Umweltkommunikation:

Für das Rahmenmodell fungiert die SDT als Grundlage. So kann sie zum Beispiel genutzt werden, wenn es darum geht, eine gemeinsame Vision zu entwickeln oder zu kommunizieren, warum gerade eine bestimmte Zielgruppe betroffen ist oder auf ein bestimmtes Zielverhalten fokussiert wird.

Die SDT betont, wie wichtig die Befriedigung der drei Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit für die Motivation und Aufrechterhaltung von Verhalten ist. Das Grundprinzip der Motivationsförderung durch Bedürfnisbefriedigung hat in jeden Prozessfaktor des Kommunikations-Rahmenmodells Eingang gefunden (z. B. durch die Einbindung aller relevanten Gruppen, die Formulierung einer gemeinsamen Vision oder dadurch, dass Konsequenzen des neuen Verhaltens so gestaltet werden, dass sie die drei Grundbedürfnisse befriedigen können).

Vor allem wenn es darum geht, dass das neue Verhalten bzw. das Zielverhalten dauerhaft gezeigt wird, ist es wichtig, dass das Zielverhalten und alles, was damit zusammenhängt, als sinnstiftend erlebt wird. Dies fördert die intrinsische bzw. autonome Motivation und bewirkt damit, dass das Zielverhalten wahrscheinlicher und zuverlässiger ausgeführt wird.

## 5.4 Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie des geplanten Verhaltens (engl. theory of planned behavior) nimmt an, dass jedem Verhalten eine Intention zugrunde liegt (Fishbein & Ajzen 2010). Eine Intention kann daher auch als das Ausmass der Bereitschaft, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, verstanden werden. Ob eine solche Intention vorhanden und wie stark diese ausgeprägt ist, hängt von drei Faktoren ab: von der Einstellung einer Person zum Verhalten (bzw. zu den Folgen des Verhaltens), von der Bewertung des Verhaltens als «gut» und «richtig» aufgrund eigener normativer Vorstellungen, und von der Überzeugung, das Verhalten grundsätzlich ausführen zu können (wahrgenommene Verhaltenskontrolle).<sup>5</sup> Einstellungen, subjektive Normen und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle basieren wiederum auf psychologischen Prozessen, den «Überzeugungen», die von unterschiedlichen «Hintergrundfaktoren» mitbestimmt werden (z. B. Alter, Erfahrungen, Bildung, Gewohnheiten, sozio-ökonomischer Status etc.). Die Hintergrundfaktoren und Überzeugungen einer Person sind nur schwierig direkt zugänglich. Daher fokussieren viele auf der Theorie des geplanten Verhaltens basierende Massnahmen auf die Veränderung der Einstellung, der Normen oder der Kontrollüberzeugungen, um die Intention für ein Zielverhalten zu stärken. Dadurch soll die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, das Zielverhalten tatsächlich zu zeigen. Die wichtigsten Annahmen der Theorie des geplanten Verhaltens sind in Abbildung 4 dargestellt.

---

<sup>5</sup> Sowohl Einstellungen, subjektive Normen als auch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind vielschichtiger als hier dargestellt. Die Einstellung geht beispielsweise auf ein Abwägen zwischen Aufwand und erwartetem Ergebnis zurück, die subjektive Norm fußt sowohl auf eigenen Wertevorstellungen als auch darauf, was eine Person denkt, welche Werte wichtige und besonders nahestehende Personen im eigenen sozialen Umfeld haben. In die wahrgenommene Verhaltenskontrolle fließen Selbstwirksamkeitserfahrungen mit ein.

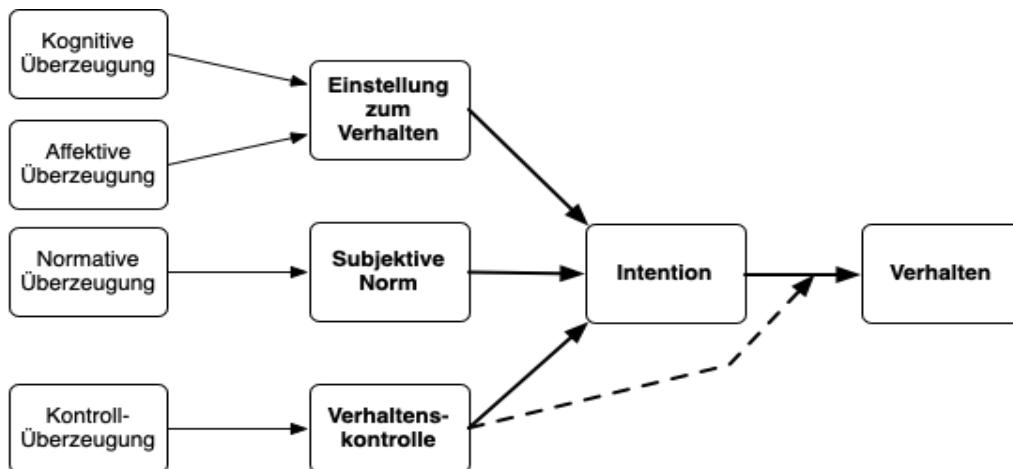


Abbildung 4. Konzeptionelle Darstellung der Theorie des geplanten Verhaltens. Eigene Darstellung nach Fishbein und Ajzen (2010).

Wie kann die Theorie des geplanten Verhaltens nun genutzt werden, um zum Beispiel umweltgerechtes und nachhaltiges Verhalten zu fördern? Im Prinzip können dafür die vier Konstrukte Intention, Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle entweder einzeln oder miteinander kombiniert<sup>6</sup> genutzt werden.

*Ansatz bei Intentionen:* Hier wird oft die Idee verfolgt, direkte Anreize zu schaffen, um gewünschtes Verhalten, also Zielverhalten, aufzubauen oder unerwünschtes Verhalten bzw. das Problemverhalten zu unterbinden (durch Belohnen oder Bestrafen bzw. Sanktionieren). Ob und wie gut das funktioniert, hängt allerdings davon ab, welche Anreize gewählt werden. Die Bereitstellung von Fördermitteln, Steuervergünstigungen oder vergleichbaren monetären Vorteilen entfaltet ihre Wirkung in der Regel nur so lange, wie sie der Zielgruppe zur Verfügung stehen, also direkt erleb- oder nutzbar sind. Sobald die Anreize ausbleiben, nimmt auch das Zielverhalten wieder ab, da es direkt an die Anreize gekoppelt ist. Darüber hinaus ist an monetären bzw. materiellen Anreizen problematisch, dass diese häufig den Aufbau einer intrinsischen bzw. autonomen Motivation (siehe Selbstbestimmungstheorie, S. 25) unterminieren, dass also das Zielverhalten vermehrt aufgrund der Anreize und weniger aus eigener Überzeugung gezeigt wird. Das Erleben von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit zu ermöglichen, ist daher zielführender und erfolgversprechender zur Erhöhung der Intention. Das heisst, es sollte identifiziert

<sup>6</sup> Auch wenn eine Kombination grundsätzlich möglich ist, wird empfohlen, bei der Planung klar und übersichtlich zu trennen, welche Massnahme welches Konstrukt genau auf welche Weise verändern soll. Ansonsten wird es sehr schwierig bis unmöglich, später festzustellen, welche Massnahmen gewirkt und ob sie den gewünschten Effekt erreicht haben.

werden, was von der Zielgruppe als langfristig anhaltende (soziale oder psychologische) Belohnung erlebt wird und förderlich für das Selbstbild ist.

Bei *subjektiven Normen* anzusetzen, bedeutet häufig, dass das Zielverhalten als

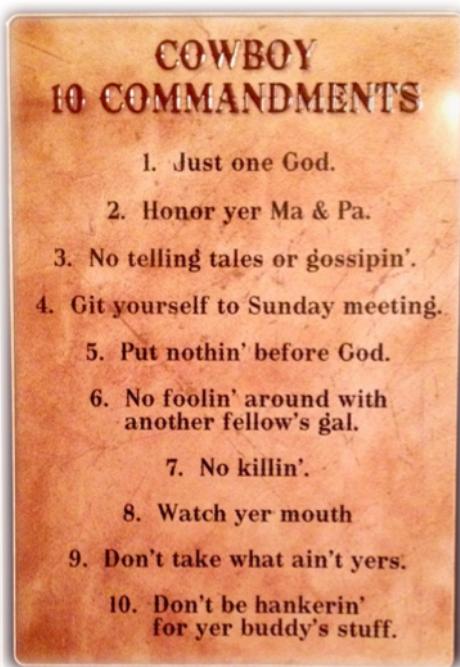


Abbildung 5. Die «10 Gebote», formuliert für Cowboys. Foto aufgenommen in einem Café in Kingsburg, Kalifornien.

sozial akzeptierte und erwünschte Verhaltensweise innerhalb eines für die Zielgruppe bedeutsamen Bezugssystems vermittelt wird. Um diese Normen zu kommunizieren, sind Rollenmodelle, Vorbilder, Peers und in der Zielgruppe akzeptierte Meinungsführerinnen und -führer besonders geeignet. Sofern die Glaubwürdigkeit gewährleistet ist, kann auch mit «Influencern» aus sozialen Netzwerken zusammengearbeitet werden. Dabei ist es wichtig, dieselbe Sprache zu verwenden, die in der Zielgruppe üblich und akzeptiert ist (Abbildung 5). Je stärker sich die Zielgruppe mit dem «Rollenmodell» identifizieren

kann, desto eher werden die kommunizierten Normen akzeptiert und übernommen. Herausfordernd ist hierbei, herauszufinden, welche Person für die Zielgruppe ein seriöses und positives Rollenmodell ist, wie authentisch dieses Rollenmodell die Normen vermitteln kann und ob unterschiedliche Adressaten gleich gut über das Rollenmodell angesprochen werden können (z.B. mehrere Zielgruppen oder auch Stakeholder). Die Wirksamkeit der Kommunikation subjektiver Normen wird wissenschaftlich diskutiert: Es gibt Positiv-, aber auch Negativbeispiele, sodass subjektive Normen gesamthaft eher als «schwache Einflussgrösse» angesehen werden (Armitage & Conner 2001). Bei dieser Einschätzung muss allerdings berücksichtigt werden, dass sich die Messung der Wirkung sozialer Normen in der Praxis oft als schwierig herausstellt und somit die Wirksamkeit unterschätzt werden könnte (Armitage & Conner 2001). Mit subjektiven Normen, auch als flankierende Massnahmen, zu arbeiten kann daher eine gute, wirksame Idee sein, aber sich im Bereich der Verhaltensänderung einzig auf die Vermittlung subjektiver Normen zu verlassen, ist voraussichtlich keine erschöpfend starke Einflussgrösse (siehe auch Kapitel zu Nudging, S. 47).

Eine weitere häufig genutzte Möglichkeit, Intention und Zielverhalten zu fördern, besteht darin, an der *Einstellung* anzusetzen. Dabei wird versucht, die Erwartungen an die Wirkung des Zielverhaltens positiv zu untermauern oder die Bewertung des Zielverhaltens und dessen Konsequenzen positiv zu verändern. Grundsätzlich basieren Erwartungen, die mit den Folgen eines Zielverhaltens verbunden sind, auf den Überzeugungen und dem subjektiven Wissen einer Person, während die Bewertung ausdrückt, welcher Affekt mit diesen Folgen des Verhaltens verbunden ist (z.B. ob es gut oder schlecht, wünschenswert oder unerwünscht ist). In Bezug auf Einstellungen ist es entsprechend wichtig, herauszufinden, welche Erwartungen in der Zielgruppe vorhanden sind, wie diese Erwartungen zustande kommen und wie wichtig und realistisch diese jeweils für die Zielgruppe sind.

Als weiteren Ansatzpunkt bietet die Theorie des geplanten Verhaltens die Möglichkeit, die wahrgenommene Verhaltenskontrolle zu thematisieren. Leitfrage ist hierbei, ob die Zielgruppe in ihrer eigenen Wahrnehmung über die Ressourcen und Möglichkeiten verfügt, das Zielverhalten überhaupt ausführen zu können. Ein häufiges Problem dabei ist, dass es bei komplexeren Themen, gerade im Bereich der Nachhaltigkeit und des umweltfreundlichen Verhaltens, oft einen «Gesetzes- und Vorschriftenschub» und teilweise kontrovers diskutierte und nicht direkt erlebbare Zusammenhänge gibt, die es Laien nicht immer einfach machen, den Überblick zu behalten und sich zu orientieren. Zu viel Komplexität kann zu Inaktivität, etwa durch Verwirrung und Frustration, führen. Insbesondere dann, wenn zu einem Thema bereits öffentliche Debatten mit sehr unterschiedlichen Argumenten und Aussagen geführt werden (wie zum Beispiel bei der Diskussion über Grenzwerte in Bezug auf eine gesundheitsschädliche Wirkung von Feinstaubpartikeln in der Atemluft). Abhilfe kann geschafft werden, indem für Transparenz gesorgt wird, die Zielgruppe in ihrer Kompetenz geschult wird und grundsätzliche, zur Orientierung nutzbare Ressourcen leicht verständlich aufbereitet und zugänglich gemacht werden. Das Dilemma, dass wissenschaftliche Befunde oft komplex sind und gewisse (statistische) Unsicherheit enthalten und in der Realität häufig detaillierte und komplexe Regelungen notwendig sind, gleichzeitig aber mehr Regulation auch weniger Handlungsspielraum und eine geringere wahrgenommene Verhaltenskontrolle bedeutet, bleibt im Grundsatz jedoch bestehen.

**Box 4. Bedeutung der Theorie des geplanten Verhaltens für die Gestaltung von Umweltkommunikation:**

Die subjektiven Normen, Intentionen, Einstellungen und das Einschätzen der eigenen Fähigkeiten sowie die dahinterliegenden Überzeugungen einer Zielgruppe zu kennen, ist für eine erfolgreiche Umweltkommunikation insofern relevant, als diese Kenntnis eine Basis sein kann für beispielsweise die Formulierung einer gemeinsamen Vision. Auch bieten Einstellungen und Intentionen sowie Normen einen sehr guten Indikator für die Akzeptanz einer Massnahme. Darüber hinaus kann die Selbsteinschätzung der Zielgruppe, welches Verhalten überhaupt möglich ist, für die Prozesse genutzt werden, die von der Akzeptanz der Massnahme zur Umsetzung des eigentlichen Zielverhaltens führen.

## 5.5 Gewohnheiten

Gewohnheiten sind automatische Prozesse, die uns dabei helfen, unseren Alltag zu bewältigen. Ohne Gewohnheiten müssten wir jeden Tag unglaublich viele, kleine Entscheidungen bewusst treffen, die uns von den eigentlich wichtigen Entscheidungen abhalten (Verplanken & Orbell 2003; Verplanken 2018). Gewohnheiten sind also besser als ihr Ruf. Für die Bewältigung unseres Alltags ist es wichtig, nicht jeden Tag darüber nachzudenken, ob wir jetzt Zähne putzen sollen oder nicht oder welchen Weg wir zur Arbeit nehmen. Gewohnheiten können aber auch negativ sein, wenn sie zum Beispiel unserer Gesundheit oder der Umwelt schaden.

Um Gewohnheiten zu verändern, müssen diese erst einmal identifiziert werden, um anschliessend zu hinterfragen, wie bestimmte Gewohnheiten (z.B. den Kamin mit Altpapier anzufeuern) verändert werden können. Dazu ist es wichtig zu wissen, wie ein bestimmtes Verhalten zu einer Gewohnheit geworden ist. Gewohnheiten entstehen dadurch, dass ein Verhalten sehr oft wiederholt wird. Wenn das Gefühl, das dieses Verhalten dabei in uns auslöst, positiv ist, dann wird das Belohnungszentrum im Gehirn angesprochen, und es werden Glückshormone ausgeschüttet. Wir fühlen uns gut und wiederholen dieses Verhalten daher immer wieder. Durch diese Wiederholungen wird das Verhalten abgespeichert und gelangt ins Unterbewusstsein. Dort sind alle Verhaltensweisen abgespeichert, die routinemässig ablaufen und daher keine Denkenergie benötigen. Um eine bestimmte Gewohnheit zu ändern, müssen wir uns die Gewohnheit wieder bewusst machen, was sehr viel Denkenergie kostet und daher anstrengend ist (Lewin 1947a, 1947b). Aus diesem Grund ist es so schwierig, Gewohnheiten zu ändern. Zusätzlich können wir versuchen, die alte Gewohnheit durch neues Verhalten zu ersetzen (Wood 2019).

Lewin (1947a) beschreibt in seiner Theory of Change (Veränderungstheorie), dass altes Verhalten und Gewohnheiten in drei Schritten verändert werden können: Zuerst muss die «alte Struktur», also die Vorstellungen und mentalen Modelle (siehe Kapitel zu mentalen Modellen bei der «Fünf-Schritte-Methode», S. 36), auf denen Gewohnheiten basieren, aufgetaut, dann bewegt und letztlich wieder eingefroren werden, sodass eine neue Struktur, also ein neues, verändertes mentales Modell, entsteht (Abbildung 6).

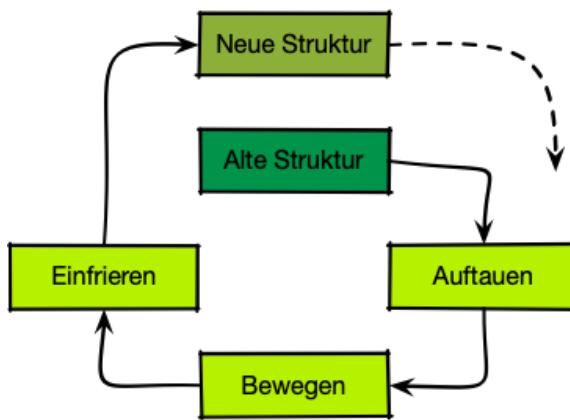


Abbildung 6. Eigene Darstellung des Veränderungsmodells nach Lewin (1947a), in dem Verhaltensänderung durch das Auftauen alter «Denk- und Verhaltensstrukturen» und Einfrieren der durch «Bewegen» (also durch Lernerfahrungen und Erkenntnisse) entstandenen neuen Strukturen beschrieben wird.

Das «Auftauen» kann beispielsweise durch sich verändernde Lebensumstände geschehen, wenn bisherige Gewohnheiten nicht mehr funktionieren oder alternative Verhaltensweisen «angeboten» werden. «Bewegen» wird durch die Erfahrungen, die mit den neuen Verhaltensweisen einhergehen, unterstützt. Diese neuen Erfahrungen sollten demnach möglichst positiv sein, damit das neue Verhalten sich etablieren und verfestigen kann, also «eingefroren» wird und eine neue Struktur bildet. Mit dieser neuen Struktur kann dann im Bedarfsfall weitergearbeitet werden.

Nach diesem Prinzip wird es leichter, die Verbindungen, die als Gewohnheiten im Gehirn entstanden sind, zu schwächen (Stangl 2019). Oft ist es einfacher für uns, unsere Gewohnheiten zu ändern, wenn wir unsere Umgebung ändern. Wenn es zum Beispiel bei unserer neuen Arbeitsstelle keinen Supermarkt mehr gibt, wo wir unser Mittagessen kaufen können, fangen wir stattdessen eventuell damit an, unser eigenes Mittagessen mitzubringen. Das kann positive Effekte haben, beispielsweise im finanziellen, ökologischen und gesundheitlichen Bereich. Allerdings können Veränderungen in der Umwelt auch unerwünschte Verhaltensweisen hervorrufen. Beispielsweise kann die Entfernung von Mülleimern im öffentlichen Raum einerseits dazu führen, dass Personen ihre Abfälle mitnehmen und zu Hause entsorgen – andererseits besteht das Risiko, dass «Littering» zunimmt, da die Personen nicht mehr wissen, wohin mit dem Müll und diesen dann einfach «wild» entsorgen. Daher ist es wichtig, bei Veränderungen in der Umwelt gleichzeitig die erwünschten Verhaltensweisen, also das Zielverhalten, gezielt zu fördern (im genannten Beispiel könnten Hinweise darauf, wie mit Müll neu umgegangen werden soll, hilfreich sein).

Darüber hinaus zeigen Studien zu Gewohnheiten und Verhaltensänderung, dass die Wahl des richtigen Zeitpunkts eine Schlüsselkomponente für Gewohnheitsänderungen und erfolgreiche Kampagnen sein kann (z. B. Verplanken & Wood 2006; Verplanken 2018; Wood 2019; Abbildung 7). Personen neigen eher dazu, Gewohnheiten abzulegen und neue Verhaltensweisen aufzubauen, wenn sie einen allgemeinen Bruch zu ihrer gewohnten Routine erleben. Dieser Bruch kann sowohl negative als auch positive Ursachen haben. In der Fachsprache wird hierbei auch von «teachable moments» gesprochen. *Teachable moments* können folgendermassen charakterisiert werden:

- Häufig bei sogenannten kritischen Lebensereignissen (z. B. Jobverlust, Scheidung, Hochzeit, Umzug, Schwangerschaft etc.; vgl. z. B. Kanner et al. 1981)
- Veränderungen und Neuerungen erlauben es, mit Gewohnheiten zu brechen und alternatives Verhalten aufzunehmen. Wichtig dabei: Das neue Verhalten muss als funktional und zielführend für die neue Lebenssituation erlebt werden.
- Auch politische, wirtschaftliche oder umweltbezogene Veränderungen können als teachable moments genutzt werden, wenn sie zum Beispiel auf gesellschaftlicher Ebene ein «kritisches Lebensereignis» darstellen (z. B. Kernreaktorschmelze in Fukushima oder Wetterextreme, die auf den Klimawandel zurückgeführt werden können).



Abbildung 7. Den richtigen Zeitpunkt für Kampagnen und Massnahmen für Verhaltensveränderungen zu identifizieren, gilt als eine Schlüsselkomponente: Personen sind geneigter, mit Gewohnheiten zu brechen und Neues auszuprobieren, wenn sich etwas Grundlegendes an ihrer Lebenssituation verändert.

Wenn Kampagnen sich an Zielgruppen richten und dabei teachable moments nutzen wollen, sollten die folgenden Grundsätze beachtet werden:

- identifizieren, wann Entscheidungen bei der Zielgruppe getroffen werden;
- je nach «kritischem Lebensereignis», das einen teachable moment wahrscheinlich macht, die Zielgruppe nicht «überfallartig» angehen, aber auch nicht zu lange warten;

- der Zielgruppe nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig Zeit für Entscheidungen lassen;
- die Zielgruppe bei der Planung neuen (Ziel-)Verhaltens unterstützen (wann wird was wie, wo und wie lange gemacht; was geschieht, wenn etwas Unvorhergesehenes passiert?); und
- Entscheidungshilfen und Argumente genau dann geben, wenn Entscheidungen getroffen werden (z. B. Flyer, Plakate und Infos dann geben, wenn die Zielgruppe «Lenkung» und Information braucht).

**Box 5. Bedeutung der Forschung zu Gewohnheiten für die Gestaltung von Umweltkommunikation:**

Gewohnheiten bestimmen einen grossen Teil unseres Alltags. Daher ist es für Kampagnen, die eine Verhaltensänderung als Ziel haben, äusserst relevant, sich damit auseinanderzusetzen, wie Gewohnheiten funktionieren und wie diese prinzipiell «aufgebrochen» werden können. Gewohnheiten und die Veränderung von Gewohnheiten spielen eine grosse Rolle für die im Rahmenmodell beschriebenen Prozessfaktoren. Bei entsprechenden Massnahmen muss allerdings beachtet werden, dass Personen Neuem gegenüber ablehnend begegnen können, wenn sie merken, dass sie dadurch ihre Gewohnheiten und Routinen infrage stellen müssen, was wiederum mit Aufwand und Energie verbunden ist – und damit den Alltag erst einmal mühsamer erscheinen lässt.

## 5.6 Fünf-Schritte-Methode zur Gestaltung von Kommunikation und Interventionen

In der Risiko-Kommunikation wurde eine Methode zur Kommunikationsgestaltung entwickelt, die aus fünf aufeinanderfolgenden inhaltlichen Schritten besteht (Morgan et al. 2001). Die Fünf-Schritte-Methode ist eher als ein qualitatives Vorgehen denn als eine eigenständige Theorie zu verstehen. Insbesondere durch den qualitativen Charakter ergänzt sie die bisher vorgestellten Theorien und trägt somit zu einem breiten Spektrum an Modellen bei, auf denen das Rahmenmodell basiert.

Die Fünf-Schritte-Methode setzt bei den «subjektiven Theorien» oder «mentalnen Modellen» an, die in der Zielgruppe zu einem bestimmten Thema vorherrschen. Mentale Modelle<sup>7</sup> sind eine Kombination aus Wissen, Vorstellungen, Erwartungen und Erfahrungen, mit denen Menschen sich selbst die Welt erklären und durch die das Handeln und Verhalten einen subjektiven Sinn erlangen. Diese subjektiven Theorien darüber, wie die Welt funktioniert, ermöglichen es Menschen, zu planen, mit der (räumlichen und sozialen) Umwelt zu interagieren und Ziele zu verfolgen. Alles, was Menschen tun, beruht auf ihren subjektiven Theorien und mentalen Modellen (Johnson-Laird 2006; Kaplan & Kaplan 2009).

In der Fünf-Schritte-Methode wird davon ausgegangen, dass Planer und Planerinnen von Kommunikationsmassnahmen sich einen möglichst unverfälschten und objektiven Eindruck verschaffen müssen, welche mentalen Modelle in der Zielgruppe vorherrschend sind. Morgan et al. (2002) betonen, dass ein solcher Eindruck nur durch einen qualitativen Ansatz entstehen kann, da bei quantitativen Verfahren (also beispielsweise standardisierten Fragebögen) oft Antworten und Kategorien vorgegeben werden, die eventuell gar keine inhaltliche Entsprechung in der Zielgruppe haben. Darüber hinaus wird diskutiert, ob durch Fragen an die Zielgruppe sogenannte mentale Ad-hoc-Modelle entstehen, die vornehmlich die Vorstellung der Zielgruppe zur Beantwortung der Frage, aber nicht zu den eigentlichen Inhalten, widerspiegeln.

Auf dieser Grundlage schlagen Morgan et al. (2002) vor, zu Beginn einer Kommunikationskampagne ein Expertenmodell zu den Inhalten zu erstellen, dann die mentalen Modelle der Zielgruppe per qualitativer, offener Verfahren zu identifizieren und anschliessend strukturierte Leitfadeninterviews zu führen. Darauf aufbauend

<sup>7</sup> Das Konzept der subjektiven Theorien und mentalen Modelle ist ausführlich bei von Lindern (2010) beschrieben und wird hier nur zum Verständnis in Kürze wiedergegeben.

sollen die Kommunikationsinhalte entworfen werden, um sicherzustellen, dass diese anschlussfähig an die mentalen Modelle der Zielgruppe sind. Die Inhalte sollen zugleich um Zusammenhänge des Expertenmodells ergänzt werden.

Im Einzelnen setzen sich die fünf Schritte wie folgt zusammen:

- **Schritt 1: Erstellen eines **Expertenmodells****

In diesem Schritt sollte das wissenschaftlich abgesicherte Fachwissen zu den Inhalten der Kampagne zusammengestellt und durchgearbeitet werden.

Dabei wird empfohlen, ein Übersichts-Diagramm mit den wichtigsten Kernbegriffen zu erstellen und zu vermerken, in welchem Zusammenhang diese Kernbegriffe zueinander stehen. Darüber hinaus sollte das so erstellte Expertenmodell anderen Experten und Expertinnen vorgelegt werden, mit der Bitte, dieses zu revidieren oder zu ergänzen, falls notwendig. Das Expertenmodell sollte nicht als den Modellen der Zielgruppe überlegen oder als «richtiger» angesehen werden, da die Zielgruppe eventuell ganz andere Aspekte als wichtig wahrnimmt, als dies Expertinnen und Experten tun.

- **Schritt 2: Erstellen der **mentalalen Modelle der Zielgruppe****

In diesem Schritt wird per qualitativer Verfahren erhoben, welche subjektiven Theorien in der Zielgruppe vorhanden sind. Dabei sollte das zuvor erstellte Expertenmodell als Ausgangslage dienen, um alle wichtigen Themen und Inhalte abzudecken, die mit den Themen der Kampagne in Verbindung stehen. Konkrete Methoden könnten hier beispielsweise die Heidelberger Strukturlegetechnik zur Rekonstruktion subjektiver Theorien (Scheele & Groeben 1988) oder problemzentrierte Interviews (Witzel 1985) sein.

Die so erhobenen mentalen Modelle der Zielgruppe werden dann mit dem Expertenmodell verglichen, um zu identifizieren, wo und inwiefern Experten- und Zielgruppenvorstellungen voneinander abweichen und wo es gemeinsame Konzepte und Ideen gibt. Dieser Schritt ist nicht wertend zu verstehen. Das heisst, die Vorstellungen der Zielgruppe sollten – in Bezug auf die Zielgruppe – als genauso «wahr» angesehen werden, wie die der Experten und Expertinnen: Schliesslich basiert das Verhalten der Zielgruppe (und der Experten) jeweils auf deren mentalen Modellen. Damit bilden die mentalen Modelle die für die jeweilige Gruppe gültige Realität ab.

Dieser Schritt dient ebenfalls dazu, die Inhalte der mentalen Modelle und vor

allem auch die Sprache und Argumente der Zielgruppe kennen- und verstehen zu lernen. Dies ist insbesondere wichtig, um für die Kampagne einerseits eine Sprache zu wählen, die der Sprache der Zielgruppe entspricht. Andererseits ist dieser Punkt wichtig dafür, für die Zielgruppe wichtige Argumente und Inhalte in eine Kampagne bzw. Massnahme aufzunehmen und zu adressieren.

- Schritt 3: **Verbreitung** der mentalen Modelle in der Zielgruppe feststellen  
Für diesen Schritt wird aus den mentalen Modellen und vorherrschenden Überzeugungen derjenigen Personen, die an Schritt 2 beteiligt waren, ein quantitativer Fragebogen erstellt. Der Fragebogen sollte die wichtigsten Aspekte und inhaltlich «gravierendsten Missverständnisse» aus den mentalen Modellen thematisieren, um damit die Verbreitung dieser Vorstellungen und Überzeugungen in der Zielgruppe einschätzen zu können. Unter «gravierende Missverständnisse» sind Inhalte und Zusammenhänge in den mentalen Modellen zu verstehen, die aus Sicht der Expertinnen und Experten als Problemverhalten definiert werden und mit dem Problemzustand bzw. dem Nicht-Erreichen des Zielzustands in Verbindung gebracht werden können.
- Schritt 4: Entwurf der **Kommunikation**  
In diesem Schritt werden die Ergebnisse aus Schritt 2 und 3 zusammengetragen. Dabei werden die wichtigsten Vorstellungen und Missverständnisse (in Bezug auf das Expertenmodell), die die Zielgruppe zur Entscheidungsfindung heranzieht, genutzt. Dies bildet dann die Grundlage dafür, welche Inhalte mit einer Kommunikationskampagne verändert werden sollen und lassen auch das angestrebte Zierverhalten einer Kampagne bzw. Massnahme greifbarer werden: Fokussiert werden sollten diejenigen Inhalte, die zentrale Positionen in den mentalen Modellen einnehmen, in der Zielgruppe am weitesten verbreitet sind und die stärksten inhaltlichen Missverständnisse enthalten. Morgan et al. (2002) empfehlen, dass der Entwurf der Botschaften und Inhalte der Kommunikationskampagne zuerst noch einer Expertenrunde zur Begutachtung vorgelegt werden sollte, um zu prüfen, ob die Inhalte tatsächlich akkurat und nicht missverständlich formuliert sind und ob sie mit dem aktuellen Stand der Wissenschaft übereinstimmen.

- Schritt 5: **Prätest** der Kommunikationskampagne

Als letzten Schritt empfehlen Morgan et al. (2002), alle Massnahmen einer Kampagne als Prätest anzuwenden, um die Abläufe zu testen und um zu überprüfen, ob die Zielgruppe etwas mit den Botschaften und Inhalten im Sinne der Kampagne anfangen kann. Dafür sollte eine kleine Zufallsstichprobe aus der Zielgruppe rekrutiert werden, um dann in Einzelinterviews, in Fokusgruppen oder bei Problemlöse-Aufgaben die Massnahmen der Kampagne und die dazugehörigen Botschaften zu testen bzw. zu überprüfen. Dieser Schritt stellt sicher, dass die Zielgruppe durch die Kampagne erreicht werden kann und dass die Zielgruppe prinzipiell dazu in der Lage ist, die Kampagnenziele zu verstehen und umzusetzen. Dabei sollte auch überprüft werden, ob die aus Sicht der Zielgruppe wichtigen Inhalte, Argumente, Bedenken etc. in die Kampagne aufgenommen wurden und ob in einer Sprache kommuniziert wird, die möglichst nah an der Sprache der Zielgruppe ist.

**Box 6. Bedeutung der Fünf-Schritte-Methode für die Gestaltung von**

**Umweltkommunikation:**

Die Fünf-Schritte-Methode stellt ein solides Vorgehen dar, wie grundlegende Informationen zu einem Themenbereich, also zu Ziel- und Problemzustand sowie zu Ziel- und Problemverhalten, in einer Zielgruppe gewonnen werden können. Da es bei manchen Kampagneninhalten kaum Vorwissen zur zielgerichteten Planung gibt, ist die Fünf-Schritte-Methode geeignet, diese Grundlagen zu schaffen. Doch auch über die anfängliche Ausgangslage hinaus lassen sich mit der Fünf-Schritte-Methode Erklärungen dafür finden, warum einige Personen sich zum Beispiel im Sinne der Nachhaltigkeit verhalten, anderen wiederum ein Konzept des Problem- und Zielzustands fehlt, das überhaupt mit Verhalten in Verbindung gebracht oder in Zielverhalten umgesetzt werden könnte. Zusätzlich wird in dieser Methode deutlich, dass Kommunikation grundsätzlich sprachlich und inhaltlich auf die Zielgruppe abgestimmt werden muss, an die sie sich richtet, da die kommunizierten Botschaften sonst nicht anschlussfähig an die mentalen Modelle der Zielgruppe sind. Diese wird im Rahmenmodell als allgemein förderlich für die Prozessfaktoren und die Formulierung einer ersten, gemeinsamen Vision verstanden.

## 5.7 Theorie zur Diffusion von Innovationen

Das Konzept der *kritischen Masse* wird als grundlegende Voraussetzung dafür gesehen, Innovationen erfolgreich in eine Zielgruppe zu bringen und dort zu verbreiten (Rogers 2003). Innovationen können sowohl technische Neuerungen, aber auch Ideen oder Verhaltensweisen sowie Inhalte von Kommunikationsmaßnahmen sein. Der Begriff der kritischen Masse bezieht sich hier auf ein Mass der Verbreitung einer Innovation, das dafür sorgt, dass die Innovation ein sprichwörtlicher Selbstläufer wird. Rogers (2003) definiert die kritische Masse wie folgt: «The rate of adoption [...] often displays a distinctive quality that we here call the critical mass. The *critical mass* occurs at the same point at which enough individuals in a system have adopted an innovation so that the innovation's further rate of adoption becomes self-sustaining.»

Rogers (2003) identifiziert fünf Adoptionskategorien, in denen er verschiedene Idealtypen ansiedelt (Abbildung 8).

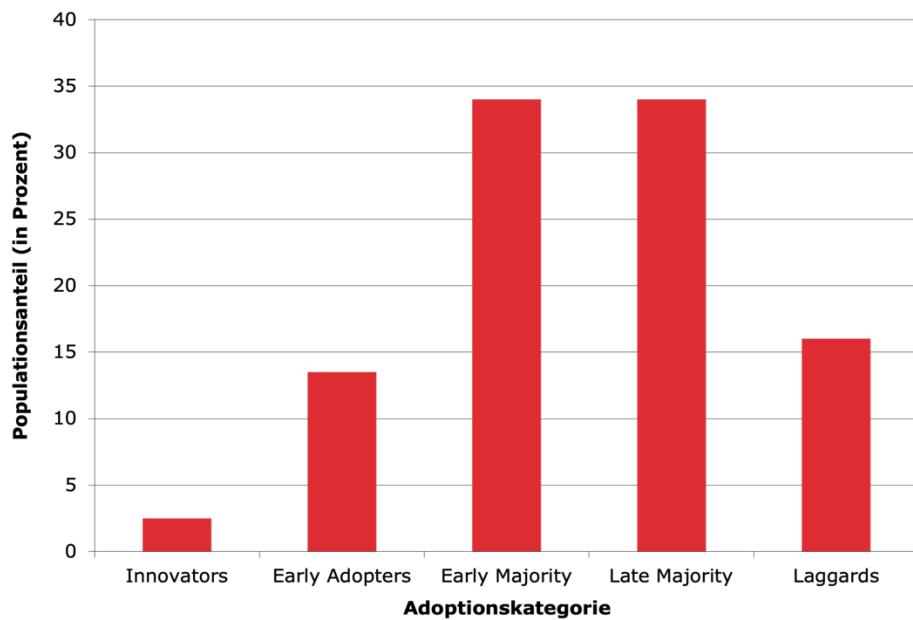


Abbildung 8. Fünf Adoptionskategorien mit ihrem prozentualen Vorkommen in einer Population bzw. Zielgruppe nach Rogers (2003).

Die erste Gruppe in einer Gesellschaft oder Zielgruppe, die Innovationen nutzt, werden als *Innovators* bezeichnet. Rogers beschreibt diese Gruppe als «venturesome», was «waghalsig», «kühn», «riskant» oder «abenteuerlich» bedeutet. In Bezug auf das Kommunikationsverhalten unterhalten diese Innovatoren Freundschaften untereinander, auch wenn grosse räumliche Distanzen zwischen

ihnen liegen. Sie sind in der Lage, komplexes technologisches Wissen anzuwenden und zu verstehen. In der Regel gehören sie der sozialen Oberschicht an oder sind institutionell abgesichert, da die Adoption von unrentablen oder nicht-funktionalen Innovationen einen Verlust von Ressourcen mit sich bringen kann (z. B. Geld, Zeit und unter Umständen auch Image). Innovatoren heben sich von dem Rest der Gesellschaft ab und spielen eine wichtige Rolle im Diffusionsprozess: Durch ihre Risikobereitschaft bringen sie Innovationen und ihre Erfahrungen damit in das (gesellschaftliche) System bzw. in die Gesellschaft ein (Rogers 2003). Der Anteil der Innovatoren liegt gemäss Rogers bei ungefähr 2,5 % der gesamten Population.

*Early Adopters* sind nach Rogers (2003) diejenigen Mitglieder einer Population, die von anderen Personen in ihrem sozialen Umfeld respektiert werden und ein eher hohes Ansehen geniessen. Die Kategorie der Early Adopters spielt in der Gesellschaft eine sehr wichtige Rolle für die Übernahme neuer Ideen, da die Early Adopters für viele eine Vorbildfunktion ausüben und über gesellschaftlichen Einfluss verfügen. Mitglieder dieser Kategorie werden zum Beispiel von Technologie-Konzernen gezielt mit neuen Produkten ausgestattet, um den Diffusionsprozess für das neue Produkt zu beschleunigen. Zum Teil treten Early Adopters auch als «Influencer» in sozialen Netzwerken auf. Early Adopters fungieren als Rollenmodelle für einen Grossteil des sozialen Systems, da sie sich in ihrer Innovationsbereitschaft nicht so weit von dem gesellschaftlichen Durchschnitt abweichen, wie dies Innovatoren tun. Early Adopter können somit für ein schnelles Erreichen einer kritischen Masse an Personen sorgen, die die Innovation übernehmen wollen. Der Early Adopter verkörpert das erfolgreiche Aufnehmen neuer Ideen und umfasst ungefähr 13,5 % einer Population (Rogers 2003).

Fast 34 % der Mitglieder einer Population setzt sich aus der *Early Majority* zusammen. Rogers (2003) bezeichnet diese Gruppe als «deliberate», was so viel wie «bedächtig», «wohlüberlegt» und «vorsichtig» heisst. Als Leitsatz der Mitglieder dieser Kategorie sieht Rogers folgende Aussage: «Be not the first by which the new is tried, nor the last to lay the old aside.» Weiterhin fallen in diese Kategorie Menschen, die offen für Innovationen sind und diese gerne in ihren Lebensstil aufnehmen, aber selten den ersten Schritt gehen und neue Ideen in die Gesellschaft einführen (Rogers 2003).

Die *Late Majority* umfasst ebenfalls circa 34 % einer Population. Rogers bezeichnet ihre Einstellung als zurückhaltend und skeptisch. Die Mitglieder dieser

Kategorie gelten als nicht sonderlich innovationsfreundlich. Neuerungen übernehmen sie häufig nur durch sozialen Druck oder aus ökonomischen Beweggründen. Bevor Mitglieder der Late Majority eine Innovation in ihr Leben integrieren, muss diese Innovation Teil der geltenden Normen in der Gesellschaft geworden sein. Zu diesem Zeitpunkt hat bereits der grösste Teil der Gesellschaft die Innovation angenommen. Die mit der Einführung einer Innovation einhergehende Unsicherheit muss sich aufgelöst haben, damit Mitglieder der Late Majority sich sicher mit der Entscheidung fühlen, eine Innovation zu adoptieren (Rogers 2003).

Diejenigen Personen, die eine Innovation als Letzte adoptieren, bezeichnet Rogers als *Laggards*. Laggards sind sehr stark an traditionellen Werten orientiert und lehnen Innovationen stärker ab, als dies Mitglieder der Late Majority tun. Die Gründe hierfür liegen einerseits an der sozioökonomischen Situation, andererseits an der misstrauischen und traditionellen Einstellung der Laggards. Rogers (2003) stellt fest, dass Laggards sehr ortsgebunden sind und viele in ihrem sozialen Netzwerk nahe an der Isolation stehen. Sie haben einen Anteil von etwa 16 % in einer Population (Rogers 2003).

