

# Lösungsorientierte Kommunikation im Herdenschutz

Grundlagen und Hinweise zum strategischen Vorgehen  
für Beratende und Landschaftspflegeorganisationen



# Impressum

Herausgeber: Deutscher Verband für Landschaftspflege e. V. (DVL)  
Text/Redaktion: Wolfram Weltzer, Christiane Feucht  
Fotos: Titel Peter Roggenthin, Rückseite Christiane Feucht  
Layout: Nicole Sillner, alma grafica  
Kontakt: Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e. V.  
Promenade 9, 91522 Ansbach  
[herdenschutz@dvl.org](mailto:herdenschutz@dvl.org)  
[www.herdenschutz.dvl.org](http://www.herdenschutz.dvl.org)

Dieses Skript entstand auf der Basis der Online-Workshops „Lösungsorientierte Kommunikation in der Herdenschutzberatung“ (2021). Die Workshops wurden von Wolfram Weltzer geleitet.

Dieses Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
© Deutscher Verband für Landschaftspflege, Ansbach 2022

Das Projekt „Herdenschutz in der Weidetierhaltung“ ist Teil der Modell- und Demonstrationsvorhaben (MuD) Tierschutz in der Projektphase Wissen-Dialog-Praxis. Die Förderung erfolgt aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages. Die Projektträgerschaft erfolgt über die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE).

Gefördert durch



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Projektträger





# Inhalt

- 1 Die Bedeutung der Kommunikation für den Herdenschutz 4
- 2 In vier Schritten zur Kommunikationsstrategie 5
  - 2.1 Sachanalyse 5
  - 2.2 Strategische Analyse 6
  - 2.3 Strategischer Ansatz 10
    - 2.3.1 Ansatz 1: Kommunikation im Umgang mit Betroffenen 10
    - 2.3.2 Ansatz 2: Auf den Ernstfall vorbereitet sein:  
Krisenkommunikation 13
    - 2.3.3 Ansatz 3: Über die Krise hinausdenken: Was hilft der  
Weidetierhaltung langfristig? 14
  - 2.4 Umsetzungsplan 15
- 3 Weiterführende Literatur 17

# 1 Die Bedeutung der Kommunikation für den Herdenschutz

Die Anwesenheit des Wolfs und die notwendigen Schutzmaßnahmen für Weidetiere sind ein Thema, das Naturschutz, Landwirtschaft, Jagd und viele andere Nutzergruppen sehr unterschiedlich betrachten. Es ist zugleich hoch emotional und führt oft zu einer Polarisierung in der Öffentlichkeit. Dabei mischen sich Sachargumente mit menschlichen Ängsten vor dem Beutegreifer und der häufig auch ohne Bedrohung durch den Wolf als prekär empfundenen Lage vieler weidetierhaltenden Betriebe.

Weil vor diesem Hintergrund die Gefahr besteht, dass es im Gespräch zu Missverständnissen und Blockaden kommt, sind für Herdenschutzberater\*innen kommunikative Kompetenzen besonders wichtig. Gleichzeitig haben Landschaftspflegeorganisationen (LPO) ein hohes Interesse am Erhalt der Weidetierhaltung. Ihnen muss daran gelegen sein, dass die öffentliche Debatte im Fall von Wolfsrissen nicht aus dem Ruder läuft. An beide, LPO und Berater\*innen, wendet sich dieses Skript.

Herdenschutzberatung soll Weidetierhaltende dabei unterstützen, geeignete Schutzmaßnahmen gegen Beutegreifer wie Wölfe zu etablieren. Sie kann - je nach Länderregelung - nach einem Rissvorfall, aber auch präventiv in Anspruch genommen werden. Die Tierhaltenden können in vielen Bundesländern das kostenlose Angebot der staatlichen Beratung direkt anfragen. In diesen Fällen ist ein Grundinteresse für Herdenschutz und betriebliche Lösungen meist gegeben. Die Voraussetzungen für ein konstruktives Gespräch sind gut.

Da Herdenschutz aber nur wirksam ist, wenn alle Weidetiere geschützt sind, kommt es darauf an, dass Berater\*innen auch auf diejenigen Betriebe zugehen, die Herdenschutz ablehnen oder desinteressiert sind. In diesen Fällen genügt es nicht, fachlich gut vorbereitet in Gespräche und Diskussionen zu gehen. Denn hinter der ablehnenden Haltung stehen oft gerade keine Sachargumente, sondern persönliche Ängste und Interessen, die sich oft auch in Gruppenpositionen wiederfinden oder daraus gespeist werden.

