 **Bundesministerium**  
Klimaschutz, Umwelt,  
Energie, Mobilität,  
Innovation und Technologie

# Eine Mission planen und kommunizieren

Leitfaden für F&I-Programmverantwortliche zur effektiven Kommunikation





## STADT der Zukunft

Diese Broschüre basiert auf den Ergebnissen einer Studie im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Klimapolitik, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK), die 2020-2021 vom Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) durchgeführt wurde. Die vollständige Studie ist unter <https://nachhaltigwirtschaften.at/de/sdz/publikationen/schriftenreihe-2021-23-programm-kommunikation-forschungsfoerderung.php> verfügbar.

Für Feedback und Fragen freuen wir uns auf Ihre Nachricht an [missions@zsi.at](mailto:missions@zsi.at).

images used on pages 1,3,8,10: pch.vector / Freepik



Stakeholdereinbindung ist der Schlüssel zur effektiven Erstellung und Umsetzung einer missionsorientierten Forschungs- und Innovationspolitik (F&I-Politik). Diese Broschüre schlägt drei Schritte für die Entwicklung von Instrumenten für die Programmkommunikation vor und erklärt sie am Beispiel von F&I-Programmen für Energieeffizienz und für klimagerechtes Wohnen.

### 3 Schritte für die Planung Ihres Kommunikationsansatzes in einer Mission

Die Unterstützungsmaßnahmen einer Mission müssen so gestaltet sein, dass sie helfen, die wesentlichen Stakeholder zum richtigen Zeitpunkt und in auf eine Weise einzubinden, dass effektiv Ergebnisse erzielt werden - und dabei in einem angemessenen budgetären Rahmen für die Kommunikationsausgaben zu bleiben. Als einfachen, aber strategischen Ansatz zur Gestaltung Ihres Instrumentariums schlagen wir die folgenden drei Schritte vor:

1. Die Mission definieren.
2. Die Handlungsebene verstehen.
3. Den besten Weg zur Stakeholdereinbindung finden.

Den Charakter einer Mission zu kennen, ist der erste Schritt zur Auswahl des richtigen Missionsmanagements.

#### Schritt 1: Die Mission definieren

Traditionell werden F&I-Förderprogramme innerhalb ihres Rahmens und auf ihre sektorspezifische Ausrichtung hin bewertet, aber selten in einem breiteren gesellschaftlichen Kontext. Missionen sind in ihrem Anspruch und Fokus besonders, da sie auf eine klar definierte Wirkung abzielen, die nur inter- oder transdisziplinär erreicht werden kann. Aus diesem Grund ist die Einbindung von Stakeholdern entscheidend für den Erfolg von Missionen. In einer sehr einfachen Beschreibung<sup>1</sup> trägt eine Mission drei zentrale Merkmale:

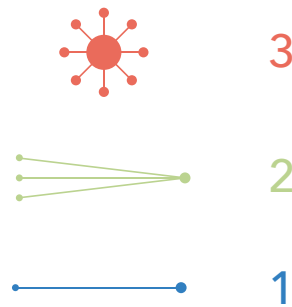
1. **Intentionalität:** Die Mission arbeitet auf ein klar definiertes Ziel hin. Eine erfolgreiche Mission löst ein Problem oder hilft, Bedürfnisse zu erfüllen.
1. **Zielgerichtetheit:** Die Mission ist ein kooperatives Unterfangen mit klar definierten Zielen und einem Zeitrahmen. Die Ziele sind ehrgeizig und beinhalten daher naturgemäß Risiko.
1. **Reflexivität:** Aufgrund ihres kooperativen Charakters bezieht die Mission eine Vielzahl von AkteurInnen und Instrumenten mit ein. Beide müssen reflektiert und der Missionsfortschritt transparent überwacht werden.

Je nach den verschiedenen Ansätzen von Missionen gibt es unterschiedliche Anforderungen an die Zusammenarbeit mit den AkteurInnen. Technologiebasierte „**Accelerator-Missionen**“ konzentrieren sich auf die Beschleunigung von technologischer Entwicklung und Innovation. „**Transformer-Missionen**“ hingegen zielen auf

einen systemischen Wandel, der technologische Innovation als einen, aber nicht den einzigen Aspekt beinhaltet. Beide Arten von Missionen sind ehrgeizig in ihren Zielen, erfordern aber nicht unbedingt die gleiche Art und den gleichen Umfang an Stakeholdereinbindung.