Die fünf Kategorien fasst Rogers (2003) zu zwei Gruppen zusammen: den Early Adopters, zu denen die Gruppe der Innovators, Early Adopters und Early Majority gehören, sowie den Late Adopters, die sich aus der Late Majority und den Laggards zusammensetzen. Die beiden Gruppen unterscheiden sich in sozioökonomischen Eigenschaften, Persönlichkeitsvariablen und im Kommunikationsverhalten:

Unterschiede in sozioökonomischen Eigenschaften:

Early Adopters:

- haben eine zeitlich längere Schulausbildung erhalten,
- sind mit gröserer Wahrscheinlichkeit gebildeter,
- haben einen höheren sozialen Status,
- haben besser Chancen auf sozialen Aufstieg,
- haben mehr Ressourcen und Besitztümer, und
- sind im Schnitt weder älter noch jünger als Late Adopters (Rogers 2003).

### Unterschiede in Persönlichkeitsvariablen:

#### Early Adopters:

- sind empathischer,
- sind weniger dogmatisch,
- halten weniger stark an ihren Einstellungen und Überzeugungen fest,
- haben ein besseres Abstraktionsvermögen,
- sind rationaler in ihren Entscheidungen,
- sind intelligenter,
- haben eine positivere Einstellung gegenüber Veränderungen,
- können besser mit Unsicherheiten und Risiken umgehen,
- haben eine positivere Einstellung gegenüber der Wissenschaft,
- sind weniger schicksalshörig und haben ein höheres Mass an Selbstwirksamkeit, und
- haben mehr Sehnsüchte (nach Bildung, Status, beruflichem Erfolg etc.) als Late Adopters (Rogers 2003).

### Unterschiede im Kommunikationsverhalten:

#### Early Adopters:

- partizipieren stärker am Sozialleben,
- sind durch ihre zwischenmenschlichen Beziehungen stärker in soziale Netzwerke und Strukturen eingebunden,
- orientieren sich stärker ausserhalb ihres sozialen Bezugssystems,
- haben mehr Kontakt zu Personen, die Veränderungsprozesse initiierenden,
- haben mehr Kompetenz im Umgang mit Massenmedien und zwischenmenschlicher Kommunikation,
- sind aktiver bei der Suche nach Informationen zu Innovationen,
- wissen mehr über Innovationen, und
- verfügen über ein höheres Mass an sozialem Einfluss als Late Adopters (Rogers 2003).

**Box 7. Bedeutung der Diffusionstheorie für die Gestaltung von****Umweltkommunikation:**

Das Modell zur Diffusion von Innovationen hilft dabei zu verstehen, wie neue Ideen und Inhalte von Kampagnen bzw. Massnahmen Eingang in eine Zielgruppe finden: nämlich über die Early Adopters (bzw. die Innovators, Early Adopters und Early Majority). Darüber hinaus erklärt es über die Gruppe der Late Adopters (bzw. Late Majority, Laggards), warum Teile der Zielgruppe Innovationen nicht oder noch nicht annehmen.

Die Diffusionstheorie ermöglicht es, Massnahmen und Kommunikation entsprechend der Zielgruppe masszuschneidern. Diese ist für die Gestaltung der Prozessfaktoren relevant, aber auch für die Überprüfung der Kriterien, ob und wie gut ein bestimmter Meilenstein erreicht wurde (z. B. in Hinblick darauf, ob bereits eine «kritische Masse» erreicht wurde, oder ob eine Massnahme selbst bei den Innovators und Early Adopters [noch] nicht angekommen ist).

## 5.8 Reasonable Person Model (Modell der «vernünftigen» Person)

Das Reasonable Person Model (RPM; Kaplan & Kaplan 2003; Kaplan & Kaplan 2009) erklärt die Bedeutung subjektiver Theorien bzw. mentaler Modelle (vgl. Fünf-Schritte-Methode) für die individuelle Sinnstiftung und das Erleben von Kompetenz. Damit bietet das RPM eine Schnittstelle zur Selbstbestimmungstheorie (Becker 2006; Deci & Ryan 2008), in der angenommen wird, dass die Befriedigung der Grundbedürfnisse nach Autonomie, sozialer Eingebundenheit und Kompetenz zu Wohlbefinden und psychischer Gesundheit beitragen (siehe auch S. 25).

Um überhaupt Kompetenz erleben zu können, ist es aus Sicht des RPM notwendig, funktionale, also zweckmässige und zielführende, mentale Modelle aufzubauen. Im RPM wird angenommen, dass Information und Informationsverarbeitung zentrale Bestandteile dafür sind, funktionale mentale Modelle aufzubauen und entsprechend «vernünftig» zu handeln. «Vernünftiges Handeln» wird dabei als das Gegenteil von «unvernünftigem Handeln» definiert. Unvernünftiges Handeln wird verstanden als «Gerechtigkeit und Fairness für einen selbst zu verlangen, aber anderen Personen nicht zuzugestehen», «auf andere hinabzublicken und diese respektlos zu behandeln», «dazu bereit zu sein, andere aufgrund unterschiedlicher Ansichten und Überzeugungen zu verletzen oder gar zu töten» oder «Ressourcen für den eigenen Vorteil auszubeuten, ohne dabei an folgende Generationen oder an andere zu denken». Dem RPM liegt also eine moralische Wertvorstellung zugrunde. Damit unterscheidet sich das RPM von anderen wissenschaftlichen Theorien, die seltener Verhalten oder Denkweisen als gut oder schlecht bewerten – aber dennoch sind die moralischen Vorstellungen für vernünftiges Verhalten in weiten Teilen mit der Forderung nach beispielsweise sozialer, ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit vereinbar.

Im RPM wird angenommen, dass sowohl vernünftiges als auch unvernünftiges Verhalten eine Funktion aus den Informationsbedürfnissen und der Umwelt einer Person sind. Die Wahrscheinlichkeit für vernünftiges Verhalten steigt gemäss RPM, wenn eine Umwelt (im weitesten Sinne) die Informationsbedürfnisse einer Person zu befriedigen hilft. Durch eine solche Passung zwischen einer Person und der Umwelt kann die Person leichter funktionale mentale Modelle aufbauen (*Model building*). Diese funktionalen mentalen Modelle wiederum ermöglichen ein effizientes und effektives, als bedeutsam wahrgenommenes Verhalten (*Meaningful action*), was in der

Person wiederum das Gefühl von Kompetenz aufkommen lässt (*Being effective*).

Abbildung 9 veranschaulicht diese Modellvorstellung.

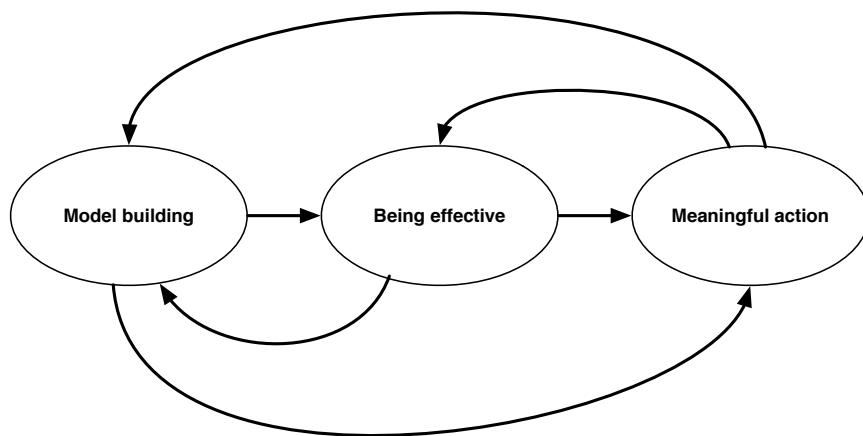


Abbildung 9. Veranschaulichung des Modells der vernünftigen Person (Reasonable Person Model). Um vernünftig handeln zu können, benötigen Personen ein funktionales mentales Modell, müssen aufgrund des Modells ihr Handeln als effektiv und die Handlung an sich als bedeutsam erleben. Eigene Darstellung, nach Kaplan und Kaplan (2009).

#### Box 8. Bedeutung des RPM für die Gestaltung von Umweltkommunikation:

Das RPM veranschaulicht, wie wichtig es für eine Zielgruppe ist, dass Informationsbedürfnisse hinsichtlich eines Zielverhaltens durch Umwelt- und Personenvariablen befriedigt werden. Dadurch kann die Zielgruppe funktionale mentale Modelle aufbauen und sich als effizient handelnd und einen bedeutsamen Beitrag leistend erleben. Dies wird als etwas Positives erlebt und fördert insgesamt den Aufbau und die Aufrechterhaltung von «vernünftigem» und nachhaltigem Verhalten. Kampagnen bzw. Massnahmen sollten demnach immer die drei Hauptfunktionen Model building, Being effective und Meaningful action für vernünftiges Handeln ansprechen und darauf hinarbeiten, dass die Zielgruppe in ihrer Umwelt die Informationen findet, die sie benötigt, um «vernünftig» handeln zu können (positive Person-Umwelt-Passung).

## 5.9 Nudging

Nudging ist ein prominenter Ansatz, der unter anderem auch in der Politik diskutiert wird (Marteau et al. 2011). Bei Nudging handelt es sich um all diejenigen Massnahmen, bei denen Personen quasi zu einem bestimmten Verhalten «angestupst» werden. Dabei bedient sich das Nudging unterschiedlicher Theorien und Modelle, indem beispielsweise mit der sozialen Norm gearbeitet wird oder indem zum Beispiel durch die Platzierung von bestimmten Produkten oder voreingestellte Optionen eine gewünschte Verhaltensweise besonders leicht gemacht wird (Thaler & Sunstein 2009). Ein typisches Beispiel für eine Nudging-Technik wäre es, wenn in Coffee-Shops grundsätzlich davon ausgegangen werden würde, dass Kunden einen eigenen Becher mitbringen, statt als «Voreinstellung» einen Einweg-Becher herauszugeben.

Bei bestimmten Verhaltensweisen kann Nudging sehr erfolgreich sein (z. B. bei der Erhöhung des Anteils von Organspendern und -spenderinnen in der Gesellschaft, indem Personen sich aktiv gegen statt aktiv für eine Organspende entscheiden müssten). Problematisch ist allerdings, dass das durch Nudging erzeugte Verhalten oft oberflächlich bleibt und nicht auf ein stärkeres Verständnis des Verhaltens oder Überzeugungen und mentale Modelle zurückgreift: Sobald die Nudges, also die «Stupser», nicht mehr vorhanden sind oder anders gestaltet werden, ändert sich das Verhalten oft gleich wieder mit.

Zudem gibt es Evidenz, dass Nudging hauptsächlich dann wirkt, wenn Personen unentschlossen sind oder wenn nur wenige Emotionen oder Überzeugungen mit einem Verhalten verbunden sind. Bei den Personen, die sich bereits eine Meinung gebildet haben und die genau wissen, was sie wollen, zeigt Nudging häufig nur einen zu vernachlässigenden Effekt (Marteau et al. 2011). In Tabelle 1 sind drei häufig verwendete Nudging-Techniken zusammengestellt.

Tabelle 1. Auswahl und Beispiele für häufig eingesetzte «Nudges» sowie deren angenommene Wirkmechanismen.

Nudging-Technik	Wirkmechanismus	Konkrete Ausgestaltung
<b>Veränderung der «Default»-Einstellung</b>	Gewünschtes Verhalten soll durch Reduktion des physischen und psychischen Aufwands gefördert werden (z. B. durch direkte Präsentation und leichtere Zugänglichkeit als zu unerwünschten Alternativen).	Regionale Bioprodukte werden prominent und leicht zugänglich platziert.
<b>Kommunikation deskriptiver sozialer Normen</b>	Gewünschtes Verhalten soll dadurch gefördert werden, dass Menschen sich in ihrer Verhaltenshäufigkeit und ihren Entscheidungen tendenziell an eine wahrgenommene Norm anpassen.	Regionale und lokale deskriptive Normen für den Kauf von regionalen Bioprodukten werden kommuniziert.
<b>Symbolische Belohnungen</b>	Identifikation, Engagement, Prestige und Attraktivität derjenigen, die das gewünschte Verhalten zeigen, soll für alle sichtbar erhöht werden und somit Anreize schaffen, ebenfalls mit dem Verhalten zu beginnen oder dieses fortzuführen.	Regionale Bioprodukte werden mit einem Schild versehen, auf dem den Kunden z. B. für die Unterstützung bei der Biodiversitätsförderung sichtbar gedankt wird.

Beim Nudging ist zu beachten, dass Personen dieses durchaus bemerken und prinzipiell negativ als Manipulationsversuch wahrnehmen können. In einer Studie von Moser et al. (2016), in der mithilfe von Nudging ein «grüneres Einkaufsverhalten» bzw. der Kauf von Bio-Setzlingen gefördert werden sollte, hat sich gezeigt, dass:

- Kunden und Kundinnen hohe Akzeptanz für veränderte Default-Einstellungen haben, sofern diese «einem guten Zweck» dienen;
- das Ausmass des Nudging relevant ist: zu starke Nudges können als Autonomieverlust und Bevormundung erlebt werden;
- die Wirkung bei zielgerichteten Einkäufen und komplexen Verhaltensweisen angezweifelt werden kann und insbesondere problematisch ist, wenn ökonomische Interessen einfließen;
- Nudging relativ wirkungslos ist, wenn Nudges nicht am Ort der Entscheidung eingesetzt werden; und
- grundsätzlich hohe Akzeptanz für Nudges besteht («Wird in der Werbung/Produktplatzierung doch eh gemacht ...»).

Des Weiteren sollte berücksichtigt werden, dass Nudging auch dafür sorgen kann, dass eine Kampagne oder die Urheberinnen und Urheber einer Kommunikation als unglaublich wahrgenommen werden, wenn beispielsweise unrealistische soziale Normen kommuniziert werden. Soll beispielsweise das Trennen von Müllverpackungen über den Nudge «Kommunikation deskriptiver sozialer Normen»

mit der Botschaft «99 % der Schweizer Wohnbevölkerung trennen ihren Müll korrekt!» beworben werden, so wird der Zielgruppe vermutlich sofort klar, dass 1) relativ viele Personen im eigenen Umfeld Verpackungen nicht trennen, bevor diese entsorgt werden, und 2) dass eine Kampagne kaum nötig wäre, wenn das Zielverhalten bereits von 99 % der Bevölkerung gezeigt werden würde. Damit wird die Botschaft als manipulative Lüge entlarvt und kann beispielsweise in Bezug auf die Akzeptanz ins Gegenteil umschlagen. Besser wäre es hier, mit einer moderaten deskriptiven sozialen Norm zu arbeiten, sodass die Aussage zwar einen «Aufforderungscharakter» besitzt, aber glaubwürdig bleibt.

Da insbesondere Nudging immer wieder als «Manipulation» bezeichnet und auch in den Medien diskutiert wird, soll an dieser Stelle noch einmal auf das Kapitel «Ethische Aspekte in Bezug auf Verhaltensänderung» (S. 78) hingewiesen werden.

#### Box 9. Bedeutung des Nudging für die Gestaltung von Umweltkommunikation:

Nudging stellt vielversprechende Möglichkeiten zur Verfügung, mit denen Personen bestimmte Zielverhaltensweisen «schmackhaft» gemacht werden können. Insbesondere dient Nudging für das Rahmenmodell als Inspiration dafür, wie Prozessfaktoren umgesetzt oder noch verstärkt werden können. Nudging scheint sinnvoll zu sein, um bei einer Zielgruppe Barrieren für das Zielverhalten abzubauen oder die Intentions-Verhaltens-Lücke (zusätzlich zur Planungs-Unterstützung) zu schliessen (siehe auch HAPA-Modell, S. 22, und Sozial-kognitive Theorie, S. 50).

Allerdings muss betont werden, dass es nur schwache empirische Evidenz für eine anhaltende Wirksamkeit von Nudging-Ansätzen gibt und diese daher aus wissenschaftlicher Sicht als umstritten gelten. Zudem wird Nudging in der Öffentlichkeit gelegentlich als «Manipulation» wahrgenommen, sodass insbesondere in diesem Themenbereich ethische Aspekte des eigenen Vorgehens und die Relevanz des Themas sowie die Angemessenheit der Massnahmen abgeklärt werden sollten (dieser Aspekt betrifft auch andere Massnahmen, die nicht auf Nudging basieren).

## 5.10 Sozial-kognitive Theorie

Eine aus der Sozialpsychologie stammende Theorie zur Erklärung von Verhalten ist die Sozial-kognitive Theorie (Bandura 1998; Bandura 2004). In der Sozial-kognitiven Theorie bildet die sogenannte Selbstwirksamkeitserwartung (SW) einen zentralen Aspekt. Selbstwirksamkeitserwartung wird definiert als «die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen aufgrund eigener Kompetenzen bewältigen zu können» (Schwarzer 2008, S. 12). Diese Einschätzung der eigenen Fähigkeiten wirkt sich auf die Wahrnehmung, die Motivation und die Leistung einer Person aus. Bandura postuliert, dass kognitive, motivationale, emotionale und aktionale Prozesse durch subjektive Erwartungen gesteuert werden. Neben der SW stellt die Handlungsergebniserwartung ein wichtiges Konstrukt in der Sozial-kognitiven Theorie dar. Handlungsergebniserwartung bedeutet, dass ein bestimmtes Verhalten nur dann ausgeführt wird, wenn es als angemessen und wirksam eingeschätzt wird, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Beispielsweise werden Personen sich nur dann für den Umstieg vom PW auf das Velo entscheiden, wenn sie auch der Meinung sind, damit dem eigenen Ziel, die Umwelt zu schützen, einen Schritt näher zu kommen. Wenn sie aber nun den Eindruck haben, dass sie es sowieso nicht schaffen werden, auf das Velo umzusteigen, also eine gering ausgeprägte SW haben, dann rückt das Verhalten trotz positiver Handlungsergebniserwartung in weite Ferne (vgl. Knoll et al. 2017). Bandura (1986) beschreibt vier unterschiedliche Quellen, aus denen sich die SW einer Person entwickeln kann:

- 1) erfolgreiche Ausführung einer Handlung (*mastery experience*) – «Ich schaffe es, immer dann mit dem Velo zu fahren, wann ich es mir vorgenommen habe.»;
- 2) stellvertretende Erfahrung (*vicarious experience*) – «Wenn ich eine Person beobachte, die erfolgreich vom PW auf das Velo umgestiegen ist, kann ich daraus schliessen, dass ich dazu auch in der Lage bin. Es funktioniert noch besser, wenn ich viele Gemeinsamkeiten zwischen mir und der anderen Person sehe (z. B. bezüglich Alter, Geschlecht, etc.).»;
- 3) symbolische Erfahrung (*symbolic experience*) – «Wenn mir jemand sagt, dass er/sie davon überzeugt ist, dass ich es schaffe, vom PW auf das Velo umzusteigen, kann das dazu führen, dass ich mich überzeugen lasse, dazu fähig zu sein und mich so selbstwirksamer fühle.»; und

- 4) emotionale/physiologische Erregung (*emotional arousal*) – Personen schliessen, nach Bandura, von ihrer emotionalen/physiologischen Erregung auf ihre Kompetenz. «Ich bin immer aufgeregt und habe Angst, wenn ich im Strassenverkehr mit dem Velo fahre, also kann ich wohl nicht gut und sicher genug fahren.» In diesem Fall würde die Wahrnehmung mit einer geringeren Selbstwirksamkeitserwartung assoziiert sein.

Quelle 2, bei der es um stellvertretende Erfahrung geht, kann auch als Modelllernen bezeichnet werden. Durch Beobachten und sich mit einem Rollenmodell zu identifizieren, werden Selbstwirksamkeitserwartungen gestärkt und Personen dazu motiviert, ebenfalls das Verhalten des Rollenmodells zu zeigen. Ein Beispiel, in dem Modelllernen eingesetzt wurde, war der Gebrauch von gemeinsam mit Stakeholdern entwickelten Videos, in dem es um nachhaltiges Bodenmanagement geht (Frey & Thieme 2019). Modelllernen als Mittel in der Kampagnengestaltung kann genutzt werden, wenn es darum geht, von der Akzeptanz des Verhaltens zum Ausführen des Verhaltens zu gelangen (für Details siehe auch S. 105 ff.).

Darüber hinaus ist die SW eine wichtige Komponente in weiteren Modellen zur Erklärung von Verhalten, beispielsweise im HAPA (siehe S. 22) oder auch – als inhaltlich ähnliches Konstrukt – in der Theorie des geplanten Verhaltens als wahrgenommene Verhaltenskontrolle (siehe S. 27). Die SW hat sich insbesondere im Bereich der Förderung von Gesundheitsverhalten als bedeutsam für die Vorhersage und Erklärung von Zielbildungen und Verhaltensänderung erwiesen (z. B. Luszczynska & Schwarzer 2005).

Die Sozial-kognitive Theorie geht aber über den Begriff der Selbstwirksamkeitserwartung hinaus: Bereits oben wurde schon die Handlungsergebniserwartung angesprochen. Darunter sind die eigenen Erwartungen an die Konsequenzen des eigenen Verhaltens zu verstehen. Handlungsergebniserwartungen können positiv oder negativ ausgeprägt sein, beziehen sich auf soziale, körperliche oder selbst-bewertende Aspekte und werden oft als «Vor- und Nachteile» eines Verhaltens erlebt. Ein damit einhergehendes Abwägen der Vor- und Nachteile könnte sein, dass sich jemand überlegt, einerseits umweltfreundlicher und gesünder zu leben, wenn er/sie vom PW auf das Velo

umsteigt, aber andererseits gleichzeitig häufig verschwitzt ins Büro kommt und schlechtem Wetter ausgeliefert ist.

Der Begriff der Intention (oder auch Absicht bzw. Vorsatz) wird von Bandura unterteilt in «distal» und «proximal». Dabei sind proximale Intentionen den eher direkten Zielen gleichzusetzen, während distale Intentionen inhaltlich oft den gewünschten «Endzustand» bedeuten. Bandura betont, dass die «richtige» (im Sinne von passende) Zielsetzung für den Erfolg einer Verhaltensänderung notwendig ist, und dass zeitlich naheliegende, erreichbare Ziele Personen dabei helfen, im Hier und Jetzt aktiv zu werden und sich zu bemühen, ihr Ziel zu erreichen.

Des Weiteren geht die Sozial-kognitive Theorie davon aus, dass es Barrieren und Förderfaktoren für Verhaltensveränderungen gibt. Wahrgenommene Barrieren sind integraler Bestandteil des Konzepts der Selbstwirksamkeitserwartung, da ohne Hindernisse und Herausforderungen keine Selbstwirksamkeit notwendig wäre, das entsprechende Verhalten zu zeigen. Barrieren und Hindernisse können sowohl auf persönlicher (z. B. Lustlosigkeit, Müdigkeit, Zeitdruck) als auch auf situativer (z. B. keine Möglichkeiten, das Zielverhalten auszuführen) Ebene vorhanden sein. Unterstützende Faktoren sind häufig in der Umwelt und der zur Verfügung stehenden Infrastruktur zu finden. Um beim Pendeln zur Arbeit vom PW auf das Velo umzusteigen, ist es beispielsweise förderlich, wenn es gut ausgebaute Velowegen und am Zielort Duschen, Umkleideräume und attraktive Velostellplätze gibt.

Die Selbstwirksamkeit ist aber auch für die Handlungsergebniserwartung und die Wahrnehmung von Barrieren und unterstützenden Faktoren bedeutsam: Personen mit einer geringen Selbstwirksamkeitserwartung haben häufig eine geringere Handlungsergebniserwartung und nehmen vermehrt Barrieren und weniger «günstige Gelegenheiten» oder unterstützende Faktoren wahr, im Vergleich zu Personen mit einer stärker ausgeprägten Selbstwirksamkeitserwartung. Die Sozial-kognitive Theorie ist vereinfacht in Abbildung 10 dargestellt.

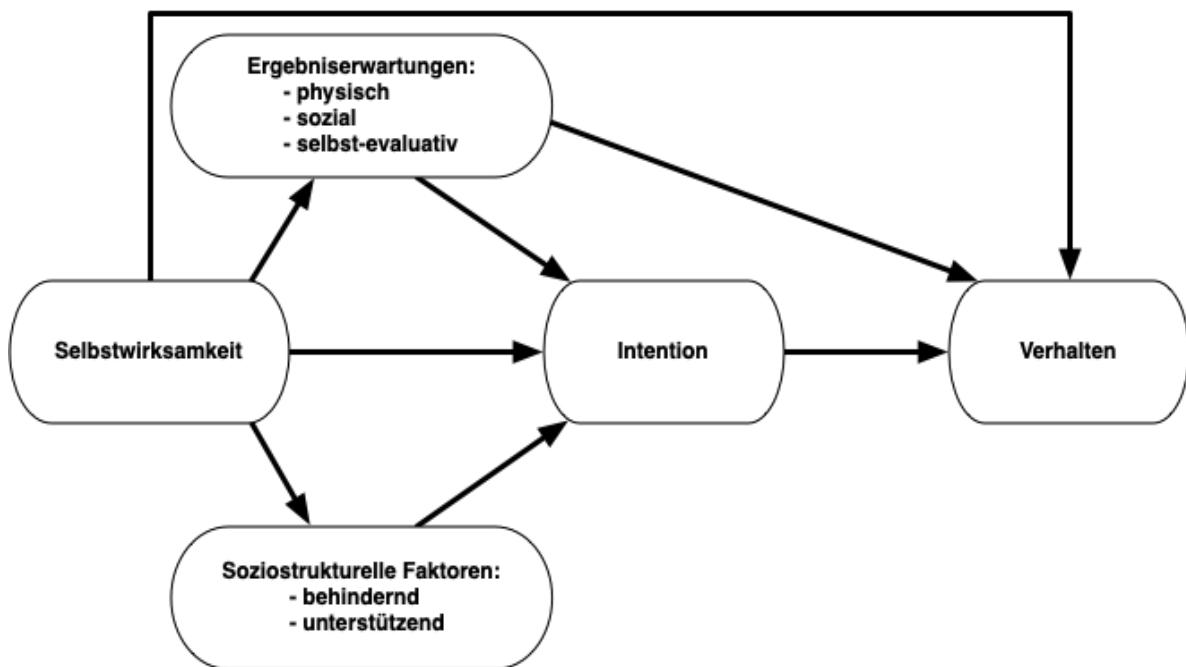


Abbildung 10. Sozial-kognitive Theorie nach Bandura (2004). Vereinfachte Darstellung mit einem Fokus auf die zentralen Konstrukte und Begriffe der Theorie.

#### Box 10. Bedeutung der Sozial-kognitiven Theorie für die Gestaltung von

##### Umweltkommunikation:

Insbesondere das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung und die Konkretisierung, wie Selbstwirksamkeit gefördert werden kann, ermöglichen es, eine Vielzahl von Massnahmen abzuleiten, mit denen Zielverhalten (und nicht nur die Intention dazu) gefördert werden kann. Entsprechend unterstreicht die Sozial-kognitive Theorie die Wichtigkeit, das Ausprobieren eines Zielverhaltens mit positiven Erfahrungen zu koppeln, um somit Selbstwirksamkeitserfahrungen zu ermöglichen, die wiederum zu einem stabileren Zielverhalten führen. Eine prominente Rolle kommt in der Sozial-kognitiven Theorie dem Modelllernen zu: Durch Beobachten und Identifizieren mit einem Rollenmodell werden die Selbstwirksamkeit gestärkt und Personen dazu motiviert, ebenfalls dieses Verhalten zu zeigen.

Die Sozial-kognitive Theorie bietet damit mächtige Werkzeuge, um Interventionen zu gestalten, die im Rahmen einer Kampagne bzw. Massnahme Zielverhalten fördern können.

## 6 Kommunikationsgestaltung

Bevor wir auf die Einbindung und das Zusammenspiel der zuvor vorgestellten Theorien für das Rahmenmodell eingehen, soll zuerst auf Grundsätze zum Thema Kommunikation eingegangen werden. Es ist sehr hilfreich, sich mit dem Thema Kommunikation zu befassen, bevor es darum geht, die eigentliche Kampagne bzw. Massnahme zu planen. Kommunikation ist ein sehr komplexes Thema und daher kann an dieser Stelle nicht auf alle Aspekte von Kommunikation eingegangen werden. Im Folgenden werden einzelne Kommunikationsmodelle und -theorien exemplarisch vorgestellt. Diese Vorstellung dient als «Einführung» und «Ideengeber» für den Bereich der Kommunikationsgestaltung und erhebt keinen Anspruch an Vollständigkeit.

### 6.1 Kommunikation als Social Marketing?

Social Marketing kann als Marketing für Non-profit-Organisationen verstanden werden, ist aber nicht auf diese begrenzt. Ebenfalls wird Social Marketing von Institutionen der öffentlichen Hand genutzt, aber bisweilen werden die Methoden des Social Marketings auch von wirtschaftlichen bzw. gewinnorientierten Organisationen angewendet. Social Marketing befasst sich damit, die Akzeptanz von gesellschaftlich erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen zu fördern. Social Marketing beinhaltet das Anwenden von Marketingmethoden und -instrumenten, um einen gesellschaftlich erwünschten Bewusstseins- und Verhaltenswandel herbeizuführen. Dabei wird häufig mit Humor oder abschreckenden Botschaften gearbeitet. Beim Social Marketing geht es vor allem darum, Personen dazu zu motivieren, *freiwillig* etwas zu verändern, also Zielverhalten zu zeigen und somit zum Erreichen eines Zielzustandes beizutragen oder von einem Problemzustand hin zu einem Zielzustand zu kommen. Daher ist es im engeren Sinne im Paradigma des Social Marketing nicht vorgesehen, auf Instrumente des klassischen Marketings, wie Preisgestaltung, oder auf staatliche Sanktionen bzw. Repressalien, zurückzugreifen.

Bei Social Marketing handelt es sich eher um ein Konzept bzw. ein Narrativ oder eine «Kategorie einer bestimmten Vorgehensweise» und nicht um eine Theorie, ein definiertes Vorgehen oder einen bestimmten Methodenkanon. Der Begriff ist relativ unspezifisch und wird in unterschiedlichen Kontexten genutzt. Gesamthaft liessen

sich die Massnahmen und Kampagnen, die mithilfe dieses Rahmenmodells geplant und durchgeführt werden, in den Kontext des Social Marketing stellen.

## 6.2 Allgemeines zur Kommunikationsgestaltung

Kommunikation kann als Informationsvermittlung verstanden werden. Eine an der Kommunikation beteiligte Institution oder Person («Sender/in») möchte einen bestimmten, zumeist ihr wichtigen Inhalt an eine Zielgruppe vermitteln, die aus ihrer Sicht genau diese Information erhalten sollte («Empfänger/in»). Kommunikation besteht also grundsätzlich aus einer Informationsvermittlung von Sender/in zu Empfänger/in. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um einen Informationsaustausch handeln, da Kommunikation grundsätzlich einseitig oder wechselseitig stattfinden kann (Abbildung 11).

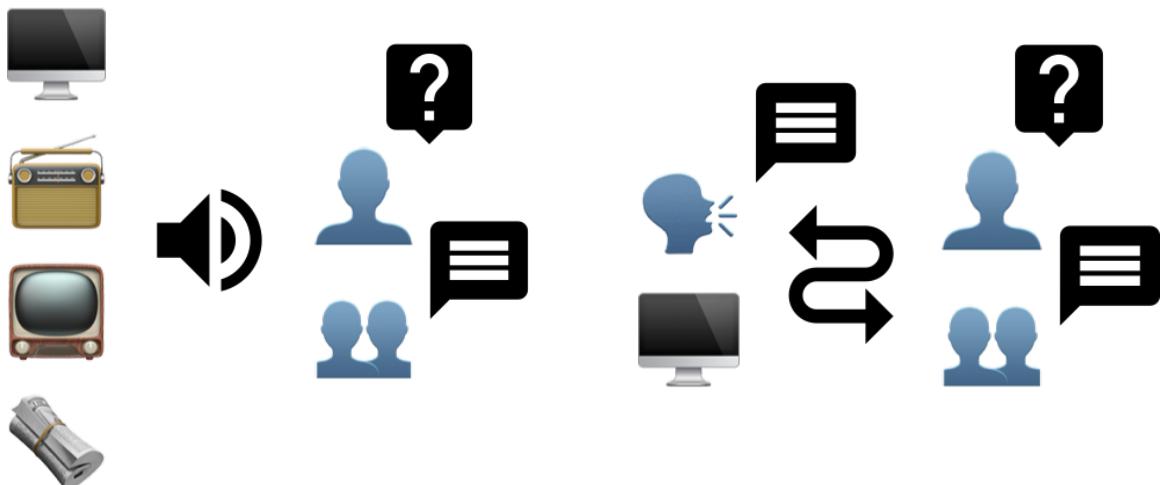


Abbildung 11. Veranschaulichung einseitige (nicht-reziproke, links) und wechselseitige (reziproke, rechts) Kommunikation. Bei der nicht-reziproken Kommunikation wird Information an die Empfänger/innen gesendet, ohne dass diese in den Austausch mit dem Sender oder der Senderin treten können. Im Gegensatz dazu bietet die reziproke Kommunikation den Empfängern und Empfängerinnen die Möglichkeit zum Austausch, etwa dadurch, dass Rückfragen gestellt oder Rückmeldungen gegeben werden.

Bei der einseitigen Kommunikation (Abbildung 11, links) handelt es sich typischerweise um Kommunikation über Massenmedien wie Radio, Fernsehen, Zeitungen oder auch Plakate und Websites etc. Diese Art der Kommunikation wird vom Sender oder von der Senderin gestaltet und dann an die Empfänger/innen übermittelt. Dabei haben die Empfänger/innen keine oder nur sehr eingeschränkte bzw. indirekte Wege und Mittel, um mit dem Sender oder der Senderin in Kontakt zu treten und sich über die vermittelte Information auszutauschen (Abbildung 12). Diese

Art der Kommunikation wird für Kampagnen bzw. Massnahmen häufig und erfolgreich verwendet.

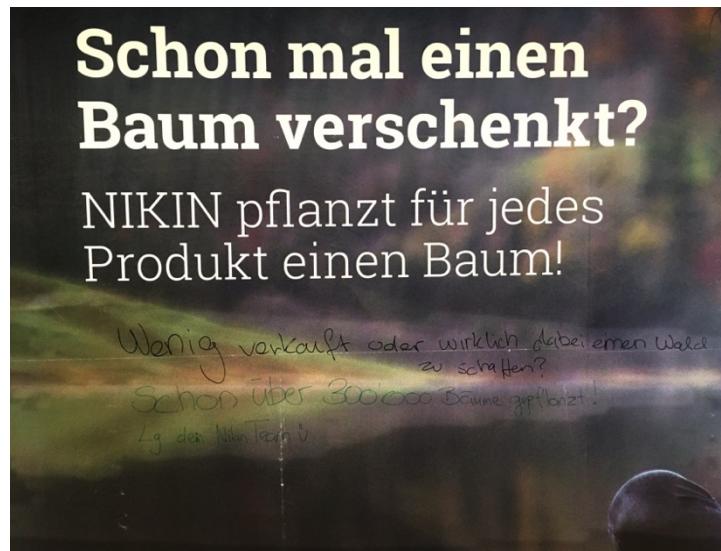


Abbildung 12. Werbekampagne-Plakat der Firma NIKIN am Zürcher Hauptbahnhof. Eine Empfängerin oder ein Empfänger der Information hat die Frage «Wenig verkauft oder wirklich dabei einen Wald zu schaffen?» auf das Plakat geschrieben – was prompt von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter mit «Schon über 300'000 Bäume gepflanzt! LG dein NIKIN Team ☺» beantwortet wurde.

Im Gegensatz zur einseitigen Kommunikation bietet die wechselseitige Kommunikation die Möglichkeit zum Austausch zwischen Sender/in und Empfänger/in (Abbildung 11, rechts). Beispiele hierfür sind Informationsveranstaltungen, Diskussionsrunden, Panel-Diskussionen oder auch Online-Angebote wie etwa thematische Foren, Social Media, Chats oder Online-Live-Sprechstunden. Wenn es um das Planen einer Kampagne oder Massnahme geht, dann sollte wechselseitige Kommunikation verwendet werden, weil es wichtig ist, sich mit allen Personen, die an der Planung beteiligt sind, aktiv auszutauschen.

Des Weiteren kann Kommunikation in synchrone und asynchrone Kommunikation unterteilt werden (Döring 2003). Bei der synchronen Kommunikation findet der Informationsaustausch grösstenteils gleichzeitig und ohne Zeitverzögerung statt, wie etwa in einem direkten Gespräch, Telefonat oder auch online im Chat. Bei der asynchronen Kommunikation findet eine Zeitverzögerung in der Kommunikation statt, sodass Sender/in und Empfänger/in nicht direkt und unmittelbar aufeinander reagieren können. Dies ist beispielsweise bei schriftlicher Kommunikation (Briefe, E-Mails, Newsletter, Social Media Posts / Stories, Pressemitteilungen, Blog-Beiträge etc.) der Fall.

Ein weiterer Aspekt der Kommunikation betrifft die Ebene einer Kommunikation, nämlich ob sie verbal oder nonverbal stattfindet. Die verbale Ebene meint hauptsächlich die Formulierung, Wortwahl, den Tonfall und die Intonation (siehe auch unten, Abbildung 13), während sich die nonverbale Ebene auf Gestik, Mimik, Auftreten bzw. Gestaltungselemente von Kommunikation wie Farbwahl, Schriftart und -grösse etc. bezieht. Grundsätzlich sollte berücksichtigt werden, dass die Art und Weise, wie Kommunikation auf diesen beiden Ebenen gestaltet wird, massgeblich zum Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne bzw. Massnahme beiträgt. Um eine bestmögliche Wirkung zu entfalten, sollte Kommunikation:

- geplant,
- auf die Zielgruppe massgeschneidert,
- ehrlich und authentisch,
- transparent,
- glaubwürdig,
- sachlich, sowie
- klar und eindeutig sein.

Es empfiehlt sich, bei der Gestaltung von Kommunikation immer einen *Prätest* durchzuführen. Dabei werden Personen aus der Zielgruppe gebeten, mitzuteilen, wie sie die geplante Kommunikation wahrnehmen und beurteilen (möglichst in Bezug auf alle Aspekte und auch auf die genutzten Medien bzw. Kommunikationskanäle). Bei kritischen oder sehr unterschiedlichen Rückmeldungen sollten die kritisierten oder infrage stehenden Aspekte entsprechend den Rückmeldungen überarbeitet und dann erneut getestet werden. Insbesondere bei der Erstellung einer Kampagne für bzw. bei der Übertragung einer bestehenden Kampagne in einen anderen Sprach- oder Kulturraum muss sichergestellt werden, dass die genutzten Begriffe sowie die (sprachlichen und visuellen) Bilder, mit denen gearbeitet werden soll, auch im Sinne der Kampagne von der Zielgruppe verstanden werden. Hier liegt oft «der Teufel im Detail», da insbesondere bei einer starken Sprachverwandtschaft fälschlicherweise davon ausgegangen wird, dass die Zielgruppe «das natürlich verstehen wird» (zum Beispiel in Bezug auf übliche Begriffe und Formulierungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – wobei Deutsch auch innerhalb dieser drei Beispielländer nicht einheitlich verwendet wird und zum Teil starken regionalen Unterschieden unterliegt).

Neben der eigentlichen Gestaltung der Kommunikation kann es sein, dass Sender/in und Empfänger/in unterschiedliche Botschaften wahrnehmen bzw. senden. Dies kann an dem sogenannten «Vier-Ohren-Modell der Kommunikation» bzw. an dem «Sender/in und Empfänger/in»-Modell erläutert werden (Röhner & Schütz 2012; von Thun 1998; Abbildung 13).

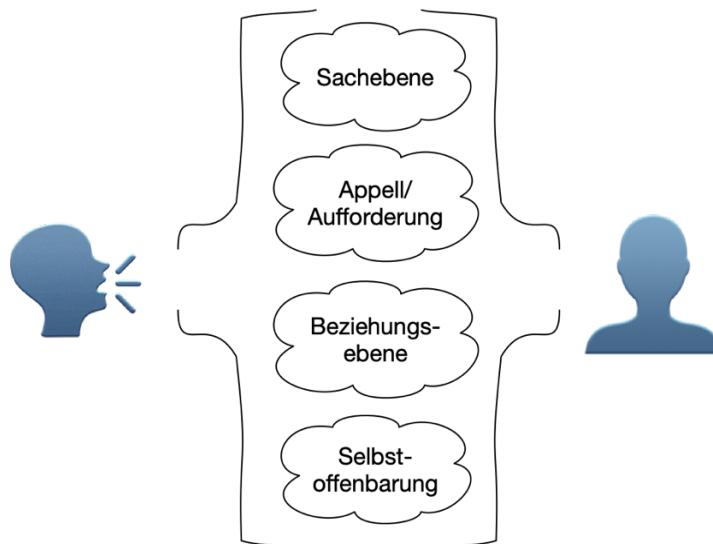


Abbildung 13. Schematische Darstellung des Vier-Ohren- bzw. «Sender/in und Empfänger/in»-Modells. Jede Botschaft kann grundsätzlich auf vier Ebenen wahrgenommen werden. Stimmen intendierte Ebene des Senders oder der Senderin einer Botschaft und die aktive Ebene des Empfängers oder der Empfängerin einer Botschaft nicht überein, kann das zu Missverständnissen und Konflikten führen.

