



b
UNIVERSITÄT
BERN

Grundlagen und Strategien für ein Kommunikations- konzept der Wohnbauförderung der Stadt Bern

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Kuno Schedler**
Universität St. Gallen
Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verfasserin: **Christine Gross**
aus Schwarzenberg (Luzern)
Finkenweg 6
3098 Köniz

Bern, 29. November 2013

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin.

Zusammenfassung

Die vorliegende Zertifikatsarbeit über Grundlagen und Strategien für ein Kommunikationskonzept der Wohnbauförderung der Stadt Bern besteht aus fünf Kapiteln.

In Kapitel 1 wird über den Rahmen der Arbeit informiert: Per 2014 wird die Wohnbauförderung der Stadt Bern innerhalb der Präsidialdirektion in das Stadtplanungsamt verschoben. Diese Veränderung bietet die Gelegenheit, die bisherigen Kommunikationsaktivitäten zu überdenken. Mit der vorliegenden Zertifikatsarbeit sollen die Grundlagen und strategischen Rahmenbedingungen für allfällige Anpassungen in der Kommunikation der Wohnbauförderung der Stadt Bern geklärt werden.

In Kapitel 2 werden die Besonderheiten der Kommunikation öffentlicher Verwaltungen, ihre Herausforderungen und Grenzen analysiert. Von besonderer Bedeutung für staatliche Kommunikation sind die Zielgruppen. Diese sind sehr heterogen und oftmals einflussreich, womit sie sich von Zielgruppen der Unternehmenskommunikation unterscheiden. Um insbesondere auf Widerstände von Zielgruppen reagieren zu können, muss der Staat der Kommunikation Gewicht beimessen. Es lohnt sich, die Kommunikation in die Aufgaben der Verwaltung zu integrieren und auf der Basis von Konzepten zu handeln.

Anschliessend wird zusammengefasst, wie die Kommunikation in der Stadt Bern organisiert ist (Kapitel 3): In Bern wird auf der Ebene der Gesamtkommunikation durch den Informationsdienst gehandelt. Die Verantwortung für die projektbezogene Kommunikation liegt bei den Fachabteilungen. Im Kommunikationsalltag ist es wichtig, dass die Schnittstelle bezüglich Gesamt- und Abteilungskommunikation beachtet und der Moment für den Wechsel von der fachlichen Ebene auf die Ebene der Gesamtkommunikation nicht verpasst wird. Die Stadt Bern berücksichtigt aktuell die wichtigsten Elemente der Kommunikationstheorie.

Die Erkenntnisse der obengenannten Kapitel werden in Kapitel 4 bei der Entwicklung strategischer Grundlagen zur Kommunikation der Wohnbauförderung der Stadt Bern angewendet. Die Wohnbauförderung verfügt über zahlreiche Stakeholder, deren Interessen bekannt sind. Durch das Zusammenfassen von Stakeholdern werden Zielgruppen gebildet, die bezüglich Kommunikationsintensität in drei Kategorien mit unterschiedlichen Kommunikationsstrategien eingeteilt werden können: Mit Zielgruppen mit hoher Kommunikationsintensität ist ein regelmässiger Austausch zu pflegen, was vor allem Kommunikationsinstrumente erfordert, die sich für einen persönlichen Dialog eignen. Zielgruppen mit mittlerer Kommunikationsintensität müssen regelmässig über die Wohnbauförderung informiert werden. Zielgruppen mit tiefer Kommunikationsintensität benötigen grobe Übersichten zu aktuellen Themen, wofür unpersönliche Kommunikationsinstrumente ausreichend sind. Für die Kommunikation der Wohnbauförderung bestehen bereits zahlreiche Kommunikationsinstrumente, die bezüglich ihrer Eignung zur Überbringung der Botschaften an die Zielgruppen zu überprüfen sind. Weiter ist zu klären, wie bestehende Lücken mit zusätzlichen Kommunikationsmitteln geschlossen werden können.

In Kapitel 5 wird das Fazit gezogen, dass es sich lohnt, konzeptionell an der Kommunikation der Wohnbauförderung weiter zu arbeiten und Umsetzungsfragen der Kommunikationsstrategie zu klären.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzungen, Fragestellungen, Methodik und Abgrenzung.....	1
1.3 Definitionen	2
2 Kommunikation öffentlicher Verwaltungen.....	4
2.1 Notwendigkeit staatlicher Kommunikation.....	4
2.2 Ziele staatlicher Kommunikation	5
2.3 Besonderheiten staatlicher Kommunikation.....	5
2.3.1 Bedeutung der Zielgruppen	5
2.3.2 Bedeutung der Kosten	7
2.3.3 Bedeutung von Verfassungsvorgaben, Gesetzen und Verordnungen	7
2.3.4 Bedeutung von internen Regelungen und ethischen Standards.....	7
2.3.5 Qualität der kommunizierten Inhalte	7
2.4 Herausforderungen und Grenzen staatlicher Kommunikation	7
2.5 Kommunikationskonzept als Basis staatlicher Kommunikation.....	8
3 Kommunikation in der Stadt Bern.....	11
3.1 Rechtliche Grundlagen	11
3.2 Verantwortlichkeiten	11
3.3 Kommunikationspraxis.....	13
3.3.1 Bedeutung der Zielgruppen	13
3.3.2 Bedeutung der Kosten	13
3.3.3 Bedeutung von Verfassungsvorgaben, Gesetzen und Verordnungen	13
3.3.4 Bedeutung von internen Regelungen und ethischen Standards.....	13
3.3.5 Qualität der kommunizierten Inhalte	14
4 Kommunikationsstrategie der Wohnbauförderung Stadt Bern	15
4.1 Kommunikation heute	15
4.1.1 Unpersönliche Kommunikationsmittel zur Einwegkommunikation.....	16
4.1.2 Persönliche Kommunikationsmittel zur Zweiwegkommunikation	17
4.2 Kommunikative Problemstellung	18

4.3	Ziele der Kommunikation.....	18
4.4	Stakeholder, Zielgruppen und Kommunikationsstrategien	19
4.4.1	Stakeholder	19
4.4.2	Zielgruppen und Kommunikationsstrategien	23
4.5	Kommunikative Leitidee	25
4.6	Botschaften der Kommunikation.....	25
4.7	Kommunikationsmittel.....	28
4.7.1	Eignung der Kommunikationsmittel	28
4.7.2	Optimierung der Kommunikationsmittel	31
5	Fazit und Ausblick.....	33
	Literaturverzeichnis	VI
	Interviewverzeichnis.....	VII
	Selbständigkeitserklärung.....	VIII
	Über die Autorin	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategisches Stakeholder-Portfolio der öffentlichen Verwaltung.....	6
Abbildung 2: Zuständigkeiten für die Kommunikation in der Stadt Bern	12
Abbildung 3: Ausschnitt des Newsletters WohnstadtBern.....	16
Abbildung 4: Ausschnitt der Website www.bern.ch/wohnstadt	16
Abbildung 5: Ausschnitt der Einladung zum Wohnstadt-Event	17
Abbildung 6: Bewertung der Stakeholder nach Interessen und Gestaltungsmacht, Zuteilung der Kommunikationsintensitäten 1 bis 3.....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasen und Prozesse eines integrierten Kommunikationskonzepts	9
Tabelle 2: Vorgehen bei der Erarbeitung der Kommunikationsstrategie der Wohnbauförderung der Stadt Bern	15
Tabelle 3: Stakeholder der Wohnbauförderung, ihre Repräsentantinnen, Repräsentanten und Interessen	20
Tabelle 4: Stakeholder der Wohnbauförderung analysiert nach Dringlichkeit, Macht, politischem Stil und Kommunikationsmitteln	22
Tabelle 5: Kommunikationsbotschaften nach Zielgruppen	27
Tabelle 6: Eignung der Kommunikationsinstrumente für das Überbringen von Botschaften an Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 1.	29
Tabelle 7: Eignung der Kommunikationsinstrumente für das Überbringen von Botschaften an Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 2 und 3	30

1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel werden die Ausgangslage und Problemstellung, die Zielsetzungen, Fragestellungen und Methodik der Zertifikatsarbeit aufgezeigt. Ausserdem werden die inhaltlichen Grenzen der Arbeit erklärt und es wird definiert, wie die wichtigsten Fachbegriffe im folgenden Text verstanden werden.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Wohnbauförderung der Stadt Bern ist bisher Teil der Abteilung Stadtentwicklung in der Präsidioldirektion. Sie umfasst 150 Stellenprozent, die auf zwei Mitarbeitende verteilt sind. Per 2014 wird die Wohnbauförderung innerhalb der Direktion als Fachstelle ins Stadtplanungsamt transferiert. Damit ergibt sich die Chance, die Kommunikation der Wohnbauförderung innerhalb der Stadtverwaltung und mit externen Akteuren zu überprüfen und allenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Die Aufgaben der Wohnbauförderung der Stadt Bern bleiben auch im neuen Amt die gleichen. Die Fachstelle „erarbeitet wohnpolitische Grundlagen und Konzepte, setzt die wohnbaupolitischen Ziele des Gemeinderats um und koordiniert die wohnpolitischen Aktivitäten der Stadtverwaltung“ (Art. 13^{bis1} Abs. 2 Bst. f OV). Bei der Erfüllung dieser Aufgaben ist Kommunikation ein zentrales Thema. Zahlreiche Akteure sind einzubeziehen, damit die wohnbaupolitischen Ziele des Gemeinderats erreicht werden können. So soll innerhalb der laufenden Legislatur bis Ende 2016 für weitere 5'000 Einwohnerinnen und Einwohner ein angemessenes Wohnungsangebot zur Verfügung stehen oder es sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden (Gemeinderat der Stadt Bern, 2013, S. 9). Eine weitere Aufgabe der Wohnbauförderung ist das Wohnstadtmarketing, das heute vor allem über eine Website und einen gedruckten Newsletter erfolgt.

1.2 Zielsetzungen, Fragestellungen, Methodik und Abgrenzung

Die vorliegende Zertifikatsarbeit hat zum Ziel, Grundlagen und strategische Rahmenbedingungen für allfällige Anpassungen in der Kommunikation der Wohnbauförderung zu klären. Sie soll aufzeigen, was bei der Kommunikation der öffentlichen Verwaltung nach der Theorie und in der Stadt Bern zu beachten ist. Die theoretischen Erkenntnisse werden dann bei der Erarbeitung des strategischen Teils eines Kommunikationskonzepts für die Wohnbauförderung der Stadt Bern angewendet.

Die Fragestellungen der Zertifikatsarbeit lauten:

1. Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung: Was sind Besonderheiten der Kommunikation öffentlicher Verwaltungen? Auf was ist zu achten, wenn die Kommunikation öffentlicher Verwaltungen erfolgreich sein soll?
2. Kommunikation in der Stadt Bern: In welchem Zusammenhang stehen die Gesamt- und die Abteilungskommunikation der Stadt Bern? Wie wird die Kommunikationstheorie in der Stadt Bern berücksichtigt?
3. Kommunikationsstrategie für die Wohnbauförderung der Stadt Bern: Welches sind die Zielgruppen, auf die die Kommunikation ausgerichtet werden soll? Welche Botschaften sollen vermittelt werden? Welche Kommunikationsinstrumente sind effizient und geeignet?

Die erste Fragestellung wird mit einer Literaturanalyse beantwortet. Zur Klärung der zweiten Fragestellung wird das Kommunikationskonzept der Stadt Bern analysiert und ein Expertengespräch mit dem Leiter des Informationsdienstes der Stadt Bern, Walter Langenegger, durchgeführt. Die Beurteilung der dritten Fragestellung erfolgt mit der deskriptiven Methode.

Die letzte Fragestellung der Zertifikatsarbeit ist ausschliesslich auf die Kommunikation der Wohnbauförderung ausgerichtet. Die Kommunikation anderer Verwaltungsträger, die mit Aufgaben im Bereich Wohnen oder mit indirekten Massnahmen zur Wohnbauförderung (beispielsweise der Verbesserung des Wohnumfelds) betraut sind, wird nicht behandelt. Aus Legitimitätsgründen wird auf den Einbezug der Stakeholder verzichtet. Dies ist nachzuholen, wenn die Kommunikationsstrategie zu einem Kommunikationskonzept weiterbearbeitet wird. Dann sind auch Umsetzungsaspekte des Kommunikationskonzepts, Budget und Zuständigkeiten zu definieren, die nicht Bestandteil der Zertifikatsarbeit sind.

1.3 Definitionen

Im Folgenden wird definiert, wie Begriffe aus dem Kommunikationsbereich in der vorliegenden Zertifikatsarbeit zu verstehen sind und wie die politischen Gremien der Stadt Bern bezeichnet werden.

Anspruchsgruppen = Stakeholder: Anspruchsgruppen und Stakeholder werden synonym verwendet. Gemeint sind mit beiden Begriffen Personengruppen, an die sich die Arbeit der Wohnbauförderung richtet, beziehungsweise die von der Arbeit der Wohnbauförderung betroffen sind. Nach Günthard-Maier (2011, S. 324) werden Anspruchsgruppen während der Dauer der Kommunikation zu Zielgruppen.

Crowd Innovation: Nach Schedler und Collm (2011, S. 20) ist Crowd Innovation in einer öffentlichen Verwaltung ein Vorgehen, um zusammen mit Stakeholdern Ideen und Innovatio-

nen für die Verwaltung zu entwickeln. Dies passiert durch Einbezug der Stakeholder in einem einfachen und transparenten Prozess. Eingesetzt werden Technologien des Web 2.0.

Gemeinderat: In der Stadt Bern wird die fünfköpfige Regierung als Gemeinderat bezeichnet.

Integrierte Kommunikation: Nach Aerni und Bruhn (2013, S. 24) ist integrierte Kommunikation ein „Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und der externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen oder die Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens zu vermitteln“.

