

**Zeitschrift:** Swiss bulletin für angewandte Geologie = Swiss bulletin pour la géologie appliquée = Swiss bulletin per la geologia applicata = Swiss bulletin for applied geology

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Energie-Geowissenschaftlern; Schweizerische Fachgruppe für Ingenieurgeologie

**Band:** 24 (2019)

**Heft:** 2

**Artikel:** Kommunikation bei öffentlichkeitswirksamen Projekten : grundlegende Gedanken

**Autor:** Senn, Philipp

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-869534>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Kommunikation bei öffentlichkeitswirksamen Projekten – grundlegende Gedanken

Philipp Senn <sup>1</sup>

## 1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag wurde als Referat im Rahmen der SFIG-Tagung 2019 gehalten und versteht sich als Gedankensammlung. Sie umfasst einige grundlegende Gedanken, die aufgrund von beruflichen Erfahrungen entstanden sind und dies nicht als Kommunikationsexperte, sondern aus der Sichtweise eines Ingenieurgeologen – der sich inzwischen jedoch insbesondere mit kommunikativen Herausforderungen beschäftigt.

## 2 Vom Sender zum Empfänger

In einer ersten Näherung ist festzustellen, dass Kommunikation aus drei Elementen besteht: Einem Sender, einem Empfänger und etwas «zwischendrin», die Nachricht.

Dem «Sender» passiert es immer wieder, dass er wohl weiss, wo er steht und was die zu kommunizierende Sachinformation bzw.

«Nachricht» ist. Dabei geht jedoch oft der «Empfänger» vergessen. Wer ist das Gegenüber – eine Einzelperson oder gar eine Palette von Anspruchsgruppen? Wo und wie müssen die Empfänger abgeholt werden – hat der «Sender» überhaupt deren Aufmerksamkeit? Besteht ein Weg zur Kommunikation oder sind zuvor z.B. emotionelle oder sprachliche Barrieren abzubauen? Bevor man sich um die eigentliche «Nachricht» kümmert, lohnt es sich, diese Fragen immer wieder aufs Neue zu beantworten.

## 3 Das Vier-Seiten-Modell

Zur Analyse des Elementes Nachricht kann z.B. das **vier-Seiten-Modell** Schulz von Thun herangezogen werden (vgl. Fig. 1). Da sind die drei Elemente «Sender» – «Nachricht» – «Empfänger» wieder zu finden und es zeigt sich, dass die Nachricht auf die vier Seiten

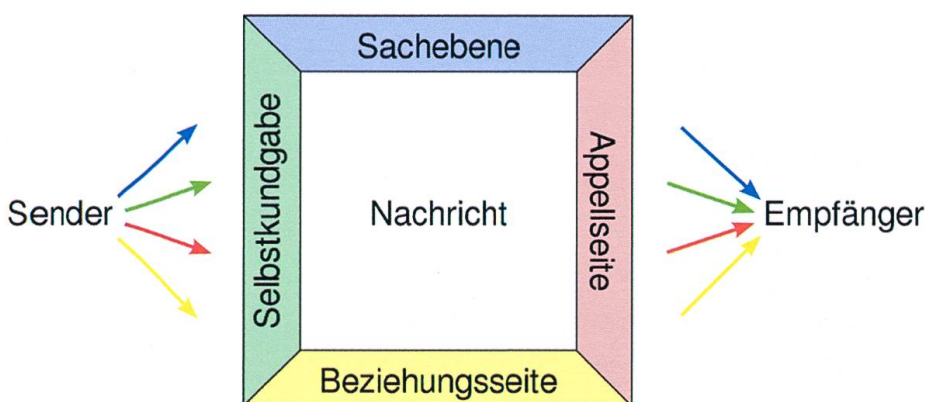


Fig. 1: Vier-Seiten-Modell von Friedemann Schulz von Thun (Quelle: Wikipedia).