Nach dem Vier-Ohren-Modell enthält jede Kommunikation grundsätzlich die vier Ebenen «Selbstoffenbarung», «Sachinhalt», «Beziehung» und «Appell». Äussert ein Sender oder eine Senderin die Botschaft «Ich fahre mit dem Velo», dann kann ein Empfänger oder eine Empfängerin:

- auf der Sachebene verstehen, dass der Sender oder die Senderin mit dem Velo fährt;
- auf Ebene der Selbstoffenbarung verstehen, dass der Sender oder die Senderin sich sportlich betätigen oder von A nach B will;
- auf der Beziehungsebene verstehen, dass der Empfänger oder die Empfängerin aus Sicht des Senders oder der Senderin unsportlich und ökologisch nicht korrekt sei; und
- auf der Appell-Ebene verstehen, dass der Sender oder die Senderin gerne möchte, dass der Empfänger oder die Empfängerin ebenfalls mit dem Velo fahre.

Je nachdem, mit welchem «Ohr» der Empfänger oder die Empfängerin gerade hört, fällt die Reaktion auf ein und dieselbe Aussage des Senders oder der Senderin ganz unterschiedlich aus. Idealerweise ist Kommunikation so gestaltet, dass die Ebene, die der Sender oder die Senderin einer Botschaft vermitteln möchte, auch als die primäre Ebene aufseiten des Empfängers oder der Empfängerin wahrgenommen wird. Dafür können Hinweisreize in der Kommunikation gegeben werden, indem zum Beispiel statt der allgemeinen, nicht eindeutigen Ebene «Ich fahre mit dem Velo» genau die Formulierung gewählt wird, die zu der jeweiligen Ebene passt und das vermittelt, was der Sender bzw. die Senderin vermitteln möchte, zum Beispiel: «Ich fände es schön, wenn wir zusammen mit dem Velo fahren.»

Die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner 1979) gibt weitere nützliche Hinweise für die erfolgreiche Gestaltung von Kampagnen. In der Theorie der sozialen Identität wird davon ausgegangen, dass wir uns einer sozialen Gruppe zugehörig fühlen möchten. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Familie, Sportverein) ist eine wichtige Quelle, damit wir uns wertgeschätzt fühlen und stolz sind, zu dieser Gruppe zu gehören. Außerdem hilft uns die Zugehörigkeit zu einer Gruppe dabei, das Agieren in unserer sozialen Umwelt einfacher und handhabbarer zu gestalten. Wir können so schneller entscheiden, was uns gefällt, was wir als Nächstes machen möchten, mit wem wir unsere Zeit verbringen möchten oder eben nicht – in Abhängigkeit davon, was wir als «übliches Verhalten» und «üblichen Umgang» unserer sozialen Bezugsgruppe sehen.

Diese Entscheidungsprozesse können wir uns beim Gestalten der eigentlichen Kampagne bzw. Massnahme zunutze machen. Wir können Kampagnen und Massnahmen so gestalten, dass sich die Zielgruppe als sogenannte Ingroup angesprochen fühlt. Dafür muss im Vorhinein ermittelt werden, was der Zielgruppe wichtig ist und was sie von anderen Personen unterscheidet, also was ihre «soziale Identität» ausmacht und durch welche Hinweise und Merkmale sich Personen jeweils als Mitglied der Ingroup erkennen (z. B. können dies ein bestimmter Kleidungsstil oder andere Statussymbole, aber auch Verhaltensweisen oder das Verwenden bestimmter Begriffe und Schlagworte sein). Wenn die Kampagne bzw. Massnahme auf die Zielgruppe massgeschneidert wird, kann zum Beispiel ermittelt werden, was die Gruppenidentität der Zielgruppe ist. Dieses Wissen sollte dann in das Gestalten der

Kampagne oder Massnahme einfließen. Später, im Rahmen des Prätests, kann dann explizit in Erfahrung gebracht werden, ob die Kampagne bzw. Massnahme die Gruppenidentität anspricht, um von der Ingroup angenommen und akzeptiert zu werden. Andernfalls sollte die Kommunikation nochmals angepasst werden.

## 6.3 Elaboration Likelihood Model

Beim Elaboration Likelihood Model (ELM; Petty & Cacioppo 1986) handelt es sich im eigentlichen Sinne nicht um eine Kommunikationstheorie, sondern um ein Modell zur Erklärung, durch welche Art der Kommunikation eine Zielgruppe von einem Thema überzeugt und wie die Einstellung verändert werden kann. Das ELM wird unter anderem in der Werbepsychologie eingesetzt, um Werbung auf Zielgruppen masszuschneidern. Im ELM wird davon ausgegangen, dass eine Einstellungsänderung grundsätzlich über zwei unterschiedliche Routen stattfindet: nämlich die periphere und die zentrale Route der Informationsverarbeitung. Welche dieser beiden Routen für die Verarbeitung vermittelter Information eingeschlagen wird, hängt wesentlich von der Motivation der Zielgruppe, sich mit dem Thema zu beschäftigen, und der Fähigkeit der Zielgruppe, die Information zu verstehen, ab. Das ELM ist schematisch in Abbildung 14 dargestellt.

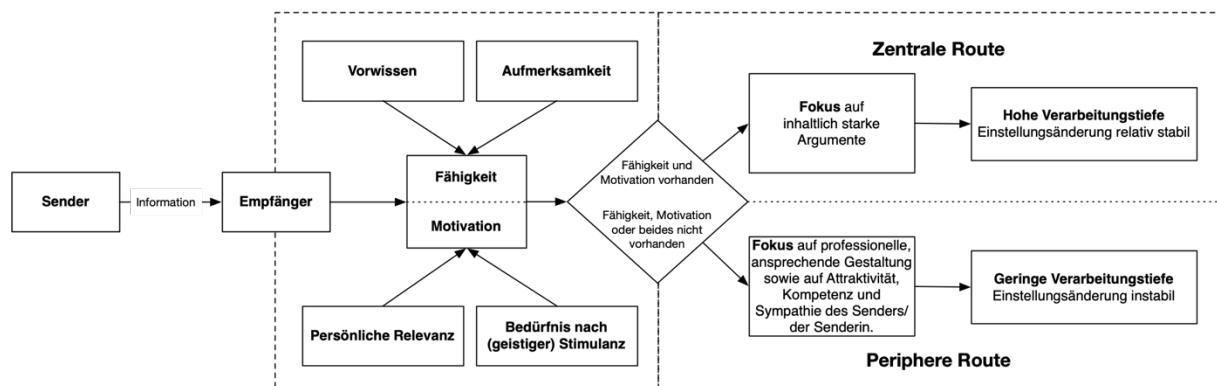


Abbildung 14. Das Elaboration Likelihood Model. Eigene Darstellung nach Petty und Cacioppo (1986).

Für die Kommunikation im Bereich der Planung, Durchführung und Evaluation von Kampagnen zur Förderung nachhaltigen Verhaltens ist das ELM sinnvoll, da es veranschaulicht, warum ein Empfänger oder eine Empfängerin erhaltene Informationen auf welche Art und Weise verarbeitet und unter welchen Bedingungen die Kommunikation wahrscheinlicher zu einer zeitlich stabilen Einstellungsänderung führt und wann nicht. Im Wesentlichen sind die Fähigkeit und die Motivation der

Empfänger und Empfängerinnen dafür ausschlaggebend, ob eine Information zentral oder peripher verarbeitet wird. Die Fähigkeit zur Verarbeitung einer Information wird begünstigt, wenn ein Empfänger oder eine Empfängerin über Vorwissen zu dem kommunizierten Thema verfügt und wenn die Kommunikation Aufmerksamkeit erregt. Die Motivation wird hingegen begünstigt, wenn ein Empfänger oder eine Empfängerin die Information als für sich persönlich relevant identifiziert und wenn der Empfänger oder die Empfängerin grundsätzlich ein Bedürfnis danach hat, sich mit Inhalten geistig auseinanderzusetzen.

In einer Kampagne bzw. bei einer Massnahme sollten die Kernbotschaften an das Vorwissen der Zielgruppe anknüpfen. Es sollten Inhalte aufgenommen werden, die für die Zielgruppe bedeutsam und attraktiv sind. Kampagnen und Massnahmen sollten Aufmerksamkeit erregen sowie die Zielgruppe inhaltlich fordern, aber nicht überfordern. Ist dies der Fall, wird eine Verarbeitung auf der sogenannten zentralen Route wahrscheinlich. Insbesondere wenn inhaltlich starke Argumente verwendet werden, trägt diese Form der Informationsvermittlung zu einer stabilen Veränderung der Einstellung bei. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Einstellungsänderung sowohl in eine erwünschte oder unerwünschte Richtung gehen kann: Werden die Argumente als nicht-zutreffend oder als zu schwach oder als verfälscht wahrgenommen, verändert sich die Einstellung zum Kampagnenthema voraussichtlich eher ins Negative statt ins Positive.

Gelingt es bei einer Zielgruppe nicht, Fähigkeit und Motivation anzusprechen, dann wird die kommunizierte Information auf der peripheren Route verarbeitet. Das heißt, dass ein Empfänger oder eine Empfängerin weniger die Stärke der Argumente beachtet, sondern dass eine Änderung in der Einstellung hauptsächlich davon abhängt, wie professionell und ansprechend die Information gestaltet und aufbereitet ist und wie attraktiv, kompetent und sympathisch der Sender oder die Senderin der Information wahrgenommen wird. Ähnlich wie bei der zentralen Route kann auch hier die Einstellungsänderung in eine unerwünschte Richtung gehen, wenn zum Beispiel der Sender oder die Senderin einer Information als unsympathisch oder unattraktiv wahrgenommen wird oder die vermittelte Information nicht ansprechend oder unprofessionell gestaltet ist.

Welche der beiden Routen zur Einstellungsänderung besser ist, ist schwierig zu sagen. Zwar führt die periphere Route zu einer geringeren Verarbeitungstiefe und

einer instabileren Einstellungsbildung, aber setzt kaum Voraussetzungen an die Zielgruppe. Die zentrale Route hingegen setzt voraus, dass sich die Zielgruppe inhaltlich vertiefend mit einem Thema auseinandersetzen möchte. Für die Kommunikation kann also gesagt werden, dass je mehr über die Zielgruppe einer Kampagne bekannt ist, desto besser kann die Information in Bezug auf das Vorwissen, die Aufmerksamkeit, persönliche Relevanz und das Bedürfnis nach geistiger Stimulanz massgeschneidert werden, um entweder die zentrale oder periphere Route für die Einstellungsänderung zu nutzen. In der Praxis sollte auf jeden Fall Gewicht auf die Gestaltungsmerkmale für die periphere Route gelegt und die Kommunikation für die Zielgruppe professionell, ansprechend und attraktiv gestaltet werden.

#### 6.4 Fünf Prinzipien der Kommunikation

Zusammen mit Janet H. Beavin und Don D. Jackson hat Paul Watzlawick eine Kommunikationstheorie entwickelt, die auf fünf Prinzipien (bei Watzlawick auch Axiome genannt) beruht (Watzlawick, Beavin & Jackson 2017). Das erste Prinzip lautet: «Man kann nicht nicht kommunizieren.» Es bedeutet, dass Kommunikation weit mehr ist als die gesprochene Sprache. Selbst wenn wir schweigen, verständigen wir uns mit unserer Umwelt durch nonverbale Kommunikationsstrategien wie beispielsweise aus dem Fenster zu schauen, anstatt eine andere Person zu grüssen, oder jemanden aufmunternd anzulächeln. Auch das bewusste Unterlassen einer verbalen Kommunikation kommuniziert, dass jemand gerade aus irgendeinem Grund nicht verbal kommunizieren möchte und ist eine wichtige Information. Das zweite Prinzip heisst: «Jede Kommunikation hat einen Beziehungs- und einen Inhaltsaspekt.» Wenn wir miteinander kommunizieren, senden wir unsere Botschaft auf der Inhaltsebene, aber der Beziehungsaspekt schwingt immer mit. Der Inhaltsaspekt umfasst das Vermitteln von Sachinformationen. Der Beziehungsaspekt umfasst das Verhältnis zu unseren Gesprächspartnern und -partnerinnen und wird meist verbal und nonverbal vermittelt (Gestik, Mimik, Tonfall, Gesprächsdistanz, Körperhaltung etc.). Das dritte Prinzip heisst: «Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.» Um dieses Prinzip zu verstehen, sollte man sich den Kommunikationsprozess eher als Kreis denn als Linie vorstellen. Es gibt also keinen eigentlichen Anfangs- oder Endpunkt. Bei der kreisläufigen Kommunikation geben alle Teilnehmenden der

Kommunikation dem Prozess eine Struktur und somit ist jede und jeder für den Verlauf der Kommunikation verantwortlich. Dies bedeutet auch, dass Kommunikation nur dann erfolgreich gelingen kann, wenn alle Beteiligten gewillt sind, dass die Kommunikation gelingt. Im vierten Prinzip heisst es, dass jede Kommunikation einen verbalen (bei Watzlawick «digital» genannt) und nonverbalen (bei Watzlawick «analog» genannt) Aspekt besitzt. Aus der verbalen Kommunikation lassen sich Informationen gut ableiten, da sie auf dem gesprochenen Wort beruht. Allerdings lassen sich Worte und auch die Wortwahl unterschiedlich interpretieren und sind von Sprachgewohnheiten und regionalen Besonderheiten abhängig, so dass eine professionelle Planung der Kommunikation empfehlenswert ist. Die nonverbale Kommunikation dagegen basiert fast ausschliesslich auf Vermutungen. Aus ihr lassen sich Informationen selten direkt ableiten, da nonverbale Kommunikation viel mehr Interpretationen zulässt, schwieriger zu fassen ist und auch Vorwissen über situative, regionale, kulturelle oder personenbezogene Besonderheiten voraussetzt. Das fünfte Prinzip heisst: «Kommunikation ist symmetrisch und komplementär.» Von symmetrischer Kommunikation ist dann die Rede, wenn sich beide Gesprächspartner/innen auf gleicher Augenhöhe begegnen. Eine weitere Bedeutung dieses Prinzips ist auch, dass die Gesprächspartner/innen darum bemüht sein sollten, Ungleichheiten zu minimieren, sich also auf die andere Person einzulassen. Komplementäre Kommunikation dagegen meint, dass zwischen den am Gespräch beteiligten Personen eine Hierarchie besteht. Bei Watzlawick ist dieser Aspekt keinesfalls wertend gemeint. Es ist nur wichtig für das gute Gelingen einer Gesprächssituation, dass dieser Aspekt allen am Gespräch beteiligten Personen bewusst ist, damit verbale und nonverbale Botschaften wie vom Sender intendiert verstanden werden können und es nicht zu Missverständnissen kommt bzw. damit kein Konfliktpotenzial aufgebaut wird.

Für die Entwicklung einer Kampagne bzw. Massnahme können diese Prinzipien bei der Gestaltung aller Materialien genutzt werden. Allerdings sind diese Prinzipien auch sehr wichtig, wenn es um die Kommunikation im Team oder mit Stakeholdern geht. Es kann zum Beispiel sehr hilfreich sein, diese Prinzipien mit dem Team zu diskutieren und sie als Grundlage für Kommunikationsregeln zu verinnerlichen.

## 6.5 Das «Groupthink»-Phänomen

Wie bereits im Kapitel zur Kommunikationstheorie von Watzlawick erwähnt, ist Kommunikationsgestaltung nicht nur wichtig für die eigentliche Kampagne oder Massnahme, sondern auch für die Kommunikationsprozesse innerhalb der Teams oder Arbeitsgruppen, welche für die Kampagne bzw. Massnahme verantwortlich sind.

Dieses Unterkapitel zum Phänomen des sogenannten «Groupthink» (oder Gruppendenken) nach Janis (1982) soll zu einer Selbstreflexion im Planungs- und Durchführungsprozess anregen und damit typische Stolpersteine ansprechen, die den Erfolg einer Kampagne oder Massnahme gefährden können.

Groupthink zeichnet sich dadurch aus, dass eine Gruppe bzw. ein Team davon überzeugt ist, dass es aufgrund der eigenen Erfahrungen, Kompetenzen und Expertise unangreifbar und unfehlbar ist. Diese Überzeugung muss nicht unbedingt explizit vorliegen, sondern kann auch dadurch zustande kommen, dass sich alle Mitglieder einer Gruppe selbst als Experten oder Expertinnen wahrnehmen und auch den anderen Gruppenmitgliedern einen Experten- oder Expertinnen-Status zusprechen. Dadurch kann die (direkt ausgesprochene oder auch unausgesprochene) Gruppeneinstellung resultieren, dass ja alle beteiligten Experten und Expertinnen sind, zu den Besten und Kompetentesten ihres Fachgebiets gehören und damit falsche Entscheidungen praktisch ausgeschlossen werden. Dabei findet gelegentlich auch ein gemeinsames Rationalisieren statt, bei dem «ungewöhnliche» Entscheidungen oder Einschätzungen einzelner mit Gedanken wie «der oder die wird schon gute Gründe für diese Einschätzung haben» wegrationalisiert und nicht weiterverfolgt werden. Insbesondere die Unterstellung von «guten Gründen» ist ein weiteres Anzeichen von Groupthink, da innerhalb der Gruppe der Glaube an eine der Gruppe innewohnende Moral vorherrscht. Das bedeutet, dass alle Gruppenmitglieder davon überzeugt sind, dass alle anderen Gruppenmitglieder nach bestem Wissen und Gewissen handeln und immer im Sinne der Gruppe bzw. des Projekts handeln. Damit verbunden ist oft, dass auf «Abweichler/innen» offen (sozialer) Druck ausgeübt wird, indem beispielsweise Kritik oder Infragestellen von Entscheidungen als «Sabotage» oder «Nestbeschmutzung» bezeichnet und auf einer Beziehungsebene statt auf der Sachebene wahrgenommen wird. In diesem Sinne kann es dann zur Selbstzensur kommen, was eine Illusion von Einstimmigkeit innerhalb der Gruppe hervorrufen kann. Zudem entsteht eine Tendenz, andere Gruppen, Stakeholder oder Akteure zu

stereotypisieren («Die Agrarkonzerne haben doch nur ihren eigenen Gewinn im Kopf, Förderung von Biodiversität ist denen doch egal!»; «Wir sind die Experten und Expertinnen, die anderen haben doch gar keine Ahnung, wie es gemacht werden sollte!» etc.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass:

- hoher Zusammenhalt in Verbindung mit Geschlossenheit einer Gruppe,
- (thematische) Isolation einer Gruppe gegenüber Aussenstehenden,
- das Fehlen von methodischen Vorgehensweisen für Nachforschungen und Bewertung,
- eine direktive Führung,
- hoher Stress in Kombination mit dem Gefühl, dass eigene Ideen und Ansätze nicht besser sind als diejenigen von Führungspersonen oder «einflussreicher» anderer Gruppenmitglieder, und
- eine vielschichtige, komplexe, sich dynamisch verändernde Aufgabe zur Tendenz innerhalb einer Gruppe führen, Übereinstimmung zu suchen, und damit als begünstigende Ausgangslage für das Entstehen von Groupthink gelten (vgl. Janis 1982).

Negative Folgen von Groupthink sind, dass:

- innerhalb der Gruppe alternative Vorgehensweisen und Ideen nicht oder nur unvollständig begutachtet oder in Erwägung gezogen werden,
- Ziele und deren Erreichung nicht mehr oder nur unvollständig bzw. sehr wohlwollend überprüft werden,
- eine nur oberflächliche und unkritische Überprüfung von Risiken in Bezug auf das gewählte Vorgehen stattfindet,
- keine eigenen, potenziell weiterführenden Informationen gesucht werden,
- vorhandene Informationen nur willkürlich herangezogen werden,
- das eigene Vorgehen bzw. die Entscheidungen der Gruppe nicht kritisch reflektiert werden, und
- keine Alternativvorgehensweisen angedacht werden.

Durch die hier beschriebenen Prozesse steigt das Risiko stark, dass eine Massnahme scheitert oder eine Kampagne ihr Ziel vollständig verfehlt oder gar «nach hinten losgeht», obwohl alle an der Planung und Durchführung beteiligten Personen es aufgrund ihrer Expertise hätten verhindern können.

Um Groupthink und den damit verbundenen Risiken entgegenzuwirken, geben Frey et al. (2018) folgende Empfehlungen:

### **Zurückhaltung der Führenden**

Die formelle (oder informelle) Projektleitung sollte keine bestimmten Lösungswege im Vorfeld favorisieren, da sich Mitglieder der Gruppe andernfalls daran orientieren und die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass echte Alternativen vorgeschlagen oder Risiken bei der favorisierten Vorgehensweise offen diskutiert werden.

### **Offenheit für andere Meinungen**

Die Projektleitung sollte alle am Projekt beteiligten Personen aktiv dazu ermutigen, (konstruktive) Kritik zu üben und alternative Vorgehensweisen als Gegen- oder Diskussionsvorschläge einzubringen.

### **Minderheitenschutz**

Die Projektleitung sollte sicherstellen, dass vor einer abschliessenden Entscheidungsfindung zum Vorgehen alle Gruppenmitglieder nochmals die Chance haben, ihre Sichtweise darzustellen, ohne sozialen Druck in Richtung Gruppenzusammengehörigkeit zu erleben.

### **Zusammensetzung des Projektteams**

Das Projektteam, das für die Planung und Durchführung einer Kampagne oder Massnahme zur Förderung nachhaltigen Verhaltens verantwortlich ist, sollte möglichst heterogen zusammengesetzt sein (im Sinne inter- und transdisziplinärer Projekte), sodass Expertise aus unterschiedlichen Perspektiven einfließen kann und damit es zu einem echten inhaltlichen Austausch innerhalb der Projektteams kommt.

### **Keine Teilung der Verantwortung**

Innerhalb des Projektteams sollt klar festgelegt werden, wer im Team welche Aufgabe hat und wer wann wofür verantwortlich ist und wer die zentrale Koordination innehaltet. Ansonsten besteht die Gefahr der Verantwortungsdiffusion, bei der für das Gelingen einer Kampagne bzw. Massnahme wichtige Planungsschritte und Ziele schnell aus den Augen verloren werden können. Zudem stellt die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten sicher, dass sich alle am Projekt Beteiligten aktiv in das Projekt

einbringen und auch die Konsequenzen von Entscheidungen durch das Projektteam mittragen.

### **Interne Simulation**

Das Projektteam sollte in Kleingruppen die geplante Kampagne bzw. Massnahme Schritt für Schritt als Simulation durchführen und dabei dokumentieren, an welchen Stellen Unklarheiten oder Fragen auftauchen oder ob alternative Vorgehensweisen erfolgversprechender sind, ähnlich einem Prätest. Im Anschluss können dann die Ergebnisse zusammengetragen und eventuelle Anpassungen vorgenommen werden.

### **Interne und externe Kontrollinstanzen**

Innerhalb des Projektteams sollte eine Person die Rolle des Advocatus Diaboli annehmen und ein Worst-Case-Szenario aus der bisher bevorzugten Planung und Durchführung der Kampagne entwickeln. Das Worst-Case-Szenario sollte dennoch realistisch und die Kritik konstruktiv und nicht destruktiv formuliert sein. Zudem sollte der Advocatus Diaboli eine Kritik-Atmosphäre schaffen können, in der sich auch andere Gruppenmitglieder trauen, ebenfalls ihre Einwände an der bisherigen Planung vorzubringen.

### **Gruppendynamik nicht missachten**

Misslingt es im Projektteam, rationale und eindeutige Entscheidungen zu treffen, oder wenn sich dieser Prozess als sehr langwierig und mühsam gestaltet, kann der Grund dafür nicht nur in der Auseinandersetzung auf der Sachebene liegen, sondern auch gruppendynamische Prozesse können dafür verantwortlich sein. Bei einer sogenannten Gruppenpolarisierung werden beispielsweise extreme Gegenpositionen oder Sichtweisen aus Prinzip, aber nicht aufgrund fachlicher Gründe, vehement vertreten. In diesem Fall bestimmen dann häufig Prestige-, Macht- und Konkurrenzangelegenheiten sowie die Angst vor Gesichtsverlust, eine interne Koalitionsbildung und Sympathien oder Antipathien den Entscheidungsprozess. Gibt es Anzeichen für diese Gruppendynamik, sollten diese Prozesse transparent gemacht werden und die Diskussion wieder auf die Sachebene zurückgeführt werden.

### **Offenheit dafür, Entscheidungen zu ändern**

Das Projektteam sollte keine negativen Sanktionen befürchten müssen und keinen hohen Rechtfertigungsaufwand haben, wenn zuvor getroffene Entscheidungen revidiert werden müssen, da ansonsten aus Angst vor dem Aufwand oder möglichen Sanktionen (berechtigte) Zweifel oder Kritik nicht geäussert werden.

## Rückmeldungen und zusätzliche Perspektiven einholen

Jedes Mitglied des Projektteams sollte dazu ermuntert werden, sich mit Personen innerhalb und ausserhalb der eigenen Organisation über Themen, Herausforderungen und Problemstellungen auszutauschen und die erhaltenen Rückmeldungen und Einschätzung in das Projektteam mit einzubringen. Dieses Vorgehen ermöglicht es, Impulse von ausserhalb des Projektteams zu erhalten und damit einer gewissen «Betriebsblindheit» vorzubeugen. Dabei muss allerdings sichergestellt werden, dass keine vertraulichen Informationen an unbefugte Personen oder Institutionen weitergegeben werden.

### Box 11. Groupthink

Auf S. 157 befindet sich eine Checkliste zum Thema «Groupthink vermeiden», die zur Planung und Vorbereitung, aber auch während einer laufenden Kampagne herangezogen werden kann.

## 7 Rahmenmodell zur Umweltkommunikation

Das Rahmenmodell wurde auf Grundlage des im vorherigen Kapitel vorgestellten theoretischen Hintergrunds und den darin enthaltenen Empfehlungen für die Gestaltung von Interventionsmassnahmen und Kampagnen formuliert. Es ist so aufgebaut, dass es leitfadenartig von den Vorbereitungen einer Kampagne über die Definition und das Erreichen von Meilensteinen zum Abschluss einer Kampagne führt. Dabei ist es in der Theorie verankert, setzt aber kein Theoriestudium voraus.

Das Modell ist in Abbildung 15 auf S.73 dargestellt und aus den folgenden Komponenten aufgebaut:

- Planung und Vorbereitung (grüner Kasten);
- Meilensteine 1, 2, 3, 4 (sandfarbene Ovale);
- Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2, von 2 zu 3 und von 3 zu 4 (gelbe Kästen; Checklisten dazu jeweils im Anhang);
- Abschluss (roter Kasten);
- Überprüfung der Prozessfaktoren und Meilensteine (graue Kästen); und
- Pfeile, die die Reihenfolge des Modells als auch die Beziehung der Modellkomponenten zueinander angeben.

In den eckigen Kästen sind jeweils Fragen formuliert, deren Beantwortung entweder zum Erreichen des nächsten Meilensteins führt oder aus denen hervorgeht, welche offenen Punkte geklärt oder definiert werden müssen, um die Kampagne erfolgreich zu gestalten und zu evaluieren. Das Modell ist als Ablaufplan in Abbildung 15 dargestellt und wird im Folgenden Schritt für Schritt erläutert.

### Box 12. Empfehlung zum Arbeiten mit dem Modell

Bevor das Modell vorgestellt wird, soll an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es absolut empfehlenswert ist, das Modell bzw. diesen **Leitfaden bereits zu Beginn eines Projekts vollständig durchzulesen und die entsprechenden Leitfragen und Checklisten zur Konzeption und Planung** (siehe Checklisten, S. 146 ff.) dann aktiv zu nutzen. Dieses Vorgehen hilft dabei, die eigentliche Kampagne bzw. Massnahmen zu planen, auch um etwaige Probleme vorherzusehen und bereits im Vorfeld Lösungsansätze vorauszudenken.

Kampagnen und Massnahmen zur Förderung nachhaltigen Verhaltens sind sehr komplex, und daher kann mit diesem Rahmenmodell nicht unter jeder Bedingung kochbuchmässig Schritt für Schritt vorgegangen werden. Vielmehr werden auch in späteren Abschnitten dieses Leitfadens Inhalte und Themen angesprochen, die bereits von Beginn an mitgedacht werden sollten, um eine erfolgreiche Kampagne bzw. Massnahme zu gestalten. Daher an dieser Stelle noch einmal die ausdrückliche Empfehlung, dieses Dokument bereits vor der Planung einer Kampagne bzw. Massnahme vollständig durchzulesen.

Insbesondere die Bearbeitung der Leitfragen und Checklisten hilft sowohl Auftraggebenden als auch beispielsweise mit der Durchführung beauftragten Agenturen, die Inhalte präzise zu fassen und inhaltliche oder konzeptionelle Unklarheiten im Vorfeld zu klären. Dadurch kann sichergestellt werden, dass Auftraggeber und Auftragnehmer effizient miteinander über Ziele und Inhalte der geplanten Kampagne bzw. Massnahme kommunizieren und auch bereits im Vorfeld Kriterien für die Evaluation festgelegt werden können.

In der Praxis ist es häufig wünschenswert und auch üblich, mit einer einzigen Kampagne bzw. Massnahme zu versuchen, eine möglichst breite Zielgruppe zu erreichen und Inhalte zu vermitteln, die für alle Personen der Zielgruppe bedeutsam sind. Dieses Vorgehen ist zwar aus pragmatischen Gründen nachvollziehbar, allerdings sprechen die bisher vorgestellten Theorien zur Verhaltensänderung und zur Gestaltung von Kommunikation dafür, dass Inhalte immer auf spezifische, klar definierte Zielgruppen massgeschneidert werden sollten, damit sie eine maximale Wirkung entfalten können. Daher kann es ratsam sein, bei einer eher heterogenen, nicht klar definierbaren Zielgruppe unterschiedliche Kampagnen bzw. Massnahmen zu gestalten, um die Zielgruppen möglichst gut zu erreichen. Gelegentlich reicht es bereits aus, die Sprache oder das Kommunikationsmedium anzupassen bzw. mit anderen Rollenmodellen zu arbeiten. Kampagne und Massnahmen in einer «Einheitsgrösse für alle» zu gestalten, resultiert häufig – analog zur Mode – in einem «One size fits no one»-Szenario und kann die Wirkung massiv schmälern, da sich niemand aus der Zielgruppe vollständig angesprochen fühlt und sich in der Kommunikation wiederfindet.

Mithilfe des Rahmenmodells kann eine Kampagne bzw. Massnahme nicht nur auf die Zielgruppe, sondern auch auf die jeweiligen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen zugeschnitten werden. Das bedeutet, dass wenn es zum Beispiel darum geht, eine bereits bestehende Kampagne oder Massnahme weiterzuführen, dann muss nicht unbedingt bei Meilenstein 1 begonnen werden. Es kann durchaus sinnvoll sein, bei den Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2 oder bei Meilenstein 2 einzusteigen. Das Gleiche gilt, wenn es um die Änderung eines einmaligen Verhaltens geht. Hier kann es sinnvoll sein, das Modell nur bis Meilenstein 3 zu durchlaufen (siehe auch Abbildung 16 und Abbildung 17).

#### Box 13. Das Rahmenmodell als Leitfaden

Das Rahmenmodell dient als Leitfaden und Orientierung, um:

- Kampagnen bzw. Massnahmen strukturiert und einheitlich zu planen;
- erreich- und überprüfbare Ziele zu definieren;
- den momentanen Ist-Zustand einer Kampagne oder Massnahme zu bestimmen (z.B. in Bezug auf Problem- und Zielzustand);
- Massnahmen und Schritte abzuleiten, die förderlich für die Zielerreichung sind (also Ziel- und Problemverhalten thematisieren);
- den Erfolg einer Kampagne bzw. Massnahme zu evaluieren; und
- Empfehlungen für zukünftige Kampagnen bzw. Massnahmen zu formulieren.

Bei den Prozessfaktoren wird jeweils auf die im ersten Teil beschriebenen Theorien verwiesen, mit denen die Prozessfaktoren detaillierter ausgestaltet werden können. Diese Verweise sind allerdings nicht als erschöpfende Liste zu verstehen, sondern sollen Inspiration und Startpunkte für Details zur Kampagnen- bzw. Massnahmenplanung bieten.

Um diesen Leitfaden optimal und effizient nutzen zu können, wird dringend empfohlen, dass alle an der Planung, Durchführung und Evaluation beteiligten Personen diesen Leitfaden durchlesen und zumindest stichpunktartig die Leitfragen und Checklisten bearbeiten und sich in einer gemeinsamen Projektsitzung über alle relevanten Punkte austauschen, noch bevor die Kampagne bzw. Massnahme im Detail geplant wird.

Es wird dringend davon abgeraten, eine einzige Kampagne oder Massnahme für eine eher heterogene Zielgruppe zu gestalten, da es wahrscheinlich ist, dass sich niemand aus der Zielgruppe angesprochen fühlt. Besser ist es, eine Zielgruppe für eine Kampagne bzw. Massnahme möglichst genau zu definieren und diese dann gezielt für die Zielgruppe aufzubereiten.

Das Rahmenmodell deckt zwar den gesamten Prozess der Kampagnen- bzw. Massnahmengestaltung ab, kann aber bei solch einem komplexen Thema nicht alle Aspekte und Eventualitäten detailliert beachten. Daher wird empfohlen, mit Fachpersonen zusammenzuarbeiten, die nachgewiesene Expertise mitbringen und aus Gründen der Transparenz und Vergleichbarkeit offen dafür sind, nach den Richtlinien dieses Rahmenmodells zu arbeiten.

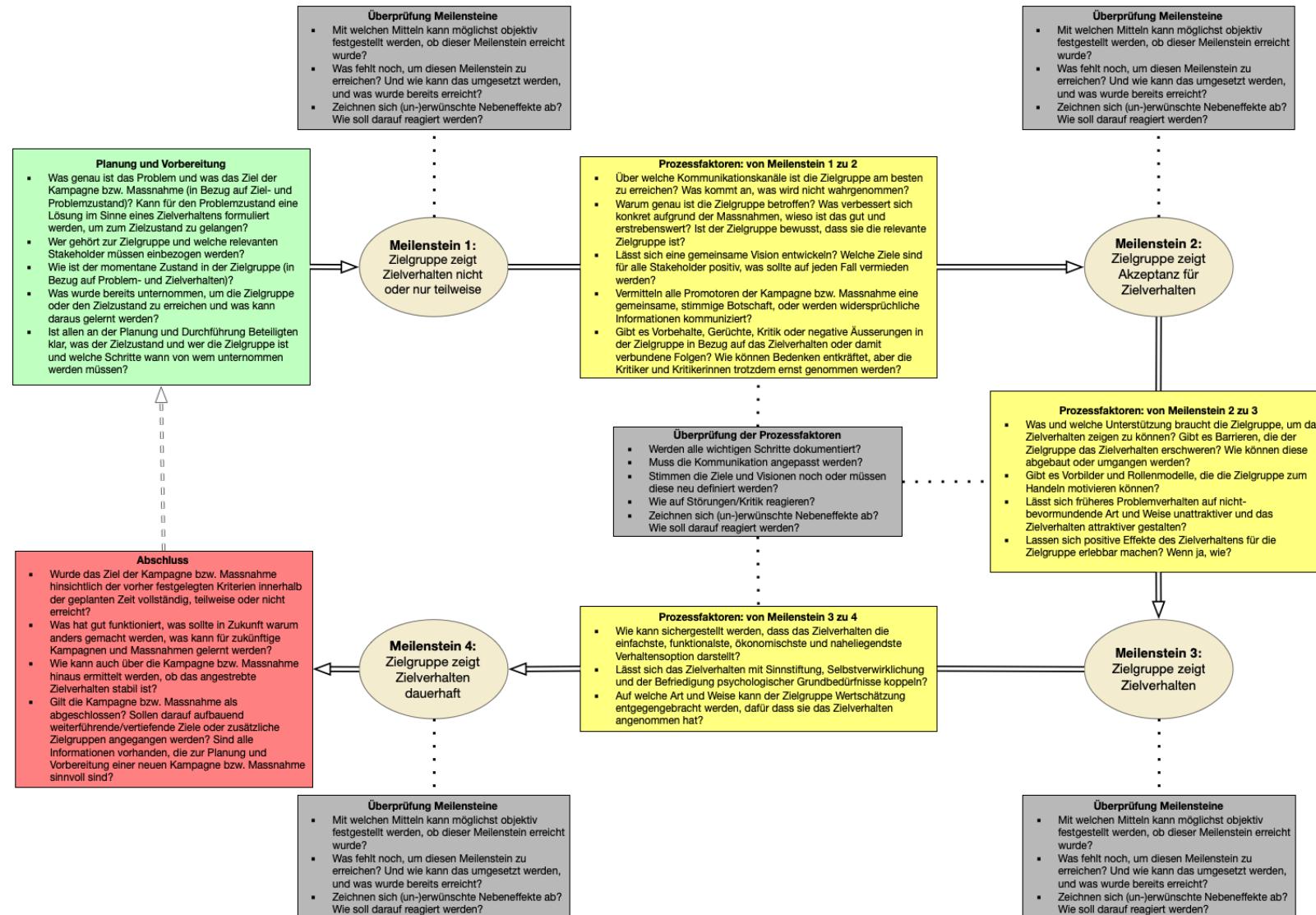


Abbildung 15: Rahmenmodell zur Planung, Gestaltung, Durchführung und Evaluation von Kommunikationskampagnen. Das Modell ist eine Mischung aus Prozess- und Phasenmodell und basiert als Grundlage auf dem Intervention-Mapping-Ansatz sowie wissenschaftlichen Theorien, Modellen und Ansätzen aus dem Bereich der Kommunikations- und Verhaltensforschung.

Es wird davon ausgegangen, dass als Grundlage einer jeden Kampagne bzw. Massnahme überhaupt ein Problemverhalten oder Problemzustand vorliegt, wofür als Lösung ein Zielverhalten bzw. ein Zielzustand formuliert werden kann (siehe auch Abbildung 1). Zudem wird angenommen, dass eine Personengruppe als Zielgruppe bestimmt werden kann, die das Zielverhalten noch nicht oder nur in Ansätzen zeigt, dieses jedoch prinzipiell stärker zeigen könnte und sollte. Treffen diese Annahmen zu und können als konkrete Aussagen formuliert werden, ist Meilenstein 1 erreicht. Nachdem diese Ausgangslage für die Kampagne bzw. Massnahme geklärt wurde, geht es darum, mit geeigneter Kommunikation in der Zielgruppe für Akzeptanz bezüglich des Zielverhaltens und Zielzustands zu sorgen. Akzeptanz ist notwendig, damit die Zielgruppe überhaupt eine Bereitschaft entwickelt, Dinge anders zu machen, als sie es bisher getan hat. Wenn die Zielgruppe nicht der Meinung ist, dass der aktuelle Zustand einer Veränderung bedarf, dann wird sie nicht einmal darüber nachdenken, überhaupt etwas anders zu machen als bisher. Das heisst, dass Akzeptanz und das Verständnis, dass etwas verändert werden sollte, die ersten Schritte sind, um aktiv zu werden. Dies wird auch als «Prolembbewusstsein schaffen» bezeichnet. Ist Akzeptanz für Zielverhalten und Zielzustand in der Zielgruppe vorhanden, ist Meilenstein 2 erreicht.

Das Verständnis oder die Akzeptanz, dass etwas verändert werden sollte, bedeutet nicht automatisch, dass die Zielgruppe auch Interesse daran hat, etwas zu verändern. Ebenso wenig bedeutet es, dass eine Veränderung leichtfällt. Daher muss, sobald eine grundsätzliche Akzeptanz in der Zielgruppe vorhanden ist, diese zum Handeln motiviert und darin unterstützt werden, das Zielverhalten umzusetzen und auszuprobieren. Nimmt die Zielgruppe das Zielverhalten im Rahmen der Kampagne bzw. Massnahme auf, ist Meilenstein 3 erreicht.

Die Veränderung, die durch eine Kampagne bzw. Massnahme in Gang gesetzt werden soll, ist in der Regel nicht einmalig oder kurzfristig. Kampagnen bzw. Massnahmen sollen idealerweise nachhaltig etwas bewirken, und daher muss die Zielgruppe zusätzlich darin unterstützt werden, das Zielverhalten dauerhaft in ihren Alltag einzubauen, bevor die Kampagne oder Massnahme tatsächlich als abgeschlossen bezeichnet und hinsichtlich Wirksamkeit evaluiert werden kann. Sobald es Anzeichen dafür gibt, dass die Zielgruppe das Zielverhalten zeitlich stabil

im Alltag zeigt, es also zur Gewohnheit oder Norm geworden ist, ist Meilenstein 4 erreicht.

Mit Meilenstein 4 und einem dann folgenden Abschluss ist hier ein Idealbild einer Kampagne bzw. Massnahme dargestellt. In der Praxis findet der Abschluss oftmals bereits nach Meilenstein 3 statt, für die dauerhafte Überführung des Zielverhaltens in das Alltagsverhalten der Zielgruppe stehen oft zu wenig finanziell, zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung. Ähnliches gilt für die Evaluation bzw. Wirksamkeitsüberprüfung einer Kampagne bzw. Massnahme. Aus inhaltslogischen und wissenschaftlichen Gründen gehört eine Wirksamkeitsüberprüfung ebenso fest zu einer Kampagne bzw. Massnahme wie die Planung und Vorbereitung im Vorfeld. Aus diesem Grund sind der Abschluss genau wie der idealerweise zu erreichende Meilenstein 4 explizit in das Rahmenmodell aufgenommen worden. Eine professionell gestaltete Kampagne bzw. Massnahme ist weitaus mehr als die blosse Durchführung einer oder mehrerer Massnahmen. Planung und Wirksamkeitsüberprüfung (Evaluation, auch langfristig gedacht) gehören zwingend zur Durchführung einer Kampagne, wenn diese systematisch und reproduzierbar gestaltet werden soll.