Für die einzelnen Berater\*innen, noch mehr aber für beteiligte Organisationen, ist es daher wichtig, sich Klarheit über die Struktur des Konflikts in der Region zu verschaffen: Was sind Situation und Interessen der beteiligten Personen und Gruppen (für die Kommunikation „Zielgruppen“ genannt)? Was sind die eigenen Rollen und Ziele im Konflikt? Eine aus dieser Analyse entwickelte Strategie ist dann Voraussetzung für eine stimmige und effiziente Kommunikation.

## 2 In vier Schritten zur Kommunikationsstrategie

Um auf schwierige Kommunikationssituationen vorbereitet zu sein und zielführend im Sinne des Beratungsauftrags oder der eigenen Organisation handeln zu können, ist es empfehlenswert, eine Kommunikationsstrategie als Handlungsleitfaden zu haben. Insbesondere für Vereine, wie Landschaftspflegeorganisationen, ist es dabei wichtig, dass Vereinsführung und Mitarbeitende nach einer gemeinsamen Strategie vorgehen, die sich in wenigen Schritten erarbeiten lässt (Abb.1).



Abb. 1: Die vier Schritte zur Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie

### ➔ Hinweis

Wir können im Rahmen dieses Skripts nur eine Übersicht bieten und erläutern nur ausgewählte, im Text → **fett gedruckten Punkte** in einem Kasten näher.

### 2.1 Sachanalyse

- Wie ist die Faktenlage zum Thema? → z.B. [DVL-Steckbrief Wolf und Weidetierhaltung](#)
- Welche Auswirkungen hat das Auftreten von Wölfen auf Landwirtschaft und Naturschutz konkret in meiner Region? (aktuell und in die Zukunft weitergedacht)
- In welcher wirtschaftlichen Situation sind Weidetierhaltende in meiner Region?
- Welche Position vertritt meine Organisation bei uns vor Ort zum Thema?
- Wenn eine Position nicht vorliegt: Was ist zu tun, damit eine Position (zumindest intern) formuliert wird?
- Wer sind die beteiligten Konfliktparteien und um welche Art von Konflikt handelt es sich? (Sachkonflikt, Machtfrage, Streit um Deutungshoheit, Instrumentalisierung der Wolfsproblematik für andere politische Ziele ... oft mehrere Ebenen gleichzeitig)
- Welche Sachziele wollen wir bei diesem Thema erreichen? → **Wirkungsziele definieren**

- Was ist meine professionelle Rolle? Wer bin ich in Bezug auf Wolf und Weidetiere (Abb. 2): Was ist meine Privatmeinung, was ist meine Meinung als Interessenvertreter, was ist meine Meinung als Organisationsvertreter? In welcher Rolle führe ich das Gespräch? Welche Rolle möchte (kann/soll/darf) ich spielen? (Ersthelfer, Berater/Unterstützer, Moderator, ...)

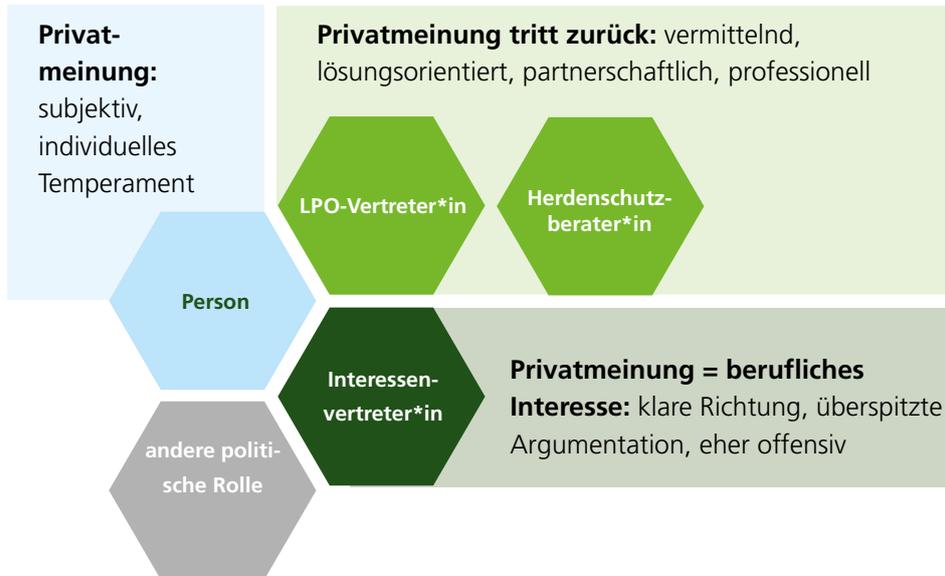


Abb. 2: Wer bin ich in Bezug auf Wolf und Weidetiere?

