

**Executive Master of Corporate Communication Management
(6. Nachdiplomstudiengang 2005 – 2006)**

Projektarbeit

**Umfassende Analyse als Basis für die
künftige Kommunikation der Stadt Arbon**

**von
Myriam Holzner**

**Executive Master of Corporate Communication Management
(6. Nachdiplomstudiengang 2005 – 2006)**

**Projektarbeit
eingereicht am 27. September 2006**

**Umfassende Analyse als Basis für die
künftige Kommunikation der Stadt Arbon**

**von
Myriam Holzner**

Anschrift privat:
Egga
3903 Mund
027 923 38 27

Anschrift geschäftlich:
Kürze&Würze GmbH
Kirchbergerstrasse 42
3008 Bern
031 371 70 55
holzner@kuerzeundwuerze.ch

Projektcoach:
Stephan Oehen
Postfach 28
8127 Forch
043 541 10 07
stephan.oehen@oehen.ch

Zusammenfassung

Die Thurgauer Kleinstadt Arbon hat politisch turbulente Zeiten mit wechselnden Stadtammännern^{*1} und schweizweiten Negativschlagzeilen hinter sich. Kurz nach seinem Amtsantritt Anfang 2006 begann der aktuelle Stadtammann, die Kommunikation der Stadt Arbon zu professionalisieren – die Stadt soll zu einem neuen Selbstbewusstsein und überzeugenden Auftritt gelangen.

Im März 2006 übernahm – erstmals in der Geschichte Arbons – ein Kommunikationsprofi die Aufgaben im Bereich Kommunikation. Unter anderem aus Mangel an internen Ressourcen nahm er externe Unterstützung in Anspruch, um die Basis für eine Integrierte (Unternehmens-)Kommunikation^{*} zu erarbeiten.

Die besonderen Rahmenbedingungen verunmöglichten ein lehrbuchmässiges Vorgehen: Im Januar 2007 stehen Gesamterneuerungswahlen des Stadtrates^{*} bei gleichzeitiger Verkleinerung des Gremiums von sieben auf fünf Mitglieder an. Der neue, verkleinerte Stadtrat wird erst am 1. Juni 2007 seine Arbeit aufnehmen.

Zentrale, langfristig gültige Beschlüsse wie die Positionierung^{*} der Stadt Arbon wird sinnvollerweise erst der neue Stadtrat vornehmen. Somit werden auch Ziele und Botschaften, die sich aus der Positionierung ableiten, erst rund ein Jahr nach Verfassen dieser Arbeit vorgenommen werden.

Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit beschränkte sich die Verfasserin – in Absprache mit dem Informationsverantwortlichen der Stadt Arbon – auf die Bestimmung der Zielgruppen^{*} und deren Bedürfnisse sowie auf eine Analyse der bisherigen Kommunikationsmassnahmen^{*}.

In einem durch die Verfasserin geleiteten Workshop bestimmte der Stadtrat die fünf prioritären Zielgruppen:

- ansässige und potenziell sich ansiedelnde Einwohnerschaft
- ansässige und potenziell sich ansiedelnde Unternehmen
- Mitarbeitende
- Körperschaften²
- politische Gremien

und schätzte deren Bedürfnisse ein. Mittels qualitativer Interviews^{*} mit je drei Vertreter/innen jeder Zielgruppe eruierte die Verfasserin die tatsächlichen Bedürfnisse je Zielgruppe. Dabei zeigte sich,

¹ Die mit * gekennzeichneten Begriffe und Abkürzungen sind im Glossar (siehe Seite XII) definiert resp. erklärt (Fachbegriffe aus der Kommunikation sowie spezifische Bezeichnungen aus dem Thurgau).

² Details zu den Körperschaften siehe Seite 40, Fussnote 110

dass die Bedürfnisse in der Vergangenheit zum Teil nicht richtig erkannt und auch richtig erkannte Bedürfnisse bisher nur teilweise zur Zufriedenheit der Zielgruppen erfüllt wurden. Insbesondere die Interne Kommunikation* – bei einer Dienstleistungen erbringenden Non-Profit-Organisation* wie einer Stadt von besonderer Bedeutung – war bisher von ungenügender Qualität.

Die Analyse der bisherigen Kommunikationsmassnahmen* zeigte gute Ansätze und bereits erzielte Verbesserungen auf, jedoch auch Schwächen aufgrund:

- mangelnden Bewusstseins für (Integrierte) Kommunikation
- mangelnder Ressourcen für den Bereich Kommunikation
- mangelnder Planung der Kommunikationsaktivitäten
- mangelnder Weisungsbefugnisse des Informationsbeauftragten
- mangelnder Kenntnisse der Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen
- eines fehlenden Konzepts der Integrierten Kommunikation

Basierend auf den festgestellten Lücken zwischen Ist und Soll schlug die Verfasserin dem Arboner Stadtrat konkrete Massnahmen vor, die noch vor dem Festlegen der Positionierung geplant und umgesetzt werden können. Damit kann Arbon die Monate bis zur Arbeitsaufnahme des neuen, verkleinerten Stadtrats aktiv nutzen: Erste Schritte zur Verbesserung der Kommunikation können erzielt und gleichzeitig erste Erfahrungen gesammelt werden. Zusammen mit den vorliegenden Analysere-sultaten werden diese Erfahrungen 2007 bei der Erarbeitung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation eine wertvolle Basis bilden.

Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, dass auch bei nicht idealen Voraussetzungen mit dem Erarbeiten der Basis für ein Kommunikationskonzept begonnen werden kann: indem vom üblichen, schrittweise Vorgehen gemäss Managementzyklus der Integrierten Kommunikation in einer ersten Phase – bewusst – abgewichen wird und die ausgelassenen Schritte zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden.

Vorwort

Es ist eher ungewöhnlich, dass sich eine Stadt am Bodensee von einer Kommunikationsberaterin aus Bern beraten lässt. Diese aussergewöhnliche Konstellation hatte aber auch einige gewichtige Vorteile:

- Als Auswärtige fing ich sozusagen bei Null an – also ohne Vorurteile aufgrund irgendwelcher Begebenheiten in der Vergangenheit.
- Als interessierte Bürgerin, die bereits in mehreren Kantonen wohnhaft war (BE, SG, SH, VS), kenne ich die Verhältnisse anderer Kantone und Städte und hinterfragte «Traditionen» kritischer.
- Als Fremde wurde ich von allen meinen zahlreichen Gesprächspartner/innen sehr offen aufgenommen: Sie erhofften sich aufgrund meiner Aussensicht neue Inputs für die Stadt.

Es galt, sich innert kürzester Zeit ein Bild dieser ehemaligen Industriestadt Arbon und ihrer künftigen Herausforderungen im Bereich Kommunikation zu machen. Rückblickend stelle ich fest, dass es für eine Gemeinde viele Vorteile bringt, wenn sie für die kritische Analyse der bisherigen Kommunikation sowie Herausforderungen für die Zukunft auf eine Person ausserhalb der eigenen Region greift.

Von Anfang an war es mir ein Anliegen, dass diese Arbeit nicht nur für die Stadt Arbon, sondern ganz allgemein Kleinstädten eine hilfreiche Basis darstellen soll, um ihre Kommunikation professioneller zu gestalten. Aus diesem Grunde versuchte ich, die typische Fachsprache der Kommunikationsfachleute möglichst zu vermeiden und so zu schreiben, dass es auch engagierte Leute einer Stadtverwaltung resp. -politik (ohne Kommunikationsausbildung) verstehen. Als weitere Hilfestellung dient das Glossar ab Seite XII.

Den zahlreichen Personen, die mit ihren Inputs (z.B. in den qualitativen Interviews*), Feedbacks und Tipps diese Arbeit bereicherten resp. überhaupt ermöglichten, möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken. Mein spezieller Dank gilt:

- meinem Coach Stephan Oehen für die wertvollen Inputs im Bereich Kommunikation, im Speziellen für öffentliche Verwaltungen sowie Public Management.
- dem Informationsbeauftragten der Stadt Arbon, Thomas Stadelmann, für die zahlreichen interessanten Diskussionen über Kommunikation allgemein und Kommunikation im Speziellen für eine Stadt wie Arbon sowie über die Stadt Arbon, ihre Geschichte und ihre Realitäten.
- der Studienleitung des Nachdiplomstudiums Corporate Communication Management, Norbert Winistörfer, für die gewährte Verlängerung der Eingabefrist – eine zwingende Voraussetzung für die Qualität der vorliegenden Arbeit.

- meinen Gesprächspartner/innen, die sich die Zeit nahmen für die je rund einstündigen qualitativen Interviews* und mir mit ihren ehrlichen Antworten umfassenden Einblick in Geschichte, Abläufe und Kommunikationswege in Arbon eröffneten.
- meinem Mann für das unendliche Verständnis während dieser sehr speziellen Zeit und insbesondere für den unzählige Male geleisteten Rundum-Service mit ausgewählter Ernährung, verordneten Pausen und kritischen Inputs eines Nichtfachmanns.
- den zahlreichen Kommiliton/innen der CCM6 für den angeregten Austausch über Kommunikation, Literatur und wissenschaftliches Arbeiten.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre und freue mich, wenn Sie auch für Ihre Gemeinde brauchbare Inputs finden. Bewusst habe ich die Arbeit so verfasst (und erklärte Begriffe markiert), dass Sie sie nicht zwingend von A bis Z lesen müssen, sondern auch gezielt einzelne Kapitel konsultieren können: Verwenden Sie diese Arbeit auch einfach als gezieltes Nachschlagewerk.