Die Annahme, dass eine Kampagne bzw. Massnahme etwas bewirkt hat, wird in der Praxis selten auf die Probe gestellt. Das verleitet dazu, Effekte und Wirkungen entweder zu über- oder zu unterschätzen (etwa, wenn die Zielgruppe einfach etwas länger braucht, um das Zielverhalten aufzunehmen, oder wenn es kurzfristige Effekte gibt, die aber nach wenigen Tagen oder Wochen wieder «verpuffen»). Durch dieses Vorgehen bleibt nicht nur unklar, ob und was eine Kampagne oder Massnahme bewirkt hat, sondern durch eine vernachlässigte Evaluation fehlen auch wichtige Grundlagen, Kampagnen und Massnahmen in Zukunft wirksamer und effizienter zu gestalten. Aus diesem Grund soll hier ins Bewusstsein gerufen werden, dass Kampagnen und Massnahmen bereits vor eigentlichen Interventionen (Plakate, Workshops, Radio- oder TV-Spots etc.) mit einer soliden Feststellung des Status quo in der Zielgruppe starten und erst nach einer entsprechenden Wirksamkeitsanalyse nach dem Ende der einzelnen Massnahmen aus planerischer Sicht enden. Hierfür sollten unbedingt genügend Zeit und Ressourcen eingeplant werden.

Im Folgenden werden zuerst Meilensteine 1 bis 4 sowie die Prozessfaktoren, die als Wege von einem Meilenstein zum nächsten führen, beschrieben. Im Anschluss wird erläutert, wie überprüft werden kann, ob ein Meilenstein tatsächlich erreicht

wurde und wie gut die Prozessfaktoren funktioniert haben, die von einem Meilenstein zum nächsten führen.

## 7.1 Anleitung

Das Rahmenmodell hat mehrere Anwendungsbereiche. Zum einen soll es bei der **Planung einer Kampagne bzw. Massnahme** genutzt werden, bevor die Kampagne bzw. Massnahme in der Praxis umgesetzt wird. Dadurch soll sichergestellt werden, dass an die wichtigsten Schritte gedacht wird und die Kampagne zw. Massnahme modellgeleitet durchgeführt wird, um letztlich auch die Wirkung überprüfen zu können. Für die Planung einer Kampagne bzw. Massnahme ist es sinnvoll, im Rahmenmodell bei dem Kasten «Planung und Vorbereitung» zu beginnen und dann Schritt für Schritt durch das Rahmenmodell bis zum «Abschluss» durchzugehen (Abbildung 16).

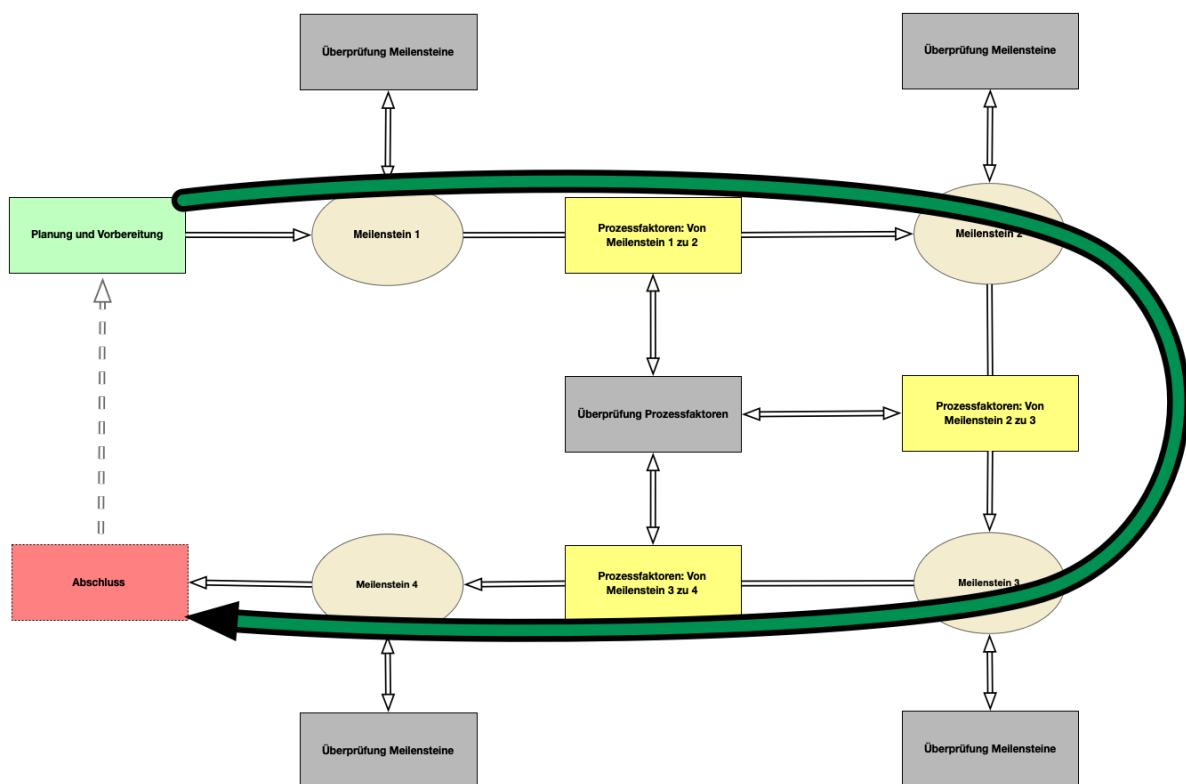


Abbildung 16. Leserichtung des Rahmenmodells für die Planung einer neuen Kampagne bzw. Massnahme (grüner Pfeil). Das Rahmenmodell sollte einmal vollständig durchlaufen werden, bevor die Kampagne bzw. Massnahme beginnt, um sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte bedacht wurden. Ebenfalls sollte bei der Planung einer Kampagne bzw. Massnahme allfällige Folgeprojekte gleich mitbedacht werden (grauer, gestrichelter Pfeil).

Zum anderen kann das Modell auch für die **Standortbestimmung** in einer bereits laufenden Kampagne oder Massnahme eingesetzt werden. Dies ist sinnvoll, wenn eine Kampagne oder Massnahme bereits seit einiger Zeit läuft und ein Zwischenfazit

gezogen werden soll, etwa um zu entscheiden, ob die laufende Kampagne bzw. Massnahme ihre Wirkung entfaltet oder ob etwas angepasst werden muss. Hierfür kann prinzipiell wie bei der Planung vorgegangen werden. Dabei würde dann allerdings nicht überlegt, wie die entsprechenden Planungsschritte umgesetzt werden können, sondern wie diese konkret umgesetzt wurden, welche Meilensteine wie gut erreicht wurden oder ob an bestimmten Stellen Optimierungspotenzial identifiziert werden kann. Für dieses Vorgehen muss nicht zwangsläufig bei «Planung und Vorbereitung» begonnen werden, sondern jeder Meilenstein kann mit der Leitfrage «Wurde Meilenstein X erreicht?» als Ausgangspunkt dienen. Bestehen Zweifel, ob der Meilenstein als erreicht angesehen werden kann, sollte überprüft werden, ob der Meilenstein davor erreicht wurde. Ist dies der Fall, sollte sich den Prozessfaktoren, die vom erreichten zum nicht oder nur teilweise erreichten Meilenstein führen, gewidmet werden. Falls der Meilenstein, der als Ausgangspunkt genommen wurde, als erreicht angesehen wird, kann zum nächsten Meilenstein weitergegangen werden und dieser als neue Ausgangslage genutzt werden. Abbildung 17 veranschaulicht das Vorgehen.

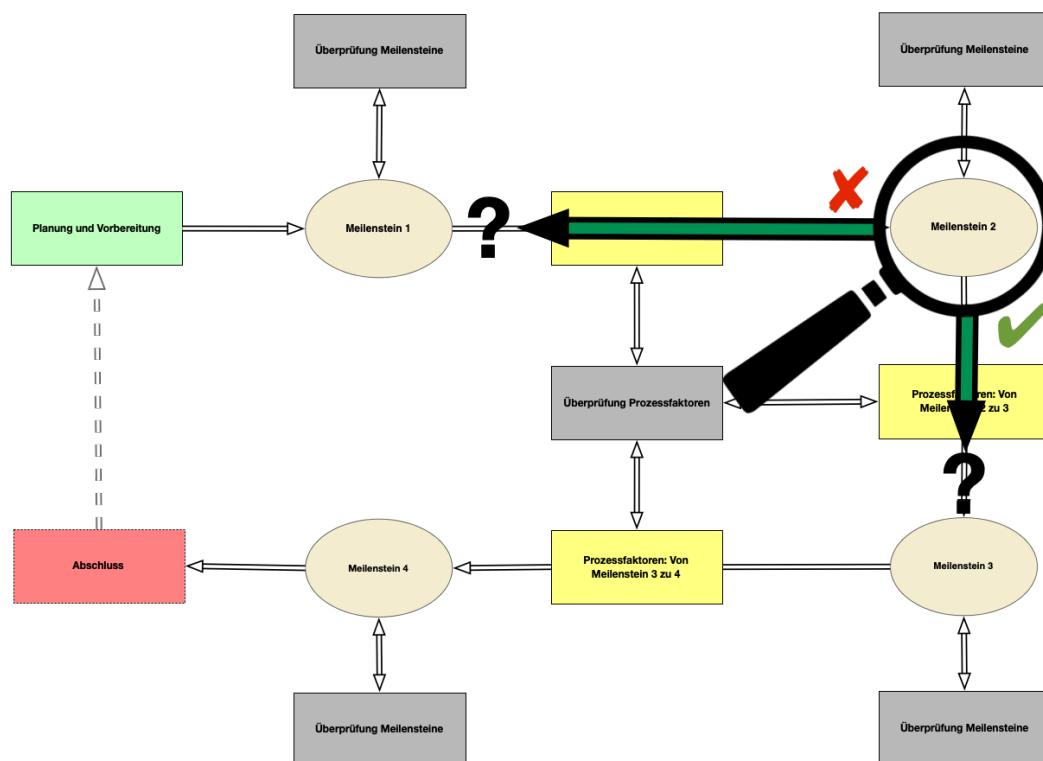


Abbildung 17. Empfohlenes Vorgehen bei der Standortbestimmung in einer bereits laufenden Kampagne bzw. Massnahme. Für einen beliebigen Meilenstein (hier Meilenstein 2) wird überprüft, ob er erreicht wurde. Besteht Zweißel, wird zum davorliegenden Meilenstein gegangen und dieser überprüft. Wurde – in diesem Beispiel – Meilenstein 2 erreicht, kann zum nächsten Meilenstein gegangen werden. Es sollte sich im weiteren Verlauf den Prozessfaktoren gewidmet werden, die zwischen dem erreichten und nicht erreichten Meilenstein liegen.

Ebenfalls dient das Modell zur **Evaluation** einer Kampagne bzw. Massnahme. Das Vorgehen ist analog zu dem der Standortbestimmung, mit dem Unterschied, dass keine Lenkungsmassnahmen mehr umgesetzt werden können (sofern die Evaluation zum Abschluss der Kampagne oder Massnahme durchgeführt wird). Stattdessen kann das Ausmass, zu dem die Meilensteine erreicht wurden und wie gut die Prozessfaktoren (Wege von einem Meilenstein zum nächsten) funktioniert haben, als Indikator für den Erfolg der Kampagne bzw. Massnahme interpretiert werden. Darüber hinaus liefert diese Analyse wichtige «lessons learned» für zukünftige Kampagnen und Massnahmen. Über den Verlauf mehrerer Kampagnen und Massnahmen zeichnet sich somit ab, was bereits gut funktioniert, wo noch Optimierungspotenzial vorhanden ist oder was beim nächsten Mal anders gemacht bzw. worauf verzichtet werden sollte. Für die Evaluation sollte unbedingt der Kasten «Abschluss» beachtet werden.

## 7.2 Ethische Aspekte in Bezug auf Verhaltensänderung

Bereits im Vorfeld der Planung einer Kampagne bzw. Massnahme ist es wichtig, sich auch mit den ethischen Implikationen auseinanderzusetzen. Was rechtfertigt die angestrebte Intervention und welchen objektiven Handlungsbedarf gibt es, wie sicher und argumentativ belastbar sind die Annahmen, die hinter dem Zielverhalten oder Zielzustand stehen? Gibt es bestimmte Bevölkerungsgruppen, die von der angestrebten Intervention besonders zu ihrem Vor- oder Nachteil betroffen sind? Was muss bedacht und abgeklärt werden, um Kampagne bzw. Massnahme auch nach dem Abschluss rechtfertigen zu können? Als moralische Grundlage all dieser Fragen kann der ethische Ansatz des Utilitarismus gesehen werden. Eine Handlung ist dann moralisch richtig, wenn sie alles in allem betrachtet den Nutzen für die Allgemeinheit maximiert, auch wenn einzelne Betroffene dadurch Nachteile erleiden (West 2004), frei nach dem Motto «Das Gesamtwohl steht über dem Wohl des Einzelnen.» Diese Grundannahme bedeutet aber auch, dass wir uns häufig im Spannungsfeld zwischen Allgemeinwohl und Wohl des Individuums bewegen, und wir sollten uns dessen bewusst sein. Auf dieser Grundlage beruhend, können nach Schröder-Bäck (2014) fünf Prinzipien abgeleitet werden, die beim Entwickeln von Kampagnen und Massnahmen berücksichtigt werden sollten:

- Maximierung des gesellschaftlichen Gesamtnutzens und des Bevölkerungsschutzes,

- Achtung vor der Menschenwürde,
- Gerechtigkeit,
- Effizienz, sowie
- Verhältnismässigkeit.

Auch beim eigentlichen Gestalten der Kampagne bzw. Massnahme können ethische Fragen auftauchen. Daher ist es absolut notwendig darauf achten, Informationen und Inhalte nur von verlässlichen, gesicherten, transparenten und wissenschaftlich überprüften Quellen zu verwenden und jegliche Art der Täuschung der Zielgruppe zu vermeiden, auch wenn noch so gute Absichten dahinterstehen.

#### Box 14. Ethische Dimensionen von Kampagnen und Massnahmen

Im Zweifelsfall ist es immer ratsam, eine Ethikkommission mit einzubeziehen bzw. abzuklären, ob die geplante Kampagne oder damit verbundene Massnahmen aus ethischer Perspektive begutachtet werden sollten. Die Internetseite <https://swissethics.ch/ethikkommissionen> bieten beispielsweise einen Überblick über kantonale Ethikkommissionen in der Schweiz. Dort sind auch weitere Ressourcen zum Thema Ethik zu finden.

### 7.3 Planung und Vorbereitung

Vor dem Start einer Kampagne oder Massnahme müssen verschiedene Fragen

#### **Planung und Vorbereitung**

- Was genau ist das Problem und was das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme (in Bezug auf Ziel- und Problemzustand)? Kann für den Problemzustand eine Lösung im Sinne eines Zielverhaltens formuliert werden, um zum Zielzustand zu gelangen?
- Wer gehört zur Zielgruppe und welche relevanten Stakeholder müssen einbezogen werden?
- Wie ist der momentane Zustand in der Zielgruppe (in Bezug auf Problem- und Zielverhalten)?
- Was wurde bereits unternommen, um die Zielgruppe oder den Zielzustand zu erreichen und was kann daraus gelernt werden?
- Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, was der Zielzustand und wer die Zielgruppe ist und welche Schritte wann von wem unternommen werden müssen?

geklärt werden, deren sorgfältige Beantwortung sich positiv auf den Verlauf und den Erfolg der Kampagne bzw. Massnahme auswirkt (Abbildung 18). Zuerst sollte klar und auf den Punkt gebracht begründet und festgelegt werden, was überhaupt das Problem ist, das mit der Kampagne bzw. Massnahme angegangen werden soll, und ob bzw. wie in der Vergangenheit bereits versucht wurde, das Problem

Abbildung 18. Leitfragen zur Planung und Vorbereitung einer Kampagne bzw. Massnahme.

anzugehen. Kann für dieses Problem überhaupt eine konkrete Lösung formuliert werden? Kann diese Lösung mit einer Kampagne bzw. Massnahme und mit den zur

Verfügung stehenden Ressourcen erreicht werden? Wenn diese Fragen mit Ja beantwortet werden können, dann sollten die Antworten inhaltlich beschrieben und festgehalten werden, da dies die Grundlage der Kampagne bzw. Massnahme darstellt. Dazu gehört, dass klare, eindeutige und umsetzbare Ziele für einen festgelegten Zeitrahmen formuliert werden. Es sollte auch eindeutig definiert werden, wer die Adressaten der Kampagne bzw. Massnahme sind (Zielgruppe).

Durch die Beantwortung dieser Fragen werden Hintergrundinformationen gesammelt und nutzbar gemacht, um die gesamte Kampagne bzw. Massnahme auf ein solides Fundament zu stellen und eine bestmögliche Ausgangslage für die Planung, Umsetzung und Evaluation zu schaffen. Um die einzelnen Schritte zu veranschaulichen, wird hier und im Folgenden mit dem Beispiel zur Förderung von Biodiversität gearbeitet. Selbstverständlich handelt es sich dabei nur um ein Beispiel, das thematisch durch den jeweils identifizierten Problem- bzw. Zielzustand ersetzt werden muss.

Im Detail sollten folgende Fragen geklärt werden:

- *Was genau ist das Problem, und was ist das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme? Kann für den Problemzustand eine Lösung im Sinne eines Zielverhaltens formuliert werden, um zum Zielzustand zu gelangen?*  
Diese Frage hört sich trivial an, ist aber genauer betrachtet nicht so einfach zu beantworten. Insbesondere wird es schwierig, wenn das Problem auf ganz konkrete Inhalte heruntergebrochen werden soll. Beispielsweise wäre bei einer Kampagne, die zum Ziel hat, «Biodiversität» zu fördern, sicher der Problemzustand, dass die Biodiversität gefährdet ist und abnimmt. Diese Feststellung bringt die Kampagnen- und Massnahmenplanung allerdings nicht viel weiter, da eine so allgemeine Problemdefinition keinerlei Anhaltspunkte dafür gibt, was zu tun ist, um Biodiversität zu fördern. Daher lohnt es sich, Zeit zu investieren und detailliert zu überlegen, was ganz konkret unter der Förderung von Biodiversität verstanden werden soll, also was das Zielverhalten ist, das zum Zielzustand führt: Ist es die Erhöhung des Anteils einheimischer Pflanzen in Privatgärten? Das Schaffen von Lebensraum für Tiere und/oder Insekten? Wenn ja, welche genau? Und was ist der Grund dafür, dass es (in diesem Beispiel) nicht ausreichend Lebensraum für Tiere und Insekten gibt? Hat es etwas mit dem

Einkaufsverhalten von Personen zu tun? Damit, wie Hausbesitzer ihre Gärten gestalten oder mit einer vorherrschenden Einstellung in der Bevölkerung, dass Insekten wie Wespen störend seien?

Zur genauen Auseinandersetzung mit dem, was eigentlich der Problemzustand ist, gehört auch, sich zu überlegen, was genau bis wann mit welchen Interventionen bei der Zielgruppe bewirkt werden soll, um den Problemzustand zu beseitigen oder zumindest zu verringern. Hierbei hilft die Formulierung von sogenannten **SMART Goals**. SMART ist ein Akronym für **s**pecific, **m**easurable, **a**chievable, **r**elevant und **t**ime-bound und meint folgende Ziele:

- spezifisch (specific): «Was soll ganz genau und konkret erreicht werden?»  
Keine «schwammigen» Begriffe verwenden, sondern so weit wie möglich auf einzelne Massnahmen herunterbrechen (z. B. «Biodiversität soll gefördert werden, indem Personen mit Garten vermehrt insektenfreundliche Pflanzen pflanzen»). Zu diesem Punkt gehört auch, festzulegen, wann genau ein Ziel als erreicht oder nicht erreicht gilt. Es muss genau definiert werden, was Problemzustand, Zielzustand, Problemverhalten und Zielverhalten sind, wie verbreitet diese Aspekte jeweils in der Zielgruppe sind und welcher Anteil an Zielverhalten in der Zielgruppe erforderlich und wünschenswert, aber dennoch realistisch ist, damit der Zielzustand erreicht werden kann.
- messbar (measurable): «Anhand welcher Kriterien kann überprüft werden, ob das spezifische Ziel erreicht oder nicht erreicht wurde?»  
Hier sollen möglichst objektive oder standardisierte Verfahren ausgewählt werden (z. B. Befragung von Personen mit Garten per Fragebogen/Interview, ob sie infolge der Kampagne ein oder mehrere insektenfreundliche Pflanzen im eigenen Garten gepflanzt haben; Analyse von Verkaufszahlen von entsprechenden Pflanzen und Sträuchern oder Auszählen von sichtbaren insektenfreundlichen Pflanzen vor Ort vor und nach der Kampagne bzw. Massnahme etc.).
- erreichbar (achievable): «Ist das spezifische Ziel für die Zielgruppe prinzipiell erreichbar?»  
Mit dieser Frage wird kritisch hinterfragt, ob das zuvor festgelegte Ziel

überhaupt erfolgreich erreicht werden kann oder ob die Zielgruppe gar nicht bzw. nur ansatzweise in der Lage ist, die in der Kampagne geplante Massnahmen zu befolgen. Zum Beispiel können gar keine insektenfreundlichen Pflanzen im Garten gepflanzt werden, falls es (saisonal bedingt) nirgends entsprechende Pflanzen zu kaufen gibt, oder falls Mietbestimmungen es Personen untersagen, etwas im Garten zu verändern. Auch für den Fall, dass die Umgestaltung des Gartens mit insektenfreundlichen Pflanzen für die Zielgruppe sehr kostspielig, zeitaufwändig oder kompliziert wäre, würde das die Erreichbarkeit der Kampagnenziele negativ beeinflussen.

- relevant (relevant): «Ist das zu erreichende Ziel bedeutungsvoll und sinnvoll, hat es einen grösstmöglichen Einfluss darauf, zur Lösung des vorher definierten Problems beizutragen?»  
Diese Frage bezieht sich darauf, ob das spezifizierte Ziel in Bezug auf das konkretisierte Problem bedeutungs- und sinnvoll ist bzw. ob es einen bedeutungsvollen, grösstmöglichen Einfluss auf die Lösung des Problems hat. Ist das allgemeine Ziel die Förderung der Biodiversität, so muss hier kritisch gefragt werden, ob eine Erhöhung der Anzahl insektenfreundlicher Pflanzen in Privatgärten einen tatsächlich relevanten Einfluss auf die Biodiversitätsförderung hat oder ob es nicht ein besseres konkretes Ziel gäbe, mit dem Biodiversität stärker und vollumfänglicher gefördert werden kann.
- zeitgebunden (time-bound): «Bis wann soll das Ziel erreicht werden?»  
Mit der Beantwortung dieser Frage wird der zeitliche Rahmen für eine Kampagne bzw. Massnahme gesetzt. Ohne sich darüber Gedanken zu machen, bis wann ein konkretes Ziel erreicht werden soll, besteht die Gefahr, dass Umsetzungen immer wieder verschoben werden und daher nicht bestimmbar ist, wie erfolgreich eine Kampagne oder Massnahme war. Sinnvoll ist es, nicht nur einen Zeitpunkt für das Erreichen eines konkreten, spezifischen Ziels aufzustellen, sondern sich ebenfalls zu überlegen, bis wann genau welche Schritte erfolgt sein müssen, die die Zielerreichung ermöglichen. Darüber hinaus ist es bei einigen Themen durchaus wichtig, sich nicht nur über die Laufzeit einer Kampagne bzw.

Massnahme, sondern auch darüber, wann genau die Kampagne bzw. Massnahme stattfindet, Gedanken zu machen: Biodiversität durch eine Förderung von insektenfreundlichen Pflanzen in Privatgärten erhöhen zu wollen, sollte natürlich auch dann stattfinden, wenn Privatpersonen sich mit «Gartenfragen» auseinandersetzen, also eher im Frühjahr als Mitten im Spätsommer. Und für den Erfolg der Kampagne macht es sicher auch einen Unterschied, ob es darum geht, die Anzahl von insektenfreundlichen Pflanzen um beispielsweise 50 % innerhalb eines Jahres oder innerhalb von drei Jahren erhöhen zu wollen.

SMART Goals können sowohl für das Zielverhalten als auch für den Zielzustand formuliert werden. Daher sollte bei der Formulierung stets im Hinterkopf behalten werden, für was bzw. auf welcher Ebene die SMART Goals formuliert werden, damit diese den bestmöglichen Nutzen bei der Zielerreichung entfalten können.

Im Anhang sind Checklisten bzw. Leitfragen zu finden, die sowohl für die Kampagnen- und Massnahmenplanung als auch für die einzelnen Meilensteine und Prozessfaktoren genutzt werden können, um Ziele im Sinne der SMART Goals zu definieren (siehe Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146). Die Leitfragen sollen einerseits dabei helfen, die Kampagne bzw. Massnahme konkreter zu formulieren. Andererseits können die Leitfragen genutzt werden, um die Wirksamkeit und den Erfolg einer Kampagne bzw. Massnahme zu überprüfen. Damit kommt der Formulierung von konkreten Zielen eine wichtige Rolle zu.

#### Box 15. Praxistipps zur Planung und Zieldefinition

Es ist sinnvoll, sich zu jedem der genannten Punkte schriftlich Notizen zu machen und diese dann einer anderen Person, die nicht an der Kampagne oder Massnahme beteiligt ist, vorzustellen. Dabei fällt sehr schnell auf, ob irgendetwas unklar ist oder vergessen wurde. Es lohnt sich ebenfalls, noch einmal kritisch zu prüfen, ob das definierte Ziel und das damit verbundene Vorgehen auch wirklich zu 100 % zur Lösung des Problems passt. Ebenfalls muss überlegt werden, welcher Anteil der Zielgruppe das Zielverhalten zeigen soll, damit die Kampagne bzw. Massnahme als erfolgreich bewertet werden kann (vgl. auch Kapitel zum Abschluss und Evaluation ab S. 124 sowie das Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146)

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Health Action Process Approach, Seite 22
- Intervention Mapping, Seite 21
- Theorie des geplanten Verhaltens, Seite 27
- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36

- *Wer gehört zur Zielgruppe und welche relevanten Stakeholder müssen einbezogen werden?*

Neben der genauen Definition, was das Problem und Ziel der Kampagne bzw. Massnahme ist, muss ebenfalls sorgfältig geprüft werden, wer Zielgruppe ist und angesprochen werden soll und welche Stakeholder einbezogen werden müssen. Ist die Zielgruppe unscharf definiert, entfalten Kampagnen und Massnahmen oftmals nicht ihre volle Wirkung oder laufen sogar vollständig ins Leere. Wenn beispielsweise bei einer Kampagne zur Förderung der Biodiversität an alle Haushalte Informationen und Umsetzungstipps für das Einrichten von insektenfreundlichen Gärten versendet werden, dann ist die Zielgruppe zu weit gefasst: Denn all diejenigen, die keine Möglichkeit zur Einrichtung eines insektenfreundlichen Gartens haben (da sie beispielsweise keinen Garten haben), bekommen dann Materialien, die sie gar nicht betreffen. Bei diesen Personen kann die Kampagne also gar nicht das gewünschte Ziel erreichen, bringt aber dennoch Kosten und Aufwand mit sich. Effizienter wäre es hier, zuerst die Personen zu identifizieren, die überhaupt über Gärten verfügen und insektenfreundlich gestalten können. Diese Zielgruppe kann dann gezielt angesprochen werden.

Ähnliche Risiken sind damit verbunden, wenn wichtige Stakeholder nicht einbezogen werden, da diese oftmals wichtige Informationen und Hintergründe liefern können (z. B. wie die Zielgruppe am besten zu erreichen ist, welche Vorbehalte vorhanden sind und was der Zielgruppe wichtig bzw. unwichtig ist). Stakeholder können einerseits als sogenannte Multiplikatoren wirken, indem sie durch ihre eigenen Netzwerkstrukturen zusätzlich die Kampagne bzw. Massnahme in die Zielgruppe transportieren. Andererseits, wenn Stakeholder nicht bereits während der Planung eingebunden werden,

besteht die Gefahr, dass diese sich übergangen fühlen und als Folge die Kampagne bzw. Massnahme torpedieren oder die Inhalte als Bedrohung wahrnehmen, falls Kampagnen- oder Massnahmenziele im Widerspruch zu den Zielen einiger Stakeholder stehen. Ein weiteres Argument dafür, Stakeholder frühzeitig einzubeziehen, ist, dass damit auch Kommunikationsmassnahmen koordiniert werden können: Falls ein Stakeholder nichts von der geplanten Kampagne bzw. Massnahme weiß, kann es sein, dass dieser zufälligerweise in einem ähnlichen Zeitfenster Informationen an die Zielgruppe gibt, die von der Zielgruppe als der Kampagne bzw. Massnahme widersprechend und als unprofessionelles, unkoordiniertes sowie verwirrendes Vorgehen wahrgenommen werden kann; mit der Folge, dass die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft der sowohl der Kampagne bzw. Massnahme als auch die der Stakeholder abnehmen kann (siehe auch «Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2», S. 94). Auch hier soll wieder das Beispiel aus der Biodiversitätsförderung verdeutlichen, was gemeint ist: Werden Gartenbesitzer und -besitzerinnen ermuntert, insektenfreundliche Pflanzen zu pflanzen, aber gleichzeitig findet eine Kampagne eines Umweltverbands zur Bekämpfung von invasiven fremden Arten statt, so kann das bei der Zielgruppe zu Konflikten führen: Einerseits hören Gartenbesitzer und -besitzerinnen dann, dass sie Lebensräume für Insekten schaffen sollen, auf der anderen Seite werden sie aufgefordert, Lebensräume für bestimmte Insekten zu vernichten. Im Endeffekt kann dies dazu führen, dass weder das eine noch das andere gemacht wird.

#### Box 16. Praxistipps zur Definition von Zielgruppen

Um sicherzugehen, dass alle relevanten Stakeholder und die Zielgruppe korrekt identifiziert wurden, bietet es sich an, kurz Vertreter und Vertreterinnen der jeweiligen Stakeholder und Zielgruppe zu fragen, wer grundsätzlich bei der geplanten Kampagne bzw. Massnahme einbezogen werden sollte oder eine wichtige Rolle spielt. Diese Interviews sollten mit möglichst unterschiedlichen Personen geführt werden, um verschiedene Perspektiven zu nutzen. Als Faustregel kann gesagt werden, dass nach ca. sieben bis zehn Kurzinterviews so gut wie keine neue

Information mehr dazukommt und die wichtigsten Stakeholder genannt sein sollten, sofern die Interviews mit möglichst unterschiedlichen Personen geführt wurden.

In einigen Fällen kann es auch mehr als nur eine Zielgruppe geben. Dann ist unbedingt zu überlegen, ob jede Zielgruppe eine eigene Kampagne oder eigene Massnahmen bräuchte und ob sich Massnahmen für die eine Zielgruppe positiv auf eine andere Zielgruppe auswirken oder diesen entgegenlaufen. Somit können Synergien geschaffen und negative Beeinflussungen vermieden werden.

Die Identifizierung von Zielgruppen sollte dabei nicht ausschliesslich auf sozio-demografischen Merkmalen (z. B. Alter, Geschlecht, Wohnort, Einkommen etc.) beruhen, sondern sich auf inhaltliche Überlegungen stützen. Dadurch kann eine Segmentierung der Zielgruppe vorgenommen werden, auf die dann Kommunikation und Massnahmen massgeschneidert werden können.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Intervention Mapping, Seite 21
- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36

- *Wie ist der momentane Zustand in der Zielgruppe?*

Nachdem das anzugehende Problem und das entsprechende Ziel sowie alle wichtigen Stakeholder und die Zielgruppe der Kampagne bzw. Massnahme festgelegt wurden, geht es in einem weiteren Schritt darum, den Status quo in der Zielgruppe festzustellen, also welcher Teil der Zielgruppe bereits das Zielverhalten bzw. noch das Problemverhalten zeigt (hier kann auch auf die Theorie der Diffusion von Innovationen zurückgegriffen werden, indem beispielsweise die Early und Late Adopters in der Zielgruppe gesondert betrachtet werden, vgl. auch S. 40). Dieser Schritt hilft dabei, überhaupt ein Bild davon zu bekommen, wie gross der potenzielle Effekt einer Kampagne bzw. Massnahme sein kann und vor welchem Hintergrund eine Kampagne oder Massnahme begonnen wird. Zusätzlich ist es für die Evaluation, also die Wirksamkeitsüberprüfung, notwendig, die Ausgangslage zum Start zu kennen, damit diese dann mit dem Zustand bei Abschluss der Kampagne in Bezug gesetzt werden kann.

Für eine Kampagne bzw. Massnahme zur Erhöhung der Anzahl von insektenfreundlichen Pflanzen in Gärten sollten entsprechend zu Beginn Informationen darüber vorliegen, wie weit verbreitet insektenfreundliche Pflanzen bereits in den Gärten der Zielgruppe sind und um wie viel Prozent sich der Anteil überhaupt realistisch gesehen steigern lässt. Haben bereits 90 % der Zielgruppe fast ausschliesslich insektenfreundliche Pflanzen, dann lässt sich mit der entsprechenden Kampagne bzw. Massnahme nur wenig bewirken. Sind in der Zielgruppe insektenfreundliche Pflanzen weitgehend unbekannt und nur bei ca. 10 % der Gartenbesitzer und -besitzerinnen vorzufinden, hat die Kampagne bzw. Massnahme ein recht grosses Potenzial. Informationen über den Ist-Zustand in der Zielgruppe lassen sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise beschaffen. Es kann beispielsweise auf Studien zum Thema der Kampagne bzw. Massnahme zurückgegriffen werden, Interessenverbände sowie Expertinnen und Experten können gefragt werden, oder es kann im Vorfeld eine eigene Studie (z. B. Zielgruppenbefragung, Feldbeobachtung, Marktanalyse etc.) durchgeführt werden, um die Ausgangslage bestimmen zu können. Dies ist zwar auf den ersten Blick mit Mehraufwand und -kosten verbunden, zahlt sich aber für die Planung, Durchführung und Wirksamkeitsüberprüfung einer Kampagne bzw. Massnahme mehrfach aus. Falls keine eigene Studie durchgeführt wird, sondern auf bereits früher durchgeföhrte ähnliche Studien zurückgegriffen wird, ist es wichtig, sich kritisch damit auseinanderzusetzen und zum Beispiel zu prüfen, wie alt die zur Verfügung stehenden Informationen sind und wie übertragbar diese auf die aktuelle Problemlage und Zielgruppe sind.

#### Box 17. Praxistipps zur Dokumentation der Kampagne bzw. Massnahme I

Gleich bei der Planung einer Kampagne bzw. Massnahme sollte mitbedacht werden, wie der Erfolg gemessen werden kann. Dafür sollten bereits im Vorfeld alle notwendigen Schritte eingeleitet werden. Die Ausgangslage genau zu kennen, bildet das Fundament dafür, die Wirkung und damit den Erfolg einer Kampagne bzw. Massnahme einschätzen zu können.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, alle Vorbereitungs- und Planungsinformationen gut und systematisch zu dokumentieren, sodass wichtige Inhalte, aber auch Grundlagen

für getroffene Entscheidungen und einbezogene Zielgruppen leicht auffindbar sind und für zukünftige Kampagnen bzw. Massnahmen oder weiterführende Planungen später zur Verfügung stehen.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40

- *Was wurde bereits unternommen, um die Zielgruppe oder den Zielzustand zu erreichen, und was kann daraus gelernt werden?*

Hierbei handelt es sich um einen Schritt, der sowohl zum Kennenlernen des Status quo in der Zielgruppe beiträgt als auch vergegenwärtigt, welche Massnahmen in der Vergangenheit bei ähnlichen Zielsetzungen sich unter welchen Umständen als wie wirkungsvoll erwiesen haben: Denn sich damit zu beschäftigen, was für Kampagnen oder Massnahmen in der Vergangenheit bereits stattfanden, trägt auch immer zum Wissensstand in Bezug auf die aktuelle Ausgangslage bei.

Dieser Schritt ist notwendig, um aus der Vergangenheit zu lernen und bereits vorhandene Erkenntnisse sinnvoll zu nutzen. Damit wird verhindert, dass immer wieder die gleichen Mittel und Wege gewählt werden, die bereits in der Vergangenheit angewendet wurden, aber nicht zur Lösung des Problemzustands beigetragen haben. Statt immer wieder dasselbe zu versuchen und zu hoffen, dass es dieses Mal funktioniert, wäre es inhaltlich und ressourcetechnisch sinnvoller, auf bereits durchgeführte Kampagnen und Massnahmen aufzubauen. Dabei kann identifiziert werden, was nicht funktioniert hat und das kann dann systematisch anders gemacht werden. Wurde zum Beispiel in der Vergangenheit erfolglos versucht, Gartenbesitzer und -besitzerinnen über aufgestellte Plakate dazu zu motivieren, insektenfreundliche Gärten einzurichten, dann lohnt es sich zu überlegen, ob Plakate der geeignete Kommunikationskanal waren, ob die Plakate verständlich genug waren oder ob die Zielgruppe nicht auf etwas anderes als auf Plakate viel stärker reagiert hätte (z. B. Workshops, in denen unter

Anleitung insektenfreundliche Strukturen geplant oder sogar angelegt werden und zusätzlich noch der Sinn der Massnahme vermittelt wird). Zu analysieren, was bereits in der Vergangenheit gemacht wurde und darauf aufbauend Bewährtes zu behalten und nicht Bewährtes zu verändern, ist der Schlüssel für die Entwicklung effizienter und effektiver Kampagnen und Massnahmen.

#### Box 18. Praxistipps zur Dokumentation der Kampagne bzw. Massnahme II

Aus vergangenen Kampagnen und Massnahmen kann am besten gelernt werden, wenn diese gut und standardisiert dokumentiert sind. Daher empfiehlt es sich, jeden Schritt und jede Erkenntnis zu dokumentieren, damit später auf die Erkenntnisse und das Wissen zurückgegriffen werden kann. Die Kampagne bzw. Massnahme von heute ist Grundlage für den Erfolg von morgen! Als Grundlage für eine Dokumentation kann auch mit den Checklisten im Anhang gearbeitet werden (siehe Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146). Selbstverständlich gehört zu einer guten Dokumentation auch, dass es ein zentrales, gut gepflegtes Archiv gibt, in dem alle relevanten Informationen zu vergangenen Kampagnen und Massnahmen leicht aufzufinden sind.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40

- *Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, was das Ziel und wer die Zielgruppe ist und welche Schritte wann von wem unternommen werden müssen?*

Genau wie die Frage nach dem Problemzustand, Zielzustand sowie Problem- und Zielverhalten hört sich dieser Punkt trivial und selbstverständlich an.

Doch es kommt immer wieder vor, dass alle an einer Kampagne bzw. Massnahme beteiligten Personen zwar denken, dass allen alles Relevante bewusst ist, aber über viele Inhalte gar nicht explizit gesprochen wurde oder sich jemand nicht die vermeintliche Blösse geben möchte, nachzufragen, was scheinbar alle anderen wissen. Dieses Problem betrifft gleich mehrere Ebenen: Zum einen können ganze Kampagnen- oder Massnahmenschritte unklar sein, wenn zum Beispiel nie definitiv festgelegt wurde, wer für die

Gestaltung welcher Materialien oder die Abklärung wichtiger Fragen verantwortlich ist oder wer Ansprechperson bei Fragen oder Problemen ist.

Hier kann es auch zur Verantwortungsdiffusion kommen: Wenn Verantwortungs- und Aufgabenbereiche nicht eindeutig festgelegt wurden, dann gibt es häufig die Tendenz, dass sich niemand für eine Aufgabe verantwortlich fühlt, sondern alle davon ausgehen, dass das schon jemand anderes machen wird.

Ein weiteres Problem kann sein, dass vielleicht alle an der Kampagnen- bzw. Massnahmengestaltung beteiligten Personen dieselbe Information haben, aber einzelne Begriffe oder Formulierungen unterschiedlich verstehen. Dieses Problem tritt insbesondere dann auf, wenn Personen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund zusammenarbeiten. Beim Beispiel zur Förderung der Biodiversität ist es leicht vorstellbar, dass Biologinnen und Biologen eine andere Vorstellung von Biodiversität als Kommunikations- und Medienschaffende haben. Im besten Fall ist das für eine Kampagne bzw. Massnahme unproblematisch und die beteiligten Personen lernen voneinander, aber es kann auch dazu führen, dass Personen (oder auch Stakeholder) aneinander vorbeireden und dadurch die gesamte Kampagne bzw. Massnahme gefährdet wird.

**Box 19. Praxistipps zur Zusammenarbeit bei der Erstellung einer Kampagne bzw. Massnahme**

Um zu vermeiden, dass an der Kampagne bzw. Massnahme beteiligte Personen und Stakeholder ein unterschiedliches Verständnis von Inhalten, Begriffen und Zielen haben, empfiehlt es sich, gemeinsame Arbeitsdefinitionen bzw. Beschreibungen aller wichtigen Fachbegriffe und Projektschritte anzufertigen und mit allen Beteiligten Rücksprache zu halten. Dieser Punkt ist insbesondere für die Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme notwendig, betrifft aber auch Absprachen mit Stakeholdern.