### Wirkungsziele definieren

Je präziser das Wirkungsziel formuliert ist, umso passgenauer lässt sich die zugehörige Kommunikationsstrategie entwickeln. Wirkungsziele können z.B. sein:

- Beweidung eines konkreten Gebiets nach bestimmten Vorgaben einführen/umsetzen
- Erhalt der Weidetierhaltung und Sicherung der Pflege extensiver Weiden im Wirkungsgebiet
- Flächendeckende Implementierung des Grundschutzes im Gebiet/Unterstützung der Weidetierhaltenden bei der Einrichtung und Erhalt des Grundschutzes
- Bessere Förderbedingungen für Weidetierhaltung allgemein
- Bessere Förderung speziell für Herdenschutz

## 2.2 Strategische Analyse

Für jedes Wirkungsziel sollten die relevanten Zielgruppen identifiziert werden. Das können die Tierhaltenden, aber auch Flächeneigentümer, Kommunen, Verbände, andere Nutzer und viele andere sein. Zielgruppen der Kommunikation lassen sich klassisch grob in primäre (Betroffene, Beteiligte extern, aber auch in der eigenen

Organisation) und sekundäre (breite Öffentlichkeit, Politik/Verwaltung und Verbände) einteilen. Medien nehmen dabei eine Übertragungsfunktion hin zu den Zielgruppen wahr.

Wichtige strategische Fragen sind:

- Welche unserer Zielgruppen sind betroffen und wie? → **Beispiel für Zielgruppen**
- Wie stehen die unterschiedlichen Zielgruppen zueinander?
- Welche Zielgruppen sind für uns am wichtigsten? → **Zielgruppen definieren, → Zielgruppe hierarchisieren** (Abb. 3, Seite 8)
- Was sind die Bedürfnisse und Probleme der jeweiligen Zielgruppe?  
→ **Bedürfnisse einer Zielgruppe**
- Wo liegt genau das Kommunikationsproblem? Im Fall Wolf und Weidetierhaltung auf jeden Fall auch darin, dass es einfache Lösungen nicht gibt. Als Vertreter\*in einer Landschaftspflegeorganisation ist es in der Regel nicht möglich, pro oder contra Wolf Stellung zu beziehen. Daher ist eine zentrale Frage, welche Lösungsangebote ich meinen Zielgruppen/Gesprächspartner\*innen gegenüber kommunizieren kann und zu welchen Fragen ich bewusst nicht kommuniziere.
- Wollen wir das Thema offensiv (Fachkompetenz zeigen, Handlungsfeld besetzen) oder defensiv (im Hintergrund bleiben, die Gestaltung der öffentlichen Debatte anderen Personen/Organisationen überlassen) angehen?
- Welche Botschaften sollen bei meinen Zielgruppen ankommen? Was sollen die Zielgruppen über das Thema und mich/meine Organisation sagen?  
→ **Kommunikationsziele definieren**

#### **Zielgruppe definieren** (Beispiele, kann vor Ort variieren)

- Weidetierhaltende: Hobby, Kleinbestand, Haupt-, Nebenerwerb, Landschaftspflegebeweider/Naturschutzprojekt
- Tierhalter-/zuchtverbände
- Veterinärämter (Kontakte zu allen Tierhaltern)
- Landwirtschaftsämter (Betriebsberatung, Bearbeitung Förderanträge)
- Zuständige für Förderrichtlinie (Ausgestaltung Programm, Formalitäten)
- Flächeneigentümer (z.B. Ermöglichung von Maßnahmen auf Pachtflächen oder andere)
- Bauamt (Genehmigungen für Zäune)
- Landwirtschaftliche Medien
- Lokale Medien
- Zaunbaufirmen (Info zu Förderstandard)
- Kommunalpolitik
- Tourismus, Gastronomie
- Breite Bevölkerung