<sup>1</sup> Philipp Senn, Nagra, Hardstrasse 73, 5430 Wettingen

«Sachinformation» – «Selbstkundgabe» – «Beziehung» und «Apell» aufgegliedert ist. Dabei spricht der Sender auf diesen vier Ebenen und der Empfänger hört (bzw. sieht) auf diesen vier Ebenen gleichzeitig. So das Modell. Was bedeuten die vier Seiten?

Beim Kommunizieren wird oft zuerst oder überhaupt nur an die **Sachebene** resp. Sachinformation gedacht. Das ist verständlich, denn man will ja Information austauschen. Aber schon an dieser Stelle ist der Sender versucht, erste Hürden der Kommunikation aufzubauen: Meist ist die Information schlicht zu umfangreich und zu kompliziert. Gerade als Expertin oder Experte allein durch den Wissensvorsprung. So ist der Sender z.B. Projektgeologe und muss einer Gemeindeversammlung erklären, weshalb dieser Hochwasserdamm eben doch nötig ist, oder was es bedeutet, wenn der Quecksilbergehalt das 12.5-fach der Altlastenverordnung übersteigt. Das Gebot der Stunde heisst da: **Fokussieren auf das Wesentliche und dies möglichst empfangergerecht.**

Der Sender gibt beim Kommunizieren auch immer etwas über sich selbst Preis. Und dieser Sachverhalt ist von Interesse – gemäss Modell die **Selbstkundgabe**. Sie beeinflusst die Kommunikation meist wesentlich stärker, als man sich bewusst ist, meist nonverbal: Wird die Botschaft transparent, offen und ehrlich kommuniziert und ist der Sender überzeugt? Oder zeigt der Sender, dass er auch zuhören kann?

Die Selbstkundgabe hängt meist direkt auch zusammen mit der **Beziehungsebene**. Wenn diese störungsfrei funktioniert, ist das wohl ein entscheidender Schritt zu einer stabilen Vertrauensbasis. Vermutlich entscheidet in vielen Fällen in letzter Konsequenz das gegenseitige Vertrauen darüber, ob die Kommunikation gelingt oder nicht.

Auf der **Appellebene** passiert die Klärung, was von den Beteiligten wirklich verlangt ist.

Wer muss etwas tun, kann etwas was tun oder kann nur zuhören? Dazu sind in der Regel klare Botschaften nötig. Neben der inhaltlichen Botschaft insbesondere die Klärung, was der Sender vom Empfänger verstanden haben will. Und umgekehrt versteht der Empfänger eben besser, was er als klaren Appell wahrnimmt. Die meisten kennen die konfliktrichtige Feststellung «der Abfalleimer ist voll...».

Das vier-Seiten-Modell beschreibt Kommunikation ganz allgemein. Doch was bedeutet das nun für öffentlichkeitswirksame Projekte? Dazu wird noch ein weiterer Gedankenansatz eingeführt: das Dreisäulenmodell eines öffentlichkeitswirksamen Projekts. Zwischen

