



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Umwelt BAFU

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

K B N L
C D P N P
C D P N P
C I P N C



Konferenz der Beauftragten für Natur- und Landschaftsschutz
Conférence des délégués à la protection de la nature et du paysage
Conferenza dei delegati della protezione della natura e del paesaggio
Conferenza dals incumbensats per la protecziun da la natira e da la cuntrada



Issues und Früherkennungsthemen

Forum Früherkennung Biodiversität und Landschaft | BAFU KBNL ARE WSL

29. August 2013 | Bern

Auswertungsbericht

September 2013

Peter Lehmann, sanu future learning ag

Inhalt

1. Ziele / Programm des Workshops	3
2. Erfahrungen und Methoden in Issuemanagement und Früherkennung in anderen Organisationen	4
3. Umfeldentwicklungen und Issues	5
4. Issuemanagement 2014ff.....	8

1. Ziele, Programm Workshop

Issue Forum

Donnerstag, 29.8.2013, 09.30 – 15.30 Uhr, Ort: sanu future learning ag, Dufourstrasse 18, 2502 Biel

Ziele

- A. Methoden und Erfahrungen im Bereich Issuemanagement und Früherkennung von anderen Unternehmen und Organisationen sind präsentiert.
- B. Umfeldentwicklungen sind dargestellt, Chancen und Risiken für relevante Akteure im Bereich Biodiversität und Landschaft abgeleitet, Herausforderungen für den Bereich Biodiversität und Landschaft formuliert.
- C. Das Verständnis von Issues und ein Prozess für deren Eruiierung sind für das Forum Früherkennung Biodiversität und Landschaft geschärft.
- D. Eine Liste relevanter Issues zur Bearbeitung durch das Forum ist strukturiert und bezüglich Wichtigkeit gewichtet.

Programm

Zeit	Programmpunkt	Verantwortung / Arbeitsweise
09.15-09.30	Eintreffen, Erfrischung	
09.30-09.45	Begrüssung; Einführung Programm Ziel Arbeitssitzung, Programm	StremLOW, Lehmann
09.45-10.30	Erfahrungen und Methoden in Issuemanagement und Früherkennung in anderen Organisationen Input Gastreferenten, Diskussion	Cornelia Diethelm, Conrad Engler
10.30-12.00	Umfeldentwicklungen Entwicklungen in Gesellschaft (Lifestyle, Demographie, ...), Wirtschaft, Politik, internationalem Umfeld, bei den Partnern und «Mitbewerbern», in W&T Chancen, Risiken Akteure, Herausforderungen	Workshop I
13.00-14.45	Issues Fazit Auswertung «Natur 2013» und andere Quellen Issues für Forum Früherkennung Biodiversität und Landschaft Strukturierung, Ergänzung, Gewichtung	Input P. Lehmann Workshop II
14.45-15.15	Issuemanagement 2014ff Ziel, Struktur	Plenumsdiskussion
15.15-15.30	Abschluss Zielabgleich Feedback Verabschiedung	Lehmann Teilnehmende StremLOW

Teilnehmende

Forum Früherkennung Biodiversität und Landschaft: Matthias StremLOW, BAFU, Sarah Pearson, BAFU, Pia Kläy, BAFU, Reto Camenzind, ARE, Marcel Hunziker, WSL, Urs Meyer-Dotta, KBNL, Martina Brennecke, KBNL, Daniela Pauli, Forum Biodiversität,
Gäste: Yves Leuzinger, Haute Ecole du paysage, d'ingénierie et d'architecture, André Stapfer, Hochschule für Technik Rapperswil, Felix Kienast, WSL.

InputreferentInnen

Cornelia Diethelm, Migros Genossenschaftsbund, Conrad Engler, H+ die Spitäler der Schweiz.

Moderation

Peter Lehmann, sanu future learning ag | Mobile +41 79 276 43 82

2. Erfahrungen und Methoden in Issuemanagement und Früherkennung in anderen Organisationen

Fragen, die uns beschäftigen:

- ▶ Welche Ziele werden mit dem Issuemanagement in anderen Organisation verfolgt?
 - ▶ Welcherart sind die Ergebnisse? Wie werden diese von der Organisation aufgenommen und verwertet?
 - ▶ Wer ist am Verfahren beteiligt? Ständig, ad hoc?
 - ▶ Mit welchen Methoden werden Issues erhoben? Interviews, Foren, Expertisen, Delphi-umfragen, ...
 - ▶ Welche Ressourcen werden dafür eingesetzt?
 - ▶ Welches ist die Periodizität Erhebungen und Aktualisierung?
-