Abb. 3: Beispiel für eine einfache Zielgruppenhierarchie, schematische Darstellung, nicht vollständig

### Zielgruppen hierarchisieren (Abb.3)

Die Grafik zeigt eine vereinfachte Zielgruppenhierarchie aus Sicht einer LPO. In diesem Fall wurden die Weidetierhaltenden als wichtigste Zielgruppe identifiziert, unter anderem, weil sie für die Freihaltung von naturschutzfachlich wesentlichen Flächen als unverzichtbar erachtet werden. Zielgruppen der Kommunikation sind aber auch die Hobbytierhalter\*innen, weil auch sie beim Herdenschutz mitmachen müssen. Die Berater\*innen sind auch Zielgruppe, weil sie die Position ihrer Organisation gut vertreten müssen und dementsprechend informiert und geschult sein sollten. Behördliche Entscheidungen (Genehmigungen, Förderbescheide) prägen den Handlungsrahmen maßgeblich. Ein gutes Einvernehmen und häufiger kommunikativer Austausch zwischen LPO und ihnen ist deshalb notwendig.

Nimmt man die Rahmenbedingungen der Weidewirtschaft generell in den Blick, dann sind Tourismus, Gastronomie und regionaler Handel zusätzliche Zielgruppen: Sie können die Nachfrage nach Produkten der Weidebetriebe stärken und die landwirtschaftlichen Betriebe damit stärken. Auch die Kommunalpolitik kann Zielgruppe sein, etwa wenn es um Konzepte für Beweidungsflächen geht. Mit Zahl und Größe der Zielgruppen steigt der Aufwand, sie zu erreichen. Deshalb scheint eine Konzentration auf Hauptzielgruppen (Spitze der Hierarchiepyramide) sinnvoll. Dennoch kann aber in manchen Strategien auch die breite Bevölkerung eine Rolle spielen, etwa wenn es darum geht, sie zu informieren oder als Konsument\*innen mit ins Boot zu holen. Im Fall von Wolfssichtungen und Rissen ist gute Information der Bevölkerung auch notwendig, um panische Reaktionen zu verhindern.

### **Bedürfnisse einer Zielgruppe: Beispiel Weidetierhalter\*innen**

- Schutz der Tiere gewährleisten
- Planbarkeit / Sicherheit
- Arbeitsaufwand entlohnen / Existenzsicherung / Vermarktung
- Perspektive für Hofnachfolge / Tradition weiterführen
- Überforderung vermeiden/ Nicht allein gelassen werden
- Praxistaugliche Lösungen für Herdenschutz
- Klarheit bei Vorgehen und gesetzlichen Regelungen
- Anerkennung für Berufsstand
- ...

### **Kommunikationsziele definieren und Botschaften formulieren**

Kommunikationsziele unterscheiden sich von Wirkungszielen: **Ziel der Kommunikation ist eine Einstellungsänderung oder eine Veränderung der Handlungsbereitschaft der Zielgruppen.** Die Botschaft dient dem Wirkungsziel und ist auf die Interessen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet, das heißt sie greift ihre Bedürfnisse auf.

#### ***Beispiel Kommunikationsziele Weidetierhalter\*innen***

- Ihnen ist der Schutz ihrer Tiere ideell und finanziell etwas wert.
- Sie identifizieren sich mit der Rolle als Landschaftspfleger, die etwas für das Gemeinwohl tun.
- Sie lassen sich beraten, informieren sich über gesetzliche Regelungen und Förderbedingungen
- Sie finden innovative Lösungen, denken zukunftsorientiert.
- Sie sind bereit, sich für die Anerkennung ihres Berufsstands und bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen.

***Damit die Botschaften Chancen haben, tatsächlich bei der Zielgruppe anzukommen, hilft es, sie aus deren Sicht zu formulieren.***

#### ***Beispiele:***

- „Mit diesen Herdenschutzmaßnahmen kann ich meine Tiere schützen. Es ist mehr Arbeit, aber das ist es mir wert.“
- „Mit meinen Tieren leiste ich einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der biologischen Vielfalt. Dieser Beitrag zum Gemeinwohl wird angemessen bezahlt und gesellschaftlich anerkannt.“

- „Mein Betrieb ist zukunftsfähig. Wenn meine Kinder wollen, haben sie damit eine wirtschaftliche Perspektive.“
- „Wir Weidetierhalter werden nicht allein gelassen. Wir bekommen Unterstützung durch Zuschüsse, Beratung und Vermarktungskonzepte.“

Die so gefundenen Botschaften dienen lediglich dem Verständnis für die Zielgruppe und helfen, die Kommunikationsstrategie zu entwickeln und die eigene Kommunikation daran auszurichten. Sie sind keine Formulierung für die direkte Ansprache der Zielgruppe.