Kommunikation: In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Kommunikation umfassend verstanden. Zur Kommunikation zählen der Austausch von Informationen, Meinungen und Interpretationen durch Mitarbeitende der Verwaltung mit externen Anspruchsgruppen und einer breiten Öffentlichkeit (Hunziker & Deloséa, 2010, S. 173). Auch Gespräche und E-Mails im Rahmen der inhaltlichen Arbeit in Projekten werden unter Kommunikation subsumiert.

Kommunikationsmassnahmen: Unter Kommunikationsmassnahmen werden in Anlehnung an Kürze und Würze (2013) Massnahmen verstanden, die ergriffen werden, um kommunikative Zielsetzungen zu erreichen.

Kommunikationsmittel = Kommunikationsinstrument = Kommunikationskanal: Kommunikationsmittel, Kommunikationsinstrument und Kommunikationskanal werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Unter diesen Begriffen werden Erscheinungsformen von Kommunikationsbotschaften verstanden, die real und sinnlich wahrnehmbar sind (Kürze & Würze, 2013).

Öffentlichkeitsarbeit = Public Relations (PR): Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations umfassen Aktivitäten, die der Kommunikation mit der Bevölkerung dienen und mit denen das Verhältnis zur Bevölkerung konstruktiv beeinflusst werden soll (Kürze & Würze, 2013). In der vorliegenden Arbeit wird Öffentlichkeitsarbeit als Teil der Kommunikation verstanden.

Stadtrat: In der Stadt Bern wird das Parlament mit 80 Mitgliedern als Stadtrat bezeichnet.

Zielgruppen: Als Zielgruppen werden die Personengruppen bezeichnet, die mit der Kommunikation der Wohnbauförderung angesprochen werden sollen (Günthard-Maier, 2011, S. 324).

2 Kommunikation öffentlicher Verwaltungen

Das vorliegende Kapitel 2 beinhaltet einen theoretischen Blick auf die Kommunikation öffentlicher Verwaltungen. Es zeigt, warum Kommunikation auch für den Staat ein wichtiges Thema ist und welche Besonderheiten und Grenzen dabei zu beachten sind.

2.1 Notwendigkeit staatlicher Kommunikation

Die Kommunikation staatlicher Akteure hat mit der stattfindenden Mediatisierung der Gesellschaft an Wichtigkeit gewonnen. Die Medien spielen eine immer grössere Rolle, wenn der Staat in den verschiedensten Bereichen Ziele erreichen will. Für die Zunahme dieser Bedeutung sind folgende Entwicklungen verantwortlich (Jarren, 2005, S. 33-42):

- Die Komplexität der durch Politik und Recht zu regelnden Themen hat zugenommen. Die Lösungen dringender Probleme müssen unter Einbezug vieler Ebenen und Akteure ausgehandelt werden. Das Recht als zentrales Steuerungsinstrument des Staates kann mit dem raschen Tempo des sozialen Wandels oftmals nicht mithalten und reicht nicht immer aus, um rechtzeitig Lösungen für neu auftretende Probleme zu entwickeln. Information und Kommunikation gewinnen als Steuerungsressourcen deshalb an Bedeutung.
- Die Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger und der wirtschaftlichen Akteure haben zugenommen. Bürgerinnen und Bürger haben hohe Ansprüche bezüglich Argumenten und Begründungen von Geschäften. „Sie akzeptieren weniger denn je den hoheitlich agierenden Staat, zumal dann, wenn er ihnen ohne Angabe von Gründen rechtliche Grenzen setzen oder sie zu etwas anhalten will“ (Jarren, 2005, S. 39). Wirtschaftliche Akteure wissen oft mehr als die Verwaltungsmitarbeitenden. Dies bedingt, dass sich die staatlichen Akteure ebenfalls ein grosses Wissen aneignen müssen, auf dessen Basis sie handeln können. Gleichzeitig hat die Mitwirkungskompetenz der Bürgerinnen und Bürger abgenommen, und das Volk muss immer wieder neu für politische Anliegen gewonnen werden. Die staatlichen Akteure müssen deshalb zuhören, verhandeln, durch Kommunikation überzeugen und den Bürgerinnen und Bürgern auf gleicher Augenhöhe entgegentreten.
- Die bisher durch intermediäre Organisationen wie politische Parteien, Verbände, Kirchen oder Gewerkschaften geleistete Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern verliert an Bedeutung, weil diese Organisationen zunehmend weniger in der Gesellschaft verankert sind. Die Intermediären können deshalb weniger zur Vermittlung von Entscheidungen des Staates, zur Problemerkennung und Meinungsbildung des Volkes beitragen als früher. Sie sind zunehmend weniger in der Lage, die Bürgerinnen und Bürger zu erreichen und die Kommunikation des Staates zu übernehmen. „Der Gesprächsfaden zwischen ‚oben‘ und ‚unten‘ ist nicht gerissen, aber erkennbar dünner geworden“ (Jarren, 2005, S. 41).
- Die Kommerzialisierung der Medien führt dazu, dass Personen, Themen und Performance stimmen müssen, damit ein Thema in den Medien überhaupt Resonanz findet.

2.2 Ziele staatlicher Kommunikation

Wichtiger Teil der staatlichen Kommunikation ist die Öffentlichkeitsarbeit. Sie verfolgt nach Hardmeier (2005, S. 98-102) folgende übergeordnete Ziele:

- Information: Mit der Öffentlichkeitsarbeit wird die Informationspflicht des Staates erfüllt und werden staatliche Dienstleistungen bekannt gemacht.
- Entscheid- und Issuemanagement: Mittels Öffentlichkeitsarbeit wird Agenda-Setting betrieben, werden also Themen in die Medien gebracht.
- Support: Die Supportfunktion ist das wichtigste Ziel staatlicher Öffentlichkeitsarbeit. Es gilt, mittels Kommunikation Vertrauen in die staatlichen Organisationen zu schaffen. Öffentlichkeitsarbeit soll Transparenz ermöglichen und ein positives Image vermitteln. Sie dient ausserdem der politischen Partizipation.

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist zudem die Krisenbewältigung. Gemäss Hardmeier (2005, S. 100) handelt es sich dabei um ein übergeordnetes Ziel, das je nach Situation einer der drei obengenannten Kategorien zugeordnet werden kann. Die Krisenkommunikation wird in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt, weil sie kaum Berührungspunkte zur Kommunikation der Wohnbauförderung aufweist.

Als weiteres Ziel staatlicher Kommunikation ist die Legitimation des staatlichen Handelns zu erwähnen. Staatliche Kommunikation dient nicht nur dazu, die öffentliche Meinung zu bilden, sondern auch Anliegen der Bevölkerung wahrzunehmen und in den politischen Prozess aufzunehmen (Neuroni & Trappel, 2006). Jarren (2005, S. 53) formuliert als Ziel staatlicher Informations- und Kommunikationsarbeit die Sachaufklärung, jedoch nicht die Werbung für politische Akteure oder ein reines Akzeptanzmanagement. „Gesellschaftliche Akteure wie Bürgerinnen und Bürger sind durch staatliche Massnahmen zu befähigen, an politischen Prozessen selbstbestimmt und souverän mitzuwirken oder bestimmte Entscheidungen zu treffen. Das wäre das Idealziel“ (Jarren, 2005, S. 53).

2.3 Besonderheiten staatlicher Kommunikation

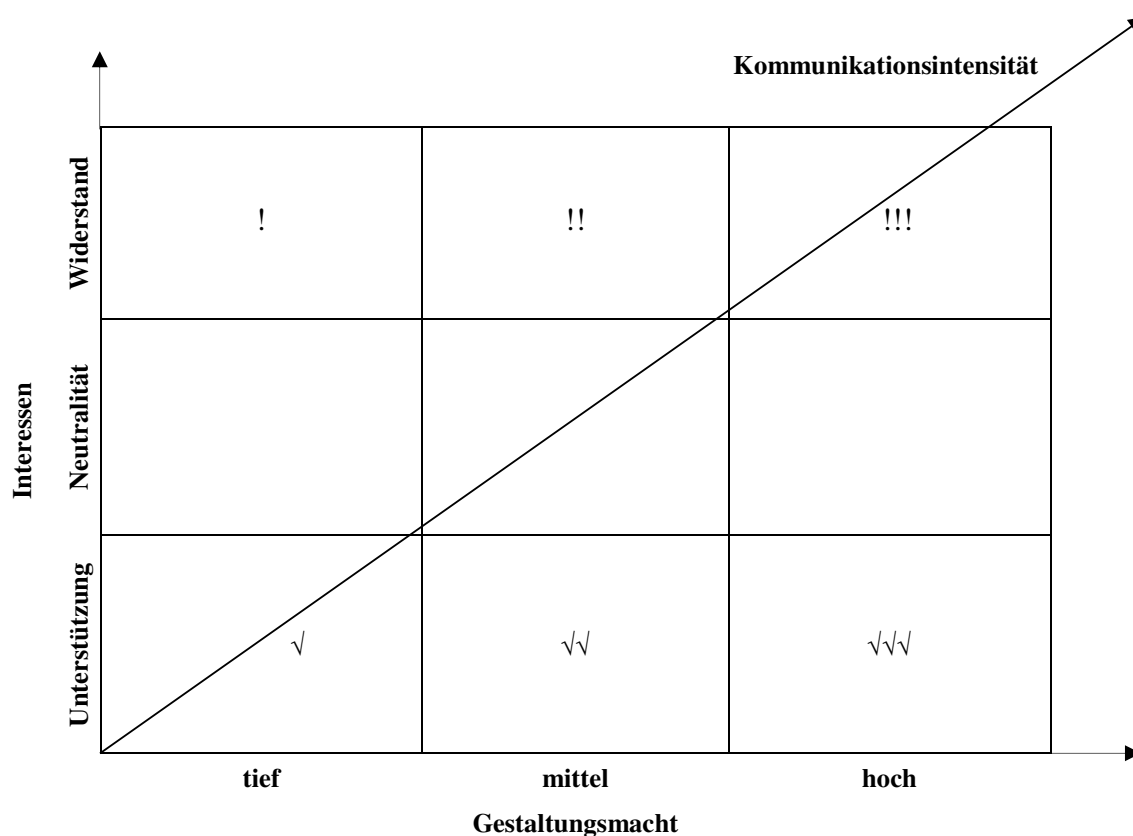
Staatliche Kommunikation unterscheidet sich von der Kommunikation privater Firmen in verschiedenen Punkten. So spielen in der staatlichen Kommunikation die Ausrichtung auf Zielgruppen, die Kosten der Kommunikation, gesetzliche Vorgaben, ethische Standards und die Qualität eine bedeutende Rolle.

2.3.1 Bedeutung der Zielgruppen

Zielgruppen sind ein zentrales Element jeder gezielten Kommunikationsstrategie. Die Zielgruppen der staatlichen Kommunikation unterscheiden sich in zwei Sachverhalten von den Zielgruppen der Unternehmenskommunikation (Hardmeier, 2005, S. 94-97; Henkel & Schedler, 2008, S. 44):

- Die Medien sind die wichtigste Zielgruppe der politischen Kommunikation, weil die politischen Behörden ihre Anspruchsgruppen vor allem über die Massenmedien erreichen. Die Presse- und Medienarbeit ist deshalb von grosser Bedeutung.
- Die öffentliche Verwaltung verfügt über zahlreiche Anspruchsgruppen, die untereinander sehr heterogen sind. Die Anspruchsgruppen verfügen zudem häufig über einen grossen Einfluss auf die Entscheidungen des Staates. Sie können Leistungen verweigern und diese selber beeinflussen. Um die vielen Zielgruppen zu erreichen, muss der Staat breit über verschiedene Kanäle kommunizieren.

Es ist wichtig, dass die öffentliche Kommunikation auf die Anspruchsgruppen des Staates und deren Einflussmöglichkeiten ausgerichtet wird. Henkel und Schedler (2008, S. 45) haben dazu ein strategisches Stakeholder-Portfolio der öffentlichen Verwaltung entworfen, das in Abbildung 1 wiedergegeben wird. Die Intensität der Kommunikation soll von der Interessenlage und der Gestaltungsmacht der Akteure abhängig gemacht werden. Sie muss umso höher sein, je stärker der Widerspruch zwischen den Interessen der Akteure und des Staates und je grösser der Einfluss der Akteure ist (Henkel & Schedler, 2008, S. 45).



! - !!!: Wegen Widerstand in der Kommunikation besonders zu beachten

√ - √√√: In der Kommunikation unterstützend einsetzbar

Abbildung 1: Strategisches Stakeholder-Portfolio der öffentlichen Verwaltung (Henkel & Schedler, 2008, S. 45, Legende ergänzt durch die Verfasserin).

2.3.2 Bedeutung der Kosten

Weil die staatliche Öffentlichkeitsarbeit durch Steuergelder finanziert wird, ist auf die Kosten ein besonderes Augenmerk zu legen. Für Jarren (2005, S. 52) sind Formen der Public Relations problematisch, wenn sie in nennenswertem Umfang Steuermittel beanspruchen. Welche Mittel als „nennenswert“ gelten, kann nicht absolut beziffert werden. Die Kosten einer Kommunikationsmassnahme sind im Einzelfall gegen deren Nutzen abzuwägen.

2.3.3 Bedeutung von Verfassungsvorgaben, Gesetzen und Verordnungen

Die staatliche Kommunikation ist an Verfassungsvorgaben, Gesetze und Verordnungen gebunden. Damit unterscheidet sie sich wesentlich „von Akteuren beispielsweise aus dem Wirtschaftssystem, die derartigen Vorgaben weitgehend nicht unterworfen sind. Und weil dem so ist, können bestimmte PR- oder Kommunikationsformen, wie sie in der Wirtschaft üblich sind, nicht im politisch-hoheitlichen Bereich angewendet werden. Dazu zählen Formen der ausschliesslich persuasiven Kommunikation, Formen des Sponsorings oder verdeckte Formen der Kommunikation, aber auch Formen eines reinen Akzeptanzmanagements durch Werbemassnahmen“ (Jarren, 2005, S. 45).