Inputs Referat Cornelia Diethelm, Migros

- ▶ Es fehlt dem Issuemanagement weniger an Wissen um Früherkennungsthemen, als vielmehr an Zeit, all diese Themen zu vertiefen. Die Gefahr ist gross, sich zu verzetteln. Zentrale Aufgabe des Issuemanagements ist es deshalb, herauszufinden, welche Themen wirklich wichtig sind und sich darauf zu konzentrieren. Die Erfahrung zeigt, dass die relevanten Themen oft über mehrere Jahre stabil sind und es wenig wirkungsvoll ist, krampfhaft ständig neue Themen aufzugreifen, an der Oberfläche zu kratzen und wieder fallen zu lassen.
- ▶ Zu den wichtigsten Aufgaben des Issuemanagements gehört bei Migros die Analyse der als prioritär eingestuften Themen und die Erarbeitung von Strategien und die Umsetzung dieser Strategien in der Organisation.
- ▶ Das Issuemanagement ist hierzu direkt beim CEO angehängt.
- ▶ Methodisch wertvoll sind nebst konventionellen Themenspeichern vor allem Gespräche mit Anspruchsgruppen. Zentral sind hierbei interne Gespräche, da viel Wissen um kommende Themen bereits intern implizit oder intuitiv vorhanden ist und nur noch explizit gemacht werden muss. Externe Stakeholderdialoge, vor allem mit Branchen sind eine wertvolle Ergänzung. Dabei soll auf eine möglichst grosse Heterogenität der Dialoggruppen geachtet werden. Diese «Weisheit der Vielen» führt interessanterweise trotz Heterogenität bezüglich Einschätzung der wichtigen Themen häufig zu Konsens.
- ▶ Unter Umständen werden diese Arbeiten mit Marktforschungsprojekten unterstützt.
- ▶ Bei der Analyse der Themen ist themenspezifisch vorzugehen, da jedes Thema einen anderen Reifegrad hat. Hierzu bildet Migros thematische Arbeitsgruppen.
- ▶ Bei der Entwicklung von Strategien nicht in erster Linie auf Risiken sondern auf Chancen fokussieren. Diese Strategien werden normativ untermauert, da es bei echten Issues immer auch um Wertekonflikte geht.
- ▶ Beispiel Nano: Thema in Aufschwungphase → Man kann auch zu früh sein, so dass der Kunde den Mehrwert beispielsweise hinter einer Produktedeklaration nicht sieht. Dann kann die Strategie darin liegen, zusammen mit dem Staat die Erarbeitung entsprechender Anforderungen mitzugestalten.
- ▶ Beispiel Bienensterben und Pflanzenschutzmittel: Thema in Aufschwungphase → Zusammenarbeit mit Greenpeace führte zur Elimination von Pflanzenschutzmitteln aus dem Sortiment. Branchen im weitesten Sinne (hier NGO) haben oft ein gutes Gespür für reife Themen. Medienwirksam wird ein Thema erst sehr spät, wenn ein grosses Risiko- oder Skandalisierungspotential auch von der Öffentlichkeit erkannt wird.
- ▶ Beispiel Klima: Fokus auf Strategieumsetzung im eigenen Betrieb und zwar im Bereich Verringerung der CO₂-Emissionen. Eine Klimakompensation wurde langfristig als nicht sinnvoll angesehen und auch nicht als PR-wirksam. → Interessante Quelle für die Beurteilung der Themenrelevanz ist die Analyse von Studentarbeiten. Im oben genannten Kontext gab es überhaupt keine Arbeiten zum Thema CO₂-Kompensation und Kommunikation.
- ▶ Thema Wasser: Reifephase. Migros analysierte, was ist weltweit das Problem und was kann Migros beitragen? Die Verschwendung von Wasser in der Landwirtschaft ist ein grosses Prob-

lem. -> Die Strategie von Migros besteht folgerichtig darin, wasserintensive Produkte aus wasserknappen Regionen nicht mehr zu führen.