## 2.3 Strategischer Ansatz

Aufbauend auf den Analysen, kann die Kommunikationsstrategie – je nach Situation und Rolle der Agierenden – nun in verschiedenen Ansätzen und Zielrichtungen entwickelt werden. Gegebenenfalls sind auch alle gleichzeitig zu entwickeln:

1. Zum einen geht es für die einzelnen Berater\*innen darum, eine individuelle Kommunikationshaltung gegenüber Weidetierhaltenden zu finden.
2. Zum anderen geht es in der Krisensituation von neu auftretenden oder zunehmenden Wolfsrissen vor allem für Organisationen/Verbände darum, eine möglichst sofort anwendbare Strategie für Krisenkommunikation in der Schublade zu haben.
3. Idealerweise gibt es darüber hinaus eine Kommunikationsstrategie, die nachhaltig auf bessere Rahmenbedingungen für die Weidewirtschaft zielt.

**Generell gilt für alle drei Ansätze: Am effektivsten ist eine Strategie, die nicht nur von den eigenen Zielen ausgeht, sondern die Ziele und Interessen der jeweiligen Gegenüber oder Zielgruppen berücksichtigt und versucht, Gemeinsamkeiten zwischen den Bedürfnissen der Zielgruppen und den eigenen Interessen zu finden.**

### 2.3.1 Ansatz 1: Kommunikation im Umgang mit Betroffenen

Hierbei hilft es, sich in die Situation des Gegenübers hineinzusetzen. Die Gesprächspartner\*innen befinden sich meist in einer emotional schwierigen Situation: zum unmittelbaren Erschrecken und unter Umständen grausigen Bildern kommen wirtschaftliche Sorgen. Daher geht es darum, dem Gegenüber auf Augenhöhe zu begegnen, nicht belehrend aufzutreten, sondern eine gemeinsame Gesprächsbasis für die Suche nach individuellen Lösungen zu finden. → **Empfehlungen für die direkte Kommunikation**

### Empfehlungen für die direkte Kommunikation<sup>1</sup>

- Akteure mit moderaten Einstellungen adressieren
- Persönlichen Kontakt herstellen
- Kein Verbeißen an der Sachebene, zunächst an der Beziehungsebene arbeiten
- Verständnis für Betroffene, auch, wenn sich der Ärger nicht auf den Wolf, sondern auf Menschen bezieht
- Gemeinsam geteilte Werte ansprechen
- Identität, Werte, Ziele des anderen anerkennen
- Anerkennung der Kompetenzen der Gesprächspartner in ihrem Tätigkeitsbereich
- Gemeinsam Lösungen für empfundene Nachteile suchen

<sup>1</sup> Dr. Micha Herdfelder und Dr. Angela Lüchtrath „Der Streit um Luchs und Wolf – Hintergründe eines Konfliktes zwischen Jagd, Naturschutz und Nutztierhaltung“ <https://www.youtube.com/watch?v=SqZ-lew6bZE> und Lüchtrath, A. „Bewertung von Bestrebungen zum Schutz großer Beutegreifer durch betroffene Bevölkerungsgruppen am Beispiel des Luchses“ Dissertation 2011, <https://freidok.uni-freiburg.de/fedora/objects/freidok:8347/datastreams/FILE1/content>; Abgerufen 31.3.2022

Die Rückkehr des Wolfs und die damit verbundenen Herdenschutzmaßnahmen führen immer wieder zu verallgemeinernden Behauptungen, Übertreibungen und emotionalen Reaktionen. Vor allem in emotional aufgeladenen Situationen ist daher eine lösungsorientierte Kommunikation wichtig. Das bedeutet, dass man das Argument seines Gegenübers analysiert, um dann angemessen und souverän darauf zu reagieren. Gelingt es, richtig auf den Gesprächspartner einzugehen und das Gespräch wieder auf die Sachlage bzw. ihre individuelle Situation zu lenken, kann ein konstruktiver Austausch entstehen. → **Beispiel Argumente widerlegen**

### Beispiel Argumente widerlegen

*„Die Zäune bringen doch sowieso nichts, da springen die Wölfe doch drüber!“*

**Analyse:** Fehlinformation oder durch Verallgemeinerung wird versucht, eine sinnvolle Maßnahme zu verhindern. Dahinter kann Angst (um Weidetiere), Überforderung (Zaunbau, Finanzierung) oder das Wiedergeben einer Verbandsposition stecken.