2.3.4 Bedeutung von internen Regelungen und ethischen Standards

Bei staatlichen Informations- und Kommunikationsaktivitäten geht es um einen „sorgfältigen, geplanten und reflektierten Umgang mit Markt-, Verwaltungs- und Risikowissen. Dazu bedarf es politikfeld- oder sogar bereichsspezifischer Regeln wie auch sozialer Regeln“ (Jarren, 2005, S. 52). Die gesetzlichen Vorschriften sind durch die Festlegung von Kommunikationsprozessen sowie Verantwortlich- und Zuständigkeiten zu ergänzen. Anzustreben ist auch ein Qualitätsmanagement. Bei der staatlichen Kommunikation sollten Kontinuität, Transparenz, Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit, Verhältnismässigkeit beachtet werden (Jarren, 2005, S. 51-52).

2.3.5 Qualität der kommunizierten Inhalte

Die durch den Staat kommunizierten Inhalte finden in den Medien grosse Beachtung. Der Grund liegt darin, dass der Staat allen Bürgerinnen und Bürgern gehört und das staatliche Handeln alle betrifft. Entsprechend hohe Anforderungen gelten für die Qualität der kommunizierten Inhalte (Interview Langenegger).

2.4 Herausforderungen und Grenzen staatlicher Kommunikation

Hunziker und Deloséa (2010, S. 175) bezeichnen die Öffentlichkeitsarbeit der Verwaltungen vor allem deshalb als herausfordernd, weil hier die Politiklogik, Medienlogik und Managementlogik aufeinandertreffen. Die Politiklogik fokussiert darauf, einen Ausgleich zwischen verschiedenen Interessen zu finden. Die Medienlogik ist auf der Suche nach Interessantem und Skandalen und personifiziert Themen und Probleme. In der Managementlogik schliess-

lich ist der Weg zur Zielerreichung wichtig. Wenn die öffentliche Verwaltung kommuniziert, wird sie mit der Medienlogik konfrontiert. Diese hat mit der inhaltlichen Arbeit der Verwaltung wenig gemeinsam.

Die durch politisch handelnde Personen zu lösenden Probleme sind sehr komplex. Damit diese von der Bevölkerung verstanden werden, müssen sie mit einfachen Worten kommuniziert werden. Viele politische Taten haben zudem widersprüchliche Auswirkungen, was die Kommunikation herausfordernd macht (Günthard-Maier, 2011, S. 23).

Komplex sind in der Politik auch die Prozesse. Die Akteure aus der Politik „können sich selten auf einen einzigen Gesprächspartner beschränken, kaum den Zeitplan der Entscheidungsfindung beeinflussen oder kaum je eine punktuelle Aktion auslösen, die treffsicher und linear zum gewünschten Effekt führt“ (Günthard-Maier, 2011, S. 24). Auch diese Tatsache führt dazu, dass Kommunikation des Staates eine anspruchsvolle Herausforderung darstellt.

Netzwerke sind in der Politik zentral. Entsprechend muss die Kommunikation auch auf die Netzwerkpartner ausgerichtet werden. Insbesondere ist zu beachten, dass Akteure mit anderen Meinungen einbezogen werden und dass die Netzwerke „politische Gräben überspannen“ (Günthard-Maier, 2011, S. 24-25).

„Politisches Handeln ist immer öffentlich und muss sich immer gesellschaftlich rechtfertigen“ (Günthard-Maier, 2011, S. 25). Deshalb ist es wichtig, dass die vom staatlichen Handeln betroffenen Bevölkerungsgruppen rechtzeitig einbezogen werden. Entscheide werden von staatlichen Stellen gefällt, die Umsetzung der Entscheide betrifft aber die Bevölkerung in ihrem realen Leben (Günthard-Maier, 2011, S. 25).

Die Grenzen staatlicher Kommunikation sind erreicht, wenn persuasiv kommuniziert wird, das heisst, wenn die Kommunikation ausschliesslich der Beeinflussung der Zielgruppen dient. Grenzwertig sind auch Formen des Sponsorings oder Werbemassnahmen für den Staat (Jarren, 2005, S. 45).

2.5 Kommunikationskonzept als Basis staatlicher Kommunikation

Die Kommunikationsaktivitäten der öffentlichen Verwaltung sollen koordiniert und in die anderen Arbeiten der Verwaltung integriert werden. Durch integrierte Kommunikation können Synergien genutzt, Leerläufe und Widersprüche vermieden und mit weniger Aufwand bessere Resultate erzielt werden (Kürze & Würze, 2013).

Wie in anderen Handlungsfeldern des Staates ist es sinnvoll, auch der Kommunikation ein Konzept zu Grunde zu legen. Hunziker und Deloséa (2010, S. 177-182) empfehlen die folgenden Inhalte:

- Ausgangslage: Zu Beginn des Kommunikationskonzepts sind die aktuelle Situation der Kommunikation, die Rahmenbedingungen und Vorschriften zu beschreiben.
- Ziele: Es können kurz-, mittel-, und langfristige Ziele der Kommunikation definiert werden.

- **Zielgruppen und Kommunikationsstrategie:** Die Anspruchsgruppen sind aufzulisten und bezüglich ihren Interessen und ihrem Einfluss auf die Verwaltungstätigkeit zu analysieren. Die Strategie ist für jede Zielgruppe festzulegen.
- **Botschaften und Inhalte:** Die Botschaften und Inhalte sind zielgruppenweise zu formulieren. Damit wird gewährleistet, dass die Kommunikation den Bedürfnissen der Zielgruppen entspricht und keine Zielgruppe vergessen wird.
- **Kommunikationskanäle:** Bestehende und neue Kommunikationskanäle werden beschrieben. Wiederum zielgruppenweise werden geeignete Kanäle zur Erreichung der Ziele ausgewählt.
- **Budget:** Je nach Kommunikationsmassnahmen fallen für die Umsetzung des Kommunikationskonzepts unterschiedliche Kosten an.
- **Umsetzungsplanung:** In der Umsetzungsplanung werden Aufgaben verteilt und Kompetenzen und Verantwortungen für die Umsetzung des Kommunikationskonzepts festgesetzt.

Aerni und Bruhn (2013, S. 45) schlagen für ein integriertes Kommunikationskonzept ein Vorgehen nach Tabelle 1 mit einer Analysephase, zwei Planungsphasen, einer Durchführungsphase und anschliessender Kontrollphase vor. Der strategische Teil der Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts ist in der untenstehenden Tabelle hervorgehoben.

Phasen	Prozesse
Analyse	Analyse der Kommunikationssituation
Planung: Strategiepapier	Festlegung des strategischen Kommunikationsziels
	Definition der Kern-Zielgruppen
	Festlegung der kommunikativen Leitidee
	Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten
Planung: Konzeptpapier	Zielplattform
	Botschaftsplattform
	Instrumentenplattform
Durchführung: Organisationsregeln	Budgetierung der Kommunikationsinstrumente
	Implementierung der integrierten Kommunikation
Kontrolle	Controlling der integrierten Kommunikation

Grau schattiert: Strategischer Teil der Erarbeitung eines integrierten Kommunikationskonzepts

Tabelle 1: Phasen und Prozesse eines integrierten Kommunikationskonzepts (Aerni & Bruhn, 2013, S. 45).

Beide oben skizzierte Vorgehensweisen zur Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts enthalten aus Sicht der Verfasserin Vorteile. Das in den nachfolgenden Kapiteln gewählte Vorgehen berücksichtigt deshalb beide Ansätze. Die Arbeitsschritte von Aerni und Bruhn (2013, S. 45) werden mit einer bereits in der strategischen Planungsphase vorgenommenen Analyse der Kommunikationsbotschaften ergänzt.

Bei der Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts ist nach Aerni und Bruhn (2013, S. 22-25) auf die verschiedenen Ebenen der Kommunikation zu achten: auf die Gesamtkommunikation eines Unternehmens oder des Staates sowie auf die Fachabteilungen. Damit beide Ebenen ideal berücksichtigt werden, empfiehlt sich eine kombinierte Top-down / Bottom-up-Planung. Beim Erarbeiten eines Kommunikationskonzepts sind also sowohl die Vorgaben der Gesamt-

kommunikation (Top-down) als auch die Kommunikationsinstrumente der Fachabteilungen (Bottom-up) zu berücksichtigen und zusammenzubringen.

Fazit: Um staatliche Aufgaben erfüllen zu können, ist Kommunikation unerlässlich. Diese soll zielgerichtet und integriert in die Arbeiten von Politik und Verwaltung erfolgen. Die Kommunikation erfolgt idealerweise angepasst an die Anspruchsgruppen.

3 Kommunikation in der Stadt Bern

Das vorliegende Kapitel zeigt auf, wie die Kommunikation in der Stadt Bern heute organisiert ist. Zuerst werden die rechtlichen Grundlagen aufgeführt, dann werden die Gesamtkommunikation und das Verhältnis zur Abteilungskommunikation betrachtet. Im dritten Teil des Kapitels ist aufgezeigt, wie die Kommunikationstheorie in der Praxis der Stadt Bern angewendet wird.

3.1 Rechtliche Grundlagen

Für die Kommunikation der Stadt Bern gelten die folgenden gesetzlichen Grundlagen:

- Gesetz über die Information der Bevölkerung (IG): Das Informationsgesetz des Kantons Bern hält unter anderem fest, dass die Gemeindebehörden über Gemeindeangelegenheiten informieren, soweit nicht überwiegende öffentliche oder private Interessen entgegenstehen.
- Verordnung über die Information der Bevölkerung (IV): Die kantonale Verordnung über die Information der Bevölkerung regelt unter anderem, dass formlose Anfragen durch die fachlich zuständigen Dienststellen von Kanton und Gemeinden beantwortet werden. Die Gemeinden können abweichende Regelungen vorsehen und eine zentrale Informationsstelle bezeichnen.
- Verordnung betreffend die Information der Öffentlichkeit über städtische Belange (InfV): Diese städtische Verordnung enthält unter anderem den Grundsatz, dass die Öffentlichkeit über die Tätigkeit der städtischen Behörden informiert wird. Bei Tätigkeiten von allgemeinem Interesse erfolgt die Information von Amtes wegen, in den übrigen Fällen auf Anfrage hin. Bezüglich Zuständigkeiten für die Kommunikation regelt die Verordnung, dass die Orientierung der Medien in der Regel durch den Informationsdienst, beziehungsweise durch die Direktorin oder den Direktor in Zusammenarbeit mit dem Informationsdienst erfolgt. Formlose Anfragen sind durch die fachlich zuständige Dienststelle zu beantworten.

3.2 Verantwortlichkeiten

In der Stadt Bern besteht ein Kommunikationskonzept, das den Rahmen der Kommunikationsanstrengungen und Verantwortlichkeiten festlegt. Zudem existieren verschiedene interne Instrumente zur Unterstützung der Kommunikation in der Praxis, wie zum Beispiel ein Leitfaden zur Medienarbeit.

Für die Gesamtkommunikation sind in der Stadt Bern der Gemeinderat, die Generalsekretärinnen und Generalsekretäre der Direktionen sowie der Informationsdienst zuständig. Sie kommunizieren auf der politischen Ebene. Die Verantwortung für projektbezogene, fachspezifische Kommunikation liegt hingegen bei den einzelnen Abteilungen. Für die Kommunika-

tion des Gemeinderats und der Stadtverwaltung gilt, dass sachlich, aktiv und aktuell, bevölkerungs- und personalnah, mediengerecht, intern vor extern, diskriminierungsfrei, persönlich und mit einem einheitlichen Erscheinungsbild kommuniziert werden soll (Gemeinderat der Stadt Bern, 2010, S. 3-13).

Der Leiter des Informationsdienstes der Stadt Bern (Interview Langenegger) bestätigt, dass die projektbezogene Kommunikation durch die Fachabteilungen, also im vorliegenden Fall der Wohnbauförderung durch die Abteilung Stadtentwicklung beziehungsweise zukünftig das Stadtplanungsamt zu leisten ist. Er erachtet es als sinnvoll, der Wohnbauförderung ein eigenes Kommunikationskonzept zu Grunde zu legen. Dieses kann unter Beachtung des vom städtischen Kommunikationskonzept vorgegebenen Rahmens als eigenständiges Konzept erarbeitet werden. Verschiedene Abteilungen und Ämter der Stadt Bern verfügen über eigene Kommunikationskonzepte.

Im Kommunikationsalltag der Stadt Bern ist die Schnittstelle betreffend der Zuständigkeiten zu beachten. Die Grenze zwischen fachspezifischer Kommunikation, die durch die Fachabteilungen getätigt wird und politischer Kommunikation, die durch den Informationsdienst, die Direktionen oder den Gemeinderat erfolgt, verläuft fließend. Es gilt, den jeweils richtigen Moment für einen Wechsel von der fachlichen Ebene auf die Ebene der Gesamtkommunikation zu finden. Dieser findet statt, sobald eine breite Öffentlichkeit angesprochen wird und die Kommunikation nicht mehr auf ein abgrenzbares Fachpublikum ausgerichtet ist (Interview Langenegger).

Die Top-down-Anliegen der Gesamtkommunikation sind mit den Bottom-up-Bedürfnissen der Fachabteilungen zu kombinieren. In Abbildung 2 sind die Zuständigkeiten der beiden Ebenen illustriert.