Für einen transparenten Ablauf einer Kampagne bzw. Massnahme kann ein sogenannter Regieplan angefertigt werden, in dem – ähnlich wie in einem Skript für ein Theaterstück – tabellarisch vermerkt ist, wer wann welche Aufgabe hat, welche Materialien benötigt werden, was bis wann abgeklärt werden muss und wie bei Schwierigkeiten verfahren wird.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Allgemeines zur Kommunikation, Seite 54

#### 7.4 Meilenstein 1: Zielgruppe zeigt Zielverhalten nicht oder nur teilweise

Der erste Meilenstein bei einer Kampagne bzw. Massnahme ist erreicht, sobald alle



*Abbildung 19. Meilenstein 1 ist erreicht, wenn alle Grundvoraussetzungen für die Kampagne bzw. Massnahme erfüllt sind.*

relevanten Informationen vorliegen, also die Fragen zum Start bzw. zur Planung und Vorbereitung der Kampagne bzw. Massnahme gewissenhaft beantwortet sind. Daher spiegelt Meilenstein 1 auch die Ausgangslage in der Zielgruppe wider: Durch die Beantwortung der Fragen zur Vorbereitung und Planung der Kampagne bzw. Massnahme sollte schliesslich die Aussage getroffen werden können, dass die Zielgruppe das

Zielverhalten nicht oder nicht ausreichend zeigt, um den Zielzustand zu erreichen bzw. den Problemzustand abzuwenden (Abbildung 19). Beim Beispiel zur Biodiversitätsförderung durch das Pflanzen von insektenfreundlichen Gewächsen in Privatgärten wäre die Ausgangslage also die Gewissheit, dass Personen mit Gärten noch kaum insektenfreundliche Gewächse angebaut haben, aber prinzipiell dazu in der Lage sind.

Lässt hingegen die Beantwortung der Fragen zum Start bzw. zur Planung und Vorbereitung die Aussage nicht zu, dass die Zielgruppe das Zielverhalten nicht oder nur ansatzweise zeigt, ist das bereits ein Ergebnis, das zum grundsätzlichen Umdenken bei der Kampagne bzw. Massnahme führen muss: Wenn es beispielsweise starke Indizien dafür gibt, dass Personen mit Gärten sehr wohl bereits insektenfreundliche Gewächse in ausreichender Menge angepflanzt haben, dann bedarf es vielleicht keiner Kampagne oder Massnahme für insektenfreundliche Pflanzen mehr, sondern die Biodiversität müsste anders gefördert werden. Erst wenn eine spezifische Zielgruppe und ein spezifischer Ziel- sowie Problemzustand und ein spezifisches Ziel- und Problemverhalten für die Kampagne bzw. Massnahme eindeutig definiert werden können, kann damit fortgefahren werden, in der Zielgruppe Akzeptanz für das Zielverhalten aufzubauen oder zu fördern (Prozessfaktoren von

Meilenstein 1 zu 2, S. 94). Zur konkreten Formulierung von Zielen für Meilenstein 1 können auch die entsprechenden Leitfragen im Anhang genutzt werden (S. 167; siehe auch Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146). Für allgemeine Hinweise zur Überprüfung der Meilensteine siehe auch «Allgemeines zur Überprüfung der Meilensteine» (S. 134).

**Vorgehen zur Standortbestimmung:** Wird bei einer geplanten oder bereits laufenden Kampagne bzw. Massnahme festgestellt, dass zu wenig Informationen über eine Zielgruppe oder den angestrebten Zielzustand bzw. das erwünschte Zielverhalten vorliegen, wird empfohlen, sich mit den Leitfragen zur Planung und Vorbereitung erneut auseinanderzusetzen, bis eine solide Grundlage für die Kampagne bzw. Massnahme erarbeitet ist. Sind umfängliche und vollständige Informationen vorhanden, dann kann sich der Frage nach der Akzeptanz des Zielverhaltens und Zielzustands zugewendet werden.

Details und Leitfragen zur allgemeinen Überprüfung, ob ein Meilenstein erreicht wurde, sind in der Checkliste zur Überprüfung der Meilensteine dargestellt (siehe Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

#### Box 20. Praxistipps zur Vorbereitung einer Kampagne bzw. Massnahme

Um festzustellen, ob die Zielgruppe das Zielverhalten nicht bzw. nur teilweise zeigt, lohnt es sich, ebenfalls zu überlegen, ob es in der Vergangenheit anders war, ob und welche Veränderungen es gab oder was Ursache für das Problemverhalten statt des Zielverhaltens ist. Das kann eine wichtige Informationsquelle dafür sein, zu verstehen, warum die Zielgruppe das Zielverhalten nicht oder nur teilweise zeigt.

Sollte es nicht möglich sein, aufgrund bereits vorhandener oder zugänglicher Daten eine begründete Aussage über das Zielverhalten der Zielgruppe zu treffen, empfiehlt es sich, eine sogenannte Baseline-Studie durchzuführen, in der der Status quo in der Zielgruppe vor Beginn der Kampagne bzw. Massnahme erhoben wird, damit eine solide Grundlage für die Rechtfertigung einer Kampagne bzw. Massnahme als auch für die Erfolgskontrolle vorhanden ist.

Oft liegt der Wunsch nahe, mit einer einzigen Kampagne oder Massnahme sowohl die Einstellung als auch das Verhalten ändern zu wollen. Hier zeigt die Erfahrung aber immer wieder, dass es sinnvoll ist, diese Schritte einzeln anzugehen

bzw. Kommunikation und Inhalte so masszuschneidern, dass die angesprochene Zielgruppe auch wirklich dort abgeholt wird, wo sie zum Zeitpunkt der Kampagne bzw. Massnahme steht. Daher ist es umso wichtiger, die Zielgruppe genau zu definieren und diese auch zu kennen. Es spricht hingegen nichts dagegen, Massnahmen innerhalb einer Kampagne schrittweise aufzubauen, also zuerst die Einstellung oder das Problembewusstsein verbessern zu wollen und *danach* die Umsetzung des Zielverhaltens zu fördern.

## 7.5 Prozessfaktoren: von Meilenstein 1 zu 2

Eine hohe Akzeptanz in der Zielgruppe für ein Zielverhalten bzw. gegenüber dem

### Prozessfaktoren: von Meilenstein 1 zu 2

- Über welche Kommunikationskanäle ist die Zielgruppe am besten zu erreichen? Was kommt an, was wird nicht wahrgenommen?
- Warum genau ist die Zielgruppe betroffen? Was verbessert sich konkret aufgrund der Massnahmen, wieso ist das gut und erstrebenswert? Ist der Zielgruppe bewusst, dass sie die relevante Zielgruppe ist?
- Lässt sich eine gemeinsame Vision entwickeln? Welche Ziele sind für alle Stakeholder positiv, was sollte auf jeden Fall vermieden werden?
- Vermitteln alle Promotoren der Kampagne bzw. Massnahme eine gemeinsame, stimmige Botschaft, oder werden widersprüchliche Informationen kommuniziert?
- Gibt es Vorbehalte, Gerüchte, Kritik oder negative Äußerungen in der Zielgruppe in Bezug auf das Zielverhalten oder damit verbundene Folgen? Wie können Bedenken entkräftet, aber die Kritiker und Kritikerinnen trotzdem ernst genommen werden?

kommunizierten Ziel einer Kampagne oder Massnahme ist eine notwendige Bedingung dafür, dass Botschaften und Inhalte Gehör finden und von der Zielgruppe angenommen sowie umgesetzt werden. Um sicherzustellen, dass Akzeptanz für das

Abbildung 20. Leitfragen zu den Prozessfaktoren, die von Meilenstein 1 zu Meilenstein 2 führen

Zielverhalten und den Zielzustand aufgebaut bzw. vorhanden ist, sollte sich intensiv mit folgenden Fragen auseinandergesetzt werden (Abbildung 20):

- *Über welche Kommunikationskanäle ist die Zielgruppe am besten zu erreichen? Was kommt an, was wird nicht wahrgenommen?*

Eine erste Voraussetzung dafür, Akzeptanz in einer Zielgruppe zu erhalten, ist die Identifikation geeigneter Kommunikationskanäle. Hierfür kann nach Möglichkeit auf Ergebnisse vergangener Studien und Kampagnen bzw. Massnahmen zurückgegriffen werden, sofern diese vorhanden sind: Oftmals wird in Studien analysiert, welches Mediennutzungsverhalten eine bestimmte Zielgruppe oder die allgemeine Bevölkerung hat. Dies kann als Grundlage dienen, eine Kommunikationsstrategie aufzustellen. Allerdings sollte hier auch kritisch überlegt werden, inwieweit beispielsweise die Ergebnisse einer Studie zum Mediennutzungsverhalten der allgemeinen Bevölkerung auf die aktuelle Zielgruppe zutreffen – insbesondere auch in Hinblick auf die Unterscheidung der gesamten Bevölkerung in die Early oder Late Adopters (vgl. S. 40 ff.). Im Zweifelsfall sollte darüber nachgedacht werden, Vertreter und Vertreterinnen der Zielgruppe sowie der relevanten Stakeholdergruppen zu fragen, über welche Kommunikationskanäle ihrer Meinung nach die Zielgruppe am besten erreicht werden kann (z. B. direkt, per Massenmedien, über Social Media, Workshops, Informationsveranstaltungen, Bürger- und Bürgerinnen-Sprechstunden, Beratungsangebote etc.).

**Box 21. Praxistipps zur Wahl der Kommunikationsmittel**

Aufschlussreich zum Mediennutzungsverhalten kann es auch sein, wichtige Schlagworte zu Thema, Hintergrund oder Zielen einer Kampagne bzw. Massnahme mit unterschiedlichen Internetsuchmaschinen zu recherchieren. Medien, in denen diese Schlagworte vorkommen, werden so sichtbar, und darüber hinaus kann auch ein Eindruck davon gewonnen werden, wie das entsprechende Thema in der Zielgruppe diskutiert und wahrgenommen wird, also zum Beispiel kritisch, positiv, fordernd, pessimistisch oder sehr kontrovers.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40
- Sozial-kognitive Theorie, Seite 50
- Allgemeines zur Kommunikation, Seite 54
- Elaboration Likelihood Model, Seite 60

- *Warum genau ist die Zielgruppe betroffen? Was verbessert sich konkret aufgrund der Massnahmen, wieso ist das gut und erstrebenswert? Ist der Zielgruppe bewusst, dass sie die relevante Zielgruppe ist?*  
Ein weiterer Schritt bei einer Kampagne bzw. Massnahme ist es, der Zielgruppe zu vermitteln und zu verdeutlichen, dass sie diejenige Gruppe ist, die etwas zum Positiven verändern kann, entweder für sich selbst oder für die Allgemeinheit. Kommt diese Botschaft bei der Zielgruppe nicht an, so wird sich die Zielgruppe auch nicht aufgefordert fühlen, aktiv zu werden. Wird beispielsweise in der Kampagne bzw. Massnahme zur Förderung der Biodiversität durch das Pflanzen von insektenfreundlichen Gewächsen Gartenbesitzern und -besitzerinnen nicht klar, dass sie diejenigen sind, die aktiv etwas «Gutes» und «Wichtiges» zur Biodiversität beitragen können, werden sie den Inhalten der Kampagne bzw. Massnahme keine weitere Aufmerksamkeit schenken. Ebenso muss sichergestellt werden, dass die Zielgruppe eine stimmige Vorstellung davon hat, was überhaupt Biodiversität ist und warum diese gefördert werden sollte.

**Box 22. Praxistipps zum Erreichen der Zielgruppe**

Im Grunde bietet es sich an, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe in den Situationen und an den Orten zu bekommen, die eine spezifische Bedeutung für die Zielgruppe haben. Für das Beispiel der Biodiversitätsförderung durch insektenfreundliche Pflanzen könnte dies zum Beispiel durch Postwurfsendungen an alle Gartenbesitzer und -besitzerinnen vor Beginn der Gartensaison sein, in der die Zielgruppe mit «Sie als Gartenbesitzer/in» angesprochen wird. Oder es könnte die Gartenabteilung von Baumärkten oder Gartencentern dafür genutzt werden, insektenfreundliche Pflanzen und Biodiversitätsförderung zu thematisieren (allerdings muss hier aufgepasst werden, dass das Ganze nicht als «Marketingversuch» mit vornehmlich wirtschaftlichen Interessen wahrgenommen wird).

Welche Strategien sich anbieten, einer Zielgruppe bewusst zu machen, dass sie die Zielgruppe ist, wird in unterschiedlichen Theorien und Ansätzen ausführlich thematisiert. Wichtig ist hier, dass es eine aktive, kritische Reflexion zu dieser Frage in Bezug auf die Kampagne bzw. Massnahme gibt, da eine noch so sinnvolle Kampagne bzw. Massnahme nicht wirken kann, wenn die Zielgruppe inhaltlich nicht erreicht wird.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Health Action Process Approach, Seite 22
- Selbstbestimmungstheorie, Seite 25
- Theorie des geplanten Verhaltens, Seite 27
- Gewohnheiten, Seite 32
- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Reasonable Person Model, Seite 45
- Sozial-kognitive Theorie, Seite 50
- Allgemeines zur Kommunikation, Seite 54
- Elaboration Likelihood Model, Seite 60

- *Lässt sich eine gemeinsame Vision entwickeln? Welche Ziele sind für alle Stakeholder positiv, was sollte auf jeden Fall vermieden werden?*

Auch wenn über die Kommunikationskanäle als auch über die Inhalte sichergestellt ist, dass die Zielgruppe auf die Kampagne bzw. Massnahme und deren Ziele aufmerksam werden sollte, ist noch unklar, wie Zielverhalten und Zielzustand in der Zielgruppe aufgenommen werden. Fühlen sich beispielsweise Gartenbesitzer und -besitzerinnen bevormundet, wenn ihnen «vorgeschlagen» wird, insektenfreundliche Gewächse zu pflanzen?

Widerspricht das eventuell sogar den Vorstellungen und Wünschen der Zielgruppe dahingehend, was in einen «schönen und gepflegten Garten» gehört? In diesen Fällen wird die Zielgruppe zwar erreicht, aber die Kampagne bzw. Massnahme würde negativ aufgenommen werden, sodass die Ziele nicht erreicht werden und stattdessen eine Diskussion darüber entbrennt, «was in einen guten Garten gehört oder nicht gehört».

Unterschiedliche Vorstellungen können selbstverständlich nicht nur aus den Reihen der eigentlichen Zielgruppe, sondern auch von Stakeholdern geäussert werden: Hat beispielsweise eine Gartenbau-Handelskette vor, ihre Insektenschutzmittel-Produktpalette auszubauen, so kann das als Konflikt zum Zielzustand wahrgenommen werden; es entstehen Widerstände, und die Kampagne bzw. Massnahme wird unter Umständen torpediert. Damit fällt es schwerer oder wird gar unmöglich, das Zielverhalten in die Zielgruppe zu bringen und den Zielzustand zu erreichen.

Um solche Konfliktfelder bestmöglich auszuschliessen, sollte mit Vertretern und Vertreterinnen der Zielgruppe und der Stakeholder abgeklärt werden, was wünschenswert ist und welche Wünsche und Ziele vorhanden sind. Auf dieser Basis lässt sich dann mindestens der «kleinste gemeinsame Nenner» in Bezug auf Zielverhalten und -zustand definieren. Dieser kleinste gemeinsame Nenner kann dann auch dafür genutzt werden, Zusammenhalt und Identifikation, also ein «Wir-Gefühl» in der Zielgruppe und den Stakeholdern aufzubauen, mit dem alle Beteiligten auf eine «gemeinsame Vision» eingeschworen werden können. Grundsätzlich geht es darum, herauszufinden, was ein Grossteil der Zielgruppe sowie relevante Stakeholdergruppen gemeinsam wollen und was dabei gleichzeitig förderlich

für das – oder zumindest vereinbar mit dem – Zielzustand ist. Leitfrage ist hier, was alle Beteiligten gemeinsam haben und was sie miteinander verbindet. Auf diese Inhalte sollte in der Kommunikation der Ziele unbedingt Bezug genommen werden, um Akzeptanz zu fördern. Im Fall der insektenfreundlichen Pflanzen könnte eine gemeinsame Vision, die von allen Beteiligten angestrebt wird, sein, dass alle Beteiligten einen «gesunden, lebendigen und sich im Einklang mit der Natur befindlichen Garten» haben und «geniessen» wollen. Dann wäre es ein wichtiges Ziel der Kampagne bzw. Massnahme, zu vermitteln, dass Insekten dazugehören und das Pflanzen von insektenfreundlichen Gewächsen massgeblich zur Umsetzung dieser Vision beiträgt.

#### Box 23. Praxistipps zur Erarbeitung einer «gemeinsamen Vision»

Um den «kleinsten gemeinsamen Nenner» und die «gemeinsame Vision» identifizieren zu können, ist es sinnvoll, bereits im Vorfeld einer Kampagne bzw. Massnahme mit sogenannten Fokusgruppen zu arbeiten. Dabei werden Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe und wichtiger Stakeholder zu einer gemeinsamen Diskussionsrunde eingeladen, bei der dann zu vorgegebenen Themen diskutiert oder sogar direkt eine gemeinsame Vision erarbeitet werden kann. Auf diese Methode kann dann sogar in der Kampagne bzw. Massnahme Bezug genommen werden, um zu zeigen, dass die «Basis» einbezogen wurde und die Bedürfnisse der Zielgruppe sowie die der Stakeholder ernst genommen werden. Hierbei sollte allerdings unbedingt darauf geachtet werden, dass tatsächlich auch alle relevanten Stakeholder die Gelegenheit hatten, sich einzubringen.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Selbstbestimmungstheorie, Seite 25
- Theorie des geplanten Verhaltens, Seite 27
- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Reasonable Person Model, Seite 45

- *Vermitteln alle Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme eine gemeinsame, stimmige Botschaft, oder werden widersprüchliche Informationen kommuniziert?*

Bei der Durchführung von Kampagnen bzw. Massnahmen ist es ratsam, sich nicht nur auf die eigene Kampagne oder Massnahme zu fokussieren, sondern den Blick zu weiten und zu prüfen, welche Kommunikation zu den Themen und Zielen der eigenen Kampagne bzw. Massnahme zusätzlich durch andere Institutionen, die die Kampagne bzw. Massnahme unterstützen oder in einem thematisch ähnlichen Bereich aktiv sind, stattfindet. Unbeabsichtigt könnten hier gegenläufige Informationen verbreitet werden, die zum einen die Zielgruppe verwirren könnten und zum anderen die Kampagne bzw. Massnahme unglaublich erscheinen lassen. Aus beidem folgt, dass die angestrebten Ziele voraussichtlich nicht erreicht werden könnten. Ein Beispiel soll diese Problematik verdeutlichen: Neben der Kampagne, Biodiversität durch das Pflanzen von insektenfreundlichen Gewächsen im eigenen Garten zu fördern, kann es sein, dass eine andere Institution zeitgleich und für die Zielgruppe hochpräsent darauf aufmerksam macht, dass sich etwa invasive Insekten ausbreiten und Gartenbesitzer potenzielle Brutplätze und Lebensräume für dieses Insekt entfernen sollten. Nun ist leicht nachzuvollziehen, dass einerseits die Förderung von Insekten, aber andererseits auch die Aufforderung, bestimmte (invasive) Insekten zu bekämpfen, sich zwar je nach Art der Insekten aus fachlicher Sicht nicht ausschließt, aber die Thematik für die Zielgruppe viel komplexer ist und in der Ausführung komplizierter erscheinen lässt. Die beiden Institutionen in diesem Beispiel wollen zwar beide grundsätzlich denselben Zielzustand erreichen und können daher als Promotoren der Kampagne gesehen werden, aber kommunizieren unterschiedliche Zielverhalten, die aus Sicht von Laien als widersprüchlich wahrgenommen werden können. Kurz: Die Promotoren der Kampagne sprechen nicht mit einer Stimme. Ähnliches ist zur Kommunikation im Bereich der Elektromobilität zu finden: Einerseits soll diese gefördert werden, auf der anderen Seite wird kommuniziert, dass für Batterien seltene Erden genutzt werden und dadurch die Nachhaltigkeit infrage gestellt wird.

#### Box 24. Praxistipps zur Kommunikation mit Stakeholdern

Um gegenläufige Kommunikation zu vermeiden, sollte entweder versucht werden, sich mit allen Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme, die zu dem Thema aktiv sind, auf bestimmte Kernbotschaften zu einigen; oder, falls dies nicht möglich ist, zumindest auf die Botschaften und Argumente der anderen eingehen. Dabei sollten inhaltliche Widersprüche allerdings nicht zu sehr im Vordergrund stehen, da sonst der Eindruck entsteht, dass es sich um eine «Gegenkampagne» zu der anderen Kampagne bzw. Massnahme handelt und damit die eigenen Kampagnen- bzw. Massnahmenziele womöglich in den Hintergrund rücken. Vielmehr sollte versucht werden, vermeintliche Widersprüche aufzulösen und die gemeinsame Vision herauszustellen.

In jedem Fall sollte vermieden werden, Inhalte zu kommunizieren, die die Zielgruppe verwirren oder die nicht kohärent bzw. konsistent wirken, da unklare Inhalte üblicherweise eine Verhaltensänderung verhindern.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40
- Allgemeines zur Kommunikation, Seite 54
- Elaboration Likelihood Model, Seite 60
- Fünf Prinzipien der Kommunikation, Seite 62

- *Gibt es Vorbehalte, Gerüchte, Kritik oder negative Äusserungen in der Zielgruppe in Bezug auf das Zielverhalten oder damit verbundene Folgen? Wie können Bedenken entkräftet, aber die Kritiker und Kritikerinnen trotzdem ernst genommen werden?*

Auf dem Weg zur Akzeptanz des Zielverhaltens und des Zielzustands ist es nicht nur wichtig, eine gemeinsame Vision zu erarbeiten und auf konsistente, also widerspruchsfreie Kernbotschaften aller Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme zu achten, sondern es müssen auch Dynamiken beachtet werden, die während der Kommunikation entstehen können. In den seltensten Fällen werden der angestrebte Zielzustand bzw. das Zielverhalten

wirklich von allen Personen in der Zielgruppe oder von allen Stakeholdern ausschliesslich gutgeheissen: In der Praxis gibt es immer Einzelpersonen, Gruppen oder Vereine, die sich kritisch äussern, den Sinn der Kampagne bzw. Massnahme in Abrede stellen oder diese vollständig ablehnen. Üblicherweise handelt es sich dabei oftmals nicht nur um rein sachliche Gründe, sondern die Kommunikation wird schnell auf emotionaler Ebene geführt. Im schlimmsten Fall kann es gar zu einer rein polemischen Kritik kommen, die nur zum Ziel hat, auf der eigenen Meinung zu beharren, sie als die richtige Sichtweise darzustellen und jegliches Gegenargument im Keim zu ersticken. Im Fall der insektenfreundlichen Pflanzen könnte sich beispielsweise eine Gruppe von Kritikern und Kritikerinnen herauskristallisieren, die medienwirksam von «Ökodiktatur» oder «vorprogrammierter Wespenplage» berichten – unabhängig davon, ob es sich um reale oder fiktive Bedenken handelt.

#### Box 25. Praxistipps zu aufkommenden Konflikten bei der Kommunikation

Im Grunde genommen bringt es wenig, gegen derart polemische Äusserungen direkt vorzugehen; die Fronten könnten sich nur noch mehr verhärteten. Auf sich abzeichnende Kritik nicht zu reagieren, wäre allerdings auch falsch, da sich dadurch Kritiker und Kritikerinnen entweder bestätigt oder sich nicht ernst genommen und unbeachtet fühlen. Dies führt schnell dazu, dass radikalere Mittel und Massnahmen bis hin zu Fake News, Protestaktionen oder Diffamierungen eingesetzt werden, um Aufmerksamkeit oder Gehör zu erzwingen. Reaktionen in der Zielgruppe und bei den Stakeholdern zu beobachten und konstruktiv sowie prinzipiell in der Kommunikation wertschätzend auf Kritik einzugehen, bevor es zu einer Eskalation kommt, gehört hierzu den Mitteln der Wahl.

Sinnvoll ist es, den Kommunikationsprozess so zu gestalten, dass es nach Möglichkeit gar nicht erst zu einer polemischen Argumentation kommt, etwa indem eine gemeinsame Vision entwickelt und von allen Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme mit einer Stimme Kernbotschaften vermittelt werden. Sollte dies nicht möglich sein, zeichnet sich bereits eine polemische Tendenz ab oder bestimmt sie sogar schon die Diskussion, dann sollte auf jeden Fall der «Gegenseite» auf glaubwürdige und wertschätzende Art und Weise versichert werden, dass ihre

Bedenken und Kritik ernst genommen und beachtet werden. Dazu kann es helfen, ein Treffen zu vereinbaren, bei dem konstruktiv überlegt wird, wo eventuell Missverständnisse vorliegen oder was eine für alle Seiten kompromissfähige Lösung wäre. Den Austausch zu suchen und Verständnis für die Sichtweise der Kritiker und Kritikerinnen aufzubringen und diese ernst zu nehmen, dient dem Prozess in der Regel mehr, als mit allen Mitteln zu versuchen, Kritiker und Kritikerinnen davon zu überzeugen, dass sie Unrecht haben, oder womöglich nur aufgrund der eigenen Autorität eine Massnahme durchzusetzen.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Reasonable Person Model, Seite 45
- Allgemeines zur Kommunikation, Seite 54
- Fünf Prinzipien der Kommunikation, Seite 62
- Groupthink, Seite 64 (zur kritischen Reflexion)

Im Anhang finden sich **Checklisten mit Leitfragen**, die thematisch auf die jeweiligen Prozessfaktoren bezogen sind (Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

## 7.6 Meilenstein 2: Zielgruppe zeigt Akzeptanz für Zielverhalten

Der zweite Meilenstein einer Kampagne bzw. Massnahme ist erreicht, wenn die



*Abbildung 21. Meilenstein 2 bedeutet, dass die Zielgruppe eine positive Einstellung zum Zielzustand und zum Zielverhalten entwickelt hat.*

Zielgruppe die Inhalte der Kampagne bzw. Massnahme annimmt und in Verhalten umsetzt.

Für das Gelingen einer Kampagne bzw. Massnahme ist es zusätzlich wichtig, nicht nur die Akzeptanz bezüglich Zielverhalten und Zielzustand in der Zielgruppe zu analysieren, sondern es sollte auch beachtet werden, wie sich die Akzeptanz auf Seiten wichtiger Stakeholder entwickelt: Nimmt beispielsweise die grundsätzliche Unterstützung eines wichtigen Stakeholders während der Kampagne oder Massnahme ab, so besteht die Gefahr, dass die gesamte Kampagne bzw. Massnahme ins Stocken gerät. Zudem kann es sein, dass nicht mehr alle Promotoren einer Kampagne als «mit einer Stimme» sprechend wahrgenommen werden, womit unter Umständen Unsicherheit und Zweifel in die Zielgruppe kommuniziert werden. Zur konkreten Formulierung von Zielen für Meilenstein 2 können auch die entsprechenden Leitfragen im Anhang genutzt werden (S. 167). Für allgemeine Hinweise zur Überprüfung der Meilensteine siehe auch «Allgemeines zur Überprüfung der Meilensteine» (S. 134, siehe auch Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

**Vorgehen zur Standortbestimmung:** Hierbei steht natürlich die kritische Frage im Raum: Wie viel Akzeptanz ist genug Akzeptanz, damit dieser Meilenstein erreicht ist? Dies ist nicht einfach zu beantworten, aber diese Frage kann in mehrfacher Hinsicht angegangen werden. Zum einen kann die Akzeptanz aus der Reaktion der Zielgruppe erschlossen werden: Werden positive Aspekte und Chancen und vergleichsweise wenig Kritik geäussert (sowohl direkt als auch zum Beispiel in Zeitungen oder Onlinemedien), kann von Akzeptanz ausgegangen werden. Standardisiert können auch die Zielgruppe und Stakeholder online oder per

Fragebogen dazu befragt werden, welche Einstellung sie zu den Themen und Zielen der Kampagne bzw. Massnahme haben. Hier kann dann entweder das tatsächliche Mass bei den Antworten herangezogen werden, wenn beispielsweise die Zielgruppe dazu befragt wird, ob sie auf einer Skala von 1 bis 10 insektenfreundliche Pflanzen in ihrem Garten «gut oder schlecht», «sinnvoll oder sinnlos», oder «positiv oder negativ» bewerten. Wurde bereits im Vorfeld eine Studie durchgeführt oder stehen verlässliche Vergleichsdaten zur Verfügung, dann ist es sinnvoll, zusätzlich auszuwerten, ob die Kampagne bzw. Massnahme nachweislich die Akzeptanz verbessert hat, ob sie gleichgeblieben oder eventuell gar gesunken ist.

Bei eher geringer Akzeptanz oder wenn noch viel Optimierungspotenzial vorhanden ist, sollte den Prozessfaktoren, die von Meilenstein 1 zu 2 führen, erneut Aufmerksamkeit gewidmet werden. Wird die Akzeptanz als ausreichend hoch bewertet, kann mit den Prozessfaktoren fortgefahren werden, die von Meilenstein 2 zu 3 führen.

#### Box 26. Praxistipps zur Einschätzung der Akzeptanz und Zielerreichung

Allgemeingültige Kriterien lassen sich nicht definieren bzw. wären willkürlich, ab wann genug Akzeptanz vorliegt. Als Faustregel kann jedoch Akzeptanz als gegeben angesehen werden, wenn der Mittelwert statistisch signifikant über dem theoretischen Mittelwert der verwendeten Befragungsskala liegt, wenn es nur eine geringe Streuung in den Daten gibt oder wenn sich Akzeptanzwerte im Vergleich zu früheren Studien statistisch signifikant bei beispielsweise mittlerer Effektstärke verbessert haben.

Sollte es keine «handfesten» Werte zum Beurteilen der Akzeptanz geben, hilft eventuell eine Medienanalyse weiter: Wird positiv oder negativ in der Öffentlichkeit oder im Internet diskutiert? Gibt es Leserkommentare? Werden eventuell Plakate besprüht, abgerissen oder anderweitig beschädigt? Oder gibt es auch positive «Spuren» wie zustimmende Kommentare und Berichterstattungen? Aufschlussreich kann auch eine relativ schnell gemachte Spontanumfrage sein – allerdings mit dem Hinweis, dass die dadurch gewonnenen Erkenntnisse selten so robust wie bei einer methodisch ausgefeilten Studie sind.

## 7.7 Prozessfaktoren: von Meilenstein 2 zu 3

Kann von einer ausreichend guten Akzeptanz in der Zielgruppe (und bei den Stakeholdern) ausgegangen werden, dann kann sich der Frage zugewendet werden, wie die Zielgruppe von der positiven Einstellung dazu kommt, das Zielverhalten auch tatsächlich zu zeigen (Abbildung 22).

### **Prozessfaktoren: von Meilenstein 2 zu 3**

- Was und welche Unterstützung braucht die Zielgruppe, um das Zielverhalten zeigen zu können? Gibt es Barrieren, die der Zielgruppe das Zielverhalten erschweren? Wie können diese abgebaut oder umgangen werden?
- Gibt es Vorbilder und Rollenmodelle, die die Zielgruppe zum Handeln motivieren können?
- Lässt sich früheres Problemverhalten auf nicht-bevormundende Art und Weise unattraktiver und das Zielverhalten attraktiver gestalten?
- Lassen sich positive Effekte des Zielverhaltens für die Zielgruppe erlebbar machen? Wenn ja, wie?

Abbildung 22. Leitfragen zu Prozessfaktoren, die von Meilenstein 2 zu Meilenstein 3 führen.

Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Einstellungs- und

Verhaltensforschung zeigen immer wieder, dass eine hohe Akzeptanz und eine positive Einstellung zu einem Verhalten nicht zwangsläufig dazu führen, dass Personen dieses Verhalten auch tatsächlich zeigen. Dies wird in der Forschung als «Intentions-Verhaltens-Lücke» bzw. auch als «Einstellungs-Verhaltens-Lücke» bezeichnet. Um diese Lücke zu schliessen und eine positive Einstellung auch mit entsprechendem Verhalten zu verknüpfen, wird hauptsächlich empfohlen, zu analysieren, was «Stolpersteine» und Barrieren für die Zielgruppe sind, was die Zielgruppe an konkreter Unterstützung bräuchte, um diese Stolpersteine und Barrieren zu überwinden und wie die Zielgruppe bei Planungs- und Organisationsfragen bezüglich des neuen Verhaltens unterstützt werden kann. Diese Punkte sind ebenfalls dafür wichtig, wie das neue Verhalten zu einer neuen Routine im Alltag werden kann (siehe Prozessfaktoren von Meilenstein 3 zu Meilenstein 4, S. 115; die dort berichteten Inhalte können auch für die hier behandelten Prozessfaktoren genutzt werden). Hierzu wird auf die folgenden Leitfragen genauer eingegangen.

- *Was und welche Unterstützung braucht die Zielgruppe, um das Zielverhalten zeigen zu können? Gibt es Barrieren, die der Zielgruppe das Zielverhalten erschweren? Wie können diese abgebaut oder umgangen werden?*

Diese Fragen beziehen sich auf die ganz praktische Seite des Zielverhaltens.

Für die Beantwortung ist es sinnvoll, in die Perspektive der Zielgruppe zu wechseln. Durch die Auseinandersetzung damit, was die Zielgruppe – aus Sicht der Zielgruppe – benötigt, um das Zielverhalten umsetzen zu können,

ergeben sich oft Einsichten und Ansätze, die von aussen aus der planerischen Sicht eventuell gar nicht auffallen würden, aber letztlich verhindern, dass das Zielverhalten umgesetzt wird. Im Beispiel zur Biodiversitätsförderung durch das Pflanzen insektenfreundlicher Gewächse lässt sich dies verdeutlichen: Wenn Gartenbesitzer und -besitzerinnen zwar gerne insektenfreundliche Gewächse pflanzen würden, es diese aber nur in sehr wenigen Geschäften zu kaufen gibt und es keine Beratung und Hinweise gibt, welche Pflanzen wirklich genug Nahrung für Insekten bieten, dann kann das Zielverhalten an dieser einfachen Tatsache scheitern. Von der Kampagnen- bzw. Massnahmenplanung wurde eventuell zuvor nur abgeklärt, dass es *möglich* ist, als Privatperson insektenfreundliche Pflanzen im eigenen Garten zu pflanzen, aber für die Zielgruppe kann die Umsetzung mit einer ganzen Reihe von praktischen Herausforderungen und Hürden verbunden sein, die eine Umsetzung des Zielverhaltens blockieren.

#### Box 27. Praxistipps zum Verständnis des bisherigen Verhaltens der Zielgruppe

Um ein Gespür dafür zu bekommen, was die Zielgruppe an möglicher Unterstützung braucht oder welche Barrieren es zu überwinden gilt, hilft es, nicht nur das Zielverhalten kritisch unter dem Aspekt der Machbarkeit anzusehen, sondern auch zu prüfen, warum die Zielgruppe bisher etwas anderes macht, also nicht oder nicht ausreichend das Zielverhalten zeigt. Manchmal bedeuten gewisse Verhaltensweisen noch ganz anderes, als auf den ersten Blick ersichtlich ist: Beispielsweise kam bei einem Projekt, in dem nachhaltiges Fließgewässermanagement durch Hobbyfischer gefördert werden sollte, heraus, dass es vielen in Fischereivereinen organisierten Hobbyfischern auch um Tradition, das Soziale und die Außenwirkung («wir Fischer kümmern uns um die Gewässer») und nicht in erster Linie um die Effizienz und den späteren «Angelertrag» ging. Diese Aspekte wurden aus Sicht der Kampagnenplaner und -planerinnen zuvor nicht mitbedacht, da sie sich hauptsächlich auf die ökologische Nachhaltigkeit und den «Management-Erfolg» fokussiert hatten.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Health Action Process Approach, Seite 22
- Theorie des geplanten Verhaltens, Seite 27
- Gewohnheiten, Seite 32
- Nudging, Seite 47
- Sozial-kognitive Theorie, Seite 50

- *Gibt es Vorbilder und Rollenmodelle, die die Zielgruppe zum Handeln motivieren können?*

Rollenmodelle und Vorbilder sind Personen, die in der Zielgruppe weitgehend bekannt und akzeptiert sind und deren Meinung und Handeln von vielen als vorbildlich und erwünscht angesehen werden (vgl. auch Sozial-kognitive Theorie, S. 50). Dies sind oft Personen des öffentlichen Lebens, häufig aus den Branchen Sport, Musik, Mode oder allgemein Lifestyle oder teilweise auch aus Politik und Wirtschaft. Wer genau Rollenmodell und Vorbildcharakter hat, hängt von der Zielgruppe ab. Es können auch Personen aus der Zielgruppe Rollenmodelle sein, wenn diese zum Beispiel in der Zielgruppe als Experten oder Expertinnen bzw. Autoritätspersonen wahrgenommen und als authentisch erlebt werden. Je nachdem, welches Verhalten in einer Kampagne oder Massnahme thematisiert werden soll, kann es unter Umständen auch schwierig sein, geeignete Rollenmodelle zu finden. In diesem Fall wäre es auch denkbar, Personen als Rollenmodelle zu nehmen, die ganz allgemein ein positives Image haben, die aber nicht unbedingt einen Bezug zur Thematik haben. Als Faustregel gilt hierbei, dass die Zielgruppe sich zu einem gewissen Grad mit dem Rollenmodell identifizieren können muss (nach Möglichkeit «einer von uns») und dass das Rollenmodell glaubwürdig für Bedürfnisse eintritt, die für die Zielgruppe bedeutsam sind. In der Werbung und im Marketing wird häufig mit Rollenmodellen und Vorbildern gearbeitet, um bestimmte Produkte oder Lebensstile attraktiv und erstrebenswert erscheinen zu lassen. Ähnliche Wirkprinzipien können auch für die Kommunikation und Förderung umweltgerechten Verhaltens genutzt werden. Für das Beispiel der Kampagne zur Erhöhung der Biodiversität durch

insektenfreundliche Pflanzen könnte ein solches Rollenmodell etwa eine Person – nach Möglichkeit ein «Sympathieträger» mit Expertenstatus – aus einer Fernsehserie sein, in der es um Gartengestaltung geht. Eine Möglichkeit bietet hier auch der Einsatz von sogenannten Social-Learning-Videos wie beispielsweise im Projekt «Von Bauern für Bauern» (Fry & Thieme 2019).

#### Box 28. Praxistipps zum Einsatz von Rollenmodellen

Mit Vorbildern und Rollenmodellen zu arbeiten, erfüllt gleich mehrere Funktionen. Einerseits äussert sich eine als positiv wahrgenommene Person des öffentlichen Lebens vorteilhaft zum Zielzustand bzw. Zielverhalten und bekennt sich dazu (Förderung der Akzeptanz), und andererseits kann ein solches Vorbild zeigen, wie das Zielverhalten von der Zielgruppe umgesetzt werden kann (Förderung Zielverhalten). Hierbei kann auch mit sogenannten Social-Learning-Videos gearbeitet werden wie im Projekt «Von Bauern für Bauern» (Fry & Thieme 2019).

Doch die Arbeit mit Vorbildern und Rollenmodellen ist zweischneidig: Wirkt das Modell unglaubwürdig, ist es häufig in «Werbung» für unterschiedliche Inhalte zu sehen oder fällt es gar bei der Zielgruppe in Missgunst (auch durch Inhalte, die augenscheinlich wenig oder gar nichts mit den Kampagnen- oder Massnahmeninhalten zu tun haben, wie beispielsweise Steuerhinterziehung, Doping, Korruption, sexuelle Belästigung etc.), dann wird es auch wahrscheinlich, dass die Zielgruppe von Zielzustand und Zielverhalten, für die das «vermeintliche Rollenmodell» eingetreten ist, Abstand nimmt. Entsprechend sollten Rollenmodelle und Vorbilder gewählt werden, die eine möglichst «stabile» Wirkung in der Zielgruppe haben.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40
- Sozial-kognitive Theorie, Seite 50

- *Lässt sich das frühere Problemverhalten auf nicht-bevormundende Art und Weise unattraktiver und das Zielverhalten attraktiver gestalten?*

Für jede Kampagne oder Massnahme, die eine Verhaltensänderung in einer Zielgruppe bewirken möchte, muss bedacht werden, dass das Zielverhalten in direkter Konkurrenz zum bisherigen Problemverhalten steht. In der Regel hat die Zielgruppe Gewohnheiten entwickelt und eine – je nach Thema mehr oder minder – gefestigte Meinung dazu, wie etwas warum gemacht werden sollte. Die Gewohnheit hat in der Regel für die Zielgruppe eine gewisse Funktionalität, da sich häufig nur die Verhaltensweisen als Gewohnheit durchsetzen, die von der entsprechenden Gruppe als sinnvoll und zielführend, also als funktional, erlebt werden. Dazu kommt, dass Gewohnheiten zu haben entlastend wirkt: Es muss nicht mehr aktiv über Vor- und Nachteile oder andere Details nachgedacht werden, das Verhalten läuft quasi automatisch oder routiniert ab. Hat eine Kampagne bzw. Massnahme zum Ziel, das Zielverhalten als Alternative zum alten, routinierten Verhalten bzw. zum Problemverhalten anzupreisen, so muss die Zielgruppe zu dem Schluss gelangen, dass dem Zielverhalten eine Chance gegeben werden sollte, da es voraussichtlich besser als die alte Gewohnheit oder das Problemverhalten ist; etwa indem das Zielverhalten bisherige Abläufe und Routinen noch effizienter werden lässt, zu funktionaleren Ergebnissen führt, mehr wünschenswerte Nebeneffekte als das alte Verhalten hat und dabei kaum oder am besten gar keinen (Mehr-)Aufwand erfordert – oder dass dieser ebenfalls als etwas Positives wahrgenommen werden kann (z.B. «Ich setze mich aktiv für die Reduktion von Emissionen ein und dafür nehme ich gerne in Kauf, mit dem Velo statt dem PW zu fahren, auch wenn es anstrengender ist. Aber dafür tue ich auch gleichzeitig etwas für meine Gesundheit!»).