Mund, den 25. September 2006

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
Vorwort.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
Anhänge.....	X
Glossar.....	XII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
Umfassende Analyse als Basis für die künftige Kommunikation der Stadt Arbon.....	1
A. AUSGANGSLAGE.....	2
1. Eine Stadt mit bewegter Geschichte.....	2
1.1. Eine Industriestadt im Wandel.....	2
1.2. Ein politisch bewegtes Jahrzehnt.....	3
1.3. Aufbruch im Rahmen von Neuwahlen und Stadtratsverkleinerung.....	4
2. Die öffentliche Verwaltung: eine staatliche Non-Profit-Organisation.....	5
2.1. Das Non-Profit-Marketing einer Gemeinde(verwaltung).....	5
2.2. Das Dienstleistungsmarketing einer Gemeinde(verwaltung).....	9
3. Die moderne Verwaltung – der Ansatz des (New) Public Management.....	12
4. Die moderne Verwaltung: Kommunikation als Bestandteil der Kundenorientierung.....	13
4.1. Kommunikationsmanagement in acht Schritten.....	14
4.1.1. Analyse und Bewertung.....	14
4.1.2. Positionierung.....	15
4.1.3. Definition der Zielgruppen*.....	15
4.1.4. Definition von Zielen und Botschaften.....	15
4.1.5. Massnahmenplanung.....	16
4.1.6. Bestimmen und Verteilen des Budgets.....	19
4.1.7. Realisierung.....	19
4.1.8. Kontrolle der Kommunikation.....	19
4.2. Kommunikationskonzept mit drei Elementen.....	20
B. ZIELSETZUNG.....	21
C. VORGEHENSWEISE.....	22
5. Zielgruppenbestimmung: Workshop mit dem Stadtrat*.....	22
5.1. Erster Schritt: die Stakeholder*-Bestimmung.....	22

5.2. Zweiter Schritt: Bestimmung und Priorisierung der Zielgruppen.....	23
5.3. Dritter Schritt: Bedürfnisabschätzung der Zielgruppen*	23
6. Bedürfnisanalyse bei den Zielgruppen*: qualitative Interviews*	23
7. Analyse der bisherigen Kommunikationsmassnahmen.....	25
8. Formulierung konkreter Massnahmen für die Kommunikation.....	25
D. RESULTATE.....	26
9. Das Kommunikationsverständnis des Stadtrates*	26
10. Die Stakeholder* der Stadt Arbon.....	26
10.1. Begriffsklärung im Stadtrat.....	26
10.2. Die Stakeholder aus Sicht des Stadtrats.....	27
10.3. Gruppierung der Stakeholder	27
11. Die Zielgruppen* der Stadt Arbon.....	29
11.1. Bestimmung der Zielgruppen durch den Stadtrat.....	29
11.2. Klare Einsicht: Medien sind ein Mediator, keine Endzielgruppe	29
11.3. Die Rangliste der Zielgruppen	31
12. Die Bedürfnisse der Zielgruppen	31
12.1. Die Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates (Innensicht)	31
12.2. Die Bedürfnisse aus Sicht der Zielgruppen* (Aussensicht).....	33
12.2.1. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Einwohnerschaft	33
12.2.2. Die Bedürfnisse der Unterzielgruppe Medien (Mediator für die ZG* Einwohnerschaft)	34
12.2.3. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Unternehmen	36
12.2.4. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Mitarbeitende	38
12.2.5. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Körperschaften.....	40
12.2.6. Die Bedürfnisse der Zielgruppe politische Gremien.....	41
13. Analyse der bisherigen Kommunikation (Ist-Zustand)	43
13.1. Das Kommunikationsverständnis des Stadtrats	43
13.2. Instrumente* und Mittel*	44
13.2.1. E-Communications.....	44
13.2.2. Interne Kommunikation.....	49
13.2.3. Public Relations*: Medienarbeit*	49
13.2.4. Public Relations*: Publikationen.....	51
13.2.5. Gemeindeinterne Anlässe	51
13.2.6. Werbung* und leistungsspezifische PR*	52
13.2.7. Standortmarketing.....	53
13.2.8. Abstimmungspropaganda und Lobbying*	53
13.3. Integration der Kommunikation(smassnahmen)	53

13.3.1. Inhaltliche Integration.....	54
13.3.2. Formale Integration.....	54
13.3.3. Zeitliche Integration	56
13.3.4. Sprachliche Integration (Corporate Language).....	57
13.4. Ausrichtung auf die Zielgruppen*	57
13.5. Ressourcen und strukturelle Einbettung der Kommunikation.....	57
13.6. Abläufe im Bereich der Kommunikation.....	58
13.6.1. Abläufe vor Stellenantritt des Informationsverantwortlichen.....	59
13.6.2. Abläufe seit Stellenantritt des Informationsverantwortlichen am 1. März 2006.....	60
E. AUSBLICK.....	62
14. Grundsätzliche Überlegungen für die künftige Kommunikation	62
14.1. Kommunikationsverständnis und Bewusstsein für die Integrierte Kommunikation	62
14.2. Kommunikationsziele und Positionierung.....	62
14.3. Massnahmen und Mittel.....	62
14.4. Ausrichtung auf die Zielgruppen*	63
14.5. Ressourcen und Struktur.....	63
14.6. Abläufe.....	64
15. Zeitliche Gliederung für den Massnahmenkatalog	65
16. Kurzfristige Massnahmen (bis zu den Wahlen vom 21. Januar 2007).....	66
16.1. Wiederkehrendes Traktandum «Kommunikation» in Stadtratssitzungen	66
16.2. Standardisierter Punkt «Kommunikation» bei Stadtratsanträgen.....	67
16.3. Start Versand Medienmitteilungen per E-Mail an Mitarbeitende	67
16.4. Festlegen verbindlicher Richtlinien für Wahlkampf und Legislatur-Ende.....	68
16.5. Durchführung eines «Wahlcenters» für den Wahltag	68
16.6. Vervollständigen und Aktualisieren der Website	68
16.7. Durchführung eines Behördentreffens und evtl. «Gipfelkonferenz».....	69
16.8. Persönliche Begrüssung der Neuzuzüger/innen	69
16.9. Lancierung der «Stadtmann-Sprechstunde».....	70
17. Mittelfristige Massnahmen (zwischen Neuwahlen und Amtsantritt Januar – Juni 2007)....	70
17.1. Jahresplanung für die Kommunikationsaktivitäten 2007 und 2008	71
17.2. Erarbeiten des Stellenbeschreibs und Organigrammanpassung	71
17.3. Adressdatenbank evaluieren.....	72
17.4. Newsletter konzipieren	72
17.5. Überprüfung der amtlichen Publikationsorgane (<i>felix</i> , Tagblatt).....	73
17.6. Durchführung von drei bis vier Mitarbeitenden-Anlässen für 2007.....	74
17.7. Gezielte Erweiterung der Website: Intranet, Extranet.....	74

17.8. Neuzuzüger-Broschüre und Onlineschalter überarbeiten	75
17.9. «Gipfelkonferenz» mit Büro des Parlaments	75
17.10. Durchführung eines Treffens mit den Unternehmen	76
17.11. CD-Anpassungen und CD-Manual	76
18. Längerfristige Massnahmen (im Rahmen der Legislaturplanung 2007–2011).....	77
18.1. Erarbeitung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation.....	77
18.2. Newsletter umsetzen.....	78
18.3. Umsetzung der Website-Erweiterung.....	79
19. Schlusswort der Verfasserin	79
Literaturverzeichnis.....	80
Anhang	84
1. Geschichtliches über Arbon	84
2. Die Arboner Medienlandschaft	89
2.1. Zeitungen.....	89
2.2. Radio.....	90
2.3. Fernsehen.....	90
3. Der Workshop mit dem Stadtrat	91
4. Qualitative Interviews* mit Zielgruppen*-Vertretenden	94
5. Übersicht kurz- und mittelfristige Massnahmen.....	115
6. Bisherige Kommunikationsmittel der Stadt Arbon	118
7. Strukturelle Einbettung der Kommunikation.....	127
8. Integration der Kommunikationsmassnahmen.....	128

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der verschiedenen Profit und Non-Profit-Organisationen*	Seite 7
Abbildung 2: Veränderte Anforderungen an den öffentlichen Sektor	Seite 12
Abbildung 3: Der Managementprozess der Integrierten Kommunikation (nach Einwiller)	Seite 14
Abbildung 4: Die Kategorien der Kommunikation und Schnittstellen für eine Gemeinde	Seite 17
Abbildung 5: Favoriten des E-Government* der Schweizer Bürger/innen	Seite 18
Abbildung 6: Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation (Bruhn)	Seite 20
Abbildung 7: Das seit 1997 gültige Logo der Stadt Arbon sowie der Stadtwerke Arbon	Seite 55
Abbildung 8: Das Logo des Infocenter Arbon und Umgebung	Seite 56
Abbildung 9: Stimmungsbild nach dem Workshop	Seite 93
Abbildung 10: Übersicht über die verschiedenen Ebenen der Integration (nach Bruhn)	Seite 128

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Stakeholder* der Stadt Arbon inkl. Einteilung in Übergruppen	Seite 28
Tabelle 2: Die Zielgruppen* der Stadt Arbon	Seite 30
Tabelle 3: Die Bedürfnisse der prioritären Zielgruppen (Einschätzung Stadtrat*)	Seite 32
Tabelle 4: Die befragten Vertreter/innen der prioritären Zielgruppen.	Seite 95
Tabelle 5: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Einwohnerschaft»	Seite 104
Tabelle 6: Die Bedürfnisse der Unterzielgruppe (Mediatoren) «Medien»	Seite 106
Tabelle 7: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Unternehmen»	Seite 108
Tabelle 8: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Mitarbeitende»	Seite 110
Tabelle 9: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Körperschaften»	Seite 112
Tabelle 10: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «politische Gremien»	Seite 114
Tabelle 11: Übersicht der vorgeschlagenen kurzfristigen Massnahmen	Seite 115
Tabelle 12: Übersicht der vorgeschlagenen mittelfristigen Massnahmen	Seite 116

Anhänge

1. Geschichtliches über Arbon

Anhang 1: Die Arboner Stadtammänner* seit 1998 Seite 84

Anhang 2: Terminplan Sommer 2006 bis Sommer 2007 Seite 88

2. Die Arboner Medienlandschaft

Anhang 3: Details zur Arboner Medienlandschaft Seite 89

3. Der Workshop mit dem Stadtrat

Anhang 4: Einladung Seite 91

Anhang 5: Programm und Zeitplan Seite 92

Anhang 6: Resultate: Fotos Flip Charts Seite 93

4. Qualitative Interviews* mit Zielgruppen*-Vertretenden

Anhang 7: Befragte Vertreter/innen der fünf prioritären Zielgruppen Seite 94

Anhang 8: Genereller Leitfaden Seite 96

Anhang 9: Zielgruppen-spezifische Fragestellungen Seite 101

Anhang 10: Detailresultate Zielgruppe Einwohnerschaft Seite 104

Anhang 11: Detailresultate Unterzielgruppe Medien(schaffende) Seite 105

Anhang 12: Detailresultate Zielgruppe Unternehmen Seite 107

Anhang 13: Detailresultate Zielgruppe Mitarbeitende Seite 109

Anhang 14: Detailresultate Zielgruppe Körperschaften Seite 111

Anhang 15: Detailresultate Zielgruppe politische Gremien Seite 113

5. Übersicht kurz- und mittelfristige Massnahmen

Anhang 16: Eingliederung und Zielgruppen* der kurzfristigen Massnahmen Seite 115

Anhang 17: Eingliederung und Zielgruppen* der mittelfristigen Massnahmen Seite 116

Anhang 18: Eingliederung und Zielgruppen* der langfristigen Massnahmen* Seite 117

Anhang 19: Screenshots Website Seite 118

Anhang 20: Amtliche Mitteilung	Seite 125
Anhang 21: Medienmitteilung	Seite 124
Anhang 22: Design-Manual für Inserate Tageszeitungen (Ausschnitt)	Seite 125
Anhang 23: Amtliche Mitteilungen und Artikel im <i>felix</i>	Seite 126
7. Strukturelle Einbettung der Kommunikation	
Anhang 24: Organigramm der Stadt Arbon	Seite 127
8. Integration der Kommunikationsmassnahmen	
Anhang 25: Die verschiedenen Ebenen der Integration nach Bruhn	Seite 128

Glossar

Die Fachbegriffe im Bereich Kommunikation sind nicht eindeutig definiert und werden unterschiedlich verwendet. Zur Klärung und zur Orientierung für Nicht-Kommunikationsprofis stelle ich meinen Ausführungen ein Glossar der verwendeten Fachbegriffe voran. Da sich diese Arbeit insbesondere auch an Politiker/innen und Verwaltungen anderer Städte aus anderen Kantonen wendet, sind auch einige spezifische Thurgauer Ausdrücke im Glossar aufgeführt.