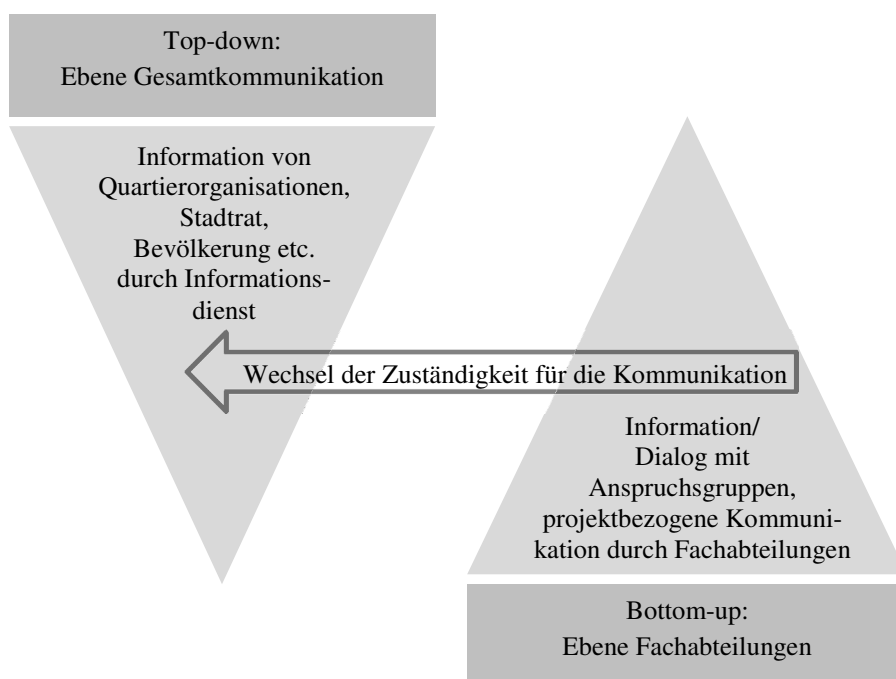


Abbildung 2: Zuständigkeiten für die Kommunikation in der Stadt Bern (in Anlehnung an Aerni & Bruhn, 2013, S. 40).

3.3 Kommunikationspraxis

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die aus der Literatur entnommenen und in Kapitel 2.3 zusammengestellten Besonderheiten staatlicher Kommunikation in der Gesamtkommunikation der Stadt Bern berücksichtigt werden.

3.3.1 Bedeutung der Zielgruppen

Die wichtigsten Zielgruppen der Kommunikation der Stadt Bern sind im städtischen Kommunikationskonzept aufgeführt. Die Anwenderinnen und Anwender des Konzepts werden aufgefordert, die Zielgruppen detailliert für jede kommunikative Handlung oder Massnahme zu bestimmen (Gemeinderat der Stadt Bern, 2010, S. 11).

3.3.2 Bedeutung der Kosten

Zu den Kosten der Kommunikation äussert sich das Konzept nicht. Der Grund dafür ist, dass in allen Direktionen der Stadt Bern Kosten für die Kommunikation anfallen, und zwar je nach Geschäft beziehungsweise Projekt und je nach Art der Kommunikation (Medienarbeit, Kampagne, Online-Kommunikation etc.). Die Kommunikationskosten schwanken somit von Jahr zu Jahr erheblich. Damit wird es schwierig, die Kosten in einem Konzept zur Gesamtkommunikation zu beziffern (Interview Langenegger).

3.3.3 Bedeutung von Verfassungsvorgaben, Gesetzen und Verordnungen

Das Kommunikationskonzept beinhaltet die rechtlichen Vorgaben der Kommunikation der Stadt Bern. Der Leiter des Informationsdienstes (Interview Langenegger) ergänzt im Gespräch, dass in der Stadt Bern keine beeinflussende, das heisst persuasive Kommunikation betrieben wird. Ziel sei, die Bevölkerung durch Information in die Lage zu versetzen, sich eine Meinung zum Handeln und Wirken der Stadt Bern zu bilden und damit die Grundlage zu schaffen, dass die Stimm- und Wählerschaft aktiv mitwirken kann. Er trifft damit das Ziel, das Jarren (2005, S. 45) für die Kommunikation staatlicher Stellen definiert (siehe Kapitel 2.2).

3.3.4 Bedeutung von internen Regelungen und ethischen Standards

Das Kommunikationskonzept enthält die in der Literatur geforderten internen Regelungen und ethischen Standards. Dem Leiter des Informationsdienstes sind in der Kommunikation der Stadt Bern insbesondere Wahrheitstreue und Sachlichkeit wichtig (Interview Langenegger).

Die im Kommunikationskonzept aufgeführten Grundsätze fokussieren auf Einweg gerichtete Informationen von der Stadt zu den Zielgruppen. Zur Zweiwegkommunikation enthält das Kommunikationskonzept nur wenige Aussagen. Weil die Wohnbauförderung Aufgaben wahrnimmt, die weniger einen regulativen, sondern vielmehr einen koordinierenden und „stimulierenden“ Charakter haben, ist für das Gewinnen der Unterstützung für wohnbaufördernde Massnahmen Zweiwegkommunikation wichtig.

Langenegger bestätigt diese Beobachtung, sieht aber im städtischen Kommunikationskonzept bezüglich der Zweiwegkommunikation keine Lücke. Er weist darauf hin, dass die Stadt Bern seit kurzem über eine Strategie zur Nutzung der Social Media sowie über einen entsprechenden Leitfaden verfügt, in welchem sich Empfehlungen und Handlungsanweisungen zur Zweiwegkommunikation finden. Zweiwegkommunikation ist vor allem bei der Erarbeitung von Inhalten wichtig, die auf der fachlichen Ebene in den einzelnen Abteilungen stattfindet. Die Gesamtkommunikation dient schwerpunktmässig der Information der Öffentlichkeit durch Einwegkommunikation. Gleichzeitig macht Langenegger darauf aufmerksam, dass einige Gemeinderatsmitglieder die klassische behördliche Gesamtkommunikation ergänzen, indem sie auf ihren privaten Facebook- und Twitter-Accounts den Dialog mit Freunden und Followers suchen (Interview Langenegger).

3.3.5 Qualität der kommunizierten Inhalte

Um eine hohe Qualität der Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit zu gewährleisten, ist für Medienkonferenzen, Medienmitteilungen und allgemeine Medienauskünfte immer der Informationsdienst zuständig. Dadurch wird gewährleistet, dass über alle Direktionen der Stadt Bern koordiniert und einheitlich kommuniziert wird. Widersprüchliche Aussagen der Direktionen werden so verhindert (Interview Langenegger).

Fazit: Die Kommunikation in der Stadt Bern erfolgt integriert in die Arbeit der Politik und Verwaltung. Die in der Theorie beschriebenen Besonderheiten werden von der Stadt Bern mit Ausnahme der Kostenfrage berücksichtigt. Die Voraussetzungen für eine integrierte Kommunikation der Wohnbauförderung sind günstig. Die Wohnbauförderung kann ihre Kommunikationsstrategie in das bestehende Konzept der Stadt Bern eingliedern und von den vorhandenen, umfassenden Grundlagen und Anleitungen profitieren.

4 Kommunikationsstrategie der Wohnbauförderung Stadt Bern

Im vorliegenden Kapitel werden die strategischen Grundlagen für ein Kommunikationskonzept der Wohnbauförderung der Stadt Bern zusammengestellt. Dabei wird das Vorgehen aus Kapitel 2.5 angewendet, das in Tabelle 2 aufgeführt ist. Die Phasen der Ausformulierung des eigentlichen Konzepts, seiner Umsetzung und Kontrolle sind nicht Teil der folgenden Strategie. Inhaltlich werden die strategischen Grundlagen ausschliesslich auf die Kommunikation der Wohnbauförderung ausgerichtet. Die Kommunikation anderer Verwaltungsträger, die mit Aufgaben im Bereich Wohnen oder mit indirekten Massnahmen zur Wohnbauförderung beauftragt sind, ist nicht Gegenstand der folgenden Ausführungen. Ebenfalls nicht thematisiert wird die interne Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden der Wohnbauförderung, beziehungsweise innerhalb der Abteilung Stadtentwicklung oder dereinst des Stadtplanungsamts der Stadt Bern.

Phasen	Prozesse	Ergebnis
Analyse	Analyse der Kommunikationssituation	Kommunikation heute: Kapitel 4.1 Kommunikative Problemstellung: Kapitel 4.2
Planung: Strategiepapier	Festlegung des strategischen Kommunikationsziels	Ziele der Kommunikation: Kapitel 4.3
	Definition der Kern-Zielgruppen	Stakeholder, Zielgruppen und Kommunikationsstrategien: Kapitel 4.4
	Festlegung der kommunikativen Leitidee	Kommunikative Leitidee: Kapitel 4.5
	Formulieren der Kommunikationsbotschaften	Botschaften der Kommunikation: Kapitel 4.6
	Auswahl und Kategorisierung von Kommunikationsinstrumenten	Kommunikationsmittel: Kapitel 4.7

Tabelle 2: Vorgehen bei der Erarbeitung der Kommunikationsstrategie der Wohnbauförderung der Stadt Bern (in Anlehnung an Aerni & Bruhn, 2013, S. 45, ergänzt mit Elementen von Hunziker & Deloséa, 2010, S. 179).

Die Kommunikationsstrategie der Wohnbauförderung knüpft an das Kommunikationskonzept der Stadt Bern an. Dessen Inhalte gelten als Voraussetzung für die Kommunikation der Wohnbauförderung und werden hier nicht wiederholt.

4.1 Kommunikation heute

Die Kommunikation der Abteilung Stadtentwicklung zur Wohnbauförderung der Stadt Bern erfolgt aktuell über verschiedene unpersönliche und persönliche Kommunikationsmittel. Diese werden teilweise seit über zehn Jahren verwendet. Ein Kommunikationskonzept zur Wohnbauförderung besteht heute nicht.

Die vorhandenen Kommunikationsmittel werden im Folgenden vorgestellt. Ihre Wirkung wird durch die Verfasserin eingeschätzt. Eine weitergehende Wirkungsanalyse einzelner Kommunikationsmittel wäre zwar sinnvoll, würde aber den Rahmen der Zertifikatsarbeit sprengen.

4.1.1 Unpersönliche Kommunikationsmittel zur Einwegkommunikation

Newsletter WohnstadtBern

Im Newsletter WohnstadtBern informiert die Abteilung Stadtentwicklung dreimal jährlich über die städtische Wohnbaupolitik. Der Newsletter wird in Papierform an rund 1'500 Personen und Firmen aus der Politik, dem Architektur-, Bau- und Immobilienbereich sowie an Wohnungssuchende und weitere Personen verschickt, wodurch er eine breite Wirkung erzielt. Die Abonnentenzahl des Newsletters nimmt von Jahr zu Jahr zu, was darauf hindeutet, dass auch sein Bekanntheitsgrad steigt.



Abbildung 3: Ausschnitt des Newsletters WohnstadtBern, Nr. 27 vom September 2013.

Website

Die Website www.bern.ch/wohnstadt gibt eine Übersicht über laufende und kommende Wohnbauprojekte sowie Wohnbauplanungen. Sie ist bei Wohnungssuchenden bekannt und wird entsprechend gut besucht. Die Wohnstadt-Seite wurde im Jahr 2012 rund 20'000 mal angeklickt.

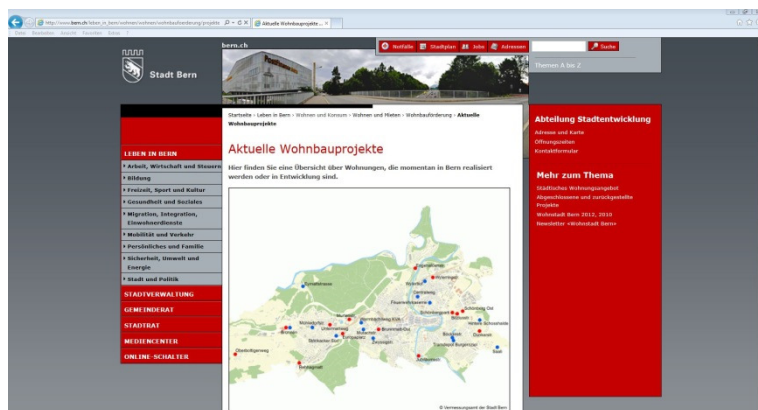


Abbildung 4: Ausschnitt der Website www.bern.ch/wohnstadt.

Medienmitteilungen

Medienmitteilungen zu wohnbaupolitischen Themen erfolgen in der Regel im Namen des Gemeinderats. Sie finden zu einem grossen Teil Beachtung in der Presse, werden doch 96% aller durch die Stadt Bern publizierten Medienmitteilungen in Beiträgen der gedruckten Presse wiedergegeben (Interview Langenegger).

Politische Geschäfte wie Abstimmungsbotschaften, parlamentarische Vorstösse, Gemeinderatsgeschäfte

Die Wohnbauförderung der Stadt Bern verfasst wie alle Verwaltungseinheiten themenbezogene Dokumente im Namen des Gemeinde- oder Stadtrats. Dazu gehören zum Beispiel Abstimmungsbotschaften, Antworten auf politische Vorstösse oder allgemeine Dokumente zuhanden dem Gemeinderat. Aus den Debatten des Stadtrats zu parlamentarischen Vorstössen kann entnommen werden, dass Geschäfte von den Stadträtinnen und Stadträten manchmal kritisch aufgenommen werden, obwohl grundsätzlich inhaltliche Einigkeit besteht. Es gelingt also nicht immer, die wohnbaupolitischen Ziele und die Arbeit der Wohnbauförderung gegenüber der Anspruchsgruppe Stadtrat erfolgreich zu kommunizieren.

4.1.2 Persönliche Kommunikationsmittel zur Zweiwegkommunikation

Wohnstadt-Event

Der Wohnstadt-Event ist ein Anlass, der in loser Folge alle zwei bis drei Jahre in einer Berner Kulturinstitution durchgeführt wird. Er dient der Vernetzung der Akteure des Wohnungsbaus der Stadt Bern und wird jeweils von rund 100 Personen aus der Politik, dem Architektur-, Bau- und Immobilienbereich besucht. Auf eine konkrete Informationsvermittlung wird am Wohnstadt-Event bewusst verzichtet. Die Rückmeldungen zum Wohnstadt-Event sind positiv. Der Anlass wird von den Besuchenden geschätzt und eignet sich zum Knüpfen von Beziehungen. Inwiefern er jedoch eine direkte Wirkung zur Wohnbauförderung entfaltet, ist unklar.