Beispielsweise kann auch das Pflanzen von insektenfreundlichen Pflanzen als Alternative und Konkurrenz dazu gesehen werden, den Garten im Frühjahr auf die übliche Art und Weise zu bearbeiten. Ein insektenfreundliche Gewächse zu pflanzen, bringt einen Bruch in der Gewohnheit mit sich: Es muss überlegt werden, wo diese hinkommen und welche Pflanzen besonders geeignet sind, was wiederum mit Organisation und Aufwand verbunden ist. Bei einer ausreichend guten Akzeptanz sollten Personen mit Garten

insektenfreundliche Pflanzen für einen «naturnahen, artenreichen und intakten Garten» als funktional einschätzen (vgl. Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2, S. 94). Die Hürde, ein insektenfreundliche Pflanzen neu kaufen zu müssen, könnte durch gesponserte Rabatt- oder Gutschein-Aktionen gesenkt werden, oder es könnte das Gestalten insektenfreundlicher Gärten als Familien- oder Gemeinschaftsaktion beworben werden, sodass als positiver Nebeneffekt sozialer Zusammenhalt sowie ein Kompetenzgefühl erlebt werden. Es wäre auch denkbar, das Zielverhalten «insektenfreundliche Gewächse pflanzen» durch einen Fotowettbewerb attraktiver zu machen, indem zum Beispiel Fotos der blühenden, eingepflanzten Gewächse eingesendet werden können, die dann nach Möglichkeit mit einer symbolischen Belohnung ausgezeichnet werden (z. B. Veröffentlichung der insektenfreundlichsten Gärten, Teilnahme an einem Kurs zu ökologischem Gartenbau etc.). Durch diese Art der Belohnung kann das Zielverhalten positiv in Erinnerung gerufen werden, während zum Beispiel Geldpreise oder Preise, die nicht mit dem Zielverhalten «verwandt» sind, dazu führen können, dass das Zielverhalten bei einem Ausbleiben der Belohnung eingestellt wird.

#### Box 29. Praxistipps zum Einbringen des Zielverhaltens

Routinen und Gewohnheiten zu verändern ist eine schwierige Herausforderung. Sozialpsychologische Forschung hat in diesem Bereich gezeigt, dass es am vielversprechendsten ist, Personen Alternativen und neue Ideen vorzuschlagen, wenn diese sich gerade in «Umbruchphasen» oder grundsätzlich in neuen Situationen befinden (sog. teachable moments). Je nach Thema und Inhalt einer Kampagne bzw. Massnahme kann es sich also lohnen zu überprüfen, ob sich in der Zielgruppe Untergruppen finden lassen, die gerade einen «Umbruch» erleben. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn Personen ein Haus bauen, in eine andere Stadt oder Region zügeln, eine Familie gründen etc. Also alles Ereignisse, die Personen in die Lage bringen, dass sie ihren Alltag mit neuen Strukturen, Ereignissen oder Umständen in Einklang bringen müssen.

Bei diesem Thema spielen auch die Gestaltung und Art und Weise der Kommunikation eine wesentliche Rolle, um die Zielgruppe «ins Boot zu holen».

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Selbstbestimmungstheorie, Seite 25
- Gewohnheiten, Seite 32
- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40
- Sozial-kognitive Theorie, Seite 50
- Kommunikationstheorien, Seite 54

- *Lassen sich positive Effekte des Zielverhaltens für die Zielgruppe erlebbar machen? Wenn ja, wie?*

Eine sehr grosse Herausforderung im Bereich der Verhaltensänderung, aber insbesondere bei der Förderung umweltgerechten Verhaltens, ist es, positive Auswirkungen des Zielverhaltens bzw. negative Auswirkungen des Problemverhaltens auf Umwelt und Gesellschaft für die Zielgruppe direkt erlebbar zu machen. Durch den Verzicht auf Fahrten mit dem PW oder Flugreisen wird aller Wahrscheinlichkeit nach niemand direkt einen Rückgang des menschen-gemachten Klimawandels wahrnehmen. Das heisst, die Folgen von Verhalten im Umweltbereich sind selten unmittelbar wahrnehmbar, sondern erst nach einiger Zeit spürbar und lassen sich auch selten auf eine einzige konkrete Verhaltensweise kausal zurückbeziehen. Damit ist unweigerlich verbunden, dass viele Leute das Zielverhalten nicht aufrechterhalten oder ausbauen werden, wenn sie keinen (positiven) Effekt wahrnehmen. Auf ähnliche Weise konnte sich auch Problemverhalten, wie eine nicht-nachhaltige Nutzung diverser Ressourcen, über Jahrzehnte etablieren, da keine oder kaum negative Folgen für die verursachenden Menschen spürbar waren, sondern nur die direkten Vorteile im Vordergrund standen (wie beispielsweise Wachstum, Wohlstand, Komfort etc.).

Um das Zielverhalten einer Kampagne oder Massnahme aber als sinnvoll und funktional für die Erreichung eines Ziels zu erleben, gerade auch im Vergleich zum Gewohnheitsverhalten, ist es daher notwendig, eine Rückmeldung zu bekommen, damit die Zielgruppe sich als bedeutsam und kompetent erleben kann. Hierfür kann es sinnvoll sein, Rückmeldungen zu geben, die der

Zielgruppe vermitteln, dass sie das Richtige tut und sie einen wichtigen Beitrag leistet: Für das Beispiel der insektenfreundlichen Pflanzen im Garten könnte eine solche Rückmeldung etwa beinhalten, wie viele Gärten im Zuge der Kampagne/ Massnahme durch insektenfreundliche Pflanzen aufgewertet wurden (eventuell gleichzeitig mit dem weiter oben erwähnten Fotowettbewerb für den insektenfreundlichsten Garten) und dass die entsprechenden Personen damit nicht nur zur Biodiversitätsförderung, sondern auch zu einer ökologisch intakten Umwelt beitragen.

Grundsätzlich kann hier gesagt werden, dass für ein eher diffuses Kampagnen- oder Massnahmenziel (z. B. allgemein «Biodiversität fördern») kaum sinnvoll Rückmeldung an die Zielgruppe zur Wirkung bzw. zum Erfolg des Zielverhaltens und dem Beitrag zur Erreichung des Zielzustands gegeben werden kann. Je konkreter ein Kampagnen- oder Massnahmenziel definiert ist («Pflanzen insektenfreundlicher, heimischer Blühpflanzen im eigenen Garten zu Beginn dieser Gartensaison») und je besser das Zielverhalten an das Kampagnen- bzw. Massnahmenziel angepasst ist, desto konkretere Rückmeldungen zur Wirkung lassen sich an die Zielgruppe vermitteln. Dadurch kann die Zielgruppe darin bestärkt werden, dass das Zielverhalten positiv und erstrebenswert ist.

#### Box 30. Praxistipps zum Erlebbarmachen positiver Effekte der Kampagne bzw. Massnahme

Eine Rückmeldung über positive Auswirkungen des Zielverhaltens bestärkt nicht nur die Zielgruppe darin, das Zielverhalten als sinnvoll, wirksam und funktional zu erleben, sondern kann auch Personen zum Zielverhalten motivieren, die zuvor durch die Kampagne bzw. Massnahme nicht erreicht wurden: Indem die Wirkung der Kampagne bzw. Massnahme beispielsweise auch über Massenmedien kommuniziert wird, wird der Zielgruppe (und vermutlich auch über diese hinaus) durch die Massenmedien eine sogenannte soziale Norm vermittelt. Die soziale Norm ist das, was direkt oder indirekt wahrnehmbar in einer Gesellschaft für erwünscht oder unerwünscht gehalten wird. Diese soziale Norm, insbesondere wenn sie von für die Zielgruppe bedeutsamen Personen oder Institutionen vermittelt wird, beeinflusst das Verhalten der Zielgruppe insofern, als das viele Personen – bewusst oder unbewusst

– ihr eigenes Verhalten an das der kommunizierten Norm anpassen. Auf diese Weise können beispielsweise auch die Late Adopters in einer Zielgruppe erreicht werden. Doch auch dies ist kritisch zu hinterfragen und zweischneidig: Sozialwissenschaftliche Forschung konnte zeigen, dass es auch unerwünschte Effekte bei der Vermittlung sozialer Normen geben kann: Wird vermittelt, dass nur eine Minderheit bereits das Zielverhalten zeigt, so kann das als Indiz dafür verstanden werden, dass das Zielverhalten ja nicht so gut sein kann. Wird eine zu hohe Norm vermittelt («alle machen das»), dann ist die Kommunikation unglaublich. Zudem muss beachtet werden, dass sich Personen tendenziell an die kommunizierte Norm anpassen, egal ob sie das Verhalten bisher gar nicht oder viel stärker als die vermittelte Norm gezeigt haben.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Selbstbestimmungstheorie, Seite 25
- Theorie des geplanten Verhaltens, Seite 27
- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40
- Reasonable Person Model, Seite 45
- Sozial-kognitive Theorie, Seite 50

Im Anhang finden sich **Checklisten mit Leitfragen**, die thematisch auf die jeweiligen Prozessfaktoren bezogen sind (siehe Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

### 7.8 Meilenstein 3: Zielgruppe zeigt Zielverhalten

Der dritte Meilenstein ist erreicht, wenn die Zielgruppe das Zielverhalten zeigt (Abbildung 23). Auch dieser Punkt ist – ähnlich wie die Akzeptanz – nicht ohne Vergleichsbasis oder zuvor definierte Zielvorstellung zu interpretieren. Im Fall der Biodiversitätsförderung durch das Pflanzen insektenfreundlicher Gewächse würde die Zielgruppe der Gartenbesitzer und -besitzerinnen das Zielverhalten zeigen, wenn zu Beginn der Gartensaison aktiv damit begonnen

**Meilenstein 3:**  
Zielgruppe zeigt  
Zielverhalten

Abbildung 23. Meilenstein 3 ist erreicht, wenn die Zielgruppe nachweislich das Zielverhalten zeigt.

wird, insektenfreundliche Pflanzen zu kaufen und diese im Garten zu pflanzen. Die Zielgruppe macht nun also direkte Erfahrungen mit dem Zielverhalten. Dies ist eine entscheidende Phase für den Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne bzw. Massnahme, da negative Erfahrungen oder unvorhergesehene Probleme und Herausforderungen sich nicht nur negativ auf das Zielverhalten, sondern auch auf die Akzeptanz der Kampagne bzw. Massnahme auswirken. Im Umkehrschluss werden positive Erlebnisse mit dem Zielverhalten dazu beitragen, dass sich das Zielverhalten verfestigt (siehe auch Prozessfaktoren von Meilenstein 3 zu 4, S. 115) und zusätzlich auch die Akzeptanz weiterhin gefördert wird. Zur konkreten Formulierung von Zielen für Meilenstein 3 können auch die entsprechenden Leitfragen im Anhang genutzt werden (S. 167). Für allgemeine Hinweise zur Überprüfung der Meilensteine siehe auch «Allgemeines zur Überprüfung der Meilensteine» (S. 134, siehe auch Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

**Vorgehen zur Standortbestimmung:** Höchstwahrscheinlich wird es in der Zielgruppe einzelne Personen geben, die das Zielverhalten bereits vor der Kampagne bzw. Massnahme gezeigt haben. Sind weiterhin (fast) ausschliesslich diese Personen diejenigen, die das Zielverhalten zeigen, kann kaum davon gesprochen werden, dass dieser Meilenstein erreicht ist. Ebenfalls wäre es nicht sonderlich realistisch, davon auszugehen, dass nur wenn alle Personen aus der Zielgruppe das Zielverhalten zeigen, dieser Meilenstein erreicht ist. Ab wann dieser Meilenstein als erreicht gilt, muss zuvor definiert werden, am besten bei der Formulierung der SMART Goals zu Beginn der Kampagne bzw. Massnahme (vgl. S. 79 ff. und Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146). Hier zeigt sich nun auch, wie wichtig es ist, zu Beginn einer Kampagne oder Massnahme so viele Informationen wie möglich über die Zielgruppe und den Status quo in Bezug auf das Zielverhalten herauszuarbeiten. Ansonsten fehlt die Grundlage dafür fehlt, zu beurteilen, ob und wie gut ein Meilenstein erreicht wurde.

Wird der zuvor als Kampagnen- bzw. Massnahmenziel definierte Anteil der Zielgruppe, der das Zielverhalten zeigen soll, erreicht, so kann das nächste Ziel der Kampagne bzw. Massnahme angegangen werden; nämlich, dass die Zielgruppe das Zielverhalten möglichst nicht nur einmalig, sondern dauerhaft zeigen soll. Wird der zuvor festgelegte Anteil der Zielgruppe, der das Zielverhalten zeigen soll, (noch) nicht erreicht, sollte erneut auf die Prozessfaktoren, die «von Meilenstein 2 zu 3» führen (vgl. S. 105), fokussiert werden.

### Box 31. Praxistipps zur Wahl der «richtigen» Anreize

Oft ist es verlockend, die Zielgruppe durch monetäre Anreize oder Vergünstigungen dazu zu bewegen, das Zielverhalten zu zeigen. Ebenfalls wird im Bereich des Nudging (= zu etwas anstossen; vgl. S. 47) durch eine besonders attraktive Präsentation des Zielverhaltens oder eine Anpassung in der «Default-Option» (z. B. statt sich aktiv für Organspende entscheiden zu müssen, müsste Organspende neu aktiv abgelehnt werden) versucht, das Zielverhalten in der Zielgruppe zu fördern. Studien zeigen, dass diese Varianten gut funktionieren können und tatsächlich zu einem erhöhten Anteil des Zielverhaltens in der Zielgruppe führen. Allerdings zeigt die Forschung auch, dass der Anteil des Zielverhaltens in der Zielgruppe wieder auf das Ausgangsniveau oder sogar darunter fällt, wenn die Anreize oder die «Nudges» nicht mehr vorhanden sind. Nur mit Anreizen und Nudges zu arbeiten, um das Zielverhalten zu fördern, unterminiert häufig die Motivation, das Zielverhalten aus dem Grund zu zeigen, weil es akzeptiert und für gut und sinnvoll erachtet wird; stattdessen gewinnt die Motivation, das Zielverhalten ausschliesslich gegen eine Belohnung zu zeigen, Oberhand; und verschwindet entsprechend, wenn die Belohnung ausbleibt. Auf (monetäre) Anreize und Nudges sollte am besten nur dann gesetzt werden, wenn diese dauerhaft garantiert werden können oder es sich bei dem Zielverhalten um einmalige Entscheidungen und kein «Verhalten» im eigentlichen Sinne handelt (z. B. bei der Entscheidung für nachhaltige Baustoffe beim Bau eines Hauses, was in der Regel nur einmal im Leben zu entscheiden ist).

## 7.9 Prozessfaktoren: von Meilenstein 3 zu 4

In der Praxis werden Kampagnen und Massnahmen oft bereits als erfolgreich

### **Prozessfaktoren: von Meilenstein 3 zu 4**

- Wie kann sichergestellt werden, dass das Zielverhalten die einfachste, funktionalste, ökonomischste und naheliegendste Verhaltensoption darstellt?
- Lässt sich das Zielverhalten mit Sinnstiftung, Selbstverwirklichung und der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse koppeln?
- Auf welche Art und Weise kann der Zielgruppe Wertschätzung entgegengebracht werden, dafür dass sie das Zielverhalten angenommen hat?

angesehen, wenn ein vorher definierter Anteil der Zielgruppe das Zielverhalten zeigt. Diese Sichtweise ist allerdings zu

Abbildung 24. Leitfragen, die dabei unterstützen, von Meilenstein 3 zu Meilenstein 4 zu gelangen.

kurz gegriffen: Denn eine Kampagne bzw. Massnahme sollte bewirken, dass das

Zielverhalten möglichst dauerhaft von der Zielgruppe gezeigt wird (Abbildung 24). Oft zeigt sich, dass nach dem offiziellen Abschluss einer Kampagne bzw. Massnahme das Zielverhalten stagniert oder wieder abnimmt und stattdessen das alte Verhalten wieder prominenter wird. Dauerhaft das Verhalten im Sinne des Zielverhaltens und des Zielzustands zu verändern, ist die «Königsdisziplin» und eine grosse Herausforderung. Doch gerade deshalb sollte in einer Kampagne bzw. Massnahme versucht werden, dauerhafte Effekte hervorzurufen. Die Auseinandersetzung mit den folgenden Fragen unterstützt dabei, nachhaltige Effekte mit einer Kampagne bzw. Massnahme bewirken zu können. Grundsätzlich sind die folgenden Fragen auch dafür relevant, dass die Zielgruppe überhaupt damit beginnt, das Zielverhalten zu zeigen (siehe Prozessfaktoren von Meilenstein 2 zu Meilenstein 3, S. 105). Während zuvor allerdings im Fokus stand, wie die Zielgruppe grundsätzlich zum Verhalten geführt werden kann, steht nun die Frage im Mittelpunkt, wie das neue Verhalten als möglichst dauerhafte Routine in den Alltag eingebracht werden kann. Eine zentrale Frage, um von Meilenstein 3 zu 4 zu gelangen, ist also die Frage danach, was es braucht, damit die Zielgruppe das Zielverhalten *dauerhaft* in ihren Alltag einbauen kann. Diese zentrale Frage kann in verschiedene Aspekte aufgeschlüsselt werden, die im Folgenden thematisiert werden.

- *Wie kann sichergestellt werden, dass das Zielverhalten die einfachste, funktionalste, ökonomischste und naheliegendste Verhaltensoption darstellt?*  
Damit das Zielverhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit zur neuen Routine und in den Alltag der Zielgruppe eingebaut wird, muss es die einfachste und naheliegendste bzw. funktionalste Verhaltensoption sein, die der Zielgruppe in den Sinn kommt. Dies kann einerseits durch das bereits erwähnte Nudging erreicht werden, indem das Zielverhalten im Zuge der Kampagne bzw. Massnahme als neue Default-Einstellung definiert wird (siehe auch Praxistipp Meilenstein 3, S. 113 f.). Oder es kann dafür gesorgt werden, dass unerwünschte Alternativen, also das Problemverhalten, für die Zielgruppe schwieriger werden: Wenn beispielsweise die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel gefördert werden soll, könnte das Nutzen eines privaten PW durch verkehrsplanerische Massnahmen und Strassengestaltung unattraktiv gemacht werden, während gleichzeitig das ÖV-System attraktiver gemacht wird, indem es etwa kostenlos für Nutzer und Nutzerinnen wird und

Fahrpläne, Kapazitäten sowie Komfort an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden. Diese Anpassung sollte als Zielsetzung haben, dass das Zielverhalten von der Zielgruppe als funktionaler, also zielführender und sinnvoller, als das Problemverhalten erlebt wird.

#### Box 32. Praxistipps zur Verringerung von Barrieren für das Zielverhalten

Damit das Zielverhalten für die Zielgruppe einfach umzusetzen und die naheliegendste sowie funktionalste Verhaltensoption ist, bietet es sich an, nicht einzig und allein die Zielgruppe anzusprechen. Darüber hinaus ist es notwendig, ebenfalls Umweltaspekte mitzudenken: Zwar kann eine Zielgruppe öffentliche Verkehrsmittel als sinnvoll, gut und positiv wahrnehmen, auch positive Erfahrungen bei der Nutzung des ÖV machen; aber wenn kaum Haltestellen in der Nähe sind, das Liniennetz nicht gut ausgebaut ist, die ÖV-Taktung zu gering oder unzuverlässig ist, Fahrpläne nicht verständlich aufbereitet sind oder für die Zielgruppe relevante Zeitfenster nicht oder umständlich bedient werden, dann wird die Zielgruppe den ÖV voraussichtlich nicht in ihren Alltag einbinden, selbst wenn eine grosse Akzeptanz vorhanden ist. Grundsätzlich kann Verhalten immer als Funktion aus Person- und Umweltvariablen definiert werden. Bei einer guten Passung zwischen Person und Umwelt wird das Zielverhalten erleichtert, während eine mangelhafte Passung oder der alleinige Fokus auf entweder Person- oder Umweltvariablen das Zielverhalten blockieren und das Problemverhalten fördern oder aufrechterhalten kann.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Selbstbestimmungstheorie, Seite 25
- Theorie des geplanten Verhaltens, Seite 27
- Gewohnheiten, Seite 32
- Fünf-Schritte-Methode, Seite 36
- Diffusion von Innovationen, Seite 40
- Reasonable Person Model, Seite 45
- Nudging, Seite 47
- Sozial-kognitive Theorie, Seite 50

- *Lässt sich das Zielverhalten mit Sinnstiftung, Selbstverwirklichung und der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse koppeln?*

Um das Zielverhalten dauerhaft aufrechtzuerhalten, ist es schwierig, sich ausschliesslich auf Default-Einstellungen und Nudging zu verlassen, da dann das Zielverhalten hauptsächlich durch äusserlich gesetzte Anreize hervorgerufen wird. Damit ist das Zielverhalten auch zu einem grossen Teil davon abhängig, wie die Umwelt gestaltet ist. Sind die Nudges nicht aktiv vorhanden, werden nicht wahrgenommen oder wird zum Beispiel aus wirtschaftlichen Gründen eine andere Default-Option definiert, dann rückt die Zielgruppe voraussichtlich schnell wieder vom Zielverhalten ab. Aus motivationspsychologischer Forschung ist bekannt, dass Verhalten stabiler und verlässlicher ist, wenn es stärker intrinsisch als extrinsisch motiviert ist. Das heisst, wenn es von einer Person aus Überzeugung und Eigeninteresse und nicht aufgrund äusserer Anreize und Belohnungen gezeigt wird. Um eine stärkere intrinsische Motivation für das Zielverhalten aufzubauen, sollte überlegt werden, ob und wie die Zielgruppe durch das Zielverhalten Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit erleben kann. Diese gelten als psychologische Grundbedürfnisse, deren Befriedigung mit Wohlbefinden und Zufriedenheit sowie einer aus sich selbst kommenden Motivation (intrinsisch oder autonom) in Verbindung gebracht werden (vgl. Selbstbestimmungstheorie, S. 25 und Reasonable Person Model S. 45). Wird beispielsweise bei der Kampagne bzw. Massnahme zur Förderung der Biodiversität durch das Pflanzen von insektenfreundlichen Gewächsen die Kampagne bzw. Massnahme so gestaltet, dass Gartenbesitzer und -besitzerinnen sich selbst als Initianten erleben, insektenfreundliche Gewächse zu pflanzen, sie die Pflanzensamen selber aussähen oder Keimlinge ziehen und «Erfolgskontrollen» durchführen («Wie viele und was für Insekten besuchen denn die Pflanzen und gibt es Unterschiede zu vorher, asl noch keine oder weniger insektenfreundliche Pflanzen im Garten waren?»), erleben sie Kompetenz und Autonomie. Wird die Kampagne bzw. Massnahme dann noch in einen sozialen Kontext eingebettet, etwas durch begleitende Nachbarschaftsworkshops, dann wird ebenfalls soziale Eingebundenheit erlebt. Dies trägt dazu bei, dass das Zielverhalten stärker in die Identität der

Zielgruppe aufgenommen wird (siehe auch Theorie der Sozialen Identität, S. 59), als wenn es beim Zielverhalten nicht die Möglichkeit gäbe, psychologischen Grundbedürfnisse zu befriedigen.

**Box 33. Praxistipps zur Förderung langfristigen Verhaltens durch Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse**

Insbesondere für das Erleben der sozialen Eingebundenheit bedarf es häufig bestimmter Strukturen, die von einer Zielgruppe genutzt werden können. Dies können beispielsweise eingerichtete Stammtische, Sprechstunden bzw. Diskussionsrunden, regelmäßige Workshops und Treffen oder auch mediale Räume wie Foren oder Online-Communities sein. Grundsätzlich geht es darum, einen Ort für die Zielgruppe zu schaffen, an dem ein Austausch über das Zielverhalten, den damit verbundenen Erfahrungen und Unterstützung bei Herausforderungen und Barrieren stattfinden kann. In manchen Fällen mag ein solcher Raum von der Zielgruppe selbst ins Leben gerufen werden, aber sicherer (und kontrollierbarer) ist es, wenn dies begleitend zur Kampagne bzw. Massnahme passiert und auch über die Kampagne bzw. Massnahme hinaus aufrechterhalten wird.

Zudem muss berücksichtigt werden, dass die Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit zwar als angeboren und universell gelten, es aber durchaus individuelle Unterschiede gibt, beispielsweise bei wie häufiger und intensiver sozialer Interaktion das Bedürfnis nach Eingebundenheit optimal befriedigt wird. Hier sollte der Zielgruppe also die Freiheit gegeben werden, je nach eigenen Vorlieben Angebote zur Bedürfnisbefriedigung weniger oder stärker wahrnehmen zu können. Ähnliches gilt auch für Autonomie und Kompetenz: Wo eine Person sich allein gelassen und überfordert fühlt, erlebt jemand anderes eventuell gerade das richtige Mass an Anspruch und Selbstständigkeit.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Selbstbestimmungstheorie, Seite 25
- Gewohnheiten, Seite 32
- Reasonable Person Model, Seite 45
- Nudging, Seite 47

- *Auf welche Art und Weise kann der Zielgruppe Wertschätzung entgegengebracht werden, dafür dass sie das Zielverhalten angenommen hat?*

Diese Frage betrifft genau genommen nicht nur die Prozessfaktoren von Meilenstein 3 zu 4, sondern trifft auch auf alle anderen Prozessfaktoren zu. Bei einer Kampagne oder Massnahme, mit der bei der Zielgruppe ein bestimmtes Zielverhalten erreicht werden soll, wird immer auch eine gewisse Hierarchie kommuniziert bzw. wird vonseiten der Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme ein Appell an die Zielgruppe gerichtet. Das heisst, es besteht die Möglichkeit, dass die Zielgruppe die Kommunikation als «von oben kommend» wahrnimmt, nach dem Motto: «Wir sagen euch jetzt, wie ihr euch richtig zu verhalten habt, weil ihr das selbst ja nicht wisst!» An diesem Punkt sind das Gespür für passende Formulierungen und eine wohlgeplante Kommunikation entscheidend: Letztlich entscheidet die Zielgruppe, wie sie zu dem Appell steht und ob sie ihm nachkommt. Soll die Zielgruppe dem Appell nachkommen, ein bestimmtes Zielverhalten zu zeigen, dann ist es Aufgabe der Promotoren der Kampagne bzw. Massnahme, Wertschätzung dafür zu kommunizieren. Beispielsweise könnten sich die Promotoren der Kampagne bzw. Massnahme zur Förderung der Biodiversität durch das Pflanzen von insektenfreundlichen Gewächsen öffentlich bei der Zielgruppe für ihr Engagement bedanken und für die Zielgruppe verständlich kommunizieren, welchen Beitrag sie mit ihrem Einsatz leistet. Dadurch erhält die Zielgruppe auch eine Rückmeldung darüber, welche Wirkung ihr Engagement entfaltet und dass es auf ihr Verhalten ankommt, wenn die «gemeinsame Vision» erreicht werden soll. Wichtig ist hierbei allerdings auch wieder, dass die Wertschätzung angemessen und glaubwürdig kommuniziert wird und dazu ermuntert, weiterhin auf «dem richtigen Weg» zu bleiben. Ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne bzw. Massnahme ist auch die Wahl der richtigen Kommunikationskanäle sowie die Art und Weise der Kommunikation.

**Box 34. Praxistipps zur Debatte «Zwang versus Freiwilligkeit» bei Verhalten**

Zwar kann die Zielgruppe in bestimmten Bereichen auch durch juristische Verfügungen, Gesetze und Vorschriften zum Zielverhalten gezwungen werden, doch werden damit oft das Zielverhalten und die Promotoren der Kampagne bzw. Massnahme als sehr negativ und autoritär wahrgenommen, was Reaktanz, also Ablehnung, auslösen kann. Protest, Widerstand oder kostspielige und zeitintensive Rechtsstreitigkeiten sind vorprogrammiert. In den meisten Fällen ist es zusätzlich notwendig, ständig zu kontrollieren, ob die Zielgruppe das Zielverhalten auch zeigt, und gegebenenfalls Verstöße zu ahnden. Der bessere und nachhaltigere Weg liegt in der Kommunikation von Wertschätzung: Das trägt sowohl zu einem positiven Image («Bürgernähe») bei und vermittelt der Zielgruppe, etwas Gutes, Richtiges und Bedeutsames zu tun. Dadurch wird auch das Gefühl, «einen Beitrag zu etwas Grossem und Ganzem» zu leisten, gefördert, was wiederum das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit und Kompetenz bedient.

Theorien, Modelle und Ansätze, die eine vertiefende und weiterführende Auseinandersetzung anbieten:

- Selbstbestimmungstheorie, Seite 25
- Reasonable Person Model, Seite 45
- Allgemeines zur Kommunikation, Seite 54
- Fünf Prinzipien der Kommunikation, Seite 62

Im Anhang finden sich **Checklisten mit Leitfragen**, die thematisch auf die jeweiligen Prozessfaktoren bezogen sind (siehe Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

## 7.10 Meilenstein 4: Zielgruppe zeigt Zielverhalten dauerhaft

Der vierte Meilenstein stellt das Ziel einer Kampagne bzw. Massnahme dar: Die



Abbildung 25. Meilenstein 4 zu erreichen bedeutet, dass die Zielgruppe das Zielverhalten.

Zielgruppe hat das Zielverhalten angenommen und in den Alltag integriert (Abbildung 25). Damit ist das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme erreicht, und der Zustand in der Zielgruppe kann als «neue Ausgangslage» für alle weiterführenden oder neuen Kampagnen bzw. Massnahmen genutzt werden. Zur konkreten Formulierung von Zielen für

Meilenstein 4 können auch die entsprechenden Leitfragen im Anhang genutzt werden (S. 167). Für allgemeine Hinweise zur Überprüfung der Meilensteine siehe auch «Allgemeines zur Überprüfung der Meilensteine» (S. 134, siehe auch Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

**Vorgehen zur Standortbestimmung:** Vergleichbar zu den anderen Meilensteinen muss auch für die Bewertung dieses Meilensteins definiert werden, ab welchem Anteil der Zielgruppe, die das Zielverhalten zeigt, von einem Erreichen der Kampagnen- bzw. Massnahmenziele gesprochen werden kann (vgl. Meilensteine 1, 2 und 3). Zusätzlich muss auch definiert sein, ab wann es sich um eine «dauerhafte» Integration des Zielverhaltens handelt. Diese Frage ist in der Praxis oftmals nicht innerhalb der aktiven Laufzeit einer Kampagne bzw. während der Implementation von Massnahmen zu beantworten, sondern viel mehr Fazit oder Ergebnis einer Evaluation der Wirksamkeit zum Abschluss einer Kampagne bzw. Massnahme.

Sofern das Ergebnis einer Evaluation den Schluss zulässt, dass mindestens der zuvor definierte Anteil der Zielgruppe über einen ebenfalls zuvor definierten Zeitraum das Zielverhalten zeigt, kann die Kampagne bzw. Massnahme als erfolgreich abgeschlossen angesehen werden. Falls die Ergebnisse einer Evaluation aufzeigen, dass die Kampagnen- bzw. Massnahmenziele (noch) nicht erreicht wurden, sollten die Prozessfaktoren von Meilenstein 3 zu 4 erneut in Augenschein genommen werden oder gegebenenfalls auch Meilenstein 3 erneut überprüft werden.

**Anmerkung:** Selbstverständlich gibt es auch Kampagnen und Massnahmen, die nicht die Zielsetzung haben, Verhalten zu ändern, sondern primär ein Problembewusstsein schaffen oder eine Einstellung zu einem Thema ändern wollen. Für diese Art Kampagnen oder Massnahmen wäre dann das Ziel selbstverständlich schon bei einem früheren Meilenstein erreicht und nicht erst, wenn die Zielgruppe ein

dauerhaftes Zielverhalten zeigt, was gar nicht Teil der Kampagne oder Massnahme war. Entsprechend beziehen sich die hier beschriebenen Meilensteine und Prozessfaktoren auf Kampagnen und Massnahmen, die primär auf Verhaltensänderung und insbesondere auf die Förderung nachhaltigen Verhaltens abzielen.

#### Box 35. Praxistipps zur Notwendigkeit von Evaluationen

Eine Änderung des Verhaltens weg vom Problem- und hin zum Zielverhalten braucht Zeit, und eine Kampagne bzw. Massnahme nach ein oder zwei Jahren hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und nachhaltiger Effekte zu evaluieren, erfordert darüber hinaus ein hohes Mass an kritischer Selbstreflexion: Schliesslich benötigte die Kampagne bzw. Massnahme viele Ressourcen, sowohl Personal, Geld, Zeit und Materialien. Sollte sich bei einer Evaluation herausstellen, dass die Kampagne oder Massnahme keine langanhaltende Wirkung gezeigt hat oder es bezüglich des Zielverhaltens vielleicht sogar einen gegenläufigen Trend gab, fühlen sich die Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme schnell in Erklärungs- und Rechtfertigungsnot (vgl. Allgemeines zur Kommunikationsgestaltung, S. 55). Ausserdem wird in der Praxis häufig kein Grund dafür gesehen, warum Ressourcen für eine Evaluation bereitgestellt werden sollen. Genau hier liegt aber ein grosses Problem: Wird eine Kampagne bzw. Massnahme nicht systematisch evaluiert, kann auch nicht aus ihr gelernt werden, was funktioniert und was nicht funktioniert hat. Diese Information fehlt dann systematisch auch bei der Planung einer neuen Kampagne bzw. Massnahme (vgl. «Planung und Vorbereitung», S. 79, und «Abschluss», S. 124). Dadurch kann höchstwahrscheinlich vorhandenes Optimierungspotenzial werde erkannt noch genutzt werden, sodass im Endeffekt Ressourcen verschwendet werden, statt dass diese sinnvoll in die systematische, theoriegeleitete Weiterentwicklung von Kampagnen und Massnahmen investiert werden, um mittel- und langfristig sowohl Effizienz als auch die Effektivität zu steigern.

## 7.11 Abschluss

Dieser letzte Schritt im Rahmenmodell umfasst die Evaluation und Wirkungsanalyse

<b>Abschluss</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wurde das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme hinsichtlich der vorher festgelegten Kriterien innerhalb der geplanten Zeit vollständig, teilweise oder nicht erreicht?</li> <li>▪ Was hat gut funktioniert, was sollte in Zukunft anders gemacht werden, was kann für zukünftige Kampagnen und Massnahmen gelernt werden?</li> <li>▪ Wie kann auch über die Kampagne bzw. Massnahme hinaus ermittelt werden, ob das angestrebte Zielverhalten stabil ist?</li> <li>▪ Gilt die Kampagne bzw. Massnahme als abgeschlossen? Sollen darauf aufbauend weiterführende/vertiefende Ziele oder zusätzliche Zielgruppen angegangen werden? Sind alle Informationen vorhanden, die zur Planung und Vorbereitung einer neuen Kampagne bzw. Massnahme sinnvoll sind?</li> </ul>

Abbildung 26. Leitfragen zum Abschluss einer Kampagne bzw. Massnahme, um Effektivität und Effizienz einzuschätzen und mittel- sowie langfristig auszubauen.

der Kampagne bzw. Massnahme (Abbildung 26). Zwar bringt die Auseinandersetzung mit den hier thematisierten Fragen keinen unmittelbaren und direkten Zugewinn für die gerade abgeschlossene Kampagne bzw. Massnahme. Aber dennoch sollte dem Abschluss der Kampagne bzw. Massnahme ähnlich viel Aufmerksamkeit geschenkt werden wie dem Start bzw. der Planung und Vorbereitung der

Kampagne bzw. Massnahme oder der Ausgestaltung der anderen Prozessfaktoren. Der Grund dafür ist, dass durch einen standardisierten Abschluss und eine (selbst-)kritische Reflexion eine solide Grundlage für zukünftige Kampagnen bzw. Massnahmen geschaffen wird und wichtige Erfahrungswerte dazu, was funktioniert, was nicht funktioniert und was zukünftig anders gemacht werden sollte, zur Verfügung stehen. Auf diese Art und Weise leistet das Rahmenmodell mit dem Abschluss-Arbeitsschritt einen wichtigen Beitrag dafür, dass die Wirksamkeit und die Effizienz von Kampagnen und Massnahmen über die Zeit systematisch ausgebaut werden können. Der mit dem Abschluss verbundene Mehraufwand zahlt sich mittel- und langfristig durch Steigerung von Effektivität und Effizienz mehrfach aus und trägt somit auch zur Nachhaltigkeit in Institutionen bei, die Kampagnen bzw. Massnahmen planen, gestalten und umsetzen. Im Einzelnen sollte sich für den Abschluss mit folgenden Fragen auseinandergesetzt werden:

- *Wurde das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme hinsichtlich der vorher festgelegten Kriterien innerhalb der geplanten Zeit vollständig, teilweise oder nicht erreicht?*

Diese Frage wird implizit bereits bei der Standortbestimmung bezüglich der Meilensteine gestellt. Zum Abschluss der Kampagne bzw. Massnahme bietet es sich an, nochmals die bei der Planung und Vorbereitung formulierten SMART Goals (vgl. S. 79 ff. und Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab

S. 146) heranzuziehen und Punkt für Punkt zu entscheiden, ob und, falls ja, wie gut der Zielzustand erreicht oder beibehalten bzw. der Problemzustand in Richtung Zielzustand transformiert wurde. Dabei können auch die Checklisten im Anhang, die am besten bereits im Zuge der Planung ausgefüllt werden, zur Überprüfung der Zielerreichung herangezogen werden.

#### Box 36. Praxistipps zur Überprüfung von Effekten einer Kampagne

Stehen Daten zur Verfügung, aus denen hervorgeht, wie ausgeprägt die Akzeptanz für das Zielverhalten oder den Zielzustand vor der Kampagne bzw. Massnahme und wie verbreitet das Zielverhalten in der Zielgruppe war, kann zum Abschluss auch für jedes formulierte Ziel inhaltlich und statistisch überprüft werden, ob die Kampagne bzw. Massnahme keine, schwache, mittlere oder starke Effekte erzielt hat. Zusätzlich kann überprüft werden, ob sich bestimmte Effekte für die gesamte Zielgruppe finden lassen oder ob es Abweichungen innerhalb der Zielgruppe gibt und Untergruppen identifiziert werden können (zum Beispiel zwischen Early oder Late Adopters, siehe S. 40 f., oder aufgrund anderer Unterscheidungsmerkmale). Auf diese Untergruppen könnten dann zukünftig Kommunikationsmassnahmen und Inhalte massgeschneidert werden, um die Wirksamkeit der Kampagne bzw. Massnahme zu erhöhen.

- *Was hat gut funktioniert, was sollte in Zukunft warum anders gemacht werden, was kann für zukünftige Kampagnen und Massnahmen gelernt werden?*

Bei dieser Frage sollte nicht nur auf das Zielverhalten fokussiert werden, sondern auch auf die Kampagne bzw. Massnahme als Ganzes. Der vollständige planerische Ablauf, die interne und externe Kommunikation, der Zeitplan, das Vorgehen, die gewählten Vorgehensweisen und Umsetzungen und die Dokumentation der Kampagne bzw. Massnahme (siehe Überprüfung der Prozessfaktoren, S. 130) sollten dabei diskutiert werden. Ziel dieses Schrittes ist es, konkrete Ansatzpunkte zu identifizieren, mit denen die Kampagne bzw. Massnahme und alles, was damit zu tun hat, optimiert werden kann. Dieser Schritt sollte schriftlich festgehalten werden, damit die «lessons learned» bei zukünftiger Planung von Kampagnen und Massnahmen zur Verfügung stehen.

### Box 37. Praxistipps zum Vorgehen, um aus früheren Kampagnen bzw. Massnahmen für die Zukunft zu lernen

Eine kritische Reflexion ganzer Kampagnen oder Massnahmen ist oft eine heikle Angelegenheit. Schnell fühlen sich an der Planung oder Durchführung beteiligte Personen oder Institutionen kritisiert oder haben den Eindruck, dass sie sich rechtfertigen oder verteidigen müssen. Wichtig ist es für diesen Schritt, glaubhaft zu versichern, dass es einzig und allein um eine kritische Reflexion auf der Sachebene geht, damit konstruktiv diskutiert werden kann und sich niemand auf persönlicher Ebene kritisiert fühlt. Für eine lebendige Feedback- und Fehlerkultur gibt es einfache Kommunikationsregeln, die zu einer konstruktiven Auseinandersetzung beitragen: Die Kommunikation sollte sich auf der Sachebene bewegen, keine Vorwürfe oder allgemeine Schuldzuweisungen, sondern Ich-Botschaften enthalten («Ich habe den Eindruck, dass wir uns bei den Details besser hätten koordinieren sollen», statt: «Du hast mir die Details nicht rechtzeitig genannt!»). Vorteilhaft ist auch, wenn an Inhalte angeknüpft wird, bei denen es gut gelaufen ist (Ressourcenorientierung) und möglichst konkrete Vorschläge gemacht werden, was zukünftig auf welche Art und Weise anders gemacht werden sollte. Hierbei ist allerdings auch wichtig, dass diese Vorschläge konsensfähig und realistisch sind und von allen Beteiligten mitgetragen werden. Grundsätzlich sollte wertschätzend und nicht nur kritisierend kommuniziert oder gar mit stärkeren Kontrollen oder anderen Repressalien gedroht werden (siehe auch Allgemeines zur Kommunikation, S. 54).

Darüber hinaus ist es wertvoll, nicht nur zu thematisieren, was nicht geklappt hat oder wo Optimierungsbedarf besteht, sondern ebenfalls Erfolge wahrzunehmen und an positive Aspekte anzuknüpfen. Dies ist unter anderen für die Motivation des eigenen Teams wichtig und trägt zu einer konstruktiven, wertschätzenden Atmosphäre bei.