Die hier erklärten resp. definierten Begriffe sind im Text (inkl. Glossar) mit * gekennzeichnet. Pfeile (→) verweisen auf Informationen unter einem synonymen Begriff.

Anspruchsgruppen	→ Stakeholder
Bezugsgruppe(n)	→ Zielgruppe(n)
Closed User Groups	= geschlossene Teilnehmergruppe Anwendungsmöglichkeit im www*: Nur die identifizierten Mitglieder einer bestimmten Gruppe (z.B. Mitglieder eines Vereins) haben Zugang zu (einem Teil) einer Website – der Zugang geschieht durch Identifizierung und Passwort.
Content	= Inhalt einer Website = die für die optimale Darstellung auf einer Website aufbereiteten Informationen, dazu gehören: - webgerechte(r) Text(e) inklusive interne Verlinkung - Grafiken, Bilder und/oder Filme soweit sinnvoll - die meist nicht sichtbare Meta-Information, die dafür sorgt, dass mittels Suchmaschinen die Website resp. die exakte Seite einer Website gefunden wird
Content Management System	= die moderne technische Basis für eine Website: durch die leichte Handhabbarkeit kann die Verantwortung für das Publizieren von Webinhalten an die Expert/innen des jeweiligen Themas delegiert werden – das Nadelöhr des Webpublisher entfällt

Corporate Behaviour	= Verhalten der Unternehmung* und ihrer Mitarbeitenden gegenüber den Stakeholdern*; ist eines von drei Bestandteilen der Corporate Identity* ³
Corporate Communication	= kommunikatives Erscheinungsbild einer Unternehmung* umfasst sämtliche Kommunikationsinstrumente* der Unternehmung*; ist eines von drei Bestandteilen der Corporate Identity*. ⁴
Corporate Design	= visuelles Erscheinungsbild einer Unternehmung* ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Logo, Hausfarbe(n), Hausschrift, typografisch gestalteter Form des Slogans, Gestaltungsraster, stilistische Sollvorgaben für Abbildungen, Fotos und andere Illustrationselemente – es ist bestimmend für das Design von Briefschaften (Briefpapier, Couverts, Visitenkarten etc.), Broschüren, Website, PowerPoint-Präsentationen, aber auch für Produkte, ihre Verpackung, die Beschriftung am und im Gebäude bis hin zur Architektur des Unternehmungs-Sitzes und Arbeitskleidung (Uniformen) ⁵ ; ist eines von drei Bestandteilen der Corporate Identity* ⁶
Corporate Identity	= (tatsächliche) Identität der Unternehmung* drückt sich in denjenigen Werten oder Eigenschaften der Unternehmung* aus, die drei Kriterien erfüllen – sie sind: - <i>zentral</i> , d.h. sie bilden die Essenz der Unternehmung ab, - <i>distinkt</i> , d.h. sie differenzieren die Unternehmung von anderen - <i>beständig</i> , d.h. über die Zeit hinweg konstant ⁷ .
Dialoggruppe	→Zielgruppe
Direktmarketing	= ein Instrument der Marketingkommunikation = direkte Kommunikation mit ausgesuchten potenziellen Käufer/innen, über deren Gewohnheiten und Bedürfnisse man sich vor-

³ in Anlehnung an Herbst 2003, S. 68–69

⁴ in Anlehnung an Herbst 2003, S. 66–68

⁵ in Anlehnung an Herbst 2003, S. 62–65

⁶ in Anlehnung an Herbst 2003, S. 68–69

⁷ in Anlehnung an Einwiller 2006

her ein genaues Bild zu verschaffen versucht hat. Im Gegensatz zur Werbung* werden die potenziellen Kund/innen gezielt angesprochen. Durch die direkte Ansprache der Interessent/innen und durch Nutzung eines interaktiven Kommunikationswegs (z.B. Bestelltalon) rechnen die Anbieter im Direktmarketing mit einem hohen Anteil an Sofortreaktionen.⁸

E-Communications

= digitale oder Online-Kommunikation

= alle Anwendungsformen der multimedialen Kommunikation, die eine Schnittstelle zum Internet haben;

beinhaltet alle Formen des www*:

- Internet (für jede/n zugängliche Website im www)
- Intranet (nur für Mitarbeitende zugängliche Site)
- Extranet (Site, auf die nur durch die Betreiberin bezeichnete (Gruppen von) Personen zugreifen können – Identifizierung und Passwort)
- Portale (Site, die nur sich einschreibende und sich identifizierende Personen nutzen können – z.B. ebay)⁹

E-Government

Vereinfachen und Durchführen von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen innerhalb und zwischen staatlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürger/innen bzw. Unternehmen durch den Einsatz von Internet, Mobiltelefon etc.

Image (einer Unternehmung*)

= mentales Bild einer Unternehmung* (Firma oder NPO*) im Kopf einer *einzelnen* Person – dazu gehört alles, was die Person über die Unternehmung weiss, dazu glaubt, sich darunter vorstellt und damit verbindet

Instrument

→ Kommunikationsinstrument

Integrierte Kommunikation

= das ständige Bemühen, sämtliche Aktivitäten der (Unternehmens-)Kommunikation* aufeinander abzustimmen, um möglichst

⁸ in Anlehnung an Kotler et al. 2002, S. 949

⁹ vgl. Stalder 2006, S. 2

	hohe Synergieeffekte zu erzielen und einen stimmigen Gesamteindruck (Reputation*) zu hinterlassen
Issues Management	= das gezielte Implementieren politischer, wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Themen in die Öffentlichkeit durch eine Unternehmung* ¹⁰
Kommunikation	= jegliche Interaktion von (Gruppen von) Menschen, die einen Austausch an Informationen zum Ziel haben im Rahmen dieser Arbeit wird «Kommunikation» als Synonym für → Unternehmenskommunikation verwendet
Kommunikationsinstrument	= Bündel ähnlicher Kommunikationsmassnahmen nach Kriterien der Zweckmässigkeit (für eine bestimmte Unternehmung*) ¹¹ , z.B. - Werbung* - Verkaufsförderung* - Public Relations* - Persönliche Kommunikation* - Direktmarketing* - Sponsoring* - Event Marketing - Messen und Ausstellungen - E-Communications* - Interne Kommunikation*
Kommunikationsmassnahme	= sämtliche Aktivitäten, die von einer Unternehmung* bewusst eingesetzt werden, um kommunikative Zielsetzungen zu erreichen; die vielfältigen Kommunikationsmassnahmen lassen sich nach verschiedenen Kriterien abgrenzen und zu unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten* bündeln ¹²

¹⁰ in Anlehnung an Merten 2002, S. 155, zitiert nach Mast 2002

¹¹ in Anlehnung an Bruhn 2003, S. 55

¹² in Anlehnung an Bruhn 2003, S. 55

Kommunikationsmittel	<p>= die reale, sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft¹³ – z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inserate, Fernseh- und Radiospots, Plakate, Prospekte, Werbefriefe, Banner u.ä. im www* - Verkaufsgespräche - Geschäftsberichte - Ausstellungsstände - Schaufenster - VIP-Zelte beim Sponsoring - Medienmitteilung, -konferenz - Mitarbeitendenzeitungen
Lobbying	<p>= Public Affairs</p> <p>= sämtliche Aktivitäten einer Unternehmung* mit dem Staat und seinen Organen (z.B. Regierung, Parlament, Verwaltung), meist mit dem Ziel, eine der Unternehmung wohlgesinnte Gesetzgebung zu erreichen</p>
Marketing	<p>= ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen (z.B. Unternehmungen*) ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte, Dienstleistungen und andere Werte erzeugen, anbieten und miteinander austauschen – Ziel ist (nach heutigem Verständnis) der Ausgleich zwischen den drei Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsgewinn (bei NGO*: Gewinn neuer Mitglieder) - Befriedigung der Kundenwünsche - gesamtgesellschaftliche Interessen¹⁴
Marketingkommunikation	<p>= sämtliche Kommunikationsmassnahmen*, die der Bekanntmachung und letztlich dem Verkauf von Produkten resp. Dienstleistungen einer Unternehmung* dienen – die Marketingkommunikation beinhaltet im Allgemeinen die folgenden Instrumente*:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werbung* - Direktmarketing*

¹³ in Anlehnung an Bruhn 2003, S. 56

¹⁴ in Anlehnung an Ramp 2005, 1. Teil S. 2

	- Verkaufsförderung*
	- Verkaufsgespräche und Aussendienstbesuche
Media Relations	→ Medienarbeit
Medienarbeit	= sämtliche Aktivitäten, die den Dialog mit den Massenmedien (Publikums- oder Fachmedien) resp. den Medienschaffenden zum Ziel haben = ein Teilgebiet der Public Relations*
Mittel	→ Kommunikationsmittel
Nicht-Regierungs-Organisation	→ Non Governmental Organization
Non Governmental Organization	= Nicht-Regierungs-Organisationen = eine ausserhalb der Regierung und ihrer Institutionen (Verwaltung) angesiedelte Non-Profit-Organisation*
Non-Profit-Organisation	= eine Unternehmung*, deren primäres Ziel nicht monetärer Natur ist (hoher Gewinn) ist, sondern die andere, meist ideelle (qualitative) Ziele anstrebt (z.B. Durchsetzung gesellschaftlicher Forderungen, gemeinschaftliche Aktivität der Mitglieder, etc.) ¹⁵ (siehe auch Abbildung 1, Seite 7)
Öffentlichkeitsarbeit	→ Public Relations
Public Affairs	→ Lobbying
Public Relations	= Öffentlichkeitsarbeit = sämtliche Aktivitäten, die die Kommunikation mit der breiten Bevölkerung zum Ziel haben, um das Verhältnis zu den verschiedenen Gruppen der Öffentlichkeit konstruktiv zu beeinflussen – dazu gehören u.a. → Medienarbeit*, Events, (Image-)Bro-schüren, (Teile einer) Website etc.
qualitative Interviews	= Gesprächsform, bei der nicht mittels Katalog klar vorgegebene Fragen durchgegangen, sondern mittels möglichst offener Fragestellung (anhand eines Leitfadens) Probleme und Befindlich-