Abbildung 5: Ausschnitt der Einladung zum Wohnstadt-Event 2013.

Eigenheimmesse

Die Abteilung Stadtentwicklung vertritt die Stadt Bern jedes Jahr an der Eigenheimmesse Bern. Ziel des Auftritts ist, Bern als Wohnstadt bekannt zu machen und aktuelle Wohnbauprojekte zu präsentieren. Die Wirkung der Präsenz an der Eigenheimmesse ist fraglich. Viele Wohnungssuchende kommen am Stand der Stadt Bern vorbei und schätzen die Beratung durch Mitarbeitende der Stadt. Eigentliches Ziel der Messebesucherinnen und Messebesucher sind jedoch meistens die Stände der Immobilienfirmen.

Medienkonferenzen

Bei Vorliegen geeigneter Themen werden Medienkonferenzen durchgeführt. In der Regel informiert der Stadtpräsident die Medien als Vorsteher der Präsidialdirektion oder als Vertreter des Gemeinderats. Zudem referieren in der Regel auch die Leiterin der Abteilung Stadtentwicklung, sowie bei Bedarf weitere Chefbeamte. Medienkonferenzen finden in der Presse grosse Beachtung.

Sitzungen

Sitzungen werden in unterschiedlichem Umfang zu verschiedenen Themen, als institutionalisierte, regelmässige Gefässe oder bei Bedarf durchgeführt. Die meisten Sitzungen mit Beteiligung der Wohnbauförderung finden mit anderen Abteilungen der Stadtverwaltung statt. Sitzungen sind ein wirkungsvolles Kommunikationsmittel der Wohnbauförderung, weil sie nebst dem Aufnehmen und Weitergeben von Informationen den direkten Dialog mit den Teilnehmenden ermöglichen.

Einzelkontakte

Einzelkontakte finden nach Bedarf persönlich, am Telefon oder per E-Mail statt. Aus denselben Gründen wie Sitzungen sind sie ein wirkungsvolles Kommunikationsinstrument.

4.2 Kommunikative Problemstellung

Der direkte Einfluss der Stadt Bern auf den Wohnungsbau ist beschränkt. Deshalb ist die Stadt bei der Umsetzung der Wohnbaupolitik darauf angewiesen, dass zahlreiche Akteure mithelfen, die Wohnstadt weiterzuentwickeln. Es ist daher zentral, dass mit der Kommunikation die wichtigen Zielgruppen der Massnahmen angesprochen werden. Hauptsächliche Problemstellung der Kommunikation ist deshalb die Frage, wie die wichtigen Zielgruppen erreicht und überzeugt werden können.

4.3 Ziele der Kommunikation

Seit mehr als zehn Jahren wird der Wohnungsbau in der Stadt Bern durch den Gemeinderat gezielt gefördert. Von Anfang an wurde Bern als „Wohnstadt“ bezeichnet. Diese Positionierung hat sich etabliert und soll fortgesetzt werden. Das **langfristige Kommunikationsziel** muss deshalb lauten: Bern ist weiterhin als Wohnstadt bekannt und beliebt.

Die **mittelfristigen Kommunikationsziele** dienen der Erreichung des langfristigen Ziels. Sie sollen lauten:

- Die Öffentlichkeit wird über die städtische Wohnbauförderung informiert.
- Die Zielgruppen werden direkt und konsequent angesprochen.
- Die Zielgruppen werden für die wohnbaupolitischen Anliegen der Stadt sensibilisiert, Akzeptanz für Massnahmen wird geschaffen.

Als kurzfristiges Kommunikationsziel für das kommende Jahr bietet sich ein organisatorisches Ziel an, das sich durch die Umstrukturierung in der Präsidialdirektion ergibt. Die Wohnbauförderung soll als Fachstelle des Stadtplanungsamts bekannt gemacht werden. Die Anspruchsgruppen sind darüber zu informieren, dass die von der Abteilung Stadtentwicklung angebotenen Dienstleistungen im Stadtplanungsamt weitergeführt werden. Das **kurzfristige Kommunikationsziel** soll lauten: Die Wohnbauförderung ist als Fachstelle des Stadtplanungsamts bekannt.

4.4 Stakeholder, Zielgruppen und Kommunikationsstrategien

Um die Ziele der Wohnbauförderung in der Stadt Bern zu erreichen, ist es zentral, dass die Stakeholder die Zielerreichung durch ihr Handeln unterstützen. Entsprechend wichtig ist es, die Kommunikation gezielt auf die Anspruchsgruppen auszurichten. Im vorliegenden Kapitel werden deshalb zuerst die Stakeholder der Wohnbauförderung zusammengestellt und analysiert. Anschliessend wird definiert, welche Anspruchsgruppen für die Kommunikation der Wohnbauförderung wichtig sind und damit zu Zielgruppen der Kommunikation werden. Den Zielgruppen werden zuletzt Kommunikationsstrategien zugewiesen.

4.4.1 Stakeholder

In Tabelle 3 sind die Stakeholder der Wohnbauförderung, ihre Repräsentantinnen, Repräsentanten und Interessen nach Hunziker und Deloséa (2010, S. 76) zusammengestellt. Folgende Punkte gilt es zu beachten:

- **Stakeholder:** Die Wohnbauförderung verfügt über zahlreiche Anspruchsgruppen. Zu beachten ist, dass der Gemeinderat der Stadt Bern und der Stadtpräsident als Vorsteher der Präsidialdirektion die Gestaltenden der städtischen Wohnbaupolitik sind. Sie sind die Auftraggeber der von der Stadtverwaltung zu leistenden Arbeiten und dadurch weit bedeutender als Stakeholder im eigentlichen Sinn. Im Wissen um diese Besonderheit werden der Gemeinderat und der Stadtpräsident im Folgenden trotzdem als Stakeholder aufgeführt, da sie ebenfalls in die Überlegungen zur Kommunikation einzubeziehen sind.
- **Repräsentantinnen, Repräsentanten:** Fast alle Stakeholder verfügen über mehrere Personen, die sie vertreten. Einige Repräsentantinnen und Repräsentanten sind gleichzeitig ebenfalls Stakeholder.
- **Interessen der Stakeholder:** Die Interessen der Anspruchsgruppen sind eine wichtige Grundlage für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie. Es muss klar sein, was die Zielgruppen von der Wohnbauförderung erwarten und für welche Probleme durch die Wohnbauförderung Lösungen zu finden sind. Zu beachten ist, dass sich die unten aufgeführten Interessen der Anspruchsgruppen auf eine generelle Ebene und wiederum auf die Wohnbauförderung im engeren Sinn beziehen. Begleitende Bedürfnisse wie Lebens- und Wohnqualität, Infrastruktur, Bildungseinrichtungen etc. werden wie im gesamten Kapitel 4 auch hier nicht genannt.

Stakeholder	Repräsentantinnen, Repräsentanten	Interessen der Stakeholder
Gemeinderat	Stadtpräsident als Vorsteher der Präsidialdirektion	Erreichen der Legislaturziele bzw. der Ziele der Strategie Bern 2020: Schaffung von Wohnraum
Stadtpräsident	Generalsekretäre	Erreichen der Legislaturziele bzw. der Ziele der Strategie Bern 2020: Schaffung von Wohnraum
Stimmbevölkerung, Gesamtbevölkerung	Teilweise politische Parteien, Stadträtinnen und Stadträte, Quartierorganisationen, Verbände	Verfügbarkeit von Wohnraum, Effizienter Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen der Verwaltung
Stadträtinnen und Stadträte, die wohnbaupolitische Ziele umfassend mittragen	Mitglieder der Kommission für Planung, Verkehr und Stadtgrün, WohnbauexponentInnen	Verwirklichung ihrer wohnbaupolitischen Ziele, Präsenz in der Öffentlichkeit
Stadträtinnen und Stadträte, die wohnbaupolitische Ziele bedingt oder nicht mittragen	Mitglieder der Kommission für Planung, Verkehr und Stadtgrün, Wohnbauexponentinnen und -Exponenten	Verwirklichung ihrer wohnbaupolitischen oder anderer Ziele, Präsenz in der Öffentlichkeit
Abteilungen der Präsidialdirektion, Liegenschaftsverwaltung	Chefbeamtinnen und Chefbeamte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bauinspektorat, Stadtplanungsamt, Hochbauamt, Liegenschaftsverwaltung	Unterstützung und Rückendeckung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, Erhalt von Informationen
Abteilungen anderer Direktionen	Chefbeamtinnen und Chefbeamte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Alters- und Versicherungsamt, Fachstelle Integration, Amt für Umweltschutz etc.	Erhalt von Informationen oder Grundlagen zur Wohnstadt, Unterstützung bei der Erfüllung ihrer Aufgaben
Politische Parteien	Stadträtinnen und Stadträte, Parteileitungen/-sekretariate, Quartierorganisationen	Schaffung von Wohnraum, Präsenz in der Öffentlichkeit
Medien	Journalistinnen und Journalisten, insbesondere der Zeitung Der Bund und der Berner Zeitung	Aufspüren von Neuigkeiten, heiklen Punkten, „Skandalen“, Erhalt von Informationen
Quartierorganisationen	Personen aus Geschäftsstellen, Vorständen und Arbeitsgruppen	Berücksichtigung der Quartierinteressen innerhalb der Stadt bzw. durch Gemeinderat und Stadtverwaltung, Schaffung von Wohnraum
Verbände	Personen aus Vorständen und Geschäftsstellen von Mieterinnen- und Mieterverband, Hauseigentümerverband, Hausverein, Wohnbaugenossenschaften Schweiz etc.	Berücksichtigung der Interessen ihrer Mitglieder: Schaffung von Wohnraum, Schaffung der Voraussetzungen für Investitionen in den Wohnungsbau
Privatpersonen als Wohnungssuchende, potenzielle Einwohnerinnen und Einwohner	keine	Existenz von Wohnraum in genügender Anzahl
Grundeigentümerinnen, Grundeigentümer, Liegenschaftsbesitzerinnen, Liegenschaftsbesitzer	Teilweise Immobilienverwaltungen, teilweise obengenannte Verbände, teilweise keine	Minimale Regulierung im Wohnungsbau, unternehmerische Freiheiten, hohes Image der Wohnstadt Bern
(Potenzielle) Investorinnen und Investoren	Teilweise obengenannte Verbände, teilweise keine	Verfügbarkeit von Bauland für Investitionen in Wohnungsbau
Immobilienverwaltungen	Teilweise obengenannte Verbände, teilweise keine	Minimale Einschränkungen bei der Vertretung der Interessen der Liegenschaftsbesitzenden
Andere Städte, Region, Kanton, Bund	Bundesamt für Wohnungswesen	Erfahrungsaustausch, Unterstützung bei wohnbaupolitischen Zielen

Tabelle 3: Stakeholder der Wohnbauförderung, ihre Repräsentantinnen, Repräsentanten und Interessen (nach Hunziker & Deloséa, 2010, S. 76).

Tabelle 4 zeigt, wie die Stakeholder der Wohnbauförderung bezüglich Dringlichkeit, Macht, und politischem Stil eingeschätzt werden. Sie gibt ausserdem Auskunft darüber, mit welchen Kommunikationsmitteln die Stakeholder heute angesprochen werden (Hunziker & Deloséa, 2010, S. 77). Folgende Kategorisierungen werden vorgenommen:

- **Zeitliche Dringlichkeit:** Die zeitliche Dringlichkeit wird mit den drei Kategorien tief, mittel und hoch umschrieben. Sie zeigt, wie stark die Stakeholder auf Handlungen der Wohnbauförderung angewiesen sind.
- **Macht:** Die Anspruchsgruppen verfügen über unterschiedliche Macht, um ihre Interessen durchzusetzen. Die Macht wird ebenfalls mit den drei Kategorien tief, mittel und hoch charakterisiert.
- **Politischer Stil:** Der politische Stil gibt Auskunft darüber, wie sich die Stakeholder in der Öffentlichkeit bzw. in der „politischen Arena“ zur Wohnbauförderung verhalten und äussern. Später in diesem Kapitel wird daraus abgeleitet, ob sie für die Wohnbauförderung eine unterstützende, neutrale oder widerstehende Rolle einnehmen.
- **Heutige Kommunikationsmittel:** Die Stakeholder werden heute mit verschiedenen Kommunikationsmitteln angesprochen. Diese sind in Kapitel 4.1 beschrieben.