#### Schritt 2: Die Handlungsebene verstehen

Programme und Politik-Strategien operieren auf unterschiedlichen Ebenen. Die Ebene, auf der sie agieren, erfordert spezifische Arten der Einbindung von Stakeholdern. Ihre F&I-Mission kann 1) auf ein einzelnes Programm beschränkt sein, sie kann 2) eine übergreifende Strategie sein, die aus einer Reihe von Programmen und Initiativen besteht, sie kann 3) ein ideologischer Rahmen (Mission) für die Bündelung von F&I-bezogenen und weiteren gesellschaftlichen Prozessen sein, oder 4) eine Reihe von Prinzipien für alle Arten von gesellschaftlichen Prozessen sein.



Die Basisebene **Ebene 1** des Modells ist ein einzelnes F&I-Förderprogramm mit spezifischen Zielen und einem dedizierten Budget. Eine Mission auf dieser Ebene muss im Rahmen des einzelnen Programms gelöst werden. Es muss sichergestellt sein, dass die Regeln des Programms das Engagement aller an der Mission beteiligten Stakeholder-Gruppen erlauben und ermöglichen.

**Ebene 2** schlägt eine Kombination mehrerer Programme und Initiativen vor, um die Anstrengungen auf ein gemeinsames Ziel hin zu bündeln.

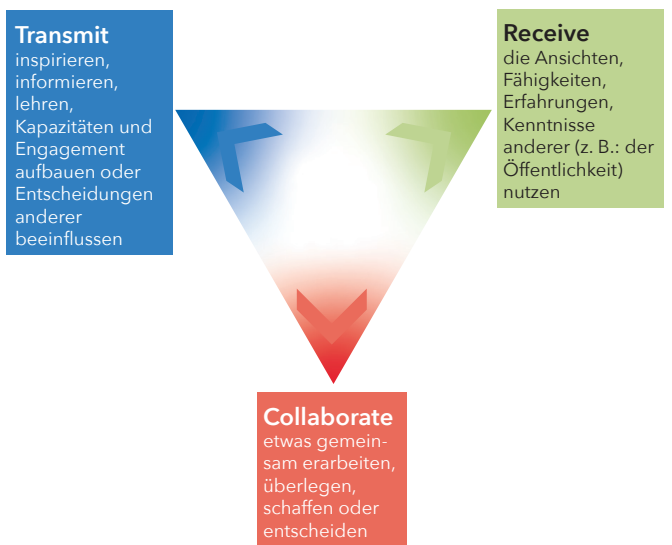
Auf **Ebene 3** sprechen wir von einer Mission im eigentlichen Sinne der Literatur - eine multidisziplinäre Anstrengung, die alle Arten von Interessengruppen einbezieht. Eine klare Mission, für die Institutionen und Einzelpersonen ihre Ressourcen einsetzen können, ermöglicht allen Akteuren eine gewisse Risikominderung, da sie sich auf eine klare, wenn auch ehrgeizige Richtung verlassen können. Weitere Ebenen, die potenziell über die Missionsorientierung hinausgehen, sind denkbar.

Eine Mission der Ebene 4 könnte zum Beispiel Prinzipien statt Ziele definieren. Alle AkteurInnen müssen sich Prinzipien verpflichten, die alle Aktivitäten auf die Lösung bestimmter Probleme lenken sollen. Ein Beispiel für ein solches Prinzip ist die „Cradle-to-Cradle“-Denkschule<sup>2</sup>- sie ordnet alle Anstrengungen dem Prinzip „nützlicher sein“ (z.B.: recycelbar oder biologisch abbaubar) statt „weniger

schädlich sein“ (z.B.: Erhöhung der Energie- oder Emissionseffizienz mit den zu erwartenden Rebound-Effekten) zu.

### Schritt 3: Den besten Weg zur Stakeholdereinbindung finden.

Missionen sind von Natur aus kooperative Unternehmungen und daher ist eine effektive Kommunikation unerlässlich. Aus Ansätzen mit Praxiserfahrung in der Beteiligung von BürgerInnen an Forschungsprozessen lernend, haben wir ein einfaches Dreiecksmodell<sup>3</sup> mit drei Kernfunktionen angewendet: Senden, Empfangen und Zusammenarbeiten („transmit“, „receive“, „collaborate“).