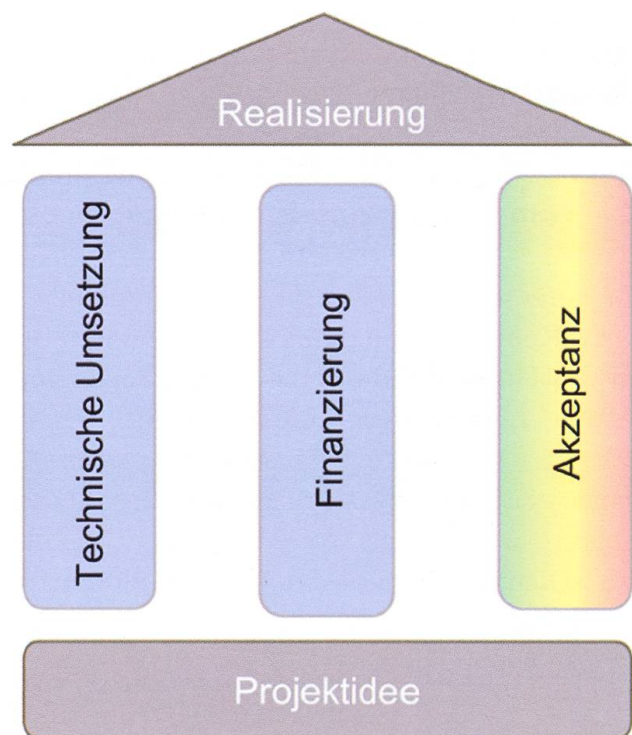


Fig. 2: Drei-Säulen-Modell: von der Projektidee zur Realisierung. Farbgebung der Säulen gemäss 4-Seiten-Modell (vgl. Fig. 1).

Projektidee und Realisierung stehen die drei Säulen technische Umsetzung / Finanzierung / Akzeptanz (vgl. Fig. 2).

Die Erfahrung zeigt, dass die Realisierung oft nur dann gelingt, wenn alle drei Säulen genug tragfähig sind. Wird nun noch das vier-Seiten-Modell auf die drei Säulen angewendet

zeigt sich, welche Ebene für jede Säule eine dominante Rolle spielt. Dazu wird eine Verteilung gemäss Figur 2 vorgeschlagen: Für die Säule «Akzeptanz» spielen vor allem die Ebenen Selbstkundgabe, Beziehung und Appell eine wichtige Rolle – und damit auch die Vertrauensfrage. Es lohnt sich, diesem Umstand genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade auch weil der Ingenieurgeologe die Fragestellung der technischen Umsetzung und deren Finanzierung als Experten hauptamtlich beschäftigt.

Ein weiterer Gedanke zur Kommunikation betrifft die direkte und indirekte Kommunikation. Das diskutierte vier-Ebenen-Modell beschreibt wohl am treffendsten eine direkte Kommunikation, also z.B. ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Bei grösseren Projekten wird verschiedentlich jedoch indirekt kommuniziert, es stehen also «Mittler» zwischen Sender und Empfänger. Ein klassischer Fall solcher Mittler sind die Medien. Das ursprüngliche Modell wird entsprechend der Figur 3 erweitert.

Über die vier Ebenen werden vorerst die Mittler erreicht, welche die Nachricht nach ihrer Interpretation aufnehmen und formen, bevor die Nachricht dann wieder über vier Ebenen von den Mittlern zu unseren eigentlichen Empfängern geht – z.B. eine betroffene Gemeinde. Dazu ist an das «Telefonspiel» aus der Primarschule zu erinnern: allzu oft geht der ursprüngliche Ausdruck vom ersten bis zum letzten Kind (unabsichtlich!) verloren. D.h. die indirekte Kommunikation ist noch-

mals anspruchsvoller. Es ist deshalb umso wichtiger, dass der Sender auf der Sach- und Apell-Ebene klare und fokussierte Botschaften abgibt – offen und authentisch.

#### 4 Schlussbetrachtung

Welche Konsequenzen ergeben sich aus den erwähnten Gedanken und Beobachtungen – insbesondere bei öffentlichkeitswirksamen Projekten: Es gilt frühzeitig genug und gegebenenfalls auch spezialisierte oder kundige Ressourcen dafür einzusetzen, die Situation zu analysieren und einzuschätzen. Darauf abgestimmt gilt es die Kommunikation und den Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen einzuplanen und zuzuschneiden. Bis die Projektleitung – oder der Ingenieurgeologe – entlang der Projektierung an die Empfänger denkt, sind die Situationen oft schon verfahren oder andere Anspruchsgruppen im Kommunikationslead. Dies erschwert dann nicht selten auch die Bildung der gegenseitigen Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Akteuren – welche für die notwendige Akzeptanz der Projekte jedoch sehr wichtig ist.