- ▶ Beispiel Foodwaste. Thema im 2009 nicht reif, aber könnte in Aufschwung kommen. -> warten, sich darauf vorbereiten und eigenständige Position erarbeiten. Heute klar Reifephase.
- ▶ An früheren Themen dranbleiben: Beispiel Saisonalität: Transparenz schaffen. Beispiel GVO: Regelmässige Umfeldanalyse.
- ▶ Falls ein Thema falsch eingeschätzt und es darum «verpasst» wurde, soll einen dies nicht daran hindern, es später zu analysieren und umso mehr eine eigenständige Position zu erarbeiten (Bsp. Bio im Foodbereich).
- ▶ Gleiches gilt für Themen, die von den externen Anspruchsgruppen noch nicht wahrgenommen werden und trotzdem für die Unternehmenspolitik wichtig sind, wie bspw. Wasser und Baumwolle. Zum Issuemanagement gehört auch die Prüfung der Kohärenz von Wort und Tat und es erarbeitet auch für diese Themen eine eigenständige Position.
- ▶ Die Kluft zwischen Lippenbekenntnis und Kaufverhalten von Kunden kann nicht durch erzieherische Massnahmen der Migros überwunden werden.

Inputs Referat Conrad Engler, H+ die Spitäler der Schweiz

- ▶ Was ist Issuemanagement? -> Fokus nicht auf irgendwelche Themen, sondern darauf, was zu einem öffentlichen Thema wird.
 - ▶ Aufgabe Issuemanagement: Thema antizipieren mit Frühwarnsystem, analysieren, wo liegen Probleme, Chancen? Chancen nutzen und maximieren, Risiken mindern oder abwenden. Hierzu analysieren: Wie ist die Wahrnehmung der eigenen Organisation, wie die der Stakeholder. Themen beinhalten immer Risiken UND Chancen. Erst wenn ein Thema eskaliert, oder wenn eine Kampagne lanciert wird kann ein Thema zum Problem und Risiko für die eigene Organisation werden. Prioritäten setzen, das nötige Wissen aufbereiten, stichhaltige Argumente liefern, Glaubwürdigkeit des Kommunikationsabsenders sicher stellen, Vernetzung ermöglichen, wenn immer möglich Volksabstimmungen verhindern, oder Abstimmung gewinnen durch Mitgestalten der öffentlichen Diskussion.
 - ▶ Methoden: Medienspiegel, Google Alerts, interne und externe starke Vernetzung, Stakeholder Relations, Beobachten der Kritiker (Meinungsaustausch), Politradar, Aktivkonferenzen, Fachkommissionen, Leistungsschau Spital- und Klinik-Monitor, Stimmbürger-Befindlichkeit (Spital- und Klinik-Barometer). Das Gefühl, die Intuition sind wichtige Instrumente, ausschlaggebend jedoch ist immer die Stimmung der Bevölkerung und für diese gilt es ein Gespür zu erlangen.
-
-

3. Umfeldentwicklungen und Issues

Fragen, welche uns beschäftigen:

- ▶ Welches sind mögliche Entwicklungen in den nachfolgend genannten und allfällig weiteren Bereichen, welche für Natur und Landschaft relevant sein können: Demographie, Werthaltungen und Lebensstile, Wirtschaft, Internationale Entwicklungen, Politik / Rechtsentwicklung, Neue Technologien, Wissen, Neue Wettbewerber, Partner, ...?
 - ▶ Welches sind demnach Chancen und Risiken für welche Akteure? Wie kann dadurch die Tätigkeit von Bund, Kantonen und anderen Akteuren im Bereich Natur & Landschaft verändert werden? Welche Herausforderungen leiten wir daraus für das Management von Natur & Landschaft von Bund und Kantonen und evtl. anderen Akteuren ab?
 - ▶ Welches sind in dem Falle relevante Themen, die auf Bund und Kantone und evtl. andere Akteure im Bereich Natur & Landschaft zukommen, die antizipiert und vertieft werden müssten?
-

Entwicklungen und abgeleitete Themen

Entwicklungen

Themen

Integration von Biodiversität und Landschaft in Entwicklungen von Sektoralpolitiken

Politik der Nachhaltigen Entwicklung

Wie kann Nachhaltige Entwicklung sichtbar gemacht werden? Inwiefern eignet sich Landschaft als Projektionsfläche und als Abbild der Nachhaltigen Entwicklung?

Raumentwicklungspolitik | Raumkonzept Schweiz | Verdichtung urbaner Räume | Gemeindereorganisationen

Wie kann B&L diese Prozesse mitgestalten ?

Wie kann und soll sich Verdichtung auf den Menschen und die Natur auswirken? Wie kann Verdichtung urbaner Räume geschehen, so dass Qualitäten und Ziele von B&L integriert werden ?

Wie können die Milieus der Städte besser im Einflussbereich von B&L abgebildet werden ?

Wie ist der Widerspruch zwischen Notwendigkeit der Verdichtung und der verbreiteten Utopie des ländlichen Raumes aufzulösen ?