**Transmit:**

Beinhaltet die Verbreitung von Ideen, Informationen und Wissen, einschließlich Aufgaben wie Bewusstseinsbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Bildung, Verhaltensänderung, Werbung, Meinungsbildung, Verbreitung usw. Aktivitäten können von gut gepflegten Repositorien oder anderen (Online-)Archiven zur Dokumentation bis hin zu einem BotschafterInnenmodell für bestimmte Themen oder engagierten öffentlichen Kampagnen reichen, wie sie in den in unserer Studie analysierten Fällen vorgefunden wurden.

**Receive:**

Die Beschaffung von Ideen, Informationen und Wissen, die außerhalb des Programms liegen, sowie Aktivitäten wie das Gewinnen von Einblicken, das Sammeln von Informationen, Sozial- oder Marktforschung usw. Konsultationsprozesse sind typisch für die Erfüllung der „receive“-Funktion, aber auch spezielle Aktivitäten wie Wettbewerbe, Hackathons oder direkte Dialoge können nützlich sein. Es muss darauf geachtet werden, dass es gut gestaltete Mechanismen gibt, die es erlauben, den erhaltenen Input auf transparente Weise zu verarbeiten und zu dokumentieren. Solche Mechanismen helfen Überlastung durch eine Flut an Inputs zu vermeiden und beugen einem Verlust von Informationen und Wissen vor, wenn eine zentrale Person die Förderinstitution verlässt.

**Collaborate:**

Die dritte Funktion verbindet die beiden vorherigen, um gemeinsam etwas zu schaffen. Damit ist die Etablierung gemeinsamer Normen und Praktiken zwischen den kooperierenden Parteien gemeint, die ein gemeinsames Ziel identifiziert haben (möglicherweise aus unterschiedlichen Gründen), das einen beidseitigen Nutzen auf der Basis gemeinsamer Verantwortung bietet. Wenn eine Seite aufhört zu kooperieren, hat dies Konsequenzen für alle anderen Parteien. Diese Funktion beinhaltet Aktivitäten wie Co-Design, Konfliktlösung, Mediation, Konsens, Co-Inquiry, Co-Governance, gemeinsame Entscheidungsfindung, etc.

Die in Schritt 2 vorgestellten Ebenen erfordern eine unterschiedliche Priorisierung der Funktionen des Dreiecks:

- Auf **Ebene 1** ist die zentralste Funktion für ein Programm, die Informationen effektiv zu vermitteln (**transmit**).
- Auf **Ebene 2** ist mehr Koordination zwischen Programmen und Stakeholdern erforderlich. Daher gewinnt die Empfangsfunktion an Bedeutung (**receive**).
- Eine vollständige Mission auf **Ebene 3** (oder höher) benötigt einen wechselseitigen, dauerhaften Gesprächsprozess, der eine Zusammenarbeit auf allen Stufen ermöglicht. Die Kollaborationsfunktion muss voll ausgeschöpft werden, damit die Mission erfolgreich ist (**collaborate**).

Ab einer bestimmten Komplexitätsstufe steigen die Kosten für eine zentral organisierte Kommunikation zwischen interagierenden Akteuren exponentiell an. Abhängig von der Komplexität der Mission erwarten wir, dass ein solcher Point-of-no-Return spätestens bei Ebene 3 auftritt. Ab hier lohnt sich der Aufwand, Prinzipien zu entwickeln, die effektive dezentrale Kommunikationsprozesse ermöglichen. Wir empfehlen eine eigene **Architektur zur Unterstützung der Zusammenarbeit** (z.B.: eine Online-Plattform), die die systematische Einbindung verschiedener Stakeholder-Gruppen ermöglicht: Neue Stakeholder müssen bei Bedarf einfach der Kooperation beitreten können.

## Anwendungsbeispiele

Diese Broschüre stellt zwei Beispielmisionen zur Bewältigung der Klima- und Energieherausforderungen vor. Bei der ersten Beispielmision handelt es sich um eine technologiegetriebene „Accelerator-Mission“ zur Entwicklung sogenannter „**Plus-Energie-Quartiere**“ für den Aufbau energieeffizienter und sogar energieerzeugender Stadtquartiere, indem die Marktreife der erforderlichen Technologien gefördert wird. Die zweite Beispielmision ist als „Transformer-Mission“ konzipiert, die versucht, alle möglichen Kräfte ausgewählter **Städte** in Richtung **Klimaneutralität** zu bündeln.