**Mögliche Antwort:** Gegebenenfalls Nachfragen, nicht belehren, aber Fakten zu Wolfsverhalten und Informationen zur Wirksamkeit von Herdenschutzmaßnahmen nennen, auf Notwendigkeit der Maßnahme und Fördermöglichkeiten hinweisen und weitere Vorgehensweise besprechen

*„Mit den ganzen Zäunen wird die Landschaft komplett verdrahtet und das Wild aus seinem Lebensraum ausgesperrt!“*

**Analyse:** Fehlinformation oder durch Übertreibung wird versucht, eine sinnvolle Maßnahme zu verunglimpfen. Dahinter können schlechte Erfahrungen, Konflikte oder das Wiedergeben einer Verbandsposition stecken.

**Mögliche Antwort:** Gegebenenfalls Nachfragen, Fakten zu Wilddurchlässigkeit und Herdenschutzzauntypen nennen, schlechte Beispiele, wie Stacheldraht oder eingewachsene Netze nennen, Gespräch mit Beteiligten oder Unterstützung der Beschilderung/Öffentlichkeitsarbeit anbieten

Gleichzeitig gilt es, die eigene Rolle zu reflektieren ([Abb. 2, Seite 6](#)): In der professionellen Kommunikation im Herdenschutz geht es nicht um die eigene, persönliche Meinung zu Fragen von Wolf und Weidetierhaltung, sondern um die Unterstützung der Weidetierhaltung. Alle in diesem Bereich Tätigen stehen im Kontext von Organisationen oder Auftraggebern. Deshalb ist immer mitzudenken: Welche Position und welche kommunikative Haltung bzw. Tonalität ihrer Äußerungen hat die betreffende Organisation? → **Tonalitäten in der Beratung**.

Verständnis, Geduld, Lösungsorientierung und Sachlichkeit gehören zu den zentralen Eigenschaften der Kommunikation in der direkten Herdenschutzberatung.

### **Tonalitäten der Kommunikation in der Beratung**

- **Verständnisvoll, empathisch:** das Problem des Gesprächspartners anerkennen
- **Lösungsorientiert:** Präventions-, Entschädigungs- und Fördermöglichkeiten aufzeigen
- **Sachlich, argumentativ:** Maßnahmen vorschlagen und mit Expertise begründen
- **Relativierend:** Übertreibungen, abstrakte Zahlen können mit Vergleichen ins Verhältnis gesetzt werden
- **Professionell,** vertrauenswürdig, kompetent
- **Gemeinwohlorientiert:** gemeinsame Interessen von Kommunen, Weidetierhalter\*innen und Naturschutz betonen (Landschaftsbild, Biodiversität, gegebenenfalls regionale Produkte, Tourismus)
- **Geduldig gegenüber Betroffenen:** zuhören, Hilfsmöglichkeiten erklären ...
- **Klar und prägnant gegenüber Medien:** Botschaften müssen – gerade bei komplexer Themenlage – leicht verständlich sein. Lange Ausführungen bergen das Risiko, dass Journalisten im Bemühen um Kürze ausgerechnet die relevanten Botschaften weglassen.

### 2.3.2 Ansatz 2: Auf den Ernstfall vorbereitet sein: Krisenkommunikation

Für Herdenschutzberater und Akteure in der Landschaftspflege tritt der Ernstfall ein, wenn es bestätigte Wolfsichtung in der Region oder einen Rissvorfall gibt oder sich Einzeltiere oder ein Rudel in der Region angesiedelt haben. Weidetierhaltende wenden sich dann gegebenenfalls an vertrauenswürdige Akteure zur Unterstützung. Das Thema wird häufiger in den Medien aufgegriffen und sorgt für eine emotionale und hitzige Diskussion. Vielleicht werden von Medienvertretern Anfragen zu Positionen an die relevanten Organisationen gerichtet. Dann ist es für Organisationen wichtig, eine zuvor erarbeitete Strategie für die Krisenkommunikation vorliegen zu haben und nicht unvorbereitet reagieren zu müssen. Ohne strategische Vorbereitung sind Fehler in der Kommunikation vorprogrammiert.