¹⁵ in Anlehnung an Bruhn 2005, S. 41

	keiten erspürt werden; der/die Befragte gestaltet das Gespräch zu einem grossen Teil mit
Regierungskommunikation	= Öffentlichkeitsarbeit* und Informationspolitik durch die Exekutive, mit Schwerpunkt Politikvermittlung im Sinne von Entscheidungsvorbereitung nach innen und aussen ¹⁶
Reputation	= die unter den Stakeholdern* verbreitete, kollektive Wahrnehmung einer Unternehmung* (Firma oder NPO*) = der (gute) Ruf einer Unternehmung = Summe aller Images* bei den Stakeholdern* ¹⁷
RSS-Feed	= eine moderne Technologie im Internet, die es erlaubt, via Abonnement automatisch über Aktualisierungen auf einer bestimmten Seite einer Website informiert zu werden, indem sog. «Aggregators» die vom Benutzer gewählte Feeds regelmässig auf Updates überprüfen und diese (auf Wunsch) herunterladen und anzeigen.
Stadtammann	= Stadtpräsident = Präsident des Stadtrates* ist die im Kanton Thurgau, aber auch in den Kantonen Zürich, St. Gallen, Aargau und Freiburg geläufige Bezeichnung für das Stadtoberhaupt ¹⁸
Stadtrat (im Kt TG)	= Exekutive einer Stadt (Im Thurgau wie in zahlreichen anderen Ostschweizer Städten bezeichnet Stadtrat die Exekutive – im Gegensatz zu anderen Kantonen wie z.B. Bern, wo der Stadtrat die Legislative (Parlament) einer Stadt bezeichnet.
Stakeholder	= Anspruchsgruppen = sämtliche (Gruppen von) Menschen, die von Entscheidungen einer Unternehmung* betroffen sind oder mit ihrem Handeln

¹⁶ in Anlehnung an Gebauer 1998, S. 464 zitiert nach Jarren et al. 2006, S. 141

¹⁷ in Anlehnung an Einwiller 2005

¹⁸ zusammengetragen auf Basis von <http://de.wikipedia.org/wiki/Gemeindeammann> und <http://hls-dhs-dss.ch/textes/d/D27477.php> sowie einer Google-Recherche (www.google.ch) nach «Stadtammann» [alle drei: Stand 1.8.2006]

selbst die Aktionen einer Unternehmung beeinflussen können¹⁹,
– dazu gehören z.B. die Geldgeber (Aktionäre, Genossenschafter, auch als Shareholder bezeichnet), die Kund/innen, die Lieferanten, die Mitarbeitenden, der Staat, Anwohnende oder NGO* mit bestimmten Zielen (z.B. Umwelt-, Heimatschutz etc.)

Unternehmenskommunikation = sämtliche Aktivitäten einer Unternehmung* (Firma, Verwaltung oder NGO*), bei denen sie in den Dialog mit (Gruppen von) Menschen tritt – z.B. → Public Relations*, Marketingkommunikation*, Persönliche Kommunikation*, Sponsoring, Financial Relations, Lobbying*, aber auch schriftliche und mündliche Korrespondenz mit einzelnen Kund/innen oder Bürger/innen (z.B. Bürgerbriefe und E-Mails, telefonische Auskünfte etc.) sowie die interne Kommunikation mit den Mitarbeitenden,
ist als strategischer Erfolgsfaktor einer Unternehmung wie jeder andere Managementprozess gezielt zu planen, durchzuführen und zu messen
(Da eine Verwaltung kein Unternehmen im herkömmlichen Sinne ist, wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff «Kommunikation» synonym zu Unternehmenskommunikation verwendet.)

Unternehmung = jegliche Organisation, wo sich Menschen zusammenfinden und organisieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen – dies kann eine Firma (Unternehmen) oder eine Non-Profit-Organisation* wie eine Verwaltung, eine Genossenschaft, ein Verein, ein Verband oder eine andere Non-Governmental-Organization* (NGO) sein.

Verkaufsförderung = ein Instrument der Marketingkommunikation* mit dem Ziel, die Kund/innen bei der eigenen Marke zu halten und treue Kund/innen der Konkurrenz für die eigenen Marke zu gewinnen;
Möglichkeiten sind: Gutscheine, Zugaben oder temporäre Preisreduktionen für Konsument/innen – Händlerwettbewerbe oder Merchandising für den /Zwischen-)Handel – Prämien und Wett-

¹⁹ in Anlehnung an Mast 2002, S. 108

bewerbe für die Mitarbeitenden des eigenen Aussendienstes;
spielt bei der öffentlichen Verwaltung eine unwichtige Rolle

Werbung

= ein Instrument der Marketingkommunikation*
= jede Art der nicht-persönlichen Vorstellung und Förderung von Ideen, Waren oder Dienstleistungen eines eindeutig identifizierten Auftraggebers durch den Einsatz bezahlter Medien²⁰ – mögliche Mittel* sind: Plakat, Inserat in Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften), Publireportage in Printmedien, Radio-/TV-/Kino-Spot, Banner u.ä. auf Websites

Zielgruppe

= Gruppe von Stakeholdern*, mit denen die Unternehmung* gezielt kommuniziert²¹, da es sie für seinen künftigen Erfolg als besonders wichtig einschätzt (Priorisierung). In der Kommunikation wird zunehmend der modernere Begriff «Dialoggruppe» verwendet, um hervor zu streichen, dass man mit diesen Gruppen eine Zweiwegkommunikation (Dialog) pflegen möchte. In Management-Kreisen ist der ältere Begriff «Zielgruppe» eben erst am Fuss fassen – weshalb in diesen Kreisen meist die Verwendung des älteren Begriffs angezeigt ist.

²⁰ in Anlehnung an Ramp 2005, Teil 3 S. 25

²¹ Einwiller 2005

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CB	Corporate Behaviour*
CC	Corporate Communication*
CCM	Corporate Communications Management
CD	Corporate Design*
CI	Corporate Identity*
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
i.d.R.	in der Regel
NDS	Nachdiplomstudium
NGO	Non Governmental Organization* = Nichtregierungsorganisation*
NPO	Non-Profit-Organisation*
öV	öffentlicher Verkehr
resp.	respektive
PO	Profit-Organisation (Firma, Unternehmen)
PR	Public Relations*
RSS	Really Simple Syndication (RSS-Feed*)
SR	Stadtrat / Stadträtin
www	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
ZG	Zielgruppe(n)*
z.T.	zum Teil

Umfassende Analyse als
Basis für die künftige Kommunikation
der Stadt Arbon

A. Ausgangslage

1. Eine Stadt mit bewegter Geschichte

1.1. Eine Industriestadt im Wandel

Die Stadt Arbon ist mit knapp 13'000 Einwohner/innen die drittgrösste Gemeinde des Kantons Thurgau. Ihre Anfänge gehen weit zurück: auf das im Jahre 250 erbaute römischen Kastell namens Arbor Felix («glücklicher Baum»). Seit über 750 Jahren besitzt Arbon das Stadtrecht – im Mittelalter eine wichtige Voraussetzung, um sich mit Handel zu einem prosperierenden lokalen Zentrum zu entwickeln.

Die jüngere Geschichte Arbons ist eng verbunden mit der Geschichte der Firma Saurer²², die in ihren besten Zeiten (1962) 4000 Mitarbeitende in Arbon beschäftigte.²³ 1853 als Giesserei gegründet, stieg Saurer 1869 mit der Produktion von Handstickmaschinen in die Textilindustrie ein. Ab 1878 produzierte Saurer Schiffchenstickmaschinen, die sie schon bald auch exportierte. Da die Textilindustrie ganz allgemein, insbesondere aber die Stickerei als Luxusprodukt, sehr krisenanfällig ist, erlebte Saurer in ihrer über 150-jährigen Geschichte zahlreiche Hochs und Tiefs – sowohl Umsatz wie Zahl der Angestellten schwankten stark. Immer wieder gelang es Saurer, durch den Einstieg in andere Produktionsbereiche als zusätzliches Standbein den Turnaround zu schaffen – zuletzt im Jahre 1903, als sie mit der Produktion von Automobilen begann. Mit der Lastwagenproduktion erlebte Saurer im 20. Jahrhundert einen eigentlichen Boom, der Anfang der 80er Jahre ein schmerzliches Ende fand, was – einmal mehr – zu einem dramatischen Abbau von Arbeitsplätzen auch in Arbon führte.

Mit Ausnahme einer rund 20-jährigen Pause zwischen den 1930er und 1950er Jahren produzierte Saurer aber immer Stickmaschinen. Heute ist die Saurer AG mit einem Weltmarktanteil von 60 % der globale Leader im Bereich Grossstickmaschinen. Sie beschäftigt mehr Mitarbeiter/innen denn je, doch von den über 10'000 Saurer-Angestellten haben heute nur mehr rund 200 ihre Stelle in Arbon – der grösste Teil der Saurer-Arbeitsplätze befindet sich heute im Ausland.

²² Die Zusammenfassung der Saurer-Geschichte basiert auf folgenden Quellen:

- ausführliches Gespräch mit Jürg Henz, Geschäftsführer Saurer Arbon (siehe Anhang 7, Seite 94)
- «Saurer. Vom Ostschweizer Kleinbetrieb zum internationalen Technologiekonzern.» (Wipf et al. 2003)

²³ Die Firma beschäftigte damals weltweit insgesamt 4513 Mitarbeitende.

Der wichtigste Arbeitgeber in Arbon ist heute die Arbonia Forster Group AFG, eine integrierte Bau-ausrüsterin (Heiztechnik, Sanitär, Küchen, Stahltechnik sowie Fenster und Türen). Von ihren rund 5000 Beschäftigten weltweit haben 1100 ihren Arbeitsplatz in der Stadt. Ähnlich wie in anderen früheren Industriestädten in der Schweiz wird auch in Arbon der Dienstleistungssektor immer wichtiger: Heute sind 48 % der Arboner Erwerbstätigen in diesem Sektor tätig.²⁴

Knapp 6000 Auswärtige arbeiten in Arbon; ziemlich genau gleich viele Arboner/innen verdienen ihren Lebensunterhalt ausserhalb der Gemeinde.²⁵ Mit 27,7 % liegt der Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung relativ hoch, was zumindest zu einem Teil auf die grosse Nähe zu Deutschland zurückzuführen ist.²⁶

Arbon ist verkehrstechnisch gut erschlossen: Per Auto ist man in 15 Minuten in St. Gallen, in 60 Minuten am Flughafen Zürich und in 45 Minuten in der Thurgauer Hauptstadt Frauenfeld.²⁷ Zudem ist Arbon durch Regionalzüge und S-Bahn (S 8) sowie durch Postautolinien sehr gut erreichbar.²⁸

1.2. Ein politisch bewegtes Jahrzehnt

Arbon hat nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch unstete Zeiten hinter sich: Zwischen 1998, (Fusion mit Frasnacht) und 2006 wechselte das Oberhaupt der Stadt (Stadtammann*) nicht weniger als drei Mal²⁹: 1999 wurde der amtierende Stadtammann abgewählt, vier Jahre später erlebte sein Nachfolger dasselbe Schicksal, nachdem sich drei der vier grossen Parteien zusammengetan und mittels Stellenausschreibung eine Kandidatin gefunden und dem Volk zur Wahl empfohlen hatten. Diese, eine politisch unerfahrene Frau aus Basel, erlebte einige Monate nach einem starken Einstieg den totalen Absturz. Nach monatelanger Funkstille zwischen der krankgeschriebenen Frau Stadtammann und dem restlichen Stadtrat* gelang es, einen offiziellen Zeitpunkt für ihren Rücktritt auszuhandeln – die Voraussetzung, um Neuwahlen ausschreiben zu können. Im Juli 2005 wählten die Ar-

²⁴ Zahlen aus dem Jahre 2001, Quelle: «Thurgau in Zahlen 2006»

²⁵ Zahlen aus dem Jahre 2000, Quelle: «Thurgau in Zahlen 2006»

²⁶ Die nur 23 km weit entfernte Stadt Kreuzlingen ist via Brücke über den Untersee direkt mit der deutschen Stadt Konstanz verbunden. Kreuzlingen weist mit 44.3 % den höchsten Ausländer/innen-Anteil im Kanton Thurgau auf.