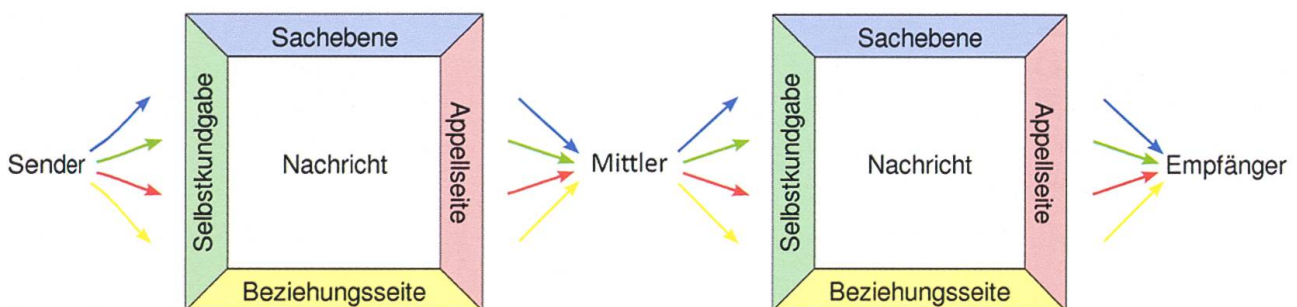


Fig. 3: Erweitertes Vier-Seiten-Modell für indirekte Kommunikation.

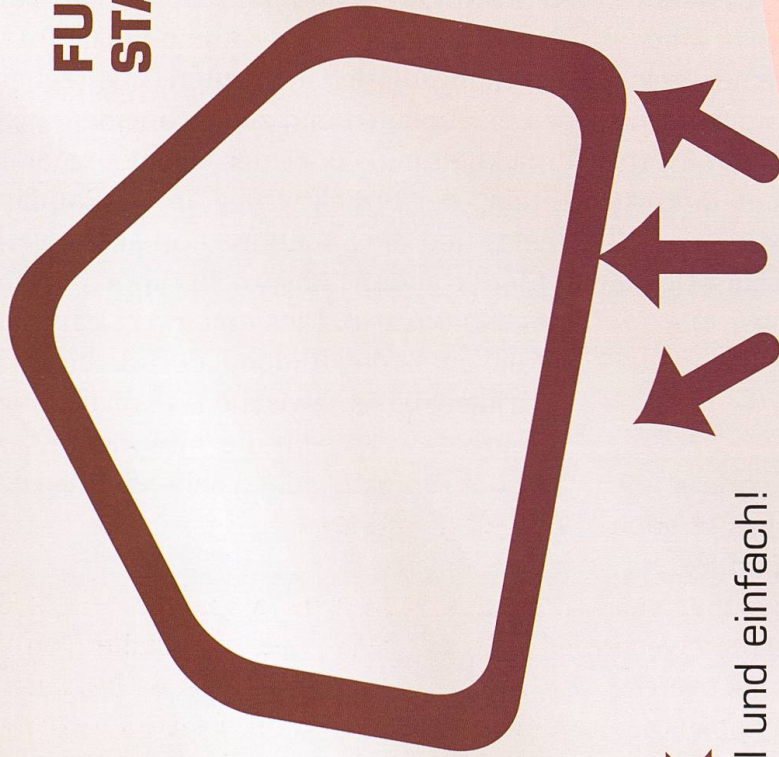
**BAUGRUND-  
VERSTÄRKUNG**

**GEBÄUDE-  
AUFSTOCKUNG**

**FUNDAMENT-  
STABILISIERUNG**

**GEBÄUDE-  
HEBUNG**

**RISSE?  
SENKUNGEN?**



**URETEK**

Injektionen schnell und einfach!

Kostenlose Angebote:

**URETEK Schweiz AG**

6052 Hergiswil

Tel. 041 676 00 80

[www.uretek.ch](http://www.uretek.ch) - [uretek@uretek.ch](mailto:uretek@uretek.ch)