Das gilt selbst dann, wenn die Vorgehensweise nach reiflicher Überlegung lautet, sich nicht zu äußern. Denn auch das Sich-Nicht-Äußern ist eine Positionierung und kann als solche von Außenstehenden bewertet werden. Die Entscheidung muss vor allem intern allen Beteiligten bekannt und begründet sein, damit es nicht doch zu unerwünschten Äußerungen kommt. Der DVL empfiehlt daher allen Beweidungsakteuren, eine abgestimmte Position zu entwickeln und zu formulieren.

Position und Strategie können je nach Region und Verband/Organisation unterschiedlich ausfallen, zu klären sind aber in jedem Fall folgende Punkte:

- Was sind unsere Kommunikationsziele in der akuten Krisensituation?
- Was hilft welchen Zielgruppen in diesem Fall am meisten? Was wären die zentralen Botschaften?
- Wie können wir Situationen und Bilder schaffen, die Vertrauen und Zuversicht fördern? (z. B. gemeinsames Errichten eines Zauns, Übergabe eines Fördermittelbescheids ...)
- endgültige Definition der Rollen (Organisation, Mitarbeitende, gegebenenfalls Einzelperson)
- möglichst präzise Festlegung der Tonalität
- Wie bringen wir unsere Position an die Öffentlichkeit? Bei eigener Medienarbeit bedeutet dies auch, einen guten Medienverteiler (Print, Online, Hörfunk, Fernsehen) aufzubauen und Kontakt zu entscheidenden Journalist\*innen in allen relevanten Redaktionen zu pflegen.
- Wer ist bereits vorab einzubinden? Welche Multiplikator\*innen sollten unsere Position kennen, bestenfalls teilen? Wie gelingt es gegebenenfalls, dass Medien unsere Organisation bzw. ihre Repräsentanten als relevante, kundige Gesprächspartner\*innen einschätzen?
- Wer ist im Ernstfall schnell einzubinden? Idealerweise sprechen Landwirtschaft, Naturschutz und Behörden im Ernstfall die gleiche Sprache und lassen sich nicht auseinanderdividieren.

- Ressourcen und Kompetenzen: Was kann ich / können wir leisten? Wer aus meiner Organisation sollte sich wozu äußern? Und wer nicht!
- Durchspielen des Konflikts, um die Strategie zu testen und mögliche Hindernisse, kommunikative Fallen ... zu erkennen
- Schriftliche Fixierung der Strategie mit präzisiertem Wording: Je emotionaler ein Thema, umso mehr kommt es auf feine Nuancen der Formulierung an. Jede unbedachte Abweichung, oft unwichtige Nebensätze können falsch interpretiert werden (und gegen einen verwendet werden ...)
- Ein präzises Wording ist, gerade für Berater\*innen, auch wichtig in Bezug auf emotionale Äußerungen, die nicht der sachlichen Situation entsprechen sowie Fake News, Mythen

### **2.3.3 Ansatz 3: Über die Krise hinausdenken: Was hilft der Weidetierhaltung langfristig?**

Davon ausgehend, dass die Weidewirtschaft unabhängig von realer oder drohender Gefährdung durch Wölfe vielerorts in einer schwierigen Situation ist, stellt sich die Frage, ob eine Konzentration auf das Thema Wolf aus Sicht der Landschaftspflege sinnvoll ist. Möglicherweise ist es wichtiger, die Resilienz der Weidetierwirtschaft und ihrer Betriebe generell zu stärken.

Dafür ist dann auch eine eigene Handlungs- und Kommunikationsstrategie erforderlich. An dieser Stelle lässt sich das nur andeuten: Beispielsweise kann es sinnvoll sein, mit Kommunen und Touristikern vor Ort eine Marketingkampagne für Produkte der Weidewirtschaft zu konzipieren. Ein anderer Ansatz kann es sein, mit den örtlichen Landwirtschafts- und Naturschutzbehörden gemeinsam an gezielten Fördermaßnahmen zu arbeiten und diese offensiv zu kommunizieren. Auch ein gemeinsames Lobbying für bessere, politische Rahmenbedingungen für die Weidetierhaltung kann angeraten sein, wenn die örtlichen Akteure Zugang zu Entscheidungsträgern auf Landes- oder Bundesebene haben.