²⁷ Quelle: «Unser Thurgau», Seite 17 (Büchel et al. 2006)

²⁸ www.sbb.ch [Stand 16.9.2006]

²⁹ die detaillierte Geschichte der Arboner Stadtammänner seit 1998: siehe Anhang 1, Seite 84

boner/innen wiederum einen Auswärtigen³⁰ (aus Rapperswil ZH) zum Stadtmann, der am 1. Januar 2006 seine Arbeit aufnahm.³¹

Diese Ereignisse führten zu einer für die Kleinstadt ungewohnten Medienpräsenz: Selbst Zeitungen wie die «Basler Zeitung» oder der Berner «Bund» sowie nationale Titel wie die «Weltwoche» und sogar das Schweizer Fernsehen berichteten über die politischen Wirren in Arbon.

1.3. Aufbruch im Rahmen von Neuwahlen und Stadtratsverkleinerung

Seit Amtsantritt des heutigen Stadtmanns*, Martin Klöti, ist wieder Ruhe eingekehrt in Arbon. Die zum Teil recht negativen und spöttischen Schlagzeilen über Arbon haben jedoch ihre Spuren hinterlassen. Der neue Stadtmann möchte mit Arbon zu einem neuen Selbstbewusstsein und entsprechendem Auftritt gelangen. Aus diesem Grunde hat er auch die Stelle eines Informationsbeauftragten geschaffen (20 Prozent-Beschäftigung). Mit drei Slogans will Arbon nun den Aufbruch wagen:

- In Arbon wird wieder investiert.
- Arbon zeigt sich.
- Stadtentwicklung ist Chefsache und ein Dauerthema.³²

Damit der Aufbruch gelingt, soll die – bisher wenig gesteuerte – Kommunikation als zentraler Managementprozess im Sinne der Integrierten Unternehmenskommunikation³³ aufgegleist werden. In der Absicht, sich vorübergehend zusätzliche Ressourcen zu beschaffen, wurde die Verfasserin dieser Arbeit damit betraut, die Basis für ein künftiges Kommunikationskonzept für die Stadt Arbon zu erarbeiten. Es galt dabei jedoch folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Im Januar 2007 stehen die Gesamterneuerungswahlen für den Stadtrat* an, im April für das Stadtparlament.
- Am 24. September 2006 sagten die Stimmbürger/innen ja zur revidierten Gemeindeordnung und damit zur Reduktion des Stadtrates* von heute sieben auf neu fünf Mitglieder.

³⁰ Anders als in den meisten anderen Kantonen verfügen im Thurgau auch Personen mit Wohnsitz ausserhalb des Kantons über das passive Wahlrecht.

³¹ Im Kanton Thurgau ist es üblich, dass zwischen den Wahlen von Exekutive und Legislative einige Monate verstreichen, bis die Neugewählten ihr Amt antreten und die Zurückgetretenen resp. die Abgewählten ausscheiden.

³² Der wirtschaftliche Wandel bringt auch Herausforderungen im städteplanerischen Bereich: So gilt es z.B., für das einstige Saurer-Areal «Saurer Werk 2» die geeignete künftige Nutzung zu finden. Dies ist nicht alleine im Interesse der Saurer Holding, sondern auch im Interesse der Stadt, die sich überlegen muss, wo sie künftig Wohnquartiere bauen, Industriezonen entwickeln und touristische Nutzungen vorsehen will. Die neu geschaffene Stelle des Informationsverantwortlichen ist deshalb mit den Aufgaben im Bereich Stadtentwicklung verbunden worden.

³³ Im Folgenden wird der Begriff «Unternehmenskommunikation» durch «Kommunikation» ersetzt, da es sich bei einer Verwaltung nicht um ein Unternehmen im herkömmlichen Sinne handelt.

- Sechs der sieben Stadtratsmitglieder wollen im Januar 2007 wieder antreten. Die sich abzeichnende Verkleinerung von sieben auf fünf führte dazu, dass bereits im Sommer 2006 der Wahlkampf inoffiziell begann.
- Die Legislatur 2007–11 beginnt am 1. Juni – dann werden die neu- resp. wiedergewählten Stadträt/innen (und -parlamentarier/innen ihre Arbeit aufnehmen. Somit wird während gut vier Monaten (mindestens³⁴) ein abgewähltes Stadtratsmitglied sein heutiges Amt weiter betreuen.

Diese Rahmenbedingungen³⁵ wirkten sich massgebend auf das Vorgehen aus (siehe Abschnitt C Vorgehensweise).

2. Die öffentliche Verwaltung: eine staatliche Non-Profit-Organisation

Eine öffentliche Verwaltung – Gemeinde-, Kantons- oder Bundesverwaltung – unterscheidet sich von einer gewinnorientierten Firma in einem grundlegenden Punkt: Übergeordnetes Ziel ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern die optimale Organisation der Gesellschaft innerhalb ihrer jeweiligen Grenzen (z.B. innerhalb einer Gemeinde). Dies beinhaltet u.a.:

- Organisation und Angebot passender Bildungsmöglichkeiten für alle (Schule)
- logistisches Angebot in den Bereichen Sauberkeit und Sicherheit
- soziale Angebote für Menschen mit bestimmten Bedürfnissen (z.B. Altersheim, Krankenpflege)
- Verhindern von Verwahrlosung (z.B. Sozialhilfe, Sozialberatung)

Eine öffentliche Verwaltung gehört somit klar zu den so genannten Non Profit Organisationen* (NPO), zu der auch gemeinnützige Vereine oder Stiftungen (Nicht-Regierungs- oder Non Governmental Organizations* (NGO)) zählen.³⁶ Eine Übersicht der verschiedenen NPO gibt Abbildung 1.

2.1. Das Non-Profit-Marketing einer Gemeinde(verwaltung)

Bruhn definiert die NPO als «nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution (privat, halb-staatlich, öffentlich³⁷), die durch ein Mindestmass an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im

³⁴ Theoretisch wäre die Abwahl von mehr als zwei Stadträt/innen möglich: wenn eine neue Person in die Exekutive gewählt würde. Die Wahrscheinlichkeit dafür ist aber eher klein.

³⁵ chronologische Auflistung der relevanten Daten: siehe Anhang 2, Seite 88

³⁶ vgl. auch Budäus et al. 2005, S. 17

³⁷ Die öffentlichen NPO entsprechen den staatlichen NPO bei Schwarz (Schwarz et al. 2005, S. 21).

nicht-kommerziellen Sektor liegt.»³⁸ Im Gegensatz zu den NGO*, wo eine Mitgliedschaft und damit Austauschbeziehung auf Freiwilligkeit beruht, sind die Einwohner/innen der Schweiz gezwungen, mit drei staatlichen NPO in eine Austauschbeziehung zu treten und Mitglied zu werden:

- mit dem Bund
- mit einem Kanton
- mit einer Gemeinde

Jede/r Einwohner/in der Schweiz muss in einer Gemeinde angemeldet sein; dort hat er resp. sie gemäss Einkommen und Vermögen einen bestimmten Betrag zu bezahlen (Steuern) und kann dafür bei dieser Gemeinde gewisse Dienstleistungen beziehen. Diese Gemeinde und der damit verbundene Kanton kann nicht frei gewählt werden, sondern hängt im Prinzip³⁹ mit der Wohnsituation zusammen: Dort, wo eine Person ihren Lebensmittelpunkt hat, ist ihr Wohnsitz. Eine in der Schweiz lebende Person kann somit nur in einem gewissen Rahmen frei entscheiden, mit welcher Gemeinde- (und entsprechend mit welcher Kantons-)verwaltung sie in Austausch treten will. Der Entscheid für oder gegen eine bestimmte Wohngemeinde ist in der Regel ein sehr komplexer: Er hängt u.a. von folgenden Faktoren ab:

- (Nähe zum) Arbeitsplatz
- Angebot an Wohnraum (Lage, Preis, Umgebung)
- persönliche Mobilität (z.B. Besitz eines/mehrerer Autos, öV*-Anbindung, Behinderung)
- Preis-Leistungsverhältnis der Gemeinde (Steuerfuss in Relation zum Leistungsangebot)
- persönliche Vorlieben betreffend Geografie (z.B. Vorhandensein eines Sees)

Eine Gemeinde kann diese Faktoren zum Teil aktiv beeinflussen, jedoch nicht alle gleich stark. Mittels Steuererleichterungen und anderer Angebote kann sie versuchen, Firmen gezielt anzuziehen resp. am Ort zu halten – jedoch gelingt dies (insbesondere im Rahmen der Globalisierung) längst nicht immer. Sie kann besonders attraktive Lagen einzonen, um damit den Bau neuen Wohnraums zu ermöglichen – jedoch kann sie die geografische Lage mit ihren klimatischen Bedingungen (z.B. Nebel) nicht beeinflussen. Sie kann für ein besonders gutes Strassennetz sorgen und sich bei den öV*-Betreibern für eine bessere Anbindung einsetzen – jedoch wird eine kleine Gemeinde oder unwichtige Kleinstadt kaum zu einer Intercity-Haltestelle werden. Schliesslich kann eine Gemeinde auch nur bedingt «ihren Preis», d.h. die Steuern, senken: Letztlich ist sie, aufgrund gesetzlicher Vorgaben, zu zahlreichen Dienstleistungen verpflichtet und muss deren Finanzierung sicherstellen.

³⁸ Bruhn 2005 S. 3

³⁹ Längst nicht jede/r Bewohner/in der Schweiz versteuert ihr Einkommen und Vermögen in jener Gemeinde, in der sie ihren Lebensmittelpunkt hat. Der Nachweis, wo eine Person wirklich wohnt, ist nicht immer einfach.

Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Arten, Typ
Staatliche NPO	gemeinschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben auf Bundes-, Kantons-, Gemeindeebene); Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger/innen	<ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Verwaltungen • öffentliche Betriebe <ul style="list-style-type: none"> - Verkehr, Post, Energie - Spital, Heim, Anstalt - Schule (Volksschule, Hochschule) - Museum, Theater, Bibliothek
Halbstaatliche NPO	öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften	Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, mit Pflichtmitgliedschaft. Teils freiwillige Aufgaben.	<ul style="list-style-type: none"> • Kammern in D, A <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftsbetriebe - Selbstständigerwerbende - Angestellte • Sozialversicherungen in A
Private NPO (= NGO)	wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder.	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsverbände • Arbeitnehmerorganisationen • Berufsverbände • Konsumentenorganisationen
	soziokulturelle NPO	gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Sportvereine • Freizeitvereine • Kirchen • Privatclubs • spiritistische Zirkel, Sekten
	politische NPO	gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • politische Parteien • Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen • politisch orientierte Vereine • organisierte Bürgerinitiativen
	soziale NPO	Erbringung karitativer oder unentgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit, Wohlfahrt) im Sozial- und Gesundheitsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte • Wohlfahrtsinstitutionen • Entwicklungshilfe-Organisationen • Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken
Private PO*	erwerbswirtschaftliche PO	Verkauf von Gütern und Dienstleistungen auf Märkten zwecks Ertrag auf Kapital (Gewinn, Rendite)	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie • Gewerbe • Handel • Dienstleistungen
			<ul style="list-style-type: none"> • Landwirtschaft

Abbildung 1: Übersicht der verschiedenen Profit und Non-Profit-Organisationen*
Die verschiedenen Organisationsformen im Profit- und Non-Profit-Bereich – in Anlehnung an Schwarz et al.⁴⁰

Ein typisches Merkmal, das NPO – staatliche oder private – von profitorientierten Unternehmen unterscheidet, ist die indirekte Form des Austausches: Zahlt ein Kunde einer profitorientierten Unternehmung* für ein gewünschtes Produkt einen bestimmten Preis (direkter Austausch), sind bei NPO jene, die ein Produkt oder eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, oft nicht identisch mit jenen, die dafür bezahlen. So bezahlt etwa das Mitglied eines sozialen Vereins seinen Mitgliederbeitrag oder

⁴⁰ Schwarz et al. 2005, S. 21

eine Spende, während ein bedürftiger oder behinderter Mensch bei diesem Verein eine gewisse Dienstleistung (z.B. Beratung) gratis oder zu einem stark reduzierten Preis bezieht. Analog bezahlt eine gut verdienende Person mit einem gewissen Vermögen viel Steuern, bezieht aber selber möglicherweise kaum Dienstleistungen der Wohngemeinde resp. des Wohnkantons; eine arbeitslose, ausgesteuerte Person zahlt demgegenüber sehr viel weniger Steuern, bezieht bei der Wohngemeinde jedoch Sozialhilfe und möglicherweise auch kostenlose Budgetberatung.

Somit stehen bei einer Non-Profit-Organisation – und damit bei einer (Gemeinde-)Verwaltung – andere Aspekte im Zentrum des Austauschs als bei einem direkten Austausch mit einem profitorientierten Unternehmen, wo das angebotene Produkt sowie der dafür zu bezahlende Preis im Zentrum stehen. Im NPO-Marketing* unterscheidet man zwischen drei Bereichen, die sich für eine Gemeinde wie folgt umschreiben lassen:

- Input-Bereich:

Hier kommt Geld in die NPO hinein – bei einer Gemeindeverwaltung gehören dazu die Steuerzahlenden (natürliche und juristische Personen), die Beziehenden kostenpflichtiger Leistungen, sofern die Gebühren kostendeckend sind, die Bussenzahlenden sowie evtl. – via Lastenausgleich – der Kanton und/oder der Bund.⁴¹

- Innen-Bereich:

Hierzu gehören alle Menschen, die für die NPO bezahlt oder ehrenamtlich Arbeit leisten – bei einer Gemeinde also die Mitarbeitenden in der Verwaltung und die ehrenamtlichen Helfer/innen. Zu Letzteren gehören die Mitglieder des Parlaments und je nach Grösse und Finanzkraft einer Gemeinde auch jene der Regierung.⁴² Sehr oft leisten auch Vereine oder andere Institutionen (halb)ehrenamtliche Arbeit für eine Gemeinde.

- Output-Bereich:

Hier werden Leistungen erbracht – je nachdem ausschliesslich den Einwohnenden (z.B. Ausstellen eines Passes, Gewähren einer Baubewilligung, Zahlung von Sozialhilfe), den Anwesenden (also auch Auswärtigen, z.B. Strassenräumung, Abfalleimerleerung, kulturelle und touristische Angebote) sowie anderen Gemeinden (z.B. durch Zahlung in den kantonalen Lastenausgleich).

Diese für NPO typische Aufteilung in die drei Bereiche Input, Innen und Output führt dazu, dass es bei Non-Profit-Organisationen «zu einer Vielzahl von persönlichen Interaktionsprozessen zwischen

⁴¹ Auch die Stadt Arbon erhält vom Kanton einen sechsstelligen Betrag aus dem Lastenausgleich für Sozialleistungen.

⁴² In Arbon entspricht das Amt des Stadtammanns einer 100%-Anstellung, jenes von Stadtrat/innen (inkl. Stellvertreterin des Stadtammanns) einer 30%-Anstellung.

den Mitarbeitern der Organisation und deren Anspruchsgruppen* (kommt), wie beispielsweise bei der Erstellung der Leistung mit den Leistungsempfängern (...). Die Umsetzung einer für die (externen) Anspruchsgruppen entwickelten, zufriedenheitsorientierten Marketingstrategie ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter sich in der Kontaktsituation so verhalten, dass die Erwartungen der verschiedenen externen Anspruchsgruppen nicht enttäuscht werden. Damit werden die Mitarbeiter zu einer erfolgskritischen internen Zielgruppe* für das Nonprofit-Marketing einer Organisation.»⁴³

Im Zentrum des NPO-Marketing stehen deshalb Menschen – insbesondere die Mitarbeitenden sowie ehrenamtlich Arbeitende.

2.2. Das Dienstleistungsmarketing einer Gemeinde(verwaltung)

Zahlreiche Non-Profit-Organisationen*, insbesondere aber (Gemeinde-)Verwaltungen, bieten keine oder kaum Produkte, jedoch vielfältige Dienstleistungen an. Eine Dienstleistung unterscheidet sich von einem Produkt in fünf zentralen Punkten⁴⁴:

- Dienstleistungen sind immaterielle Güter: Man kann sie nicht anfassen, riechen oder schmecken.
- Leistungserbringer und Nutzer sind während der Dienstleistung zwingend miteinander in Kontakt.
- Gleichartige Dienstleistungen können stark variieren, weil sie nur beschränkt reproduzierbar sind.
- Dienstleistungen stehen nur im Moment ihrer Entstehung zur Verfügung, sie müssen im Moment der Entstehung genutzt werden.
- Dienstleistungen kann man nicht besitzen, weil sie im Moment ihrer Entstehung untergehen.

Zwar bieten (Gemeinde-)Verwaltungen durchaus auch Produkte an (z.B. einen neuen Pass oder eine Baubewilligung); jedoch steht auch hier die Dienstleistung und deren Qualität im Zentrum: Wie aufwändig ist es, eine Baubewilligung zu erhalten? Wie schnell erhalte ich den neuen Pass?

Gemäss Bruhn⁴⁵ gilt für Non-Profit-Organisationen ganz allgemein, dass die Mehrzahl der «Produkte» von Non-Profit-Organisationen insbesondere der Kategorie der Interessen, Ideen und Werte sowie der Kategorie der Dienstleistungen zuzuordnen, also immaterieller Art seien. Deshalb weise das Non-Profit-Marketing in seinem Kern Parallelen zum Dienstleistungsmarketing auf: «Entspre-

⁴³ Bruhn 2005, S. 91, dabei Barnes 1989, S. 11–21; Bruhn 1999, S. 15–44; Stauss 2000, S. 203–222; Wickel-Kirsch/Goerke 2002 zitierend (Hervorhebungen z.T. durch die Verfasserin)

⁴⁴ in Anlehnung an Kotler et al. 2002, S. 579

⁴⁵ Bruhn 2005 S. 43

chend sind bei der Konzeptionierung eines Nonprofit-Marketing die Erkenntnisse aus dem Dienstleistungsmarketing zu integrieren und um nonprofit-spezifische Besonderheiten zu ergänzen.»⁴⁶

Für eine (Gemeinde-)Verwaltung stehen deshalb – neben den Überlegungen zum NPO-Marketing – auch die Grundsätze des Dienstleistungsmarketing im Zentrum.

Die klassischen vier P aus dem Konsumgüter-Marketing⁴⁷ (oder modern: die vier C):

- Product (Customer Value) das Produkt inklusive Verpackung
- Price (Customer Cost) der zu bezahlende Preis
- Place (Convenience) die Nähe zum Kunden / zur Kundin
- Promotion (Communication) die Bekanntmachung des Produkts

werden im Dienstleistungsmarketing durch weitere drei P ergänzt⁴⁸:

- Person = der Mensch, der eine Dienstleistung erbringt
- Process = wie eine Dienstleistung erbracht wird
- Physical Environment = Umfeld, Ambiente, in dem eine Dienstleistung erbracht wird

Die zentrale Stellung, die Dienstleistungen erbringende Personen einnehmen, indem sie den Prozess zu einem bestimmten Grad mitprägen, führt zu einer erhöhten Komplexität des Dienstleistungsmarketing gegenüber dem Produkt-Marketing: Zum externen Marketing kommen hier die beiden Dimensionen internes und interaktives Marketing hinzu⁴⁹:

- externes Marketing:
Dieses befasst sich mit dem Bereitstellen der Produkte, der Preisfindung, Distribution und Absatzförderung. In Produkte anbietenden Unternehmen genügt es normalerweise, dass sich eine Marketingabteilung mit diesen Fragestellungen auseinandersetzt, damit sich diese verkaufen.
- internes Marketing:
In einem Dienstleistungsunternehmen muss jede und jeder Einzelne marketingorientiert handeln, sich kundenorientiert verhalten und im Team arbeiten, um die Kund/innen zufriedenzustellen. Der Dienstleistungsanbieter muss deshalb in die Leistungsfähigkeit und Überzeugungskraft seiner Mitarbeitenden investieren, z.B. durch Schulung und gezielte Motivierung.

⁴⁶ Bruhn 2005 S. 43 (Hervorhebung durch die Verfasserin)

⁴⁷ Marketing entwickelte sich aus dem Konsumgüterbereich – Dienstleistungs- und NPO-Marketing entstanden später.