Welche Werte für Landschaft und Kultur hat die oft nur als Kulturlandfresser verpönte Hülschweiz, welche es auch bei einer Verdichtung zu erhalten gäbe ?

Wie kann die Entwicklung des ländlichen Raumes in Richtung Regionalität und Identität gesichert werden ?

Welche Chancen bietet die Zusammenlegung von Gemeinden für B&L ?

Welche Strategien sollen uns leiten bei der Nutzung künftig vermehrt auftretender Brachflächen im urbanen Raum (Industriebrachen, aufgegebene Güterbahnhöfe, ...) und im ländlichen Raum (Rückzug der Landwirtschaft, des VBS, ...)

Waldpolitik | Waldfläche unter Druck | Aufweichung des bisher starken Waldschutzes | Erschliessung für Energienutzung | Klimawandel und Gastbaumarten

Mit welcher Strategie kann B&L die Nutzung des Waldes unter veränderten Rahmenbedingungen mitgestalten und dabei den Wald als grossflächige Räume mit relativ grosser Naturnähe aufrechterhalten ?

Energiewende

Wie kann B&L die Energiewende nutzen, um neue Kooperationen z.B. mit der Elektrizitätswirtschaft aufzubauen und um zu vermeiden, dass die Umweltallianz gesprengt wird ?

Zunehmender auch politischer Druck gentechnikveränderte Organismen GVO freizusetzen bei unklarer wissenschaftlichen Grundlagen

Welche Position haben B&L gegenüber dem Thema Freisetzung von GVO ?

Vorbereitung auf nicht steuerbare übergeordnete Entwicklungen

Klimawandel

Welche Auswirkungen haben Klimaänderungen auf Artenmigration, Artenanpassung, Anpassung von Nutzern in der Landwirtschaft, im Tourismus und anderswo auf B&L ? Inwiefern sind neue Ziele und Referenzsystem für B&L

	<p>nötig und wie kommt man zu dynamischeren Zielsystemen?</p>
Wirtschaftliche Entwicklung	<p>Wie wird sich eine längerdauernde wirtschaftliche Stagnation und knapper werdende öffentliche Finanzen auf B&L auswirken? Wie kann sich B&L im verwaltungswirtschaftlichen Wettbewerb um Ressourcen angesichts steigender Aufwendungen im Sozial- und Bildungsbereich positionieren?</p> <p>Wie können B&L ökonomisch, gesellschaftlich und kulturell besser in Wert gesetzt werden? Welche Rolle soll hierbei der Ansatz der Ökosystemleistungen spielen?</p>
Gesellschaftlicher Wandel, neue Lebensstile	
Demographie Lebensstile	<p>Welche Chancen und Risiken bieten...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Zunahme einer trotz Alter fitten und kaufkraftstarken pensionierten Bevölkerungsschicht mit grosser Mobilität und ausgeprägtem Freizeitverhalten, aber auch Potenzial für Freiwilligenarbeit? ▪ die Zunahme von Bevölkerungssegmenten mit Migrationshintergrund und anderen Werten bezüglich des Umgangs mit der Natur? ▪ die Zunahme von Freizeitbetätigungen in der Natur, naturnaher Tourismus mit Druck auf Natur und grossem Potenzial für Sensibilisierung und Mobilisierung von Jugendlichen, Silbrigen, Fitnessbewussten, ...? ▪ die Zunahme von egozentrischen Lebensstilen, mit erhöhten Ansprüchen an das eigene Umfeld, welche sich zunehmend über Normen und Regeln der Gesellschaft hinwegsetzen? ▪ ...
Wandelndes Selbstverständnis, neue Strategien B&L	
Gesellschaftliche Sorgen und Werte, Generation Y	<p>Wie können B&L Grundbedürfnisse, Stimmungen, Werte und Wahrnehmungen der Bevölkerung besser erfassen und damit arbeiten?</p> <p>Welche Haltung und Profile haben die Akteure in B&L von morgen? Welche Freundes- und Feindesbilder haben sie? Über welche Kompetenzen verfügen sie, von welchen Werten und Visionen werden sie getrieben, welche Milieus frequentieren sie, welche Beziehungsnetze bringen sie mit, wie informieren sie sich?</p> <p>Wie schaffen B&L den Wechsel von einer wenig adressatenorientierten Kommunikation, welche stark an Wissensvermittlung, Normatives, Prohibition, Bevormundung und Risiken gebunden ist zu einer Kommunikation, welche anspruchgruppenorientiert ist und auf Beziehungen, Lebensstil, Emotion, Freude, Lösungsorientierung und Chancen fokussiert?</p>

	Welches sind Instrumente für gestaltende, dynamische B&L ?
Entwicklung der Bildungslandschaft Spezialisierungen und Generalisierungen	Mit welchen Kooperationen und Instrumenten können B&L verstärkt biodiversitätsbezogene Ausbildung der raumrelevanten Berufsgruppen (Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Mitarbeitende Stadtgärtnereien und Werkhöfe, Gärtner, Tourismusangebotsentwickler, Tiefbauingenieure, Investoren, Urbanisten, ... fördern ?