## 2.4 Umsetzungsplan

Sind die Zielgruppen gefunden und hierarchisiert, die jeweiligen Bedürfnisse analysiert, Botschaften entwickelt und ein strategischer Ansatz festgelegt, folgt die Auswahl von Mitteln und Aktivitäten für die Umsetzung. Das dabei zu schnürende Maßnahmenbündel kann je nach Rolle und zur Verfügung stehenden Ressourcen sehr unterschiedlichen Umfang haben.

Folgende Fragen sollte dabei gestellt werden:

- Mit welchen Maßnahmen erreiche ich welche Zielgruppen?
- Welche personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen stehen uns zur Verfügung?
- Welche Werkzeuge wollen wir verwenden?
- Was wollen wir bis wann umsetzen?
- Wer ist für was zuständig?
- Wann setzen wir uns wieder zusammen und passen unsere Strategie an?

→ **Evaluierung**

Für die Kommunikation außerhalb der eigenen Organisation könnte ein Maßnahmenkatalog Folgendes enthalten (Abb. 4).

### Maßnahmenkatalog für die Kommunikation nach Außen

Direkter Dialog	Veranstaltungen	Medien	Direktes Gespräch
<ul style="list-style-type: none"> <li>– direkte Gespräche</li> <li>– Stammtische</li> <li>– Gespräche mit Multiplikatoren und Entscheidern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Begehungen, Ortstermine</li> <li>– fachliche Fortbildungen</li> <li>– Expert*in mit Erfahrung aus erster Hand</li> <li>– Informationsfahrt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steckbrief als interner Leitfaden</li> <li>– Pressearbeit               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressemitteilung</li> <li>- Presse-/Hintergrundgespräch</li> </ul> </li> <li>– Internet               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Homepage</li> <li>- → <b>Social Media</b> Listening</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beratung</li> <li>– Fördermöglichkeiten</li> </ul>

Abb. 4: Exemplarischer Maßnahmenkatalog für die Umsetzung einer Kommunikationsstrategie

### **Achtung Falle: Soziale Medien**

Diskussionen in Sozialen Medien wie facebook neigen dazu, sich emotional aufzuheizen und für Polemik und Polarisierung zu sorgen. Das ist aus Sicht der Landschaftspflege genau das Gegenteil dessen, was in der Debatte um Wolf und Weidetierhaltung nötig ist. Daher ist es sinnvoll, diese Medien nur zur nutzen, wenn man im Umgang damit sehr souverän und routiniert ist, sowie die nötigen Ressourcen hat. Soweit das Thema in bestehenden, eigenen Social-Media-Profilen von außen herangetragen wird, ist in der Regel Gelassenheit die richtige Haltung: Einen Shitstorm (der sich meist schnell wieder legt) auszuhalten, ist im Zweifel nützlicher als ihn mit Gegenargumenten (und seien sie noch so richtig in der Sache) noch anzuheizen.

Hilfreich ist aber unter Umständen das „Social Listening“, also das Beobachten der Debatten im Netz. Oft lässt sich dabei frühzeitig erkennen, wo ein Thema in bestimmten Gruppen anders gesehen oder wichtiger genommen wird als in der eigenen Wahrnehmungen. Zunehmend laufen auch Kampagnen über Social Media, von denen nichts mitbekommt, wer die Szene dort nicht beobachtet.

## 3 Weiterführende Literatur

- FRANCK, N. (2017) Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Springer Verlag – speziell für Verbände/NGOs geschrieben
- HOOFACKER, G. & MEIER, K. (2017) La Roches Einführung in den praktischen Journalismus, Springer Verlag, – einfach verständliches Lehrbuch, das Standardwerk der Journalismus-Ausbildung; hilft für eigene Arbeit und das Verständnis gegenüber Journalist\*innen
- PFLÜGER, G. (2020) Social-Media-Marketing für Dummies, Wiley-VCH – für Anfänger in Sachen facebook, twitter, instagram & Co., aber zugleich sehr strategisch angelegt
- SCHULZ VON THUN, F. (2019) Miteinander Reden, Rowohlt TB – allgemeinverständliches Standardwerk zur allgemeinen Psychologie der Kommunikation
- SZYSZKA, P. & DÜRIG, U.-M. (2008) Strategische Kommunikationsplanung – relativ kurze Einführung in das schwierige Feld; zeigt mit dem hier gewählten Ansatz verwandte Strategien, aber auch konzeptionell andere Herangehensweisen