## Die Mission der Plus-Energie-Quartiere

Die Idee eines Plus-Energie-Quartiers (PEQ) ist es, innerhalb eines Gebäudeblocks oder eines definierten Quartiers interagierende Technologien zu implementieren, die die Energieerzeugung, -verteilung, -umwandlung, -speicherung und den optimierten Verbrauch in diesem definierten Bereich ermöglichen. Die PEQ-Mission in unserem Beispiel zielt auf **standardisierte Ansätze für PEQs in der Stadtplanung bis 2040** ab. Das Erreichen der Mission wird die Marktführerschaft für österreichische PEQ-Technologieanbieter in den Jahren nach 2030 ermöglichen, basierend auf den Erfahrungen von mindestens 5 Pilotquartieren bis 2030. Eine Zwischenevaluierung soll die Realisierbarkeit und Multiplizierbarkeit sicherstellen, während gleichzeitig die Individualität der Städte beachtet wird.

Technologien für die effiziente Nutzung, die Systemintegration, die Digitalisierung aller Aspekte und die Integration von Vorschriften schaffen Probleme, die noch beforscht und gelöst werden müssen, um die Mission der Plus-Energie-Quartiere zu erfüllen.

### Schritt 1: Die Mission definieren.

- 1. Intentionalität:** Die PEQ-Mission ist im nationalen F&I Programm verankert und hat einen spezifischen Rahmen. Im konkreten Zusammenhang trägt die Mission dazu bei, energieeffiziente Gebäude sowie technologischen Vorsprung zu ermöglichen.
- 2. Zielgerichtetheit:** Standardisierte Ansätze für PEQ bis 2040 sind ein ehrgeiziges Ziel angesichts der vielen beteiligten Systeme und Akteure, die zusammenarbeiten müssen.
- 3. Reflexivität:** Nach der Realisierung von 5 PEQ-Systemen bis 2030 gibt eine Zwischenevaluierung Aufschluss darüber, ob die Mission so erfüllbar ist oder ob sie angepasst werden muss (mit Indikatoren wie z.B.: eine positive Energiebilanz nach einem Jahr des Bestehens; die Machbarkeit der Entwicklung allgemeiner Standards, Patente oder (internationale) Nachfrage nach den entwickelten neuen Dienstleistungen).

Als **Accelerator-Mission** werden die beteiligten Gruppen tendenziell aus AkteurInnen der technologischen Forschung und Innovation, des Bau- und Planungswesens und wahrscheinlich aus lokalen Behörden und Gebäudedienstleistern bestehen. Die Einbeziehung einer breiteren Öffentlichkeit ist nicht entscheidend für den Erfolg der Mission - die Expertise ist der Schlüssel zur Lösung des Problems.

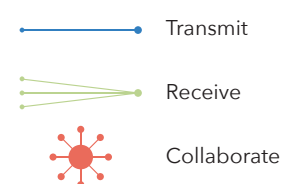
### Schritt 2: Die Handlungsebene verstehen.

Im Kern ist eine solche PEQ-Accelerator-Mission auf Ebene 1 des Missionsmodells angesiedelt. Das bedeutet, dass die definierten Ziele innerhalb eines einzigen F&I-Programms erreicht werden können. Der Eigentümer muss einen reibungslosen und transparenten Informationsfluss zu seinen Stakeholdern sicherstellen. Die Hauptaktivitäten befinden sich daher in der Funktion „transmit“ des Engagement-Triangles. Sobald Synergien mit zusätzlichen Finanzierungsinstrumenten oder Programmen erschlossen werden und vielfältigere Gruppen