- *Wie kann auch über die Kampagne bzw. Massnahme hinaus ermittelt werden, ob das angestrebte Zielverhalten stabil ist?*

Dieser Schritt ist als Ergänzung zur Überprüfung des vierten Meilensteins zu verstehen. Im Grossen und Ganzen geht es darum, über die Kampagne bzw. Massnahme hinaus in mehr oder weniger regelmässigen Abständen einen Eindruck zu erhalten, wie sich die Zielgruppe in Bezug auf das Zielverhalten

entwickelt (sogenanntes «*Monitoring*»). Dadurch kann abgeschätzt werden, ob eventuell eine weitere Kampagne oder Massnahme notwendig ist, ob das Zielverhalten eine «kritische Masse» erreicht hat und zu einem Selbstläufer in der Zielgruppe wird (siehe auch Diffusion von Innovationen, S. 40). Zusätzlich kann dadurch der Status quo jeweils aktualisiert werden, sodass bei einer erneuten Kampagne bzw. Massnahme eine möglichst aktuelle Ausgangslage genutzt werden kann und bereits viel über die Zielgruppe und eventuell auch über Dynamiken oder Entwicklungen innerhalb der Zielgruppe bekannt ist.

Dieser Schritt kann relativ einfach über ein Monitoring realisiert werden. Dabei wird in regelmässigen Intervallen stichprobenartig untersucht, wie es um das angestrebte Zielverhalten steht. Für das Beispiel der Biodiversitätsförderung durch das Pflanzen von insektenfreundlichen Gewächsen könnte ein solches Monitoring dadurch realisiert werden, dass stichprobenartig Personen aus der Zielgruppe beispielsweise alle zwei Jahre kurz telefonisch befragt werden, was für Pflanzen sie im Garten oder auf dem Balkon haben; oder es könnten Mitarbeitende kantonaler oder städtischer Grünanlagen-Einrichtungen im Zuge anderer Arbeiten stichprobenartig protokollieren, ob und wie viele insektenfreundliche Pflanzen sie wahrnehmen. Es muss allerdings sichergestellt werden, dass diese Daten an einer zentralen Stelle zusammenlaufen und methodisch vergleichbar erhoben werden, um sie jeweils für den aktuellen Stand bezüglich des Problem- oder Zielzustands nutzen zu können. Darüber hinaus müssen in jedem Fall beim Monitoring datenschutzrechtliche Standards eingehalten werden.

#### Box 38. Praxistipps zum Monitoring von längerfristigen Entwicklungen

Um grundsätzlich im Auge zu behalten, wie sich die Zielgruppe in Bezug auf das Zielverhalten entwickelt, ist es empfehlenswert, auch die zuvor identifizierten Stakeholder einzubeziehen, da diese auch einen Einfluss auf und Interesse an der Zielgruppe und am Zielverhalten haben. Ändert sich etwas am Zielverhalten in der Zielgruppe, so kann das durchaus daran liegen, dass Stakeholder oder andere Promotoren der Kampagne bzw. Massnahme über die ursprüngliche Kampagne bzw. Massnahme hinaus weiterhin aktiv sind oder nicht mehr die ursprüngliche gemeinsame Vision teilen. Kampagnen und Massnahmen mit dem Ziel, Verhalten bei

einer Zielgruppe zu ändern, sind immer in dynamische, systemische Prozesse eingebunden. Dieser Umstand sollte auch beim Monitoring und grundsätzlich bei der Evaluation beachtet werden. Wird zu sehr auf die eigentliche Zielgruppe fokussiert, können schnell Kontextfaktoren übersehen werden, die aber einen bedeutsamen Einfluss auf die Kampagne bzw. Massnahme und das Zielverhalten haben können. Ebenfalls lohnt es sich zu überprüfen, ob die identifizierten Stakeholder nach wie vor die relevanten Stakeholder sind oder ob eventuell neue Gruppen hinzugekommen sind. Darüber hinaus sollte nicht nur das Zielverhalten Gegenstand des Monitorings sein, sondern es sollte ich ebenfalls auf mögliche Veränderungen und Entwicklungen in Bezug auf den Zielzustand, das Problemverhalten und den Problemzustand beziehen, also den gesamten Kontext «im Auge behalten».

- *Gilt die Kampagne bzw. Massnahme als abgeschlossen? Sollen darauf aufbauend weiterführende/vertiefende Ziele oder zusätzliche Zielgruppen angegangen werden? Sind alle Informationen vorhanden, die zur Planung und Vorbereitung einer neuen Kampagne bzw. Massnahme sinnvoll sind?*  
Bei diesen Fragen steht im Vordergrund, ob der bei der Planung und Vorbereitung der Kampagne bzw. Massnahme formulierte Zielzustand tatsächlich das inhaltliche Endziel darstellt oder ob der neue, durch die Kampagne bzw. Massnahme erreichte Ausgangspunkt einen neuen Startpunkt dafür bilden soll, weitere Ziele zu formulieren und zu verfolgen. Beispielsweise wurde bei der Planung und Vorbereitung der Kampagne bzw. Massnahme im Sinne der SMART Goals ganz konkret formuliert, durch welches Zielverhalten der Zielzustand erreicht oder aufrechterhalten werden soll, etwa Biodiversitätsförderung durch insektenfreundliche Pflanzen. Hier wäre grundsätzlich auch denkbar, Biodiversität durch ein anderes Zielverhalten zu fördern. Zum Beispiel dadurch, den Anteil bedrohter, heimischer Pflanzen in Privatgärten zu erhöhen oder spezifische Pflanzen zu thematisieren, die besonders geeignet für stark gefährdete Insekten sind oder zu unterschiedlichen Jahreszeiten Nahrung bieten.  
Mit diesen Fragen weitet sich also wieder das Themenfeld, das zuvor konkretisiert wurde. Dadurch bietet sich nun eine Anschlussfähigkeit neuer, zum grundlegenden Inhalt passender Zielverhaltensweisen an, die auf dem

aufbauen, was bereits durch die Kampagne oder Massnahme erreicht wurde. Ist die Kommunikation mit den Stakeholdern und der Zielgruppe positiv und glaubwürdig gelaufen und hat die Zielgruppe das Gefühl, dass es bei der abgeschlossenen Kampagne bzw. Massnahme um eine spürbare Verbesserung des vorherigen Status quo ging, so wird die Zielgruppe in der Regel auch neuen Zielverhaltensweisen gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt sein, sodass analog zur ursprünglichen Kampagne bzw. Massnahme nach dem Rahmenmodell vorgegangen werden kann.

#### Box 39. Praxistipps zur Weiterentwicklung von Kampagnen und Massnahmen

Bei Anschlussprojekten oder auf bereits erarbeiteten Inhalten aufbauende Kampagnen und Massnahmen bietet es sich an, anspruchsvollere oder ambitionierter Ziele anzugehen als in einer initialen Kampagne oder Massnahme. Dadurch kann erreicht werden, dass die Zielgruppe selbst einen Lernerfolg bei sich wahrnimmt und somit das Kompetenzerleben stärker gefördert wird. Hier muss allerdings auch aufgepasst werden, dass sich Teile der Zielgruppe nicht überfordert fühlen oder sich die Meinung breit macht, dass die neuen Ziele zu weit gehen oder zu schnell zu viel Neues thematisiert wird. Sofern möglich, können der Zielgruppe auch unterschiedliche Varianten des Zielverhaltens angeboten werden, sodass sich diejenigen, die mit der Materie bereits vertrauter sind, ebenso «gefordert» fühlen wie diejenigen, für die das Thema vollständig neu ist. Wichtig ist, darauf zu achten, dass sich nicht ganze Teile der Zielgruppe über- oder unterfordert fühlen. Das gilt selbstverständlich auch für die ursprüngliche Kampagne bzw. Massnahme und nicht nur für darauf aufbauende Kampagnen bzw. Massnahmen.

Darüber hinaus müssen die Ziele neuer Kampagnen und Massnahmen mit der ursprünglich formulierten gemeinsamen Vision in Einklang zu bringen sein, sodass die Zielgruppe keinen Widerspruch, sondern Konsistenz und Beständigkeit erlebt. Ein wichtiger Grundsatz ist dabei, vom leichten zum schwierigen Zielverhalten zu führen und mit positiver Verstärkung zu arbeiten.

## 7.12 Überprüfung der Prozessfaktoren

Die Prozessfaktoren behandeln wichtige Fragen, die von einem Meilenstein zum

### Überprüfung der Prozessfaktoren

- Werden alle wichtigen Schritte dokumentiert?
- Muss die Kommunikation angepasst werden?
- Stimmen die Ziele und Visionen noch oder müssen diese neu definiert werden?
- Wie auf Störungen/Kritik reagieren?
- Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab?  
Wie soll darauf reagiert werden?

nächsten führen, also für Transitionsprozesse sorgen. Durch die Auseinandersetzung mit den jeweiligen Fragen können theoriegeleitet konkrete

Abbildung 27. Allgemeine Leitfragen zur Überprüfung der Prozessfaktoren.

Massnahmen entwickelt werden, die ein Erreichen der Kampagnenziele wahrscheinlicher machen. Damit erhalten die Prozessfaktoren eine tragende Funktion im Rahmenmodell.

Da es sich beim Rahmenmodell allerdings um eine auf unterschiedlichste Themenbereiche anwendbare Vorgehensweise handelt, können die einzelnen Prozessfaktoren hier nur grundsätzlich und allgemein beschrieben werden. Umso wichtiger ist es daher, dass vollständig und nachvollziehbar dokumentiert wird, mit welchen Massnahmen die Prozessfaktoren umgesetzt wurden und wie gut das jeweils gelungen ist. Für alle im Rahmenmodell enthaltenen Prozessfaktoren bietet es sich an, die folgenden Fragen zu beantworten (Abbildung 27):

- *Werden alle wichtigen Schritte dokumentiert?*

Alle relevanten Schritte zu dokumentieren, hört sich nach einer eher bürokratischen Aufgabe an. Doch genau in der Dokumentation liegt der Schlüssel dafür, das eigene Vorgehen strukturiert und erfahrungsgesteuert zu optimieren, sodass Kampagnen und Massnahmen mit der Zeit effizienter und effektiver gestaltet werden können. Darüber hinaus ermöglicht es eine gute Dokumentation, Entscheidungen objektiv nachvollziehbar zu machen. Somit kann sichergestellt werden, dass Wissen und Erfahrung einer guten Planung und Umsetzung nicht ausschließlich an einzelne Personen geknüpft sind, sondern dass sich neue Mitarbeitende oder andere Personen schnell in die Materie einarbeiten können.

Zu einer Dokumentation gehört, dass festgehalten wird, wie der aktuelle Stand der Dinge ist, welches Vorgehen warum gewählt wurde, welche Schritte als Nächstes anstehen, wer bis wann für was verantwortlich ist (um Klarheit zu schaffen und Verantwortungsdiffusion zu vermeiden, nicht um «Schuldige» bei einem Misserfolg der Kampagne bzw. Massnahme zu

suchen!), welche Entwicklungen sich abzeichnen und ob bzw. welche Lenkungsmassnahmen wie umgesetzt werden sollen. Hierbei ist es hilfreich, den während der Planung und Vorbereitung der Kampagne bzw. Massnahme empfohlenen «Regieplan» heranzuziehen und auf dieser Grundlage den Projektstand zu dokumentieren (siehe auch Planung und Vorbereitung, S. 79).

- *Muss die Kommunikation angepasst werden?*

Die besten Massnahmen erreichen die Zielgruppe nicht, wenn die Kommunikation nicht stimmig ist und die Botschaften die Zielgruppe nicht erreichen. Trotz sorgfältiger Vorbereitung einer Kampagne oder Massnahme kann dies der Fall sein, beispielsweise durch sich verändernde Medienpräferenzen innerhalb der Zielgruppe oder Übersättigung der Zielgruppe mit bestimmten Kommunikationsangeboten. Über die gesamte Kampagne bzw. Massnahme hinweg sollte daher immer wieder kritisch hinterfragt werden, ob die Art und Weise, wie die aus den Prozessfaktoren abgeleiteten Massnahmen umgesetzt werden, auch wie geplant die Zielgruppe erreicht. Hierzu können beispielsweise Reaktionen in Massenmedien beobachtet werden: Wird das Thema aufgenommen, gibt es Leserbriefe, Threads in Online-Diskussionsforen, Berichterstattung über die Kampagne bzw. Massnahmen oder ähnliches? Sollte sich keine Reaktion auf die Kampagne oder auf die Massnahmen abzeichnen, kann auch durch Blitzinterviews oder kurze Ad-hoc-Befragungen herausgefunden werden, ob die Zielgruppe die Kampagne bzw. Massnahme wahrnimmt oder nicht. Je nach Ergebnis dieser Überprüfung werden Lenkungsmassnahmen notwendig, also eine Änderung der Kommunikationsstrategie oder eine Anpassung der Massnahme an sich. Hierbei muss allerdings auch beachtet werden, dass der Kampagne bzw. Massnahme genügend Zeit eingeräumt wird, um eine Wirkung zu entfalten und von der Zielgruppe wahrgenommen zu werden. Ein zu schneller Wechsel der Kommunikationsstrategie kann auch als Aktionismus wahrgenommen werden und macht es unmöglich zu überprüfen, was genau warum geklappt oder nicht geklappt hat.

- *Stimmen die Ziele und Visionen noch oder müssen diese neu definiert werden?*

Vergleichbar zu der Art und Weise der Kommunikation, kann es in Bezug auf die mit allen Stakeholdern und der Zielgruppe erschaffene gemeinsame Vision sein, dass sich diese im Verlauf der Zeit ändert. Durch Inhalte und Fragen, die die Kampagne bzw. Massnahme vermittelt oder auslöst, oder auch durch unabhängige Faktoren kann es sein, dass die gemeinsame Vision für die Zielgruppe und/oder für Stakeholdergruppen nicht mehr stimmt. Sollte dieser Fall eintreffen, dann ist es äusserst unwahrscheinlich, dass die Kampagnen- bzw. Massnahmenziele dennoch erreicht werden können. Im schlimmsten Fall regen sich sogar Widerstand und Protest in der Zielgruppe oder bei Stakeholdern, da diese sich nicht mehr gut repräsentiert fühlen und den Eindruck haben, dass die Kampagne bzw. Massnahmen an ihren Bedürfnissen vorbeigehen oder diesen gar entgegenstehen. Wird dieser Prozess frühzeitig erkannt, kann die alte Vision an die neuen Umstände angepasst oder eine neue gemeinsame Vision entwickelt werden. Wird dieser Prozess erst dann erkannt, wenn sich aktiv Widerstand regt, kann es sein, dass sich bereits Teile der Zielgruppe oder Stakeholdergruppen so weit von den Zielen der Kampagne bzw. Massnahme abgewendet haben, dass diese eventuell gar nicht mehr oder nur mit erheblichem Aufwand wieder in die Kampagne oder Massnahme integriert werden können.

- *Wie auf Störungen/Kritik reagieren?*

Es gibt kaum eine Kampagne, bei der die Promotoren der Kampagne nicht mit Kritik konfrontiert werden. Es ist utopisch anzunehmen, dass es das perfekte Vorgehen oder die perfekte gemeinsame Vision gibt, der sich sowohl die Zielgruppe als auch die Stakeholder ausnahmslos anschliessen können. Ebenfalls ist es utopisch, ein methodisches Vorgehen bei der Umsetzung der aus den Prozessfaktoren entwickelten Massnahmen erarbeiten zu können, das keinerlei Limitation hat. Diese Einsicht heisst allerdings nicht, dass bei der Kampagne oder den Massnahmen nicht versucht werden soll, diese utopischen Ansprüche zu erreichen. Diese Einsicht bedeutet vielmehr, dass Kritik und Schwachstellen antizipiert werden sollten, damit schnell und kompetent reagiert werden kann. Dies ist sehr wichtig, da sich Kritik schnell verselbstständigt, wenn dieser nicht durchdacht begegnet wird. Hierbei sollten die Argumente allfälliger Kritiker aufgenommen werden, sodass sich

die Gruppe der Kritiker ernst und wahrgenommen fühlt. Durchaus ist es im Einzelfall auch denkbar, Kritikern zuzugestehen, dass sie hinsichtlich einiger Punkte Recht haben, und sie gleichzeitig einzuladen, konstruktive Alternativvorschläge zu formulieren. Hierdurch besteht die Möglichkeit, Kommunikation aufrechtzuerhalten und eine mit den Kampagnen- bzw. Massnahmenzielen vereinbare Lösung zu finden. Es muss jedoch auch bedacht werden, dass nicht mit jedem Kritiker bzw. jeder Kritikerin eine Lösung gefunden werden kann – wichtig ist nur, dass aus der geäusserten Kritik kein «Flächenbrand» entsteht, sondern diese moderiert wird. Sofern Kritiker allerdings berechtigte, objektiv nachvollziehbare Punkte äussern, sollten diese auf jeden Fall Beachtung finden und ernst genommen werden. Schliesslich kann Kritik in diesem Fall auch als Willensbekundung der Kritiker gesehen werden, die Kampagne oder Massnahme konstruktiv zu verbessern und zum Gelingen beizutragen – jede (konstruktive) Kritik enthält auch Chancen, Optimierungspotenziale zu identifizieren.

- *Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab? Wie soll darauf reagiert werden?*

Bei der Entwicklung und Umsetzung der Massnahmen aufgrund der Prozessfaktoren empfiehlt es sich, darauf zu achten, ob sich erwünschte oder unerwünschte Nebeneffekte abzeichnen. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn das Zielverhalten gleichzeitig ein anderes Verhalten «bewirbt», das nicht mit den Kampagnen- bzw. Massnahmenzielen zu vereinbaren ist.

Unerwünschte Nebeneffekte sind zum Teil auch als «backfire effects» bekannt: Dieser Effekt ist zum Beispiel bei manchen technischen Innovationen zu finden, wenn energiesparende Technologien letztlich intensiver und weniger kritisch genutzt werden als ihre ressourcenintensivere Alternative – und damit insgesamt zu einem Anstieg des Energiebedarfs statt zu einer Einsparung führen.

Ein anderes Beispiel umfasst die sogenannten kompensatorischen Überzeugungen: Dies bedeutet, dass Personen davon überzeugt sind, dass wenn sie eine umweltrelevante Verhaltensweise sehr genau und konsequent beachten, sie es bei anderen Verhaltensweisen nicht mehr so genau nehmen müssen. Dies ist etwa der Fall, wenn Personen davon überzeugt sind, dass

sie durch das Pflanzen insektenfreundlicher Gewächse etwas sehr Gutes getan haben und deswegen auch mit gutem Gewissen in anderen Teilen des Gartens Insektizide, etwa gegen Ameisen auf der Terrasse, verwenden. Ganz zu vermeiden sind diese Effekte nicht, aber im Zuge der Kampagne bzw. Massnahme sollte darauf geachtet werden, ob sich beispielsweise Backfire- oder Kompensationseffekte abzeichnen – gegebenenfalls erfordern diese dann auch Lenkungsmassnahmen und müssten in der Kampagne bzw. Massnahme thematisiert werden.

Im Fall positiver Nebeneffekte lohnt es sich auch, diese innerhalb der Kampagne bzw. Massnahme lobend anzusprechen, da dadurch die Zielgruppe in ihrem Verhalten weiter bestärkt werden kann. Ein positiver Nebeneffekt könnte beispielsweise sein, wenn Gartenbesitzer und Gartenbesitzerinnen nicht nur insektenfreundliche Gewächse pflanzen, sondern gleichzeitig auch Wasserstellen für Insekten einrichten oder invasive Neophyten fachgerecht entsorgen und durch heimische Pflanzen ersetzen.

Für die Überprüfung der Prozessfaktoren siehe auch Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146.

### 7.13 Überprüfung der Meilensteine

Vergleichbar mit der Überprüfung der Prozessfaktoren sollten auch die Meilensteine

- |  |
|--|
| <b>Überprüfung Meilensteine</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mit welchen Mitteln kann möglichst objektiv festgestellt werden, ob dieser Meilenstein erreicht wurde?</li> <li>▪ Was fehlt noch, um diesen Meilenstein zu erreichen? Und wie kann das umgesetzt werden, und was wurde bereits erreicht?</li> <li>▪ Zeichnen sich (un-) erwünschte Nebeneffekte ab? Wie soll darauf reagiert werden?</li> </ul> |
|--|

überprüft werden (Abbildung 28). Bei der Beschreibung der einzelnen Meilensteine wurde bereits etwas dazu gesagt, wie die Meilensteine spezifisch untersucht werden können und wie eine Standortbestimmung

Abbildung 28. Allgemeine Leitfragen zur Überprüfung der Meilensteine.

vorgenommen werden kann (vgl. Beschreibung Meilensteine 1 bis 4). Hier geht es nun um ein für alle Meilensteine vergleichbares Vorgehen, das ergänzend zu der Analyse der Prozessfaktoren zu verstehen ist und in den Bereich der Evaluation und Begleitforschung fällt. Für die Überprüfung der Meilensteine können auch die Checklisten im Anhang herangezogen werden, bei denen für jeden Meilenstein

konkrete Ziele bereits während der Planung einer Kampagne bzw. Massnahme formuliert werden sollten (Leitfragen S. 147 , Checklisten S. 167).

- *Mit welchen Mitteln kann möglichst objektiv festgestellt werden, ob dieser Meilenstein erreicht wurde?*

Genau zu wissen, ob und wie gut ein Meilenstein erreicht wurde, ist wichtig, um zu verstehen, was der Status quo in der Zielgruppe ist und was das für die Planung oder die Fortsetzung der Kampagne bzw. Massnahme bedeutet. Hierbei ist es besonders wichtig, objektiv und methodisch korrekt vorzugehen, damit eine verlässliche und robuste Grundlage geschaffen wird. Im Einzelnen bieten sich für die Überprüfung der Meilensteine Methoden der empirischen Sozialforschung an. Sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze und der Bereich der non-reaktiven Methoden sind vielversprechend, ein detaillierteres Bild über den Stand der Dinge bezüglich der Meilensteine zu erhalten. Ebenfalls kann unter Umständen auf die Aktionsforschung zurückgegriffen werden, wenn es thematisch sinnvoll ist, mit der Zielgruppe zusammenzuarbeiten.

*Qualitative Methoden* umfassen mündliche und schriftliche Interviews, Befragungen oder auch Diskussionsrunden und Sprechstunden, in denen sich die Zielgruppe inhaltlich in eigenen Worten äussern kann. Ziel ist es dabei, Gedanken, Inhalte und Themen, die die Zielgruppe beschäftigen, in deren eigenen Worten kennenzulernen, ohne durch vorgefertigte Fragen mit dazugehörigen vorformulierten Antwortskalen die Bandbreite der Rückmeldungen einzuschränken. Diese zumeist recht offenen Verfahren bieten sich vor allem an, wenn wenig Kenntnisse über die Zielgruppe und die Vielfalt der Themen, die die Zielgruppe mit den Kampagnen- oder Massnahmeninhalten verbindet, vorliegt, oder wenn im Vorfeld für die Planung eine Ideensammlung erstellt werden soll, was für die Zielgruppe wichtige Inhalte sind und wie verbreitet diese in der Zielgruppe sind. Ähnlich wie bei den oben beschriebenen Fokusgruppen (vgl. Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2 S. 94; Praxistipps zur gemeinsamen Vision) reicht es oft aus, eine Auswahl möglichst unterschiedlicher Personen aus der Zielgruppe zu befragen, um einen Eindruck über vorherrschende Meinungen und Einstellungen zur Kampagne bzw. Massnahme oder auch zum Status quo

bezüglich der Meilensteine zu erhalten. Zwar sind qualitative Methoden sehr gut dafür geeignet, ein inhaltlich umfassendes Bild zu generieren, doch ist der Auswertungsaufwand im Vergleich zu anderen Methoden hoch und sollte nicht unterschätzt werden: Im einfachsten Fall müssen erhaltenen Antworten dokumentiert und kategorisiert werden, wobei auch wieder einschlägige Qualitätskriterien beachtet werden müssen.

*Quantitative Methoden* umfassen alle Arten der Datenerhebung, bei denen inhaltliche Antworten in eindeutige Zahlenwerte übersetzt werden können. Zum Beispiel werden Personen aus der Zielgruppe gebeten, in einem Fragebogen auf einer Skala von 1 bis 10 anzugeben, wie sehr sie ganz persönlich der «gemeinsamen Vision» zustimmen. Diese Zahlenwerte können dann beispielsweise zu Mittelwerten und Streuungswerten zusammengefasst oder miteinander verrechnet werden, sodass eine «Rückübersetzung» der Zahlen in eine aggregierte, inhaltliche Aussage möglich ist. Je nach methodischer Voraussetzung sind unterschiedlichste mathematische und stochastische Berechnungen möglich, wodurch die Datenanalyse und Interpretation in der Regel schneller und objektiv nachvollziehbarer gestaltet werden kann als beispielsweise bei qualitativen Methoden. Der Aufwand für Personen der Zielgruppe ist auch oft geringer, und es können relativ viele Personen bei Verwendung eines moderaten Budgets erreicht werden (z. B. durch eine postalische oder Online-Befragung). Nachteilig an quantitativen Methoden ist, dass Personen der Zielgruppe in der Regel Fragen und Antworten vorgegeben bekommen und nicht selbst formulieren können (Ausnahme: Arbeit mit sogenannten Hybrid-Fragen oder mit offenen Fragen). Bei eng gefassten quantitativen Befragungen besteht die Gefahr, dass sich Personen der Zielgruppe nicht in den Antworten wiederfinden oder dass ganze Themenbereiche überhaupt nicht abgedeckt werden, obwohl diese für die Zielgruppe hochrelevant wären.

*Non-reaktive Methoden* sind eine Sonderform der Methoden und können prinzipiell qualitative als auch quantitative Methoden umfassen. Die Besonderheit besteht darin, dass die Zielgruppe nicht direkt in die Datenerhebung einbezogen wird, sondern dass nach allgemeinen Anhaltspunkten gesucht wird, aus denen der Status quo in Bezug auf die

Zielgruppe erschlossen werden kann. Darunter fallen Medienanalysen, Zählaktionen im öffentlichen Raum (z. B. Anzahl PW, Velos, Fussgänger und Luftqualität bei einer Kampagne zur Reduktion von Verkehrsbelastungen), Analyse von Verkaufszahlen von Produkten, die mit der Kampagne in Verbindung stehen, aktive Beobachtung des Ziel- und Problemverhaltens sowie des Ziel- und Problemzustands (z. B. Anzahl insektenfreundlicher Pflanzen in Privatgärten), Spurenanalysen (z. B. wie oft müssen Flyer oder Informationsblätter nachgelegt werden, landen Informationen im Abfall, verändert sich die Anzahl von Beschwerden oder Beanstandungen etc.). Ein grosser Vorteil der non-reaktiven Methoden ist, dass die Zielgruppe in ihrem Antwortverhalten nicht dadurch beeinflusst wird, dass sie befragt wird und zum Beispiel im Sinne der Kampagne oder Massnahme antwortet und damit ein verzerrtes Bild entsteht. Nachteilig ist, dass manche Verfahren ethisch und juristisch nicht problemlos durchführbar sind (z. B. Analyse von Hausmüll ist in der Regeln nicht möglich, da es sich bei Mülltonnen auch um Privateigentum handelt etc.) und dass die «gefundenen Spuren und Indizien» interpretiert werden müssen, aber kaum Rückschlüsse auf die Motive und innere Einstellungen der Zielgruppe bezüglich des Zielverhaltens zulassen.

Als *Aktionsforschung* wird ein Forschungsparadigma bezeichnet, bei dem die Zielgruppe aktiv in die Forschung eingebunden wird und damit selbst zu Forscherinnen und Forschern wird. Dies ist vergleichbar mit Citizen-Science-Projekten, geht aber darüber hinaus, indem die Zielgruppe auch eingeladen wird, selbst Hypothesen und Ideen zu entwickeln und unter wissenschaftlicher Supervision umzusetzen. Da bei diesem Vorgehen über die gesamte Kampagne bzw. Massnahme hinweg ein sehr intensiver Austausch zwischen Promotoren einer Kampagne bzw. Massnahme und der Zielgruppe besteht, müssen im Prinzip nur die Inhalte und der Verlauf des gemeinsame Austauschs dokumentiert werden, um über die Meilensteine informiert zu sein.

Sofern entsprechendes Budget in der Kampagnen- bzw. Massnahmenplanung vorhanden ist, bietet sich eine Mischung aus qualitativen, quantitativen und non-reaktiven Methoden an, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Über den zeitlichen Verlauf der Kampagne

bzw. Massnahme sollten mehrere solche Überprüfungen zu allen Meilensteinen durchgeführt werden, da dadurch Veränderungen und aktive Prozesse in der Zielgruppe identifiziert und mit den aus den Prozessfaktoren abgeleiteten Massnahmen in Verbindung gebracht werden können. In jedem Fall sollte es als Begleitforschung vor der Kampagne bzw. Massnahme eine sogenannte Baseline-Überprüfung geben (vgl. auch Planung und Vorbereitung, S. 79) und zum Abschluss der Kampagne bzw. Massnahmen eine Abschluss-Überprüfung, sodass eine «Prä-Post»-Evaluation möglich ist. Idealerweise finden zwischendurch ebenfalls Überprüfungen statt, wobei die Zielgruppe nicht allzu sehr damit behelligt werden sollte. Je nach Thema, Gestaltung und Laufzeit der Kampagne bzw. Massnahme variiert die Anzahl sinnvoller Zwischenbefragungen, sodass keine allgemeingültigen Angaben gemacht werden können.

- *Was fehlt noch, um diesen Meilenstein zu erreichen? Wie kann das umgesetzt werden, und was wurde bereits erreicht?*

Diese Fragen regen dazu an, sich nicht nur darauf zu konzentrieren, ob und wie gut ein Meilenstein erreicht wurde, sondern gleichzeitig zu überlegen, was es bräuchte, damit das zuvor definierte Ziel für diesen Meilenstein noch übertroffen werden kann. Diese Frage ist einerseits zwar defizitorientiert, aber betont auf der anderen Seite auch Ressourcen. Die defizitorientierte Frage danach, was zur Erreichung des Meilensteins fehlt und wie dies umgesetzt werden kann, gibt Aufschluss über die Wirkung der bisherigen Prozessfaktoren. Dabei wird allerdings die Perspektive erweitert, indem nicht direkt die aufgrund der Prozessfaktoren gewählten Massnahmen evaluiert werden. Vielmehr soll hier zum Überdenken angeregt werden, welche weiteren, ergänzenden Massnahmen notwendig oder sinnvoll wären, um den Meilenstein wie in der Zielsetzung formuliert zu erreichen.

Es kann es sein, dass ein Meilenstein in Bezug auf die vorher festgelegten Kriterien nicht oder nur teilweise erreicht wurde. Hierbei besteht aber die Gefahr, dass bereits Erreichtes nicht gesehen und wertgeschätzt wird. Um den Status quo und die Wirkung einer Kampagne bzw. Massnahme möglichst gut wiederzugeben, sollte daher auch dokumentiert werden, welche Wirkung sich abzeichnet und was erreicht wurde – unabhängig davon, ob das zuvor

festgelegte Kriterium für den Meilenstein als erfüllt oder nicht erfüllt angesehen wird.

- *Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab? Wie soll darauf reagiert werden?*

Erwünschte und unerwünschte Nebeneffekte können sich bei der Überprüfung der Meilensteine ähnlich abzeichnen wie bei der Überprüfung der Prozessfaktoren. Aus diesem Grund ist es ratsam, über die gesamte Kampagne bzw. Massnahme hinweg zu beobachten, wie sich das Zielverhalten, aber auch damit in direktem oder indirektem Zusammenhang stehende Verhaltensweisen entwickeln und ob gegebenenfalls Lenkungsmassnahmen notwendig werden – oder ob die Kampagne bzw. Massnahme mehr bewirken konnte, als ursprünglich angenommen wurde (siehe auch Überprüfung der Prozessfaktoren S. 130 und Kapitel «Leitfragen und Checklisten», ab S. 146).

## 8 Pilotprojekte als Anwendungsbeispiele

Das Rahmenmodell wurde bisher in den beiden Pilotprojekten «Point of Fire» und «Pack' keine Risiken ein» des Bundesamts für Umwelt BAFU getestet. Diese beiden Pilotprojekte des BAFU sollen im Folgenden kurz exemplarisch skizziert werden, um Beispiele und Anwendungsgebiete des Rahmenmodells aufzuzeigen. Die Kampagne «Pack' keine Risiken ein» wurde zudem im Auftrag des BAFU evaluiert, um im Sinne des Rahmenmodells zu dokumentieren, was erreicht werden sollte, was genau gemacht wurde, wie vorgegangen wurde und wie die Wirksamkeit eingeschätzt werden kann. Die Evaluation der Kampagne «Pack' keine Risiken ein» wird als beispielhafte Kampagnen-Evaluation zum Schluss dieses Kapitels vorgestellt.

### 8.1 Pilotprojekte am BAFU

Am BAFU wurden zwischen April 2019 und September 2021 zwei Pilotstudien in Auftrag gegeben: die «Point of Fire»-Kampagne betraf die Revision der Luftreinhalte-Verordnung, und «Pack' keine Risiken ein» thematisierte invasive Arten als Urlaubsmitbringsel und Souvenirs. Beide Kampagnen wurden von unterschiedlichen Kommunikationsagenturen umgesetzt und von einer Arbeitsgruppe der ETH Zürich wissenschaftlich begleitet. Zudem wurde von der Arbeitsgruppe der ETH Zürich dokumentiert, wie geeignet das Rahmenmodell für die praktische Arbeit ist und wo Optimierungspotenziale bestehen. Die Kampagne «Pack' keine Risiken ein» wurde im Mai 2023 vom Department Umweltsystemwissenschaften der ETH Zürich evaluiert.

#### 8.1.1 Point of Fire

Am 1. Juni 2018 trat die revidierte Luftreinhalte-Verordnung (LRV) in Kraft. Betroffen waren vor allem Betreibende sogenannter kleiner Holzfeuerungen (Holzfeuerungen bis 70 kW). Diese Anlagen zählen laut BAFU in der Schweiz je nach Ort und Jahreszeit zu den Hauptverursachern von Feinstaubemissionen. Zur Reduktion der Emissionen sollen Betreibende beispielsweise folgende Massnahmen befolgen bzw. beachten:

- Anpassung der Emissionsgrenzwerte für Kohlenmonoxid an den Stand der Technik und Einführung von Staubgrenzwerten.
- Abnahmemessung als Beleg, dass die Feuerungsanlage die LRV-Grenzwerte einhält.

- Einführung einer vierjährlichen Feuerungskontrolle mit Messung bei Holz-Zentralheizungen.
- Einführung einer zweijährlichen visuellen Inspektion und Feuerungskontrolle inklusive Kontrolle und Beratung zu den verwendeten Brennstoffen. Dies schliesst auch eine Beratung zum richtigen Anfeuern und zur Nutzung der Anlage ein.

Im Vorfeld wurden bereits sowohl vom BAFU als auch von Kantonen, Vereinigungen und Verbänden (z. B. Lungenliga) Informationskampagnen durchgeführt, bei der die Zielgruppe die Betreibenden der Anlagen waren. Die neue Kampagne sollte sich daher explizit an Kaminfeger bzw. Feuerungskontrolleure wenden und diese Zielgruppe mit Beratungs- und Kommunikationskompetenzen ausstatten, die es ihnen erleichtert, mit den Betreibenden zur revidierten LRV ins Gespräch zu kommen und nicht als «Polizei» oder Kontrollinstanz, sondern als fachkundiger Berater bzw. fachkundige Beraterin aufzutreten. Dadurch sollte die Akzeptanz aufseiten der Betreibenden erhöht werden, mit dem Ziel, dass diese dann von sich aus die neuen Regeln umsetzen – und nicht nur aufgrund des gesetzlichen Zwangs oder der durchgeführten Kontrollen respektive um möglichen Bussen zu entgehen.



Abbildung 29. Landingpage der «Point of Fire»-Kampagne (<https://point-of-fire.ch>).

Die Kommunikationsagentur diktum.ch entwickelte eine entsprechende Kampagne und wendete dabei das Rahmenmodell an. Die Kampagne ist online unter <https://point-of-fire.ch> einseh- und erreichbar.

### 8.1.2 Pack' keine Risiken ein!

Zunehmende Globalisierung, interkontinentaler Warentransport, Verkehr und Tourismus tragen dazu bei, dass zuvor für invasive Arten schwer zu überbrückende Ausbreitungsgrenzen überwunden werden können. Somit können sowohl Tiere als auch Pflanzen leichter in die Schweiz gelangen und, falls sie invasiv sind, eine

ernsthafte Gefahr für lokale Biodiversität, Ökosystemdienstleistungen und die menschliche Gesundheit darstellen.

Zur Erfüllung des Postulats 13.3636 «Stopp der Ausbreitung von invasiven gebietsfremden Arten» arbeitet das BAFU an der Umsetzung des im Postulat formulierten Massnahmenkatalogs. Unter anderem zählt zu einer der Massnahmen



Abbildung 30: Landingpage der Kampagne «Pack' keine Risiken ein!» (<https://riskiers-nicht.ch>)

die Sensibilisierung der Bevölkerung für invasive gebietsfremde Arten und deren Auswirkungen. Da der ansteigende Waren- und Personentransport als zentral für das Eindringen invasiver gebietsfremder Arten

identifiziert wurde, wurde eine Kommunikations- und Sensibilisierungskampagne für die Zielgruppe «Auslandsreisende» erstellt. Insbesondere sind die Flughäfen Genf und Zürich fokussiert worden, da dort seit 2015 zunehmend Verstösse bei der Einfuhr von Pflanzen, Samen, Obst und Schnittblumen verzeichnet wurden. Für die Umsetzung der Kampagne wurde die Kommunikationsagentur Weissgrund beauftragt, die Kampagne kann online unter <https://riskiers-nicht.ch> eingesehen werden. Für die Kampagne wurden auch zwei Videoclips produziert, die direkt an den beiden Flughäfen zur Reisesaison 2022 über Online-Zugangsportale an die Zielgruppe kommuniziert wurden.

## 8.2 Evaluation der Kampagne «Pack keine Risiken ein!»

Die von der Kommunikationsagentur Weissgrund realisierte und vom BAFU beauftragte Kampagne «Pack keine Risiken ein!» wurde in drei Massnahmenwellen durchgeführt: Im Sommer und Herbst 2022 sowie im Winter 2023 wurden die Videoclips in die Zielgruppe kommuniziert und die nach dem Rahmenmodell geplanten Massnahmen implementiert (für Details siehe Kampagnenbeschreibung oben). In Einklang mit dem Rahmenmodell fand als Abschluss der Kampagne eine Evaluation statt, bei der die Wirksamkeit der Massnahme untersucht und Optimierungspotenzial identifiziert wurde. Als Evaluationskriterium wurde untersucht, ob und inwieweit die Kampagnenziele erreicht wurden. Als Ziele für die Kampagne

wurde definiert, dass 1) Aufmerksamkeit und Interesse für die Probleme bezüglich invasiver Arten und entsprechend verbundene Risiken bei der Einfuhr von Tieren und Pflanzen nach Auslandsreisen geschaffen werden sollte, und dass 2) Wissen der Zielgruppe über invasive Arten vergrössert werden sollte. Die Kampagne zielte also hauptsächlich auf die Schaffung eines Problem bewusstseins ab, so dass der Zielgruppe (= Personen, die Auslandsreisen unternehmen und potentiell Tiere oder Pflanzen als «Mitbringsel» mit nach Hause nehmen) der Problemzustand durch invasive, gebietsfremde Arten bekannt ist, dass die Zielgruppe weiss, dass sie die relevante Zielgruppe ist, da sie durch das potentielle «Mitbringsel-Verhalten» Problemverhalten zeigt und zum Problemzustand beiträgt. Zudem wurde ebenfalls alternatives, gewünschtes Verhalten (Zielverhalten) gezeigt, das auf ökologisch unproblematische Mitbringsel gerichtet war und dazu geeignet ist, den Problemzustand abzuwenden und zum Zielzustand beizutragen.

Vor diesem Hintergrund wurden in der Evaluation die folgenden Aspekte thematisiert, um die Wirksamkeit der Kampagne einschätzen zu können:

- Erfassung des Bekanntheitsgrads der Kampagne in der Zielgruppe inklusive Abfrage, über welche Kommunikationskanäle die Kampagneninhalte wahrgenommen wurden,
- Erfassung der Verständlichkeit und der Attraktivität der Inhalte und Botschaften der Kampagne aus Sicht der Zielgruppe,
- Beurteilung des eigenen Wissenszuwachses zum Kampagnenthema durch die Zielgruppe,
- Einschätzung der Zielgruppe zur Eignung der Kampagne zur Förderung des Problem- und Risikobewusstseins und zur Verringerung des Problemverhaltens

Insgesamt wurden N = 1256 Personen in den deutschsprachigen und französischsprachigen Landesteilen der Schweiz Anfang Januar 2023 mittels Online-Umfrage befragt. Von den 1256 befragten Personen traten 1029 Personen mindestens eine Flugreise während des Zeitraums der Kampagne an und gehörten zur definierten Zielgruppe der Kampagne.

Die Evaluation wurde vom Departement Umweltwissenschaften USYS/ TdLab der ETH Zürich im Anschluss an die dritte Kampagnenwelle im Winter 2023 durchgeführt

und die Online-Umfrage wurde vom Umfrage- und Meinungsforschungsinstitut DemoSCOPE übernommen.

Kernbefunde der Evaluation sind, dass sich 34,4 % der Personen, die während des Kampagnenzeitraums mindestens eine Flugreise unternahmen, an mindestens einen Inhalt der Kampagne erinnerten. Insbesondere wurden die Kampagneninhalte einerseits über Gespräche mit Freunden oder Bekannten wahrgenommen, also eher informell innerhalb der Zielgruppe weitergegeben, und andererseits über die Kampagnen-Webseite, Flyer oder Massenmedien. Social Media war relativ zu den anderen Kommunikationskanäle geringer vertreten. Dazu, ob und inwieweit die Thematik der Kampagne bereits vor der Kampagne in der Zielgruppe bekannt war, wurde in der Evaluation keine Aussage getroffen. Somit ist dieser Aspekt der Aussagekraft zur Wirksamkeit der Kampagne zwar begrenzt, bietet aber nun einen soliden Ausgangspunkt für ein mögliches folgendes Monitoring oder für spätere Kampagnen und Massnahmen zum selben Themenfeld.