Stakeholder	Dringlichkeit	Macht	Politischer Stil	Heutige Kommunikationsmittel
Gemeinderat	Hoch	Hoch	Wohlvollend, loyal (Auftraggeber)	Gemeinderatsgeschäfte
Stadtpräsident	Hoch	Hoch	Wohlvollend, loyal (Auftraggeber)	Sitzungen, Einzelkontakte, Gemeinderatsgeschäfte
Stimmbevölkerung, Gesamtbevölkerung	Tief	Tief, selten hoch	In der Regel zustimmend, neutral	Abstimmungsbotschaften, Gemeinderatsgeschäfte (öffentliche Mitwirkung) Medien, Website
Stadträtinnen und Stadträte, die wohnbaupolitische Ziele umfassend mittragen	Hoch	Hoch	Meistens unterstützend, manchmal kritisch und fordernd (Vorstösse)	Parlamentarische Vorstösse, Medien, Newsletter, Wohnstadt-Event, Sitzungen (Kommissionen)
Stadträtinnen und Stadträte, die wohnbaupolitische Ziele bedingt oder nicht mittragen	Hoch	Hoch	Manchmal unterstützend, je nach Thema Widerstand	Parlamentarische Vorstösse, Medien, Newsletter, Wohnstadt-Event, Sitzungen (Kommissionen)
Abteilungen der Präsidialdirektion, Liegenschaftsverwaltung	Mittel	Hoch	In der Regel unterstützend	Sitzungen (regelmässig und nach Bedarf bzw. projektbezogen), Einzelkontakte, Newsletter
Abteilungen anderer Direktionen	Mittel	Tief	neutral	Sitzungen (nach Bedarf bzw. projektbezogen), Einzelkontakte, Newsletter
Politische Parteien	Mittel	Mittel	Widerstehend, kritisch bis unterstützend, abhängig von Partei	Newsletter, Medien
Medien	Hoch	Hoch	Kritisch, skeptisch, hinterfragend	Medienmitteilungen, Medienkonferenzen, Newsletter, Einzelkontakte
Quartierorganisationen	Mittel	Mittel	Im Allgemeinen zurückhaltend, im Einzelfall fordernd	Newsletter, Website, Wohnstadt-Event, Sitzungen (regelmässig und projektbezogen), Gemeinderatsgeschäfte (öffentliche Mitwirkung)

Stakeholder	Dringlichkeit	Macht	Politischer Stil	Heutige Kommunikationsmittel
Verbände	Tief	Mittel	Im Allgemeinen zurückhaltend, im Einzelfall fordernd	Newsletter, Website, Wohnstadt-Event, Einzelkontakte
Privatpersonen als Wohnungssuchende, potenzielle Einwohnerinnen und Einwohner	Tief	Tief	Zurückhaltend, neutral	Website, Newsletter, Eigenheimmesse
Grundeigentümerinnen, Grundeigentümer, Liegenschaftsbesitzerinnen, Liegenschaftsbesitzer	Tief	Hoch	Zurückhaltend, neutral, im Einzelfall offensiv	Website, Newsletter, Eigenheimmesse, Wohnstadt-Event
(Potenzielle) Investorinnen und Investoren	Mittel	Mittel	Zurückhaltend, neutral, im Einzelfall offensiv	Website, Newsletter, Eigenheimmesse, Wohnstadt-Event
Immobilienverwaltungen	Mittel	Tief	Zurückhaltend, neutral, im Einzelfall offensiv	Website, Newsletter, Eigenheimmesse, Wohnstadt-Event
Andere Städte, Region, Kanton, Bund	Mittel	Tief	Unterstützend	Newsletter, Sitzungen (regelmässiger Netzwerkanlass und projektbezogen), Wohnstadt-Event

Tabelle 4: Stakeholder der Wohnbauförderung analysiert nach Dringlichkeit, Macht, politischem Stil und Kommunikationsmitteln (nach Hunziker & Deloséa, 2010, S. 77).

Die Stakeholderanalyse zeigt, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen klar umrissen werden können. Mit Ausnahme der Medien verfolgen alle Anspruchsgruppen ähnliche Interessen, die sich unter dem Weiterbringen der Wohnstadt Bern subsumieren lassen. Zwar bestehen bei einzelnen wohnbaupolitischen Themen widersprüchliche Ansichten, welche die hier behandelte allgemeine Interessensebene jedoch nicht tangieren. Widerstand ist nur von wenigen Anspruchsgruppen bei einzelnen Themen zu erwarten.

Aus den Stakeholdern sind die Zielgruppen der Kommunikation der Wohnbauförderung zu definieren. Dies geschieht mit Hilfe einer Priorisierung der Anspruchsgruppen bezüglich ihrer Bedeutung für die Wohnbauförderung (siehe Abbildung 6). Die Stakeholder verfügen aus Sicht der Wohnbauförderung über Interessen, die als unterstützend, neutral oder widerstehend beziehungsweise kritisierend bezeichnet werden können. Ausserdem ist die Gestaltungsmacht der Stakeholder zur Durchsetzung ihrer Interessen unterschiedlich hoch.

Wie in Kapitel 2.3.1 ausgeführt ist, muss gemäss Henkel und Schedler (2008, S. 45) denjenigen Akteuren die höchste Kommunikationsintensität zukommen, die über eine hohe Gestaltungsmacht verfügen und Widerstand gegen die Wohnbaupolitik ausüben. Diesem Grundsatz entsprechend werden den Stakeholdern Kommunikationsintensitäten zugeteilt. Für die Wohnbauförderung werden drei Kategorien gewählt, die in Abbildung 6 durch Schattierungen hervorgehoben sind:

- Kommunikationsintensität 1: Stakeholder, von denen Widerstand oder Kritik zu erwarten ist und die über hohe beziehungsweise mittlere Gestaltungsmacht verfügen sowie neutrale Stakeholder mit hoher Gestaltungsmacht.
- Kommunikationsintensität 2: Stakeholder, von denen Widerstand oder Kritik zu erwarten ist und die über tiefe Gestaltungsmacht verfügen, neutrale Stakeholder mit

mittlerer Gestaltungsmacht sowie unterstützende Stakeholder mit hoher Gestaltungsmacht.

- Kommunikationsintensität 3: Neutrale und unterstützende Stakeholder mit tiefer Gestaltungsmacht sowie unterstützende Stakeholder mit mittlerer Gestaltungsmacht.

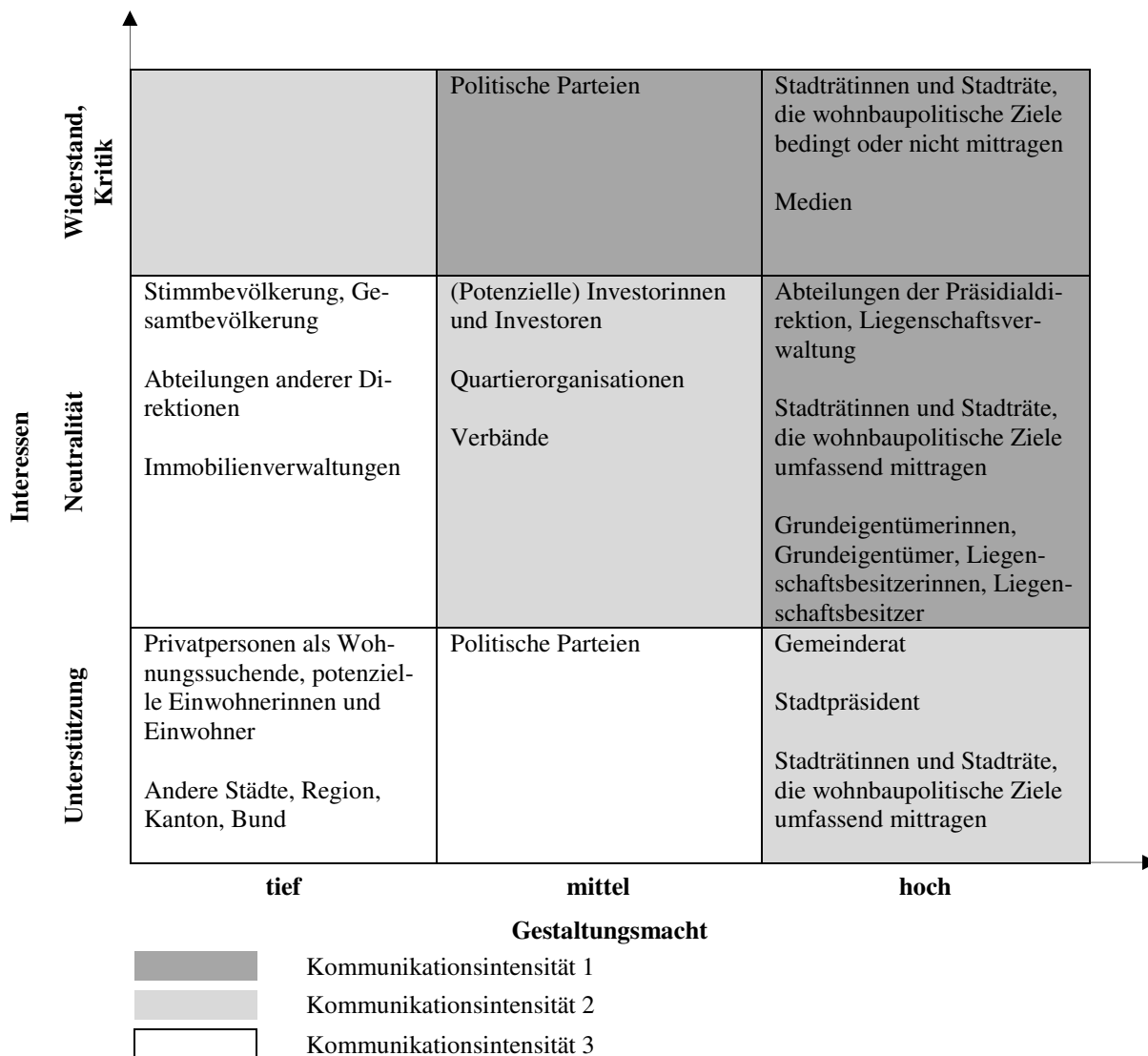


Abbildung 6: Bewertung der Stakeholder nach Interessen und Gestaltungsmacht, Zuteilung der Kommunikationsintensitäten 1 bis 3 (in Anlehnung an Henkel & Schedler, 2008, S. 45).

4.4.2 Zielgruppen und Kommunikationsstrategien

Die Zahl der Stakeholder der Wohnbauförderung ist gross. Um daraus die Zielgruppen der Kommunikation zu bestimmen, wird die Liste der Anspruchsgruppen durch Vergleich der Stakeholder mit den Repräsentantinnen und Repräsentanten bereinigt: Verschiedene Stakeholder repräsentieren gleichzeitig andere Anspruchsgruppen. Dies ermöglicht, bei der Zielgruppenbildung Stakeholder zusammenzufassen, weil davon ausgegangen werden darf, dass die Repräsentantinnen und Repräsentanten ihrerseits die Stakeholder informieren, die sie vertreten. Ausserdem wird die Bedeutung einzelner Stakeholder für die Kommunikation der Wohnbauförderung dadurch erhöht, dass sie Repräsentierende anderer Stakeholder sind, die eine höhere Kommunikationsintensität erfordern. So wird der Gemeinderat durch den Stadt-

präsident repräsentiert und die politischen Parteien werden durch Stadträtinnen und Stadträte sowie durch Quartierorganisationen vertreten. Der Gemeinderat und die politischen Parteien werden deshalb nicht als kommunikative Zielgruppe der Wohnbauförderung definiert. Die Grundeigentümerinnen, Grundeigentümer, Liegenschaftsbesitzerinnen und Liegenschaftsbesitzer werden teilweise durch Immobilienverwaltungen vertreten. Weil die Repräsentation jedoch nicht für sämtliche Grundeigentümerschaften und Liegenschaftsbesitzenden gilt, kann auf diese Stakeholder bei der Zielgruppenbestimmung nicht verzichtet werden. Da die Immobilienverwaltungen Repräsentanten von Stakeholdern sind, die eine hohe Kommunikationsintensität erfordern, werden sie ebenfalls der ersten Kommunikationspriorität zugeordnet. Somit ergeben sich für die Kommunikation der Wohnbauförderung folgende Zielgruppen:

Zielgruppen, die eine **hohe Kommunikationsintensität (Kommunikationsintensität 1)** erfordern:

- Stadträtinnen und Stadträte, die wohnbaupolitische Ziele bedingt oder nicht mittragen
- Stadträtinnen und Stadträte, die wohnbaupolitische Ziele umfassend mittragen
- Medien
- Abteilungen der Präsidialdirektion sowie Liegenschaftsverwaltung
- Grundeigentümerinnen, Grundeigentümer, Liegenschaftsbesitzerinnen und Liegenschaftsbesitzer
- Immobilienverwaltungen

Kommunikationsstrategie: Die Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 1 sind einerseits von Zielen und Massnahmen zur Wohnbauförderung zu überzeugen beziehungsweise sind projektbezogene Verhandlungspartner, andererseits sind sie über die Wohnbaupolitik zu informieren. Es ist angebracht, einen regelmässigen Austausch mit den Zielgruppen zu pflegen.

Zielgruppen, die eine **mittlere Kommunikationsintensität (Kommunikationsintensität 2)** erfordern:

- Stadtpräsident
- (Potenzielle) Investorinnen und Investoren
- Quartierorganisationen
- Verbände

Kommunikationsstrategie: Bei den Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 2 steht die Information im Vordergrund. Sie sind regelmässig über den Stand der Arbeiten zur Wohnbauförderung zu informieren und bei Projekten einzubeziehen. Informationen der Zielgruppen sollen regelmässig erfolgen. Fallweise wird die Information durch einen Dialog ergänzt.

Zielgruppen, die eine **tiefe Kommunikationsintensität (Kommunikationsintensität 3)** erfordern:

- Stimmbevölkerung, Gesamtbevölkerung
- Abteilungen der Stadtverwaltung in anderen Direktionen
- Privatpersonen als Wohnungssuchende, potenzielle Einwohnerinnen und Einwohner
- Andere Städte, Region, Kanton, Bund

Kommunikationsstrategie: Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 3 müssen darüber informiert werden, was in der Berner Wohnbauförderung läuft. Diese Zielgruppen benötigen keine detaillierten Informationen, sondern grobe Übersichten zu aktuellen Themen und die Hinweise darauf, wo bei Interesse weiterführende Informationen erhältlich sind. Die Informationen sollen nicht zu häufig erfolgen, sonst drohen sie, in der täglichen Informationsflut unterzugehen. Eine halbjährliche bis höchstens quartalsweise Information dieser Zielgruppen scheint angebracht.

4.5 Kommunikative Leitidee

Eine kommunikative Leitidee dient dazu, den zentralen Kommunikationsinhalt auf den Punkt zu bringen. Sie wird unabhängig von den Zielgruppen formuliert und von allen Kommunikationsinstrumenten aufgenommen und immer verwendet (Aerni & Bruhn, 2013, S. 66).