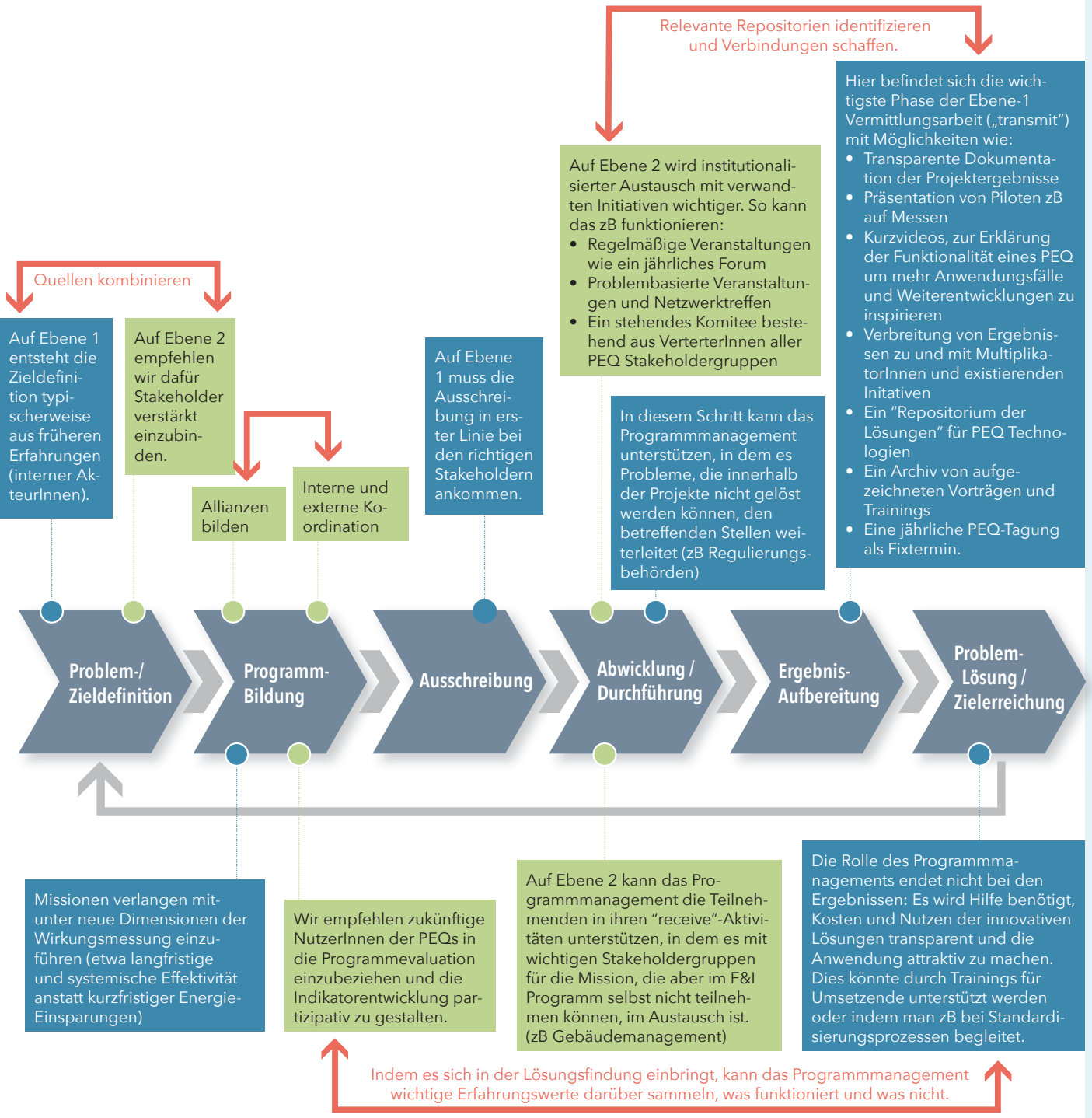
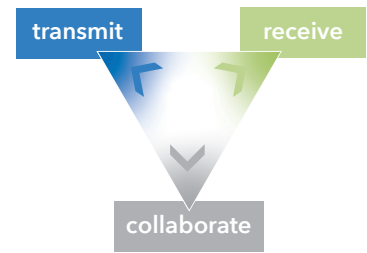
von Stakeholdern in die Mission einbezogen werden, steigt der Kommunikationsaufwand von Ebene 1 auf Ebene 2. Dadurch werden die Anpassungsprozesse dynamischer und die Notwendigkeit, Input von neuen AkteurInnen zu erhalten, steigt. Das Programmmanagement hat die Aufgabe, weitere Aktivitäten systematisch zu implementieren, die sich mit dem Empfangen und Verarbeiten dieser Inputs beschäftigen („receive“).

### Schritt 3: Den besten Weg zur Stakeholdereinbindung finden.

Jede Phase eines Programm-Management-Zyklus' bietet ihre eigenen Kommunikationsherausforderungen. Während unserer Recherche haben wir Ideen gesammelt, wie man diese Herausforderungen meistern kann. In der nachfolgenden Grafik teilen wir sie als Inspiration und Denkanstoß.



Auf Ebene 1 müssen hauptsächlich „transmit“-Aktivitäten vom Programmmanagement organisiert werden (Outreach-Aktivitäten, Websites usw. - dargestellt in den blauen Kästen unten). Bei der Entwicklung einer Ebene-2-Kommunikation ist es erforderlich, die „receive“-Möglichkeiten zu erhöhen (Konsultationen, Umfragen usw. - dargestellt in den grünen Kästen) - und den Dialog zwischen beiden herzustellen (rote Pfeile).