⁴⁸ Kotler et al, 2002, S. 590

⁴⁹ in Anlehnung an Kotler et al. 2002, S. 586–587

- interaktives Marketing:

Die Beziehung zwischen Kund/in und «Verkäufer/in» beeinflusst die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung stark. Kund/innen beurteilen nicht nur die technische Durchführung des Prozesses, sondern auch nach funktionalen und emotionalen Kriterien.⁵⁰

Demgegenüber geht das Freiburger Management-Modell für NPO⁵¹ von sechs P aus: Zu den klassischen, leicht angepassten vier «P» kommen die zwei zusätzlichen «People» und «Politics»:

- People: Hierzu gehören neben den Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen auch die Kund/innen, da sie je nach Art der Dienstleistung mehr oder weniger stark in den Prozess zu integrieren seien, so dass auch sie positiv motiviert werden müssten.
- Performance: Dieser Begriff ersetzt «Product», davon ausgehend, dass NPO vor allem Dienstleistungen anbieten – der Begriff «Performance» schliesse Produkte und Dienstleistungen ein.
- Price: Aufgrund der indirekten Form des Austausches in NPO (siehe Seite 7) gewinne die Preispolitik einige zusätzliche Dimensionen und werde zum eigentlichen Finanzierungsmix (was bezahlt Dienstleistungsempfänger/in, was zahlt das NGO*-Mitglied resp. der/die Steuerzahlerin?).
- Politics: Da Non-Profit-Organisationen in politischen Systemen arbeiten, bräuchten sie auch Instrumente, um diese zu beeinflussen. (Dies gilt auch für Gemeinden, da sie an vielfältige Vorgaben durch kantonale und Bundesgesetze gebunden sind.)
- Place: Da Dienstleistungen direkt vor Ort entstehen, sei die geografische Nähe zu den potenziellen Bezüger/innen zentral. Dazu komme das Dienstleistungs-Umfeld, d.h. die Gestaltung der Räumlichkeiten (Schalter, Wartehalle, Büro), die Atmosphäre durch die Einrichtung etc.
- Promotion: Analog zum Produktmarketing, wobei es wesentlich an die spezifischen Bedürfnisse der Non-Profit-Güter anzupassen sei, indem für NPO im Gegensatz zu profitorientierten Unternehmen nicht die Werbung*, sondern die Public Relations* im Zentrum stünden.

Für den vorliegenden Fall einer Gemeinde (als eine NPO, die schwerpunktmässig Dienstleistungen erbringt) lassen sich aus den beiden Modellen folgende Schlüsse ziehen:

- Von zentraler Bedeutung sind die Mitarbeitenden, da sie den Prozess der Dienstleistungserbringung stark prägen und die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität massgebend beeinflussen.
- Im Zentrum der Kommunikation stehen die Public Relations*, da insbesondere nicht einzelne Dienstleistungen, sondern die Gemeinde als Ganzes «beworben» werden soll.

⁵⁰ in Anlehnung an Ramp 2005, Teil 2 S. 18

⁵¹ Schwarz et al. 2005, S. 239–242

3. Die moderne Verwaltung – der Ansatz des (New) Public Management

Die Anforderungen an eine Verwaltung haben sich in den vergangenen Jahrzehnten entscheidend gewandelt: Insbesondere die immer rascheren Veränderungen in der Wirtschaft führten dazu, dass sich auch Verwaltungen immer schneller an sich ändernde Bedingungen anzupassen haben. Mit der zunehmenden Vernetzung – Globalisierung der Märkte, aber auch der Informationen und der Öffentlichkeit dank Internet – sind auch die Fragestellungen einer Verwaltung immer komplexer geworden. Weitere Faktoren (siehe Abbildung 2) führten zu einem Umdenken innerhalb der Verwaltung auf verschiedenen Ebenen sowie in verschiedenen Ländern.

Anforderungen an den öffentlichen Sektor früher	Anforderungen an den öffentlichen Sektor heute
überschaubare Sachverhalte und Problembereiche	Unübersichtlichkeit und Komplexität
relativ konstante Verhältnisse	dynamischer Wandel
klare Wirkungszusammenhänge	Vernetzung und Multikausalität
Rechtsstrukturen nach dem Trennungsprinzip	Kombinationen und Alternativen
eindeutige gesellschaftliche Zielgruppen*	schnellebige Zielgruppen, «Sowohl-als-auch-Gesellschaft»
politische Berechenbarkeit	Nichtwähler/innen, Wechselwähler/innen
Obrigkeitsglaube, Autorität	Wertewandel, Wertegleichgültigkeit
soziokulturelle Stabilität	demografische Veränderungen

Abbildung 2: Veränderte Anforderungen an den öffentlichen Sektor
Die Anforderungen an den öffentlichen Sektor (z.B. auch an eine Gemeinde) haben sich stark gewandelt (nach Thom⁵²).

So entstand Anfang der 1980er-Jahre das New Public Management, das insbesondere auf modernen Managementkonzepten aus der Privatwirtschaft aufbaute. Zentrale Elemente waren das Festlegen von Zielen sowie das regelmässige Messen der Zielerreichung, um rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können, falls es sich als nötig erweisen sollte. Durch Einführung eines systematischen Controlling-Prozesses sollte letztlich jede Handlung jeder und jedes einzelnen Mitarbeitenden auf das Erreichen der übergeordneten, strategischen Ziele ausgerichtet sein; Tätigkeiten, die dieser Zielerreichung nicht (direkt) dienen, sollten erkannt und aufgegeben werden. Ziel des New Public Management war der schlanke Staat, der mit möglichst wenig Mitteln die bestmöglichen Ziele erreicht. New Public Management verlangte somit – ähnlich wie für das Dienstleistungsmarketing festgehalten – eine Kundenorientierung jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin.

⁵² Thom et al. 2006, S. 7

Inzwischen wird auf den Zusatz «New» verzichtet – heute spricht die Fachwelt schlicht von «Public Management». Dieses hat sich weiterentwickelt und zielt nun nicht mehr ausschliesslich auf effizientes Management, sondern auch auf bessere «Governance».⁵³ Der Staat als Gewährleistungsstaat ist nicht mehr alleine für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben zuständig, sondern fördert als Moderator und Koordinator die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme der unterschiedlichen Gruppen (Bürger, Unternehmen etc.) sowie die Zusammenarbeit der verschiedenen staatlichen und privaten Akteure zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Dieser Rollenwechsel vom «allmächtigen Staat» hin zum «Moderator und Koordinator» bedingt ein Umdenken jeder und jedes einzelnen Mitarbeitenden einer Verwaltung. Dies kann nur durch Überzeugungsarbeit geleistet werden, was eine hoch stehende Interne Kommunikation voraussetzt: Die Führungskräfte müssen ihre Mitarbeitenden bis in die untersten Ebenen aufklären und schulen.

(New) Public Management wurde schwerpunktmässig durch Controller/innen entwickelt und konzentrierte sich deshalb auf die im Controlling⁵⁴ üblichen Mittel wie Zielfestsetzung, Kontrolle der Zielerreichung mittels festgelegter Indikatoren sowie rechtzeitige Korrekturmassnahmen bei Abweichungen. Kaum ein Thema des (New) Public Management war/ist die gezielte Kommunikation der Verwaltung gegen innen und aussen als ein Standbein der Kundenorientierung.

4. Die moderne Verwaltung:

Kommunikation als Bestandteil der Kundenorientierung

Eine professionelle, auf die (unterschiedlichen) Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen* ausgerichtete Kommunikation rundet aus Sicht der Verfasserin eine moderne, wirklich kundenorientierte Verwaltung ab. Durch gezielte Information sollen die Menschen nicht nur über Ziele und (gesetzliche) Regeln aufgeklärt werden, sondern diese auch nachvollziehen können. Die Allmacht des Staates wird nicht mehr wie früher akzeptiert – der Staat hat heute vermehrt Erklärungs- und Rechtfertigungsbedarf. Gleichzeitig soll den Zielgruppen die Möglichkeit zum Dialog gegeben werden.

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft wurde Kommunikation in der Verwaltung lange recht stiefmütterlich behandelt: Meist eher nebenbei und durch Mitarbeitende, die spezifische Ausbildungen in einem Fachgebiet, jedoch nur selten im Bereich Kommunikation genossen hatten. Wenig professionelle, aus zusammenhanglosen Einzelaktionen bestehende Kommunikation war das Resultat.

⁵³ vgl. Thom et al. 2006, S. 10-11

⁵⁴ vgl. Thom et al. 2006, S. 172–186

4.1. Kommunikationsmanagement in acht Schritten

Eine professionelle Kommunikation stellt einen Managementzyklus mit den typischen vier Phasen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle dar, wie ihn Bruhn⁵⁵ entworfen und Einwiller⁵⁶ weiterentwickelt hat. Im Gegensatz zu Bruhn, der die Integration der verschiedenen Kommunikationsmassnahmen* erst am Ende vornimmt, findet die Integration bei Einwiller im gesamten Zyklus statt; dies entspricht nach Ansicht der Verfasserin einem tatsächlich integrierten Ansatz, indem bei jedem Schritt überprüft wird, dass die Kommunikation integriert geplant und umgesetzt wird.

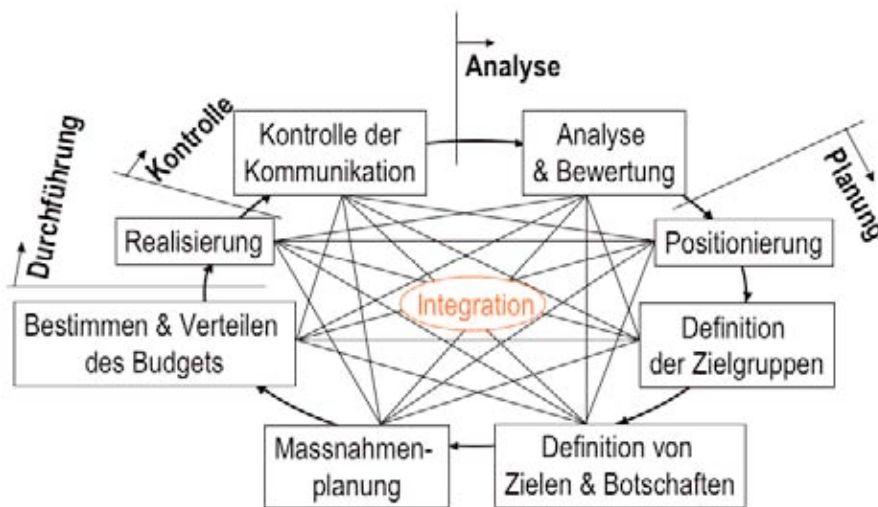


Abbildung 3: Der Managementprozess der Integrierten Kommunikation (nach Einwiller)
Einwiller⁵⁷ hat den Managementprozess der Integrierten Kommunikation nach Bruhn⁵⁸ weiterentwickelt: In ihrer Ableitung findet die Integration⁵⁹ nicht als einer der acht Schritte statt, sondern leitet den gesamten Prozess.

Für eine Gemeinde wie die Stadt Arbon lässt sich dieser Zyklus wie in den folgenden Abschnitten erklärt konkretisieren.

4.1.1. Analyse und Bewertung

Es gilt, die Situation der Gemeinde und ihrer Organe (Stadtrat*, Parlament, Verwaltung), das Umfeld sowie die Konkurrenz⁶⁰ zu analysieren und die festgestellten Probleme zu bewerten. Zentral ist, wie die Stakeholder* resp. Zielgruppen* die Gemeinde wahrnehmen (Aussenwahrnehmung).