Als kommunikative Leitidee kommt für die Wohnbauförderung der Stadt Bern nur folgende Kernbotschaft in Frage: **Wohnstadt Bern**. Diese Botschaft enthält zwei wichtige Aussagen, nämlich, dass man in Bern wohnen kann und dass man dies städtisch tun kann. Diese Kernbotschaft ist bereits etabliert und hat sich bewährt. Sie wird seit über zehn Jahren in der Wohnbauförderung verwendet und ist der interessierten Öffentlichkeit bekannt. Ausserdem lässt sich diese Botschaft aus einem allgemeinen Kommunikationsziel des Gemeinderats der Stadt Bern ableiten, nämlich aus der „Positionierung der Stadt Bern als lebendiges, urbanes Zentrum“ (Gemeinderat der Stadt Bern, 2010, S. 9).

Zusätzlich zur kommunikativen Leitidee sind zielgruppenangepasste Kommunikationsbotschaften zu definieren. Sie sind Inhalt des folgenden Kapitels.

4.6 Botschaften der Kommunikation

Aerni und Bruhn (2013, S. 45) formulieren die Kommunikationsbotschaften erst in einem späteren Arbeitsschritt im „Konzeptpapier“ (siehe Tabelle 1). Nach Ansicht der Verfasserin ist es jedoch hilfreich, wenn die wichtigsten Botschaften, die den Zielgruppen zu überbringen sind, bereits im strategischen Prozess definiert werden. Damit können sie als Grundlage für die Kommunikationsmittel dienen, die in Kapitel 4.7 thematisiert werden. Die Kommunikationsbotschaften sind strategisch auch deshalb wichtig, weil sie implizit die Erwartungen und Bedürfnisse der Wohnbauförderung an die Zielgruppen beinhalten.

In Tabelle 5 werden die wichtigsten Kommunikationsbotschaften der Wohnbauförderung definiert und den Zielgruppen zugeteilt. Dabei handelt es sich um allgemeine Botschaften der Wohnbauförderung, die im Einzelfall mit konkreten, projektbezogenen Inhalten ergänzt werden müssen. Die Botschaften werden aus Sicht der Botschaftsempfängerinnen und -Empfänger formuliert.

Die Botschaften zur Kommunikation der Wohnbauförderung lassen sich in folgende Gruppen einteilen:

Botschaften, die auf eine Information der Zielgruppen ausgerichtet sind:

- Bern ist als Wohnstadt attraktiv, Bern verfügt über eine hohe Lebensqualität.
- In Bern gibt es Wohnungen für Sie.
- In Bern gibt es Investitionsmöglichkeiten.

Zum Transportieren dieser Botschaften ist Einwegkommunikation ausreichend.

Botschaften, die auf eine Sensibilisierung der Zielgruppen und auf eine Absicht zur Zusammenarbeit ausgerichtet sind:

- Unterstützen Sie uns bei der Weiterentwicklung der Wohnstadt Bern, ziehen Sie mit uns am selben Strang.
- Sie sollen und können an der Wohnstadt Bern mitgestalten, teilen Sie uns Ihre Anliegen, Ideen und Vorstellungen mit.
- Wir wollen alle das Gleiche, lasst uns zusammenarbeiten.
- Sie sind wichtige Akteure für die Wohnstadt Bern, Sie sind uns wichtig.

Für das Überbringen dieser Botschaften eignen sich Ein- und Zweiwegkommunikationsmittel.

Botschaften, die auf das Bekanntmachen der Leistungen der Stadt im Bereich Wohnbauförderung und auf ein positives Image der Verwaltung abzielen:

- Die Stadt nimmt Ihre Anliegen ernst, Gemeinderat und Stadtverwaltung engagieren sich für Sie.
- Bezüglich Wohnungsbau beziehungsweise Wohnbauförderung läuft etwas in der Stadt Bern.
- Die Wohnbauförderung ist das Kompetenzzentrum der Stadtverwaltung für Wohnbauthemen und beantwortet gerne ihre Fragen.

Diese Botschaften können schwerpunktmässig ebenfalls mit Einwegkommunikation überbracht werden.

Kommunikationsbotschaften	Zielgruppen der Kommunikation													
	Stadträtinnen und Stadträte, die Ziele bedingt oder nicht mittragen	Stadträtinnen und Stadträte, die Ziele umfassend mittragen	Medien	Abteilungen Präsidialdirektion, Liegenschaftsverwaltung	GrundeigentümerInnen, LiegenschaftsbesitzerInnen	Immobilienverwaltungen	Stadtpräsident	(Potenzielle) InvestorInnen	Quartierorganisationen	Verbände	(Stimm-) Bevölkerung	Abteilungen anderer Direktionen	Wohnungssuchende, Potenzielle EinwohnerInnen	Andere Städte, Region, Kanton, Bund
Bern ist als Wohnstadt attraktiv, Bern verfügt über eine hohe Lebensqualität.			x					x					x	
In Bern gibt es Wohnungen für Sie.													x	
In Bern gibt es Investitionsmöglichkeiten.					x	x		x						
Unterstützen Sie uns bei der Weiterentwicklung der Wohnstadt Bern, ziehen Sie mit uns am selben Strang.	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x		
Sie sollen und können an der Wohnstadt Bern mitgestalten, teilen Sie uns ihre Anliegen, Ideen und Vorstellungen mit.	x	x		x					x					
Wir wollen alle das Gleiche, lasst uns zusammenarbeiten.	x	x												x
Sie sind wichtige Akteure für die Wohnstadt Bern, Sie sind uns wichtig.					x	x		x						
Die Stadt nimmt Ihre Anliegen ernst, Gemeinderat und Stadtverwaltung engagieren sich für Sie.	x	x			x			x	x		x			
Bezüglich Wohnungsbau bzw. Wohnbauförderung läuft etwas in der Stadt Bern.	x	x	x		x		x		x	x			x	x
Die Wohnbauförderung ist das Kompetenzzentrum der Stadtverwaltung für Wohnbauthemen und beantwortet gerne ihre Fragen.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabelle 5: Kommunikationsbotschaften nach Zielgruppen (nach Hunziker & Deloséa, 2010, S. 179).

4.7 Kommunikationsmittel

4.7.1 Eignung der Kommunikationsmittel

Damit die Botschaften der Wohnbauförderung den Zielgruppen überbracht werden können, bedarf es geeigneter Kommunikationsmittel. Zur Kommunikation mit Zielgruppen der Intensität 1 werden sowohl unpersönliche Einweg- als auch persönliche Zweiwegkommunikationsmittel benötigt. Persönliche Kommunikationsinstrumente fördern das Vertrauensverhältnis zwischen den Zielgruppen und den Mitarbeitenden der Wohnbauförderung, was als Basis für den Dialog mit den Zielgruppen hilfreich ist. Für die Kommunikation mit den Zielgruppen der Intensität 2 sind primär Einwegkommunikationsmittel, sekundär Zweiwegkommunikationsmittel erforderlich. Zur Information der Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 3 sind Instrumente zur Einwegkommunikation ausreichend.

Der Wohnbauförderung stehen heute verschiedene Kommunikationsmittel zur Verfügung. Mit Hilfe der Tabellen 6 und 7 wird geklärt, ob die bestehenden Instrumente zum Überbringen der Kommunikationsbotschaften ausreichen, ob Anpassungen an den Instrumenten nötig sind (durch ein Fragezeichen hinter den Instrumenten markiert), oder ob zusätzliche Instrumente benötigt werden (durch allein stehende Fragezeichen gekennzeichnet).

	Kommunikationsbotschaften	Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 1					
		Stadträtinnen / Stadträte, die Ziele bedingt / nicht mittragen	Stadträtinnen und Stadträte, die Ziele umfassend mittragen	Medien	Abteilungen Präsidialdirektion, Liegenschaftsverwaltung	GrundeigentümerInnen, LiegenschaftsbesitzerInnen	Immobilienverwaltungen
Information der Zielgruppen: Einwegkommunikation	Bern ist als Wohnstadt attraktiv, Bern verfügt über eine hohe Lebensqualität.			MM MK			
	In Bern gibt es Wohnungen für Sie.						
	In Bern gibt es Investitionsmöglichkeiten.					WE? NL? WS?	WE? NL? WS?
Sensibilisierung der Zielgruppen, Angebot zur Zusammenarbeit: Ein- u. Zweiwegkommunikation	Unterstützen Sie uns bei der Weiterentwicklung der Wohnstadt Bern, ziehen Sie mit uns am selben Strang.	SI? EK? NL? ?	SI? EK? NL? ?		SI?	WE? ?	WE? ?
	Sie sollen und können an der Wohnstadt Bern mitgestalten, teilen Sie uns ihre Anliegen, Ideen und Vorstellungen mit.	?	?		SI? EK?		
	Wir wollen alle das Gleiche, lasst uns zusammenarbeiten.	?	?		SI EK		
	Sie sind wichtige Akteure für die Wohnstadt Bern, Sie sind uns wichtig.					WE	WE

	Kommunikationsbotschaften	Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 1					
		Stadträtinnen / Stadträte, die Ziele bedingt / nicht mittragen	Stadträtinnen und Stadträte, die Ziele umfassend mittragen	Medien	Abteilungen Präsidialdirektion, Liegenschaftsverwaltung	GrundeigentümerInnen, LiegenschaftsbesitzerInnen	Immobilienverwaltungen
Bekanntmachen der Leistungen der Stadt, Imagebildung Verwaltung: Einwegkommunikation	Die Stadt nimmt Ihre Anliegen ernst, Gemeinderat und Stadtverwaltung engagieren sich für Sie.	PG	PG			WE?	
	Bezüglich Wohnungsbau bzw. Wohnbauförderung läuft etwas in der Stadt Bern.	NL, WS	NL, WS	MM, MK, NL		NL	
	Die Wohnbauförderung ist das Kompetenzzentrum der Stadtverwaltung für Wohnbauthemen und beantwortet gerne ihre Fragen.	NL?, WS?SI? EK?	NL? WS?SI? EK?	EK WS?	SI EK WS?	WS?	WE? WS?

Kursive Schrift: Persönliche Instrumente zur Zweiwegkommunikation.

NL: Newsletter WohnstadtBern WS: Website www.bern.ch/wohnstadt MM: Medienmitteilungen
 PG: Politische Geschäfte (Abstimmungsbotschaften, Gemeinderatsgeschäfte, parlamentarische Vorstösse)
 WE: *Wohnstadt-Event* EM: *Eigenheimmesse* MK: *Medienkonferenzen* SI: *Sitzungen*
 EK: *Einzelkontakte*

?: Instrument ist bezüglich Eignung zur Botschaftsübermittlung zu überprüfen oder Instrument fehlt.

Tabelle 6: Eignung der Kommunikationsinstrumente für das Überbringen von Botschaften an Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 1 (nach Hunziker & Deloséa, 2010, S. 180).

	Kommunikationsbotschaften	Zielgruppen mit							
		Kommunikationsintensität 2				Kommunikationsintensität 3			
		Stadtpräsident	(Potenzielle) Investorinnen und Investoren	Quartierorganisationen	Verbände	Stimmbevölkerung, Gesamtbevölkerung	Abteilungen anderer Direktionen	Wohnungssuchende, Potenzielle EinwohnerInnen	Andere Städte, Region, Kanton, Bund
Information der Zielgruppen : Einwegkommunikation	Bern ist als Wohnstadt attraktiv, Bern verfügt über eine hohe Lebensqualität.		WS?					WS?, NL?	
	In Bern gibt es Wohnungen für Sie.							WS EM NL	
	In Bern gibt es Investitionsmöglichkeiten.		WE? NL? WS? EM						
Sensibilisierung der Zielgruppen , Angebot zur Zusammenarbeit: Ein- u. Zweiwegkommunikation	Unterstützen Sie uns bei der Weiterentwicklung der Wohnstadt Bern, ziehen Sie mit uns am selben Strang.		WE?	WE?	NL?	PG	EK		
	Sie sollen und können an der Wohnstadt Bern mitgestalten, teilen Sie uns ihre Anliegen, Ideen und Vorstellungen mit.			?					
	Wir wollen alle das Gleiche, lasst uns zusammenarbeiten.								SI EK
	Sie sind wichtige Akteure für die Wohnstadt Bern, Sie sind uns wichtig.		WE						
Bekanntmachen der Leistungen der Stadt, Imagebildung Verwaltung: Einwegkommunikation	Die Stadt nimmt Ihre Anliegen ernst, Gemeinderat und Stadtverwaltung engagieren sich für Sie.		WE	PG?		PG			
	Bezüglich Wohnungsbau bzw. Wohnbauförderung läuft etwas in der Stadt Bern.	SI, EK		NL	NL			WS, NL, EM, EK	NL, WS
	Die Wohnbauförderung ist das Kompetenzzentrum der Stadtverwaltung für Wohnbauthemen und beantwortet gerne ihre Fragen.	EK SI	NL? WS? WE?	NL?, SI?	WE?, NL?	WS?	SI, EK	WS	NL? WS?

Kursive Schrift: Persönliche Instrumente zur Zweiwegkommunikation.

NL: Newsletter WohnstadtBern WS: Website www.bern.ch/wohnstadt MM: Medienmitteilungen
 PG: Politische Geschäfte (Abstimmungsbotschaften, Gemeinderatsgeschäfte, parlamentarische Vorstösse)
 WE: *Wohnstadt-Event* EM: *Eigenheimmesse* MK: *Medienkonferenzen* SI: *Sitzungen*
 EK: *Einzelkontakte*

?:Instrument ist bezüglich Eignung zur Botschaftsübermittlung zu überprüfen oder Instrument fehlt.

Tabelle 7: Eignung der Kommunikationsinstrumente für das Überbringen von Botschaften an Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 2 und 3 (nach Hunziker & Deloséa, 2010, S. 180).