## Die Mission der Klimaneutralen Städte

Eine klimaneutrale Stadt verbraucht kohlenstoffarme Energie aus nachhaltigen Quellen, unternimmt Anstrengungen zur Bindung von CO<sub>2</sub>-Emissionen (z.B.: durch Dach- oder Wandbegrünung) und kompensiert überschüssiges Kohlendioxid (z.B.: durch den Kauf von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten). In unserem Anwendungsbeispiel haben wir eine Mission zur Realisierung klimaneutraler Städte angenommen, die sich zum Ziel setzt, Lösungen zu finden, um alle österreichischen Städte bis 2040 klimaneutral zu machen. Dies beinhaltet eine Zwischenevaluierung im Jahr 2030, nachdem 5 erfolgreiche Pilotinitiativen umgesetzt worden sind. Um eine solche „Transformer Mission“ zu erfüllen, gilt es eine große Bandbreite an Forschung zu leisten. Es werden nicht nur neue technische Lösungen benötigt (z.B.: zur Reduktion der Kohlendioxid-Emissionen in verschiedenen städtischen Prozessen), sondern es müssen auch Ansätze für eine systemische Transformation entwickelt werden, einschließlich sozialer Innovation, Verhaltensänderung, unterstützender Regulierung, etc.

### Schritt 1: Die Mission definieren.

- 1. Intentionalität:** Die Mission der klimaneutralen Städte unterstützt nationale klima- und energiebezogene Ziele sowie jene Mission, die sich die Europäische Union in diesem Kontext gesetzt hat<sup>4</sup>.
- 2. Zielgerichtetheit:** Während die Ziele der Klimaneutralität für 5 Piloten bis 2030 und für alle Städte bis 2040 klar und messbar sind, ist die Schaffung eines breiten gesellschaftlichen Engagements für diese Transformationsmission entscheidend.
- 3. Reflexivität:** Wir empfehlen eine gut geplante Zwischenevaluierung auf der Basis von kooperativ entwickelten KPIs.

In ihrem **transformativen** Charakter, muss sich diese Mission den typischen Herausforderungen von Gemeingütern stellen: während im Prinzip alle Menschen in gewissem Maße vom Problem betroffen sind, ist es gleichzeitig sehr schwierig, die Verantwortlichkeit für die Lösung festzumachen. Aus diesem Grund ist ein breites gesellschaftliches Commitment einer **gemeinsamen Vision** gegenüber unerlässlich. Die Kommunikation von Klimaneutralität als Selbstzweck reicht nicht

aus, um alle Anstrengungen zu mobilisieren, die zur Umsetzung der Mission erforderlich sind. Eine gemeinsame Vision, was die Merkmale einer lebenswerten „klimaneutralen Stadt“ sind, muss auf einer soliden partizipatorischen Basis geschaffen werden, und die Realisierung dieser Merkmale muss auf den Prinzipien der Nachhaltigkeit und Klimaneutralität beruhen. Für die Kommunikation unserer Mission bedeutet dies, dass die beteiligten Stakeholder vielfältig und flexibel einzubinden sein müssen und dass eine breite Öffentlichkeit von Menschen, die in einer Stadt leben oder arbeiten, systematisch einbezogen werden muss.

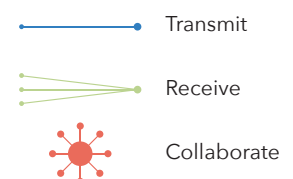
### Schritt 2: Die Handlungsebene verstehen.

Ein Programm, das auf nachhaltige und energieeffiziente Gebäude ausgelegt ist, wird die Mission einer klimaneutralen Stadt alleine nicht erfüllen. Es muss mindestens ein Dialog der Stufe 2 („receive“ <> „transmit“) mit anderen Programmen und Initiativen stattfinden. Wenn die Mission als übergreifende Logik für alle relevanten AkteurInnen und Initiativen eingeführt wird, stehen wir vor den kommunikativen Herausforderungen einer kom-

plexen „Transformer Mission“. Das erfordert eine Ebene-3-Kommunikationsarchitektur, die eine **effektive Kooperation** zwischen den beteiligten AkteurInnen ermöglicht. Auf einer Ebene 4 legt die Mission dauerhafte Prinzipien fest, um urbane und gesellschaftliche Nachhaltigkeit als Ganzes zu erreichen.