Strukturierung und Gewichtung

Als Entwicklungen und Themen mit grösstem Gewicht bezüglich Chancen/Risiken, Reaktionszeit, Potenzial des Erfolges wurden genannt:

- ▶ Neue Kommunikation
- ▶ Politik und Strategie der Dynamik und des Wandels
- ▶ Verdichtung und neue Urbanität: Sicherung der Qualität von B&L
- ▶ Lebensstile, Erholung, Freizeit, Sport – Chancen und Mitgestaltung durch B&L
- ▶ Wahrnehmung und Inwertsetzung von Landschaft und Heimat

4. Issuemanagement 2014ff

Fragen, welche uns beschäftigen

Andere Organisationen bedienen sich folgender Instrumente und Prozesse, was heisst dies für das Forum Biodiversität und Landschaft?

Methoden

- ▶ Themenspeicher
- ▶ Gespräche intern
- ▶ Gespräche Branche
- ▶ Stakeholder Relations: Info- und Meinungs austausch, Stakeholderdialog
- ▶ Aktivkonferenzen nach Leistungssegmenten (Sounding Board) und Regionalkonferenzen als «Roadshow» (Stimmungsbarometer)
- ▶ Medienspiegel national (Print und elektronisch)
- ▶ Google Alerts nach allen wichtigen Stichworten
- ▶ Beobachtung der Kritiker/Opponenten, potenziellen Allianzpartner
- ▶ Politradar
- ▶ Stimmbürger-Barometer
- ▶ Meinungsumfragen
- ▶ Fachkommissionen, Arbeitsgruppen
- ▶ Monitorings

Prozesse

- ▶ Themen eruieren
- ▶ Priorisierung
- ▶ Analyse
- ▶ Entwicklung von Strategien
- ▶ Empfehlung Strategieumsetzung

Issuemanagement 2014ff des Forums Biodiversität und Landschaft

- ▶ Vieles hat das Forum bereits gemacht und Vieles davon auch richtig.

- ▶ Gespräche mit internen Anspruchsgruppen sollten verstärkt werden.
 - ▶ Das Forum Landschaft ist verstärk in den Dialog einzubeziehen.
 - ▶ Das Gespräch mit Kritikern von B&L und der Wille, diese verstehen zu wollen muss verstärkt werden.
 - ▶ Die Heterogenität in den Gesprächsrunden darf erhöht werden. Externe Inputs werden als extrem inspirierend erlebt.
 - ▶ Die Nähe zur Basis und zum Stimmbürger fehlt B&L und auch das systematische Stakeholdermanagement. Sind B&L genügend vernetzt? Der Kontakt mit der Bevölkerung muss verstärkt werden.
 - ▶ Die Idee des Stimmbürger-Barometers und des Sorgenbarometers aufnehmen
 - ▶ Grösseren Event mit über 100 Personen organisieren.
-
- ▶ In den Regierungsleitbildern ist viel B+L drin, die es systematisch zu erfassen gilt.
 - ▶ Es gibt viele Meinungsumfragen, die man auswerten könnte.
 - ▶ Die Biodiversitätsplattform der KBNL soll künftig ebenfalls strategische Themen eruieren und analysieren.
 - ▶ Die Arbeit des Forums darf nicht bei der Analyse von Themen Halt machen. Es müssen konkrete Umsetzungsempfehlungen erarbeitet und in geeigneter Form direkt kommuniziert werden.

Weiteres Vorgehen

- ▶ Bericht mit Auswertung des Workshops wird von P. Lehmann erstellt. Das Protokoll von P. Klaey ist hierzu eine wertvolle Basis – herzlichen Dank!
- ▶ Die priorisierten Themen werden aufgearbeitet, das Potenzial aufgezeigt und an der kommenden Sitzung des Forums den Forumsgliedern unterbreitet.
- ▶ Die Forumsglieder wählen das oder die Themen für das Jahr 2014, evtl. der Folgejahre.