4.7.2 Optimierung der Kommunikationsmittel

Sämtliche heutigen Kommunikationsinstrumente werden gemäss Tabellen 6 und 7 zur Überbringung von Botschaften an die Zielgruppen genutzt was bedeutet, dass kein Instrument unnötig ist. Nicht alle Instrumente sind jedoch breit einsetzbar. Es lohnt sich, im Zusammenhang mit den verfügbaren finanziellen und personellen Mitteln zu prüfen, welche Kommunikationsinstrumente weiterverwendet, angepasst, gestrichen oder durch andere Instrumente ersetzt werden sollen. Die Eigenheimmesse etwa eignet sich lediglich zum Überbringen weniger Botschaften an die Zielgruppe der Wohnungssuchenden, an potenzielle Einwohnerinnen und Einwohner und (potenzielle) Investorinnen und Investoren. Die ersten beiden Zielgruppen benötigen eine geringe Kommunikationsintensität und können auch über andere Instrumente erreicht werden. Für (potenzielle) Investorinnen und Investoren bestehen alternative Kommunikationskanäle. Eine Hinterfragung dieses Kommunikationsinstruments ist angezeigt. Im Sinne eines effizienten Einsatzes der Ressourcen ist die Kommunikation mit den Zielgruppen der tiefen Kommunikationsintensität 3 generell zu überprüfen. Eventuell können einzelne Massnahmen eingeschränkt werden.

Zu überprüfen sind auch die Kommunikationsmittel, die in Tabellen 6 und 7 mit Fragezeichen versehen sind. Diese Instrumente werden zwar nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Es lohnt sich aber zu klären, wie die verschiedenen Botschaften der Wohnbauförderung mit diesen Instrumenten noch klarer transportiert und insbesondere den wichtigen Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 1 überbracht werden können. Bei Sitzungen mit Stadträtinnen und Stadträten wäre beispielsweise denkbar, dass nebst projektbezogenen Traktanden Zeit für allgemeine Informationen und einen Dialog zu aktuellen Themen der Wohnbaupolitik reserviert würde. Für den Wohnstadt-Event könnte zum Beispiel geprüft werden, ob der Anlass mit fachlichen Informationen angereichert werden soll. Mit dem Newsletter WohnstadtBern werden fast alle Zielgruppen erreicht. Zu prüfen wäre, ob die Botschaften bei diesem breiten Einsatzbereich klar genug übermittelt werden können. Allenfalls wäre dieses Instrument auf weniger Zielgruppen anzupassen oder durch einen elektronischen Newsletter mit knapp gehaltenen Beiträgen und häufigerem Erscheinen zu ergänzen. Auch die Website ist ein breit einsetzbares Instrument. Sie könnte ausgebaut und durch weitere, zielgruppenspezifische Informationen ergänzt werden.

Alleinstehende Fragezeichen finden sich in Tabelle 6 bei den Zielgruppen der Stadträtinnen und Stadträte, die eine hohe Kommunikationsintensität und Zweiwegkommunikation erfordern. Dies bedeutet, dass Kommunikationsmittel fehlen, um den Dialog mit den für die Wohnbauförderung wichtigen Zielgruppen zu führen. Es ist zu prüfen, ob diese Lücke mit einem zusätzlichen Kommunikationsinstrument geschlossen werden kann. Denkbar wäre eine periodisch durchzuführende Sitzung von Mitgliedern der Stadtverwaltung mit Vertreterinnen und Vertretern des Stadtrats, die sich auf die Wohnbaupolitik spezialisiert haben. Eine entsprechende Arbeitsgruppe des Stadtrats bestand bereits, wird jedoch seit längerer Zeit nicht mehr gepflegt.

Weiter fehlt gemäss Tabelle 7 ein geeignetes Kommunikationsinstrument für die Quartierorganisationen. Denkbar ist, diese Lücke mit Instrumenten anderer Abteilungen der Stadtverwaltung zu füllen.

Betrachtet man die benötigten Kommunikationsinstrumente aus Sicht der bedeutenden Zielgruppen mit Kommunikationsintensität 1 so stellt man fest, dass nebst der bereits ausgeführten Lücke bei den Stadträtinnen und Stadträten auch beim Dialog mit den Grundeigentümer-schaften, Liegenschaftsbesitzerinnen und Liegenschaftsbesitzern sowie Immobilienverwal-tungen Verbesserungspotential besteht. Ein zusätzliches Kommunikationsmittel wäre hilf-reich, um diese Zielgruppen zur Zusammenarbeit zu gewinnen. Dabei kann eine Anlehnung an den Ansatz der Crowd Innovation geprüft werden. Crowd Innovation beschreibt ein Vor-gehen, bei dem die Stakeholder der Wohnbauförderung auf einfache, schwach strukturierte und kreative Art in den Denkprozess einbezogen werden (Schedler & Collm, 2011, S. 19-21). Ziel ist, innovative Ideen zur gemeinsamen Lösung von Herausforderungen der Stadt mit pri-vaten Akteuren zu generieren. Denkbar ist auch die Durchführung von themenbezogenen run-den Tischen oder Anlässen. Ferner könnte eine strategische Public-Private Partnership zur Wohnbauförderung, ein Thinktank oder ein Beirat Wohnbauförderung geprüft werden.

Die Zielgruppe der Medien kann mit den bestehenden Instrumenten gut erreicht werden. In diesem Bereich ist keine Änderung notwendig.

Bisher nicht erwähnt wurden die Social Media. Sie drängen sich als Instrument zur Wohnbau-förderung der Stadt Bern nicht auf, weil sie auf Zweiwegkommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit abzielen, in der Wohnbauförderung jedoch eine Einwegkommunikation mit der Bevölkerung ausreichend ist. Dementsprechend werden auch die Instrumente zur Einweg-kommunikation, insbesondere die Website, als ausreichend erachtet. Social Media werden nach Collm (2013) in der Stadt Zürich eher von jüngeren, männlichen Personen genutzt. Un-ter der Annahme, dass dies in der Stadt Bern ähnlich ist und weil jüngere Männer keine expli-zite Zielgruppe der Wohnbauförderung sind, besteht heute bei der Wohnbauförderung kein Bedarf nach Social Media. Ferner bestehen aktuell keine Botschaften, die sich für eine Kom-munikation über Facebook, Twitter oder andere Kanäle eignen würden. Weil die Anwendung von Social Media ausserdem personal- und kostenintensiv ist, soll darauf in der Wohnbauför-derung im Moment verzichtet werden. Dieser Entscheid ist jedoch periodisch zu überprüfen.

Fazit: Es bestehen verschiedene Kommunikationsinstrumente für die Wohnbauförderung, die bereits seit langer Zeit angewendet werden und in der Öffentlichkeit bekannt sind. Sie sind bezüglich ihrer Eignung zum Überbringen der Botschaften an die Zielgruppen zu überprüfen. Zur Kommunikation mit einzelnen Zielgruppen, insbesondere den Stadträtinnen und Stadträ-ten, sind zusätzliche Instrumente zu prüfen.

5 Fazit und Ausblick

Die integrierte Kommunikation ist für die öffentliche Verwaltung ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit. Leistungsbesteller, Leistungsfinanzierer und Leistungsempfänger erfahren durch Kommunikationsmassnahmen, wie die von ihnen bestellten und finanzierten Aufgaben durch den Staat erfüllt werden und mit welchen Mitteln er sich um sie kümmert. Kommunikation schafft einerseits Transparenz und Vertrauen der Öffentlichkeit in die Arbeit der öffentlichen Verwaltung. Andererseits wird mit Kommunikationsmassnahmen auch den Verwaltungsangestellten die Möglichkeit gegeben, die Öffentlichkeit über ihre Leistungen ins Bild zu setzen.

Integrierte Kommunikation ist auch für die Stadt Bern und die Wohnbauförderung ein wichtiges Thema. Sie ist zur Erreichung der wohnbaupolitischen Ziele essentiell. Ausserdem kann mit integrierten Kommunikationsmassnahmen das Profil der Fachstelle Wohnbauförderung geschärft und die Fachstelle weiter bekannt gemacht werden.

Die strategischen Überlegungen zur Kommunikation der Wohnbauförderung der Stadt Bern zeigen, dass mit den bestehenden Kommunikationsinstrumenten nicht alle Zielgruppen optimal erreicht werden. Es lohnt sich deshalb, im Zusammenhang mit den verfügbaren finanziellen und personellen Mitteln zu prüfen, welche Kommunikationsinstrumente angepasst oder allenfalls durch effizientere Instrumente ersetzt werden können. Zu klären ist, ob die Kommunikationslücke mit den Stadträtinnen und Stadträten mit Hilfe eines zusätzlichen Kommunikationskanals geschlossen werden kann. Der Zeitpunkt für Anpassungen bei der Kommunikation der Wohnbauförderung ist günstig, weil durch die Verschiebung ihrer Aufgaben ins Stadtplanungsamt voraussichtlich weitere Veränderungen anstehen werden.

Konzeptionell soll an der Kommunikation der Wohnbauförderung weitergearbeitet werden. Die nun vorliegenden strategischen Überlegungen sollen in ein Kommunikationskonzept münden. Dazu ist die Analyse der Stakeholder im Dialog mit den Anspruchsgruppen der Wohnbauförderung zu präzisieren. Unter Einbezug der Zielgruppen sind die Kommunikationsinstrumente weiter zu entwickeln und zusätzliche Instrumente zu prüfen. Es ist davon auszugehen, dass innerhalb der Berner Stadtverwaltung viel Erfahrung besteht, von denen die Wohnbauförderung profitieren kann. Synergien mit anderen Abteilungen, die mit Arbeiten im Umfeld der Wohnbauförderung betraut sind, sind auszuloten. Denkbar ist, dass auf Kommunikationsinstrumente anderer Direktionen der Stadtverwaltung zurückgegriffen werden kann. Die Überarbeitung und Ausarbeitung der Kommunikationsinstrumente muss in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Mittel erfolgen. Weiter sind Fragen zur Umsetzung zu klären. Die zeitliche Abfolge der Kommunikationsmassnahmen ist zu definieren und das Budget für die einzelnen Kommunikationsmittel sowie die Zuständigkeiten sind festzulegen. Ausserdem ist zu klären, wie die Wirkung der Kommunikationsmassnahmen kontrolliert werden kann. Die Kommunikationsmassnahmen sind periodisch zu überdenken und an neue Herausforderungen anzupassen.

Literaturverzeichnis

- Aerni, M. & Bruhn, M. (2013). *Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar* (3. Aufl.). Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Collm, A. (2013). *Social Media in der öffentlichen Verwaltung*. Referat gehalten im Rahmen des CeMaP. St. Gallen. 04.07.2013.
- Gemeinderat der Stadt Bern (2010). *Kommunikationskonzept*. URL: <http://www.bern.ch/stadtverwaltung/informationsdienst/downloads/kommunikationskonzept.pdf>, 07.09.2013.
- Gemeinderat der Stadt Bern (2013), *Legislaturrichtlinien 2013-2016*. URL: http://www.bern.ch/leben_in_bern/stadt/Legislaturrichtlinien, 21.11.2013.
- Günthard-Maier, B. (2011). *Politische Kommunikation. Ein Praxisbuch für Bewegungen, Verbände, Parteien, Politiker, Verwaltung und Berater*. Frauenfeld: Huber.
- Hardmeier, S. (2005). Public Relations der öffentlichen Hand in der Schweiz. In P. Donges (Hrsg.), *Politische Kommunikation in der Schweiz* (1. Aufl., S. 91-113). Bern: Haupt.
- Henkel, S. & Schedler, K. (2008). Integrierte Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung. *Marketing Review St. Gallen*, 2008(1), 43-47.
- Hunziker, A. & Deloséa, E. (2010). *Strategisches Public Management. In zehn Schritten zur Balance zwischen Bewahren und Verändern in der öffentlichen Verwaltung*. Bern: Haupt.
- IG. *Gesetz über die Information der Bevölkerung vom 02.11.1993*, BSG 107.1.
- InfV. *Verordnung betreffend die Information der Öffentlichkeit über städtische Belange vom 29.3.2000*, SSSB 107.1.
- IV. *Verordnung über die Information der Bevölkerung vom 26.10.1994*, BSG 107.111.
- Jarren, O. (2005). Staatliche Kommunikation unter mediengesellschaftlichen Bedingungen. In P. Donges (Hrsg.), *Politische Kommunikation in der Schweiz* (1. Aufl., S. 29-55). Bern: Haupt.
- Kürze & Würze (2013). *Das kleine Kommunikations-Lexikon*. URL: <http://www.kuerzeundwuerze.ch/wissenswertes/wissen-von-a-z>, 20.10.2013.
- Neuroni, A. & Trappel, J. (2006). *Politische Kommunikation der Verwaltung*. URL: http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/061114_politische_kommunikation_neuroni_trappel.asp, 07.09.2013.
- OV. *Verordnung über die Organisation der Stadtverwaltung vom 27.02.2001*, SSSB 152.01.
- Schedler, K. & Collm, A. (2011). Crowd Innovation – Wie die Verwaltung ihre Grenzen öffnet. *Impacts*, 2011(2), 19-21.

Interviewverzeichnis

Langenegger, W. (2013, 11. November). Interviewt durch C. Gross. *Die Anwendung der Kommunikationstheorie in der Stadt Bern*. Bern.

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 29. November 2013

Christine Gross

Über die Autorin



Christine Gross, 1971, ist Diplom-Geografin und Raumplanerin NDS HTL. Seit acht Jahren arbeitet sie in der Präsidialdirektion der Stadt Bern in der Abteilung Stadtentwicklung und ist dort für die Wohnbauförderung zuständig. Vorher war Christine Gross als Raumplanerin in privaten Planungsbüros tätig.

Adresse: Finkenweg 6, 3098 Köniz