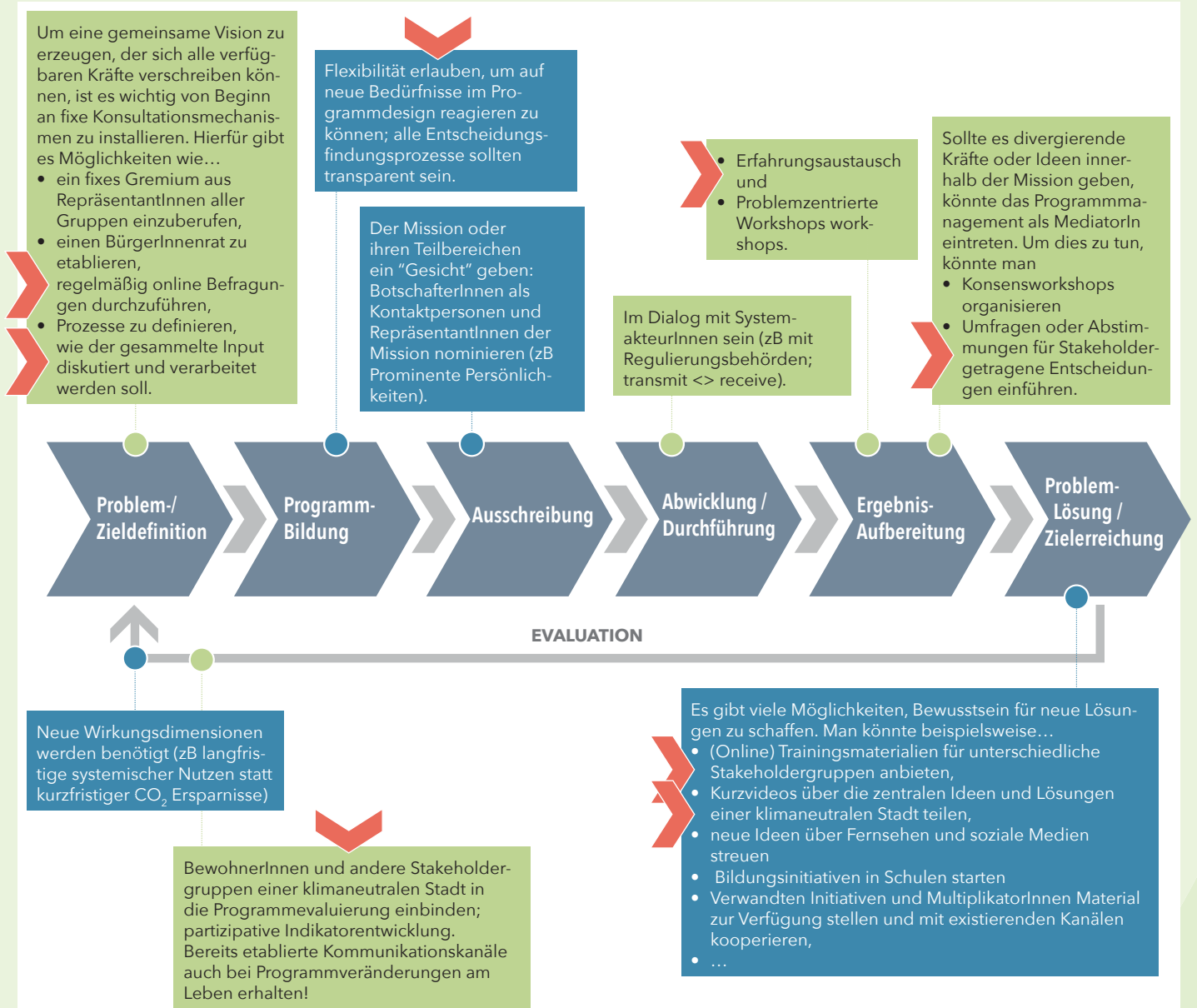
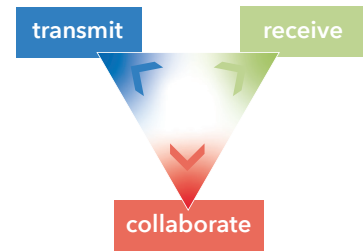
### Schritt 3: Den besten Weg zur Stakeholdereinbindung finden.