In Bezug auf die Attraktivität und Verständlichkeit wurden der Kampagne insgesamt gute Noten durch die Zielgruppe zugeschrieben. Das Problembewusstsein rangierte für die Einschätzung von Tieren und Pflanzen als Urlaubsmitbringsel zwischen eher hoch und hoch, wobei es kaum nennenswerte Unterschiede zwischen den Personen gab, die sich an mindestens einen Kampagneninhalt erinnerten, und denen, die sich nach eigenen Angaben an keinen Inhalt erinnerten. Dieses und weitere Ergebnisse zum Problembewusstsein deuten an, dass es trotz guter Verständlichkeit und Attraktivität nicht gelungen ist, das Problembewusstsein in der Zielgruppe zu erhöhen. Seitens der Zielgruppe wurde als Optimierungsvorschlag eingebracht, dass die Informationsflyer besser während des Flugs ausgegeben werden sollten, da am Flughafen selber zu viel Hektik vorherrscht, um diese Informationen wirklich lesen und behalten zu können. Hier zeigt sich also ein guter Ansatzpunkt für zukünftige Massnahmen durch die Evaluation: die Wahl des Zeitpunkts der Information war für die Zielgruppe nicht ideal gewählt, so dass nachvollziehbar ist, warum die Kampagne hinsichtlich des Problembewusstseins keine Wirkung entfalten konnte, auch wenn die Materialien grundsätzlich als verständlich und attraktiv eingeschätzt wurden.

Aus Sicht der Zielgruppe wurden die Kampagneninhalte grundsätzlich als dafür geeignet eingeschätzt, «Urlaubsreisende von der Einfuhr potentiell gefährlicher Pflanzen und Tiere aus dem Ausland abzuhalten.» Der Anteil der Personen, die «voll

und ganz» zustimmten war höher bei Personen, die sich an mindestens einen Kampagneninhalt erinnerten, im Vergleich zu Personen, die sich nicht an die Kampagne erinnerten oder in der Befragung zum ersten Mal von der Kampagne erfahren haben. Dieser Befund spricht dafür, dass der Kampagne seitens der Zielgruppe Wirkpotenzial zugesprochen wird. Allerdings muss dabei bedacht werden, dass es sich hierbei 1) um die Einschätzung der Zielgruppe handelt, wie die Kampagne aus ihrer Sicht vermutlich wirke, also die tatsächliche Wirkung auf das Verhalten nicht untersucht wurde, und 2) die Formulierung «Die Kampagne erscheint mir geeignet, Urlaubsreisende von der Einfuhr potentiell gefährliche Pflanzen und Tiere aus dem Ausland abzuhalten» unter Umstände Ängste und Befürchtungen in der Zielgruppe verstärkt hat, da das Adjektiv «gefährlich» nicht weiter spezifiziert wurde und somit der Eindruck entstanden sein kann, dass durch diese Pflanzen und Tiere eine direkte, unmittelbare Gefahr für Gesundheit und Wohlergehen bestehen könnte. Der Evaluationsbericht sieht die Kampagne gesamthaft als erfolgreich an, da in der Zielgruppe ein Interesse am Thema, ein ausgeprägtes Problembewusstsein und eine positive Einschätzung zur Wirksamkeit bezüglich der Reduktion des Problemverhaltens gezeigt werden konnte. Dennoch bleiben Fragen zur Wirksamkeit offen und es zeigen sich im Zuge der Evaluation auch Unklarheiten, die beispielsweise im Rahmen eines Monitorings oder für die Planung und Gestaltung von Folgekampagnen gelöst werden könnten: zum Beispiel wäre es sinnvoll, die Daten der durchgeföhrten Evaluation als Status quo für das Problem- und Zielverhalten in der Zielgruppe zu nutzen und die Erfahrungen zur Kommunikation der Inhalte in die Zielgruppe zu optimieren, damit Inhalte zusätzlich dann vermittelt werden, wenn die Zielgruppe Zeit für diese hat (Erweiterung auf Flyer im Flugzeug zu den bisherigen Massnahmen).

In diesem Sinne kann die Evaluation exemplarisch zeigen, wieso Evaluationen als Abschluss einer Kampagne sinnvoll und notwendig sind und inwiefern Ergebnisse von Evaluationen dazu beitragen können, zukünftige Kampagnen und Massnahmen zu optimieren und erfahrungsbasiert noch stärker auf die Zielgruppe masszuschneidern, um mittel- und langfristig Effizienz und Effektivität zu erhöhen.

## 9 Leitfragen und Checklisten

Die im Rahmenmodell genannten Checklisten und Leitfragen sind im Folgenden als Kopiervorlagen aufgelistet. Es wird empfohlen, diese Listen bereits vor bzw. während der Planung und Vorbereitung zu bearbeiten, da mithilfe der Leitfragen und Checklisten effizient und zielorientiert geplant, aber auch überprüfbare Ziele für die einzelnen Meilensteine sowie für die gesamte Kampagne bzw. Massnahme festgelegt werden können. Zudem erleichtert eine Bearbeitung der Listen die Auswahl an Mitteln und Methoden für die einzelnen Prozessfaktoren. Nicht zuletzt hilft das Bearbeiten der Listen dabei, die Zielgruppe der geplanten Kampagne bzw. Massnahme genauer zu definieren. Im Folgenden haben wir diese Fragen noch etwas mehr ausformuliert, um das Planen der Kampagne bzw. Massnahme zu erleichtern.

Folgende Checklisten bzw. Leitfragen sind als Kopiervorlage vorhanden:

- 9.1 Allgemeine Leitfragen zu den Meilensteinen und Prozessfaktoren (S. 147)
- 9.2 Leitfragen zur Überprüfung gruppendifferenzialer Prozesse (S. 157)
- 9.3 Leitfragen zur Überprüfung der Meilensteine (S. 158)
- 9.4 Checkliste zur Vorbereitung und Planung der Kampagne (S. 159)
- 9.5 Checkliste für Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2 (S. 161)
- 9.6 Checkliste für Prozessfaktoren von Meilenstein 2 zu 3 (S. 163)
- 9.7 Checkliste für Prozessfaktoren von Meilenstein 3 zu 4 (S. 165)
- 9.8 Checkliste für die Planung des Kampagnenendes (S. 166)
- 9.9 Leitfragen zur Formulierung und Überprüfung von SMART Goals (S. 167).

## 9.1 Leitfragen Meilensteine und Prozesse

### Planung und Vorbereitung

- Was genau ist das Problem und was das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme (in Bezug auf Ziel- und Problemzustand)?
- Kann für den Problemzustand eine Lösung im Sinne eines Zielverhaltens formuliert werden, um zum Zielzustand zu gelangen?
- Wer gehört zur Zielgruppe und welche relevanten Stakeholder müssen einbezogen werden?
- Wie ist der momentane Zustand in der Zielgruppe (in Bezug auf Problem- und Zielverhalten)?
- Was wurde bereits unternommen, um die Zielgruppe oder den Zielzustand zu erreichen, und was kann daraus gelernt werden?
- Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, was der Zielzustand und wer die Zielgruppe ist und welche Schritte wann von wem unternommen werden müssen?

Bei der Beantwortung so konkret wie möglich sein und die Verhaltensweisen jeweils für eine Zielgruppe (= Gruppe, an die sich die Kampagne/ Massnahme wendet und bei der eine Veränderung bewirkt werden soll) definieren. Dabei *nicht* Stakeholder und Verhaltensweisen vermischen.

**Tipp:** Auf eine möglichst genau definierte Zielgruppe beziehen und die Leitfragen durchgängig in Bezug auf genau diese Zielgruppe beantworten. Sollen mehrere unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden, sollten die Leitfragen jeweils für jede einzelne Zielgruppe beantwortet werden, um eine möglichst starke Passung zwischen Massnahmen und Zielgruppe zu gewährleisten.

Was genau ist der Problemzustand?

Folgender **Problemzustand** wurde identifiziert, der beseitigt oder verringert werden soll:

Folgende **Zielgruppe** steht im Fokus:

Folgende Verhaltensweise(n) der Zielgruppe trägt massgeblich zum Problemzustand bei oder erhält diesen aufrecht (**Problemverhalten**):

Dieser **Zielzustand** soll erreicht oder gestärkt werden:

Folgendes **Zielverhalten** soll gefördert werden, um den Problemzustand aufzulösen und den Zielzustand herbeizuführen:

Ist die Zielgruppe grundsätzlich dazu in der Lage, das Zielverhalten auszuführen, oder zeichnen sich bereits im Vorfeld **besondere Herausforderungen** ab?

Folgende **Akteure und Stakeholder** müssen zusätzlich zur Zielgruppe beachtet werden, wenn Problemzustand, -verhalten, Zielzustand, -verhalten und die Zielgruppe fokussiert werden:

**Voraussichtlich positiv eingestellte Akteure/ Stakeholder:**

Kurze Begründung dieser Einschätzung:

**Voraussichtlich ablehnend eingestellte Akteure/ Stakeholder:**

Kurze Begründung dieser Einschätzung:

Um diese Fragen eindeutig beantworten zu können, besteht noch Klärungs- oder Recherchebedarf in folgenden Bereichen:

### Leitfragen zu Prozessfaktoren zwischen M1 und M2

- Über welche Kommunikationskanäle ist die Zielgruppe am besten zu erreichen? Was kommt an, was wird nicht wahrgenommen?
- Warum genau ist die Zielgruppe betroffen? Was verbessert sich konkret aufgrund der Massnahmen, wieso ist das gut und erstrebenswert?
- Ist der Zielgruppe bewusst, dass sie die relevante Zielgruppe ist?
- Lässt sich eine gemeinsame Vision entwickeln? Welche Ziele sind für alle Stakeholder positiv, was sollte auf jeden Fall vermieden werden?
- Vermitteln alle Promotoren der Kampagne bzw. Massnahme eine gemeinsame, stimmige Botschaft, oder werden widersprüchliche Informationen kommuniziert?
- Gibt es Vorbehalte, Gerüchte, Kritik oder negative Äusserungen in der Zielgruppe in Bezug auf das Zielverhalten oder damit verbundene Folgen? Wie können Bedenken entkräftet, aber die Kritiker und Kritikerinnen trotzdem ernst genommen werden?

Was sind die **zentralen Medien und Kommunikationskanäle**, die die Zielgruppe nutzt?

Wie können diese für das **Problem- und Zielverhalten genutzt** werden?

Wie kann der Zielgruppe vermittelt werden, dass das **Zielverhalten** und der **Zielzustand** auch für die Zielgruppe **vorteilhaft** sind?

Warum führt die Zielgruppe das Problemverhalten aus, was bezweckt sie mit dem Verhalten? Wodurch wird sie motiviert?

Auf welche Art und Weise kann das Zielverhalten dasselbe Motiv bedienen, aber zum Zielzustand statt Problemzustand beitragen?

Welche **Akteure/ Stakeholder** werden von der Zielgruppe als besonders **positiv**, welche als besonders **negativ** wahrgenommen?

**Positive Akteure/ Stakeholder** (+ Hauptgrund für die positive Wahrnehmung):

**Negative Akteure/ Stakeholder** (+ Hauptgrund für die negative Wahrnehmung):

Mit welcher **Kritik** und welchen **Widerständen** in der Zielgruppe oder bei Akteuren/Stakeholdern muss gerechnet werden und wie kann dem **begegnet** werden?

**Mögliche Kritikpunkte:**

**Darauf kann folgendermassen reagiert werden:**

Lässt sich etwas finden, was alle Stakeholder/ Akteure und die Zielgruppe vereint (kleinster gemeinsamer Nenner)? Wenn ja, was ist das und lässt sich daraus eine **gemeinsame Vision** formulieren?

Um diese Fragen eindeutig beantworten zu können, besteht noch Klärungs- oder Recherchebedarf in folgenden Bereichen:

**Leitfragen zu Prozessfaktoren zwischen M2 und M3**

- Was und welche Unterstützung braucht die Zielgruppe, um das Zielverhalten zeigen zu können?
- Gibt es Barrieren, die der Zielgruppe das Zielverhalten erschweren? Wie können diese abgebaut oder umgangen werden?
- Gibt es Vorbilder und Rollenmodelle, die die Zielgruppe zum Handeln motivieren können?
- Lässt sich früheres Problemverhalten auf nicht-bevormundende Art und Weise unattraktiver und das Zielverhalten attraktiver gestalten?
- Lassen sich positive Effekte des Zielverhaltens für die Zielgruppe erlebbar machen? Wenn ja, wie?

Was hindert die Zielgruppe daran, das Zielverhalten auszuführen (**Barrieren**)?

Welche konkrete **Unterstützung** bräuchte die Zielgruppe, um die Barrieren zu überwinden bzw. abzubauen?

Wie und wodurch lässt sich die **Selbstwirksamkeit** der Zielgruppe fördern?

Welche **Planungshilfen** (z. B. im Sinne des HAPA-Modells) helfen der Zielgruppe dabei, das Zielverhalten in realistische Schritte zu gliedern?  
Konkret: Wann, wo, wie oft und auf welche Art und Weise lässt sich das Zielverhalten für die Zielgruppe am besten in den Alltag integrieren?

Wie kann der **richtige Zeitpunkt** dazu beitragen, die Zielgruppe zu unterstützen?  
Besonders **günstiger** Zeitpunkt für die Zielgruppe:

Besonders **ungünstiger** Zeitpunkt für die Zielgruppe:

Können **Nudges** sinnvoll eingesetzt werden? Wenn ja, welche und wie genau?

Um diese Fragen eindeutig beantworten zu können, besteht noch Klärungs- oder Recherchebedarf in folgenden Bereichen:

**Leitfragen zu Prozessfaktoren zwischen M3 und M4**

- Wie kann sichergestellt werden, dass das Zielverhalten die einfachste, funktionalste, ökonomischste und naheliegendste Verhaltensoption darstellt?
- Lässt sich das Zielverhalten mit Sinnstiftung, Selbstverwirklichung und der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse koppeln?
- Auf welche Art und Weise kann der Zielgruppe Wertschätzung entgegengebracht werden, dafür dass sie das Zielverhalten angenommen hat?

**Psychologische Grundbedürfnisse:**

Autonomie: Personen erleben Freiheit in ihrer Entscheidung, «selbst» ausgesucht.

Kompetenz: Personen erleben sich als wirksam und bedeutsam, können ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten voll ausspielen und haben Erfolgserlebnisse.

Soziale Eingebundenheit: Personen fühlen sich als Teil einer Gemeinschaft, fühlen sich miteinander verbunden.

Wie kann sichergestellt werden, dass das **Zielverhalten** die einfachste, funktionalste, ökonomischste und naheliegendste Verhaltensoption darstellt?

Auf welche Art und Weise kann der Zielgruppe **Wertschätzung** entgegengebracht werden, dafür dass sie das Zielverhalten angenommen hat?

Wie lässt sich das Zielverhalten mit **Sinnstiftung**, **Selbstverwirklichung** und der Befriedigung **psychologischer Grundbedürfnisse** koppeln?

Auf welche Art und Weise kann die Zielgruppe beim Ausführen des Zielverhaltens **Autonomie** erleben?

Auf welche Art und Weise kann die Zielgruppe beim Ausführen des Zielverhaltens **Kompetenz** erleben?

Auf welche Art und Weise kann die Zielgruppe beim Ausführen des Zielverhaltens **soziale Eingebundenheit** erleben?

Was trägt dazu bei, dass die Zielgruppe das **Verhalten wieder aufgeben könnte** und was könnte die Motivation für das Zielverhalten «**unterminieren**»?

Wie kann dem entgegengewirkt werden?

Um diese Fragen eindeutig beantworten zu können, besteht noch Klärungs- oder Recherchebedarf in folgenden Bereichen:

### Leitfragen zum Abschluss

- Wurde das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme hinsichtlich der vorher festgelegten Kriterien innerhalb der geplanten Zeit vollständig, teilweise oder nicht erreicht?
- Was hat gut funktioniert?
- Was sollte in Zukunft warum anders gemacht werden?
- Was kann für zukünftige Kampagnen oder Massnahmen gelernt werden?
- Wie kann auch über die Kampagne bzw. Massnahme hinaus ermittelt werden, ob das angestrebte Zielverhalten stabil ist?
- Gilt die Kampagne bzw. Massnahme als abgeschlossen? Sollen darauf aufbauend weiterführende/vertiefende Ziele oder zusätzliche Zielgruppen angegangen werden?
- Sind alle Informationen vorhanden, die zur Planung und Vorbereitung einer neuen Kampagne bzw. Massnahme sinnvoll sind?

Wurde das **Ziel** hinsichtlich der vorher festgelegten Kriterien innerhalb der geplanten Zeit vollständig, teilweise oder nicht **erreicht**?

Erreichte Teilziele:

Nicht erreichte Teilziele:

Wie ist die Kampagne bzw. Massnahme im Allgemeinen gelaufen?

**Was hat gut funktioniert?**

Was sollte in Zukunft anders gemacht werden und warum?

Was kann für die Zukunft gelernt werden?

Wie soll konkret überprüft werden, ob das **Zielverhalten zeitlich stabil** ist?

Gilt die Kampagne bzw. **Massnahme** als **abgeschlossen**? Sollen darauf aufbauend weiterführende/vertiefende Ziele oder zusätzliche Zielgruppen angegangen werden?

Sind alle **Informationen vorhanden und dokumentiert**, die zur Planung und Vorbereitung einer neuen Kampagne bzw. Massnahmen sinnvoll sind?

Welche Möglichkeiten gibt es, die **Erfahrungen** aus der Kampagne bzw. Massnahme **für zukünftige Kampagnen zu nutzen**?

Um diese Fragen eindeutig beantworten zu können, besteht noch Klärungs- oder Recherchebedarf in folgenden Bereichen:

## 9.2 Leitfragen für Team- und Gruppenleiter/innen

Diese Checkliste enthält Denkanstösse, um Groupthink entgegenzuwirken.

### 1. Zusammenstellen des Teams

- Wie homogen ist mein Team?
- Ist es möglich, Teammitglieder mit möglichst diversem Hintergrund einzubeziehen?
- Sind mir meine Mitarbeitenden eher ähnlich oder verschieden?  
Hier ist es ratsam, darauf zu achten, dass wir ein möglichst heterogenes Team zusammenstellen.

### 2. Strukturierung des Gruppenprozesses

- Wie kann ich Gruppenprozesse gut strukturieren?
- Habe ich einen Leitfaden, Richtlinien und Strukturen, die ich meinem Team klar kommunizieren kann?
- Habe ich einen Zeitplan, den ich meinem Team klar kommunizieren kann?
- Habe ich mein Team bei der Ausarbeitung von Leitfaden, Richtlinien und Strukturen sowie beim Zeitplan genug einbezogen?  
Das Zusammenstellen einer gemeinsamen Wissensbasis mit dem Team bietet eine sehr gute Grundlage.

### 3. Entwickeln der eigenen Selbstwirksamkeit und der des Teams

- Positives, motivierendes und realistisches Feedback
- Sich die eigenen Fähigkeiten bewusst machen und den einzelnen Teammitgliedern dabei helfen, sich ihre Fähigkeiten bewusst zu machen
- Ziele setzen ausgehend von den eigenen Fähigkeiten und der des Teams (nicht zu leicht, nicht zu schwer)
- Mit gutem Beispiel vorangehen
- Erfolge feiern (auch kleine!), Wertschätzung kommunizieren.

### 4. Entwickeln eines passenden Rollenverständnisses für sich als Führungsperson

Als Führungsperson aktiv Groupthink entgegensteuern:

- Ermuntern Sie Ihr Team, sich kritisch zu äußern und Bedenken offen zu äußern.
- Halten Sie sich mit der eigenen Meinung zurück, wenn es um eine Aufgabe geht, die dem Team gegeben wurde.
- Ist es möglich, dass unabhängige Teams am selben Problem arbeiten und somit zum Abwägen des besten Vorgehens beitragen?  
Achtung: dieser Schritt muss gut koordiniert und kommuniziert sein, um Verantwortungsdiffusion zu vermeiden.
- Ermuntern Sie Ihr Team, Ideen mit Personen, die nicht zum Team gehören, vertraulich zu diskutieren.
- Laden Sie externe Experten/Expertinnen ein, damit das Team Ideen mit diesen besprechen kann.
- Betrachten Sie alle Ideen/Optionen unvoreingenommen.
- Weisen Sie verschiedenen Gruppenmitgliedern die Rolle des «Advocatus Diaboli» zu, um kritische Rückmeldung zu erhalten.

## 9.3 Leitfragen zu den Meilensteinen

### **Planung und Überprüfung der Meilensteine**

Zu Beginn jeder Kampagne bzw. Massnahme wird der Ist- und Sollzustand untersucht. Dazu empfehlen wir die Arbeitsblätter «Planung und Vorbereitung» und «SMART Goals».

Dieses Arbeitsblatt soll dabei helfen den Start der Kampagne bzw. Massnahme zu planen. Wir empfehlen aber auch, dass Sie das Arbeitsblatt/Checkliste zu den SMART Goals vor dem Start bereits durcharbeiten und ausfüllen, damit Sie optimal mit Ihrer Kampagne bzw. Massnahme starten können.

Die folgenden Fragen beziehen sich vor allem auf Details, die bei der Planung, aber auch der Überprüfung der Meilensteine relevant sind.

Mit welchen Mitteln kann festgestellt werden, ob dieser Meilenstein erreicht wurde?

---

Gibt es noch andere, objektivere Wege, diesen Meilenstein zu überprüfen?

---

Standortbestimmung für diesen Meilenstein. Was wurde bereits erreicht?

---

Was fehlt noch, um diesen Meilenstein zu erreichen?

---

Wie kann das umgesetzt werden?

---

Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab? Wenn ja, welche?

---

Sollte darauf reagiert werden? Wenn ja, wie?

---

## 9.4 Checkliste Planung und Vorbereitung

Diese Checkliste soll dabei helfen, den Start der Kampagne bzw. Massnahme zu planen. Wir empfehlen, dass Sie die Leitfragen zu den SMART Goals sowie die allgemeinen Leitfragen bereits durcharbeiten und ausfüllen, damit Sie optimal vorbereitet starten können. Die folgenden Fragen helfen dabei, die Kampagne bzw. Massnahme zu planen und sich klar zu werden, was wichtig ist und ob noch etwas fehlt oder unklar ist.

**1) Ist das Problem, welches identifiziert wurde und das angegangen werden soll, eindeutig beschrieben und identifiziert (Problemzustand)?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**2) Ist klar, mit welchem Problemverhalten der Problemzustand herbeigeführt oder aufrechterhalten wird?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**3) Ist klar, mit welchem Zielverhalten der Problemzustand aufgelöst und der Zielzustand herbeigeführt werden kann?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**4) Ist das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme eindeutig und genau definiert (Zielzustand)?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**5) Ist die Zielgruppe eindeutig und genau definiert?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**6) Ist bekannt, inwieweit die Zielgruppe das angestrebte Verhalten oder den angestrebten Zustand bereits zeigt (momentaner Zustand in der Zielgruppe)?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**7) Ist bekannt, welche relevanten Stakeholder einzbezogen werden müssen?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**8) Ist bekannt, ob etwas bzw. was bereits unternommen wurde, um die Zielgruppe zu erreichen?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**9) Wurde diskutiert, was aus bisherigen Massnahmen, die Zielgruppe zu erreichen, für die aktuelle Kampagne bzw. Massnahme gelernt werden kann?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**10) Ist bekannt, ob etwas bzw. was bereits unternommen wurde, um das Kampagnen- bzw. Massnahmenziel zu erreichen?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**11) Wurde diskutiert, was aus den bisherigen Aktivitäten, das Kampagnen- bzw. Massnahmenziel zu erreichen, gelernt werden kann?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**12) Ist allen Beteiligten klar, wer an der Planung und Durchführung in welcher Form/Verantwortung beteiligt ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**13a) Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, was das Ziel ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**13b) Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, wer die Zielgruppe ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**13c) Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, welche Schritte unternommen werden müssen?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt/ ist unklar: \_\_\_\_\_

**13d) Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, von wem diese Schritte unternommen werden müssen?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**13e) Ist allen an der Planung und Durchführung Beteiligten klar, wann diese Schritte unternommen werden müssen?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**14) Wurde diskutiert, über welche Kommunikationskanäle die Zielgruppe am besten zu erreichen ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**15) Werden alle wichtigen Schritte dokumentiert?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**16) Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab, auf die reagiert werden muss?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

## 9.5 Checkliste zu Prozessfaktoren von Meilenstein 1 zu 2

Für Meilenstein 1 hat sich bereits ein Bild abgezeichnet, ob und wie die Zielgruppe das Zielverhalten zeigt. Um zu Meilenstein 2 zu gelangen, ist es nun an der Zeit, die Kampagne bzw. Massnahme zu verfeinern oder zu überarbeiten und so besser auf die Zielgruppe abzustimmen.

Diese Checkliste eignet sich insbesondere, um die Kampagne bzw. Massnahme zu verfeinern.

**1) Wurde bereits ausprobiert/überprüft, ob die Zielgruppe wirklich über die geplanten Kommunikationskanäle zu erreichen ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**2) Ist bekannt, was bei der Zielgruppe inhaltlich gut ankommt?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**3) Ist bekannt, was von der Zielgruppe nicht wahrgenommen wird?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**4a) Ist ausreichend begründet, warum genau die Zielgruppe betroffen ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**4b) Kann der Zielgruppe vermittelt werden, warum sie die relevante Zielgruppe ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**5) Kann klar formuliert werden, was sich konkret aufgrund der Massnahmen für die Zielgruppe verbessert?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**6) Kann der Zielgruppe angemessen vermittelt werden, wieso das gut und erstrebenswert ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**7) Ist der Zielgruppe bewusst, dass sie die relevante Zielgruppe ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**8a) Gib es eine gemeinsame Vision, die allen Beteiligten und Stakeholdern klar ist?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**8b) Ist die gemeinsame Vision der Zielgruppe klar?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**9) Ist bekannt, welche Ziele für (möglichst) alle Stakeholder positiv sind?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**10) Ist bekannt, was in der Kampagne bzw. Massnahme auf jeden Fall vermieden werden sollte?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**11) Vermitteln alle Promotoren der Kampagne bzw. Massnahme dieselbe Botschaft, sodass keine widersprüchlichen Informationen kommuniziert werden?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**12) Wird darauf geachtet, ob es Vorbehalte, Gerüchte, Kritik oder negative Äusserungen in der Zielgruppe in Bezug auf das Zielverhalten oder damit verbundene Folgen gibt?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**13) Gibt es eine Strategie, wie Bedenken entkräftet, aber die Kritiker und Kritikerinnen trotzdem ernst genommen werden können?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**14) Werden alle wichtigen Schritte dokumentiert?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**15) Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab, auf die reagiert werden muss?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

## 9.6 Checkliste zu Prozessfaktoren von Meilenstein 2 zu 3

Meilenstein 2 ist erreicht, wenn die Zielgruppe das Zielverhalten akzeptiert. Häufig ist es aber das Ziel einer Kampagne bzw. Massnahme, dass ein Zielverhalten auch ausgeführt/gezeigt wird. Die folgende Checkliste hilft festzustellen, warum das vielleicht noch nicht der Fall ist und was verändert werden kann.

**1) Ist grundsätzlich bekannt, was die Zielgruppe braucht, um das Zielverhalten zeigen zu können?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**2) Wurde diskutiert (und festgelegt), welche Unterstützung der Zielgruppe konkret angeboten werden kann?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**3) Ist bekannt, ob es und welche Barrieren es gibt, die der Zielgruppe das Zielverhalten erschweren?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**4) Wurde diskutiert (und festgelegt), wie diese Barrieren abgebaut oder umgangen werden können?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**5) Ist bekannt, ob es Vorbilder und Rollenmodelle gibt, die die Zielgruppe zum Handeln motivieren können?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**6) Wurde diskutiert, wie sich das Problemverhalten für die Zielgruppe unattraktiver gestalten lässt?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**7) Wurde diskutiert, wie sich das Zielverhalten für die Zielgruppe attraktiver gestalten lässt?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**8) Wurde (am besten im Prätest mit Vertreter/innen der Zielgruppe) überprüft, ob die Kommunikation in einer nicht-bevormundenden Art formuliert wurden?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**9) Wurde diskutiert (und festgelegt), wie positive Effekte des Zielverhaltens für die Zielgruppe erlebbar gemacht werden können?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**10) Werden alle wichtigen Schritte dokumentiert?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**11) Muss die Kommunikation angepasst werden?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**12) Stimmen die Ziele und Visionen noch, so dass keine Anpassungen in der Kommunikation oder Massnahmenplanung notwendig sind?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**13) Ist klar, wie auf mögliche Störungen oder Kritik reagiert werden soll?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**14) Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab, auf die reagiert werden muss?**

Ja     Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

## 9.7 Checkliste zu Prozessfaktoren von Meilenstein 3 zu 4

Meilenstein 3 ist erreicht, wenn die Zielgruppe das Zielverhalten zeigt. Es geht nun darum, dass das Zielverhalten auch dauerhaft gezeigt wird und es nach Möglichkeit zur Gewohnheit wird.

Die folgende Checkliste hilft dabei, die Kampagne bzw. Massnahme so (weiter) zu entwickeln, dass es zu einer stabilen Verhaltensänderung kommen kann und sich die Zielgruppe optimal angesprochen fühlt.

**1) Ist bekannt, wie sichergestellt werden kann, dass das Zielverhalten die einfachste, funktionalste, ökonomischste und naheliegendste Verhaltensoption darstellt?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**2) Ist bekannt, wie sich das Zielverhalten mit Sinnstiftung, Selbstverwirklichung und der Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse koppeln lässt?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**3) Wurde diskutiert (und festgelegt), auf welche Art und Weise der Zielgruppe Wertschätzung entgegengebracht werden kann, dafür dass sie das Zielverhalten angenommen hat?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**4) Wurde diskutiert (und festgelegt), auf welche Art und Weise der Zielgruppe Erfolg für das Zielverhalten rückgemeldet werden kann?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**5) Werden alle wichtigen Schritte dokumentiert?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**6) Muss die Kommunikation angepasst werden?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**7) Stimmen die Ziele und Visionen noch, so dass keine Anpassungen in der Kommunikation oder Massnahmenplanung notwendig sind?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**8) Ist klar, wie auf mögliche Störungen oder Kritik reagiert werden soll?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**9) Zeichnen sich (un-)erwünschte Nebeneffekte ab, auf die reagiert werden muss?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

## 9.8 Checkliste zum Abschluss

Zum Abschluss der Kampagne bzw. Massnahme sollte die Möglichkeit genutzt werden, das Projekt formal zu evaluieren und für zukünftige Vorhaben zu dokumentieren. Diese Checkliste hilft, Evaluation und Dokumentation vorzubereiten. So können die gesammelten Erfahrungen für eine zukünftige Kampagne oder Massnahme nutzbar gemacht werden.

**1a) Sind die Kriterien klar, um zu beurteilen, ob das Ziel der Kampagne bzw. Massnahme hinsichtlich der vorher festgelegten Kriterien innerhalb der geplanten Zeit vollständig, teilweise oder nicht erreicht wurde?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**1b) Wie muss die Kampagne bzw. Massnahme aktuell eingeschätzt werden?**

Erfolgreich  Teilweise erfolgreich  Nicht erfolgreich  Noch offen

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**2) Ist festgelegt, wann die Kampagne bzw. Massnahme als abgeschlossen gilt?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**3) Ist dokumentiert, was gut funktioniert hat?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**4) Ist dokumentiert, was in Zukunft aus welchem Grund anders gemacht werden sollte?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**5) Ist dokumentiert, was ganz allgemein für zukünftige Kampagnen bzw. Massnahmen gelernt werden kann?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**6) Wurde diskutiert (und festgelegt), wie zukünftig ermittelt werden kann, ob das angestrebte Zielverhalten zeitlich stabil ist?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**7) Wurde diskutiert (und festgelegt), ob auf die Kampagne bzw. Massnahme aufbauend weiterführende/vertiefende Ziele oder zusätzliche Zielgruppen angegangen werden sollen?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

**8) Ist sichergestellt, dass alle Informationen vorhanden sind, die zur Planung und Vorbereitung einer neuen Kampagne oder Massnahme sinnvoll sind?**

Ja  Nein

Folgendes fehlt / ist unklar: \_\_\_\_\_

## 9.9 Leitfragen zur Formulierung der SMART Goals

Nennen Sie hier das konkrete Ziel der Kampagne bzw. Massnahme:

---

---

In den nächsten Schritten können Sie untersuchen, ob Ihr Ziel genau genug formuliert wurde. Oder ob es vielleicht noch etwas konkreter geht. Einige der Fragen sind so formuliert, dass diese mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Meistens ist es aber besser, etwas ausführlicher zu antworten. Diese Fragen sollen dazu anregen, dass Sie sich mit Ihrer Kampagne bzw. Massnahme auf einer vertiefenden Ebene auseinandersetzen. Das Untersuchen Ihres Kampagnen- bzw. Massnahmenziels wird anhand der Formulierung der SMART Goals vorgenommen.

SMART Goals sind:

### Specific (spezifisch):

Ziele sollten eindeutig und möglichst präzise definiert sein. Was soll ganz genau und konkret erreicht werden?

Ist mein Ziel spezifisch genug? Gibt es die Möglichkeit, das Ziel noch spezifischer zu formulieren?

---

Was ist der Problemzustand?

---

Was ist der Zielzustand?

---

Was ist das Problemverhalten?

---

Was ist das Zielverhalten?

---

Habe ich Unterziele formuliert? Sind Unterziele notwendig und machen sie das Ziel spezifischer und so auch die Planung einfacher oder erfordern die Unterziele vielleicht andere Massnahmen?

---

**Measurable (messbar):**

Ist mein Ziel messbar?

Wie genau kann ich mein Ziel messen?

---

Habe ich Kriterien formuliert, anhand derer ich entscheiden kann, ob meine Ziele erreicht sind oder nicht? Welche Kriterien sind das?

---

**Achievable (erreichbar)**

Ist mein Ziel, das ich formuliert habe, überhaupt erreichbar?

---

Ist meine Zielgruppe in der Lage, das Ziel zu erreichen?

---

Ist das Ziel für meine Zielgruppe erstrebenswert?

---

Akzeptiert meine Zielgruppe das Ziel?

---

**Relevant (relevant)**

Trägt das Ziel wirklich zur Lösung des vorher definierten Problems bei?

---

Wird das Ziel von der Zielgruppe als bedeutungsvoll und sinnvoll für die Lösung des Problems erlebt?

---

Hat das Ziel einen starken Einfluss auf die Lösung des Problems oder gibt es andere Optionen, die sinnvoller und besser zur Lösung beitragen?

---

**Time-bound (zeitgebunden)**

Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

---

Ist der zeitliche Rahmen für die Kampagne bzw. Massnahme realistisch?

---

Kann ich meine Ziele in einzelne, aufeinander folgende Schritte gliedern, um meine Kampagne bzw. Massnahme besser zu planen?

---

## 10 Literaturverzeichnis

- Armitage C.J., Conner M. (2001): Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4)(4), 471–499.  
<https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Bamberg S. (2013): Changing environmentally harmful behaviors: A stage model of self-regulated behavioral change. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 151–159.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.01.002>
- Bandura A. (1998): Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and Health*, 13, 623–649.
- Bandura A. (2004): Health Promotion by Social Cognitive Means. *Health Education & Behavior*, 31(2)(2), 143–164. <https://doi.org/10.1177/1090198104263660>
- Bartholomew Eldredge L.K., Markham C.M., Ruiter R.A.C., Fernàndez M.E., Kok G., Parcel G.S. (2016): *Planning Health Promotion Programs* (4 ed.). John Wiley & Sons.
- Becker P. (2006): *Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung*. Hogrefe Verlag.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2008): Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3)(3), 182.  
<https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Döring N. (2003): *Sozialpsychologie des Internet: Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen* (2 ed.). Hogrefe.
- Fishbein M., Ajzen I. (2010): *Predicting and Changing Behavior – The Reasoned Action Approach*. Psychology Press.
- Frey D., Schulz-Hardt S., Stahlberg D. (2018): Information seeking among individuals and groups and possible consequences for decision making in business and politics. In E.H. Witte, J.H. Davis (Eds.), *Understanding Group Behavior* (p. 328). Taylor & Francis.
- Fry P., Thieme S. (2019): A social learning video method: identifying and sharing successful transformation knowledge for sustainable soil management in Switzerland. *Soil Use and Management*.
- Greaves C.J., Sheppard K.E., Abraham C., Hardeman W., Roden M., Evans P.H., Schwarz P. (2011): Systematic review of reviews of intervention components associated with increased effectiveness in dietary and physical activity interventions. *BMC public health*, 11(1)(1), 119.  
<https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-119>
- Hardeman W., Johnston M., Johnston D., Bonetti D., Wareham N., Kinmonth A.L. (2002): Application of the theory of planned behaviour in behaviour change interventions: A systematic review. *Psychology and health*, 17(2)(2), 123–158. <https://doi.org/10.1080/08870440290013644a>
- Janis I.L. (1982): Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes. [espace.library.uq.edu.au](https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:734003). <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:734003>
- Johnson-Laird P.N. (2006): *How we reason*. Oxford University Press, USA.
- Kanner A.D., Coyne J.C., Schaefer C., Lazarus R.S. (1981): Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of behavioral medicine*, 4(1)(1), 1–39. <https://doi.org/10.1007/BF00844845>
- Kaplan S., Kaplan R. (2003): Health, Supportive Environments, and the Reasonable Person Model. *American Journal of Public Health*, 93, 1484–1489. <https://doi.org/10.2105/AJPH.93.9.1484>
- Kaplan S., Kaplan R. (2009): Creating a larger role for environmental psychology: The Reasonable Person Model as an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 329–339.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.005>
- Knoll N., Scholz U., Rieckmann N. (2017): *Einführung Gesundheitspsychologie: Mit einem Vorwort von Ralf Schwarzer, Mit 26 Abb., 5 Tabellen und 52 Fragen zum Lernstoff* (2650). UTB.
- Lewin K. (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1, 5–41.  
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin K. (1947): Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2)(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Luszczynska A., Schwarzer R. (2005): Social cognitive theory. *Predicting health behaviour*, 2, 127–169.

- Marteau T.M., Ogilvie D., Roland M., Suhrcke M., Kelly M.P. (2011): Judging nudging: can nudging improve population health. *Bmj*, 342, d228. <https://doi.org/10.1136/bmj.d228>
- Michie S., Abraham C. (2004): Interventions to change health behaviours: evidence-based or evidence-inspired. *Psychology & Health*, 19(1)(1), 29–49. <https://doi.org/10.1080/0887044031000141199>
- Mill J.S. (1991): *Der Utilitarismus*. Reclam.
- Morgan M.G., Fischhoff B., Bostrom A., Atman C.J. (2001): *Risk communication: A mental models approach*. Cambridge University Press.
- Moser S., Hofmann H., Freitag D., Studer N., Liebe U., Gewinner J., Diekmann A. (2016): Schlussbericht «Nudging-Ansätze und deren Wirksamkeit» – Teilprojekte 3 und 4. ETH Zürich und Universität Bern.
- Petty R.E., Cacioppo J.T. (1986): The elaboration likelihood model of persuasion. *Communication and persuasion*, 1–24.
- Rogers E.M. (2003): *Diffusion of innovations* (5 ed.). Free Press.
- Röhner J., Schütz A. (2012): Klassische Kommunikationstheorien und -modelle. *Psychologie der Kommunikation*. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18891-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18891-1_2)
- Scheele B., Groeben N. (1988): *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien: die Heidelberger Struktur-Lege-Technik (SLT), konsuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flußdiagramm-Beschreibung von Handlungen*. Francke.
- Schröder-Bäck P. (2014): *Ethische Prinzipien für die Public-Health-Praxis: Grundlagen und Anwendungen*. Campus Verlag.
- Schwarzer R. (2008): Modeling Health Behavior Change: How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. *Applied Psychology*, 57(1)(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/apps.2008.57.issue-1>
- Stangl W. (2019): Stichwort: «Gewohnheit». <http://lexikon.stangl.eu/6140/gewohnheit/>, 01.02.2019.
- Tajfel H., Turner, J. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin, S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47).
- Thaler R.H., Sunstein C.R. (2009): *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Verplanken B. (2018): *The Psychology of Habit* (1 ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97529-0>
- Verplanken B., Orbell S. (2003): Reflections on Past Behavior: A Self-Report Index of Habit Strength1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(6)(6), 1313–1330. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01951.x>
- Verplanken, B., & Wood, W. (2006): Interventions to break and create consumer habits. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(1)(1), 90–103. <https://doi.org/10.1509/jppm.25.1.90>
- von Lindern E. (2010): *Changing Mental Models to Promote Pro-Environmental Ecosystem Management: Recreational Fishermen and Their Fish Stocking Practices in Swiss Running Waters*. [Dissertation, University of Zürich]. [http://opac.nebis.ch/ediss/20100980\\_003367603.pdf](http://opac.nebis.ch/ediss/20100980_003367603.pdf).
- von Thun F.S. (1998): Miteinander reden. *rowohlt-theaterverlag.de*.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (2017): *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien* (13 ed.). Hogrefe.
- West H.R. (2004): *An introduction to Mill's utilitarian ethics*. Cambridge University Press.
- Wood W. (2019): Good Habits, Bad Habits: The Science of Making Positive Changes That Stick. New York: Farrar, Straus and Giroux
- Witzel A. (1985): Das problemzentrierte Interview.