Wir empfehlen einen skalaren Ansatz, um von Ebene 2 auf Ebene 3 zu gelangen, indem die „receive“-Funktion systematisch erhöht wird, so dass die Stakeholder immer mehr Einfluss und damit Eigenverantwortung gewinnen. Mit steigender Komplexität wird die Steuerung der Kommunikationsaktivitäten immer kostenintensiver und ineffizienter, da sich die Kommunikationsachsen vervielfachen. Für eine voll etablierte Ebene-3-Mission schlagen wir daher vor, sich auf **kollaborationsfördernde Maßnahmen** zu konzentrieren.





Solche Kollaborationsmaßnahmen können zentral organisiert und an strategischen Punkten eingeführt werden oder in eine Plattformarchitektur eingebettet sein, die eine dezentrale Zusammenarbeit ermöglicht. Unter der Annahme, dass unsere Mission noch Programmzyklen hat, haben wir die in unserer Studie gesammelten Ideen hinzugefügt, wie diese Herausforderungen in jeder Phase durch zentral organisierte Kommunikation bewältigt werden können. Die Kästchen in Blau deuten auf Aufgaben zum Senden von Informationen hin („transmit“), Rahmen in Grün auf Empfangsmöglichkeiten („receive“). Beide Funktionen werden gemeinsam benötigt, um einen Dialog zwischen den beiden Strömen zu ermöglichen. Wenn Ihre Mission allerdings auf Ebene 3 stattfinden soll, empfehlen wir die Schaffung einer Kooperationsplattform für dezentrale Kommunikation, wie auf der letzten Seite beschrieben. Aufgaben, die sich für eine Einbettung auf einer solchen Plattform besonders gut eignen, sind in der Grafik mit roten Pfeilen markiert.



## Merkmale einer Kooperationsplattform für effektive Missionskommunikation und Stakeholdereinbindung

Im Dialog zu sein, ist auf den Ebenen 1 und 2 notwendig („receive“ <> „transmit“). Die Zusammenarbeit auf Ebene 3 ist jedoch mehr als nur Dialog - es geht um beidseitige Verantwortlichkeit dem Missionsziel gegenüber. Um dies zu erreichen, empfehlen wir eine Kooperationsplattform, die auf den folgenden Prinzipien basiert:

- Sie ist eine zentrale **Sammel- und Austauschstelle** für Probleme rund um die Klimaneutralität. Ideen und Probleme können jederzeit geäußert werden.
- Basierend auf sehr **klaren Grundsätzen für die Kooperation** können Personen aus allen Stakeholder-Gruppen (auch nicht vordefinierte und sogar Nicht-Teilnehmende des F&I-Programms) beitragen.
- Alle Akteure müssen ansprechbar sein und **Verantwortung** für ihre Beiträge zum Netzwerk übernehmen. Alle Mitglieder profitieren von der Zusammenarbeit, unterliegen aber im Gegenzug den gleichen Regeln.
- **Sinn und Zweck** der Plattform müssen transparent, interessant und relevant sein, damit sich Menschen engagieren.
- Die Mission der klimaneutralen Städte wird als die Summe aller **entstehenden Praktiken**

verstanden, die die Mission unterstützen. In diesem Sinne ist das System selbstorganisierend. Es ermöglicht einen dezentralen Aufbau von (demokratischen) Verhandlungsprozessen, die es erlauben, Mehrdeutigkeiten zu verarbeiten und unterschiedliche Perspektiven in eine konsensuale und transparente Entscheidungsfindung einfließen zu lassen.

- Das System ist **anpassungsfähig** und ermöglicht einen schnellen und direkten Informations- und Wissensaustausch für nachhaltige Lösungen.
- Gemeinsame Formulierungen, **Normen und Praktiken** für Fragen der Klimaneutralität werden kooperativ entwickelt (was dem Programmträger Translationskosten spart) und ermöglichen **soziales Lernen**.
- Es ist wichtig, die **Eintrittsbarrieren niedrig** zu halten, die **Entwicklungsmöglichkeiten** des Engagements auf der Plattform aber möglichst hoch anzusetzen.

Die Entwicklung einer solchen Architektur kann ein langer Prozess sein, der jedoch nicht auf einmal vollzogen werden muss. Die Funktionalität kann mit der Zeit wachsen. Obwohl sie für die Kooperation konzipiert ist, können alle einseitigen Sende- und Empfangsaktivitäten (receive, transmit) ebenfalls über die Plattform organisiert werden, so dass sie Schritt für Schritt zu einem zentralen Austauschpunkt für alle Fragen rund um die Mission wird.