⁵⁵ Bruhn 2003, S. 141

⁵⁶ Einwiller 2005, Modul 1 S. 5

⁵⁷ Einwiller 2005, Modul 1 S. 5

⁵⁸ Bruhn 2003, S. 141

⁵⁹ Details zur Integration siehe Anhang 25 Seite 128

4.1.2. Positionierung

Aufgrund von Analyse und Bewertung wird das strategische Kommunikationsziel (Positionierung) formuliert: Wie soll die Gemeinde von den Stakeholdern* resp. Zielgruppen* wahrgenommen werden? (Soll-Positionierung).⁶¹ Die Positionierung ist die wichtigste Orientierungsgrösse für die gesamte Kommunikationsstrategie, an der sich alle Botschaften, kreativen Umsetzungen und Massnahmen* ausrichten.⁶² Die Positionierung «legt die gewünschte Wahrnehmung des Unternehmens durch *alle* seine Stakeholder fest.»⁶³ Kriterien für eine Positionierung sind: Relevanz für die Stakeholder, Differenzierung vom Wettbewerb, Zukunftsorientierung, Kontinuität sowie eine Konzentration auf die wichtigsten Aspekte.⁶⁴ Als Beispiele sei auf Gossau (SG)⁶⁵ und Uster (ZH)⁶⁶ verwiesen.

4.1.3. Definition der Zielgruppen*

Je nach Gemeinde, aber auch je nach Zeitpunkt, sind gewisse Stakeholder* von grösserer Wichtigkeit als andere. Diese gilt es generell, im speziellen Fall aber auch aufgrund der aktuellen Situation (z.B. Krise), zu bestimmen und zu priorisieren. Die vorhandenen Ressourcen zwingen jede Unternehmung*, insbesondere eine Verwaltung, eine Priorisierung vorzunehmen.

4.1.4. Definition von Zielen und Botschaften

Je Zielgruppe sind spezifische Ziele und – aus diesen abgeleitete – Botschaften zu formulieren.⁶⁷ Wichtig ist, dass die Ziele pro Zielgruppe der Positionierung entsprechen und sich nicht widersprechen. Selbstverständlich sollen die Ziele der SMART-Regel⁶⁸ genügen. Da Ziele und Zielgruppen eng zusammenhängen, werden sie am besten in einem Prozess der Wechselwirkung erarbeitet.⁶⁹

⁶⁰ Die Frage der Konkurrenz ist im Falle einer Gemeinde etwas komplexer als für ein Unternehmen, das ein bestimmtes Produkt herstellt und vermarktet: Je nachdem, ob es um die Attraktivität für Einwohner/innen, Unternehmen oder Tourist/innen geht, sind evtl. andere Gemeinden die direkten Konkurrentinnen. Die Klärung dieser Frage überstieg den Rahmen der vorliegenden Arbeit.

⁶¹ Esch 1999, S. 48; Kroeber-Riel/Esch 2000, S. 47 ff – zitiert nach Bruhn 2003, S. 152

⁶² vgl. Schmidbauer et al. 2004, S. 36

⁶³ Einwiller 2006 (Hervorhebung durch die Verfasserin – «Unternehmen» ist hier im Sinne von «Unternehmung» zu verstehen)

⁶⁴ Einwiller 2006

⁶⁵ <http://www.stadtgossau.ch/de/stadtmain/stadtpublikationen/?action=download&id=6428> [Stand 20.9.2006]

⁶⁶ <http://www.uster.ch/de/verwaltung/publikationen/?action=download&id=6599> [Stand 25.9.2006]

⁶⁷ siehe auch Bruhn 2003, S. 155

⁶⁸ SMART steht für: specific (spezifisch) / measurable (messbar) / achievable (erreichbar) / relevant (relevant) / time-bounded (terminiert). Einwiller erweitert um ein M (SMMART), das für mandatory (zwingend) steht.

⁶⁹ Schmidbauer et al. 2004, S. 108–109 – aus Sicht der Verfasserin erhöht dies den Grad der Integration zusätzlich.

4.1.5. Massnahmenplanung

Hier gilt es, jene Massnahmen* zu konzipieren, mit denen sich die spezifischen Ziele je Zielgruppe* am wirkungsvollsten umsetzen lassen. Eine detaillierte Massnahmenplanung erfordert in der Konzeptionsarbeit einen hohen zeitlichen Aufwand.⁷⁰ Unter Umständen können mit der gleichen Massnahme verschiedene Zielgruppen erreicht⁷¹ oder mittels Verknüpfung verschiedener Massnahmen Synergien geschaffen werden. Einzelne Kommunikationsmittel* können zu Kommunikationsinstrumenten* gebündelt werden. Für die Kommunikation von Non-Profit-Organisationen* schlägt Bruhn drei Kommunikationskategorien vor:

- Institutionelle Kommunikation: Sie dient zur Prägung des Erscheinungsbildes einer Non-Profit-Organisation im Sinne einer Image- oder Markenprofilierung.
- Marketingkommunikation: Sie soll primär die NPO-Leistungen bekanntmachen und den konkreten Nutzenbeitrag für die Anspruchsgruppen* vermitteln.
- Dialogkommunikation: Damit sollen die Leistungsempfänger/innen sowie andere relevante Anspruchsgruppen differenziert angesprochen werden, um den Kontakt zu diesen zu intensivieren.

Die Verfasserin betrachtet diese Darstellung als eine gute Basis, stört sich aber an der Abtrennung der «Dialogkommunikation»: Nach einem modernen Kommunikationsverständnis sollte jede Kommunikationsmassnahme zwingend mindestens ein Angebot zum Dialog enthalten⁷² – der Dialog bildet somit das eigentliche Dach der gesamten Kommunikation. Auch fehlt in Bruhns Modell der die «Politisch Kommunikation» nach Jarren⁷³ – das Modell wird im Folgenden um diesen Aspekt ergänzt. Abbildung 4 zeigt die einzelnen Instrumente* innerhalb der drei Kategorien auf.

Für eine Gemeinde wie Arbon ergeben sich somit folgende Kommunikationskategorien:

- Institutionelle Kommunikation:
Sie dient zur Prägung des Erscheinungsbildes der Gemeinde im Sinne einer Image- oder Markenprofilierung. Auf Basis einer genauen Analyse der Kommunikationssituation sowie der festgehaltenen Kernkompetenzen wird eine eindeutige Positionierung vorgenommen. Diese steht für

⁷⁰ vgl. Schmidbauer et al. 2004, S. 36–37

⁷¹ Dies gilt insbesondere für Internet-Sites: Diese stehen grundsätzlich jeder Person offen, egal zu welcher Zielgruppe sie gehört. Entsprechend hoch ist die Herausforderung, die verschiedenen Zielgruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen auf einer einzigen Website abzuholen und zu bedienen.

⁷² So versteht sich z.B. eine Medienmitteilung nicht als alleiniges Informationsmittel (Einweg), sondern mittels Angabe einer oder mehrerer Auskunftspersonen auch als Gesprächsangebot (Zweiweg). Broschüren und ähnliches sollten aus diesem Grunde auch zwingend eine Kontaktadresse angeben.

⁷³ Jarren et al 2006, S. 22

die Gemeinde als Ganzes und nicht für einzelne Leistungen. Typische Instrumente für die institutionelle Kommunikation sind:

- Public Relations* inklusive Medienarbeit*
- gemeindeinterne Feiern (z.B. Neuzuzügeranlass)

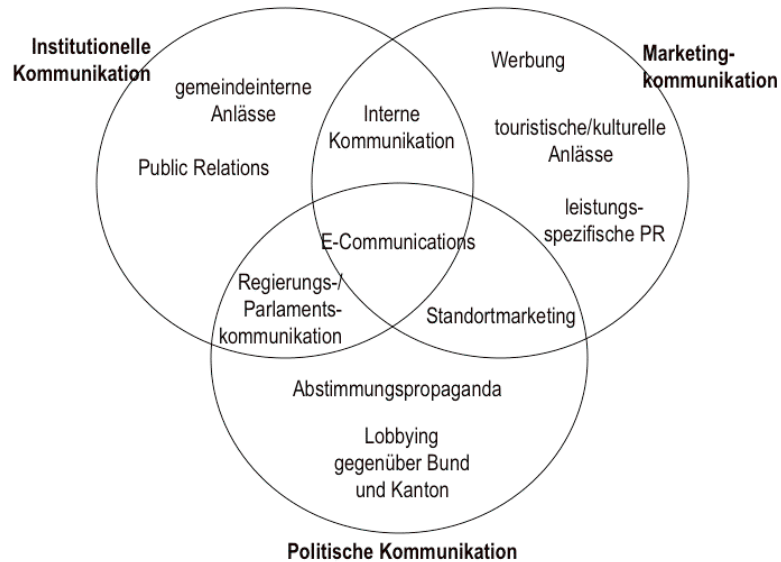


Abbildung 4: Die Kategorien der Kommunikation und Schnittstellen für eine Gemeinde
 Beispielhafte Instrumente* und Schnittstellen der Institutionellen Kommunikation, Marketing- und Politischen Kommunikation für eine Gemeinde. In Anlehnung an Bruhn.⁷⁴

- **Marketingkommunikation:**

Sie dient der Bekanntmachung der Leistungen der Gemeinde, wobei insbesondere die Leistungsvorteile gegenüber anderen Gemeinden im Vordergrund stehen. Marketingkommunikation richtet sich – mit unterschiedlichen Inhalten – an drei Zielgruppen*: (potenzielle neue) Steuerzahler/innen (Privatpersonen sowie Unternehmen), Tourist/innen sowie (potenzielle) Kundinnen der Stadtwerke.⁷⁵ Typische Instrumente für die Marketingkommunikation sind:

- Werbung* (z.B. Standortwerbung, touristische Werbung,)
- touristische und kulturelle Anlässe (z.B. ein Seenachtsfest)
- leistungsspezifische Public Relations*

- **Politische Kommunikation:**

Als politisches Gebilde innerhalb einer grösseren politischen Landschaft stellt für eine Gemeinde die Politische Kommunikation ein wichtiges Element dar. Eine Besonderheit politischer Organisa-

⁷⁴ Bruhn 2005 S. 400

⁷⁵ Dies bezieht sich ausschliesslich auf Leistungen, die sie in Konkurrenz mit anderen Anbietern vermarkten. Dies ist künftig für den Bereich Stromversorgung der Fall.

tionen ist das im Führungszirkel (hier: Stadtrat⁷⁶) bestehende Konkurrenzverhältnis.⁷⁷ Typische Kommunikationsmittel* für die institutionelle Kommunikation sind:

- Abstimmungspropaganda (gegenüber Stimmvolk)
- Lobbying* gegenüber Kanton und Bund

Zahlreiche Kommunikationsmittel sind nicht einem einzigen Kommunikationsinstrument* zuzuordnen, sondern befinden sich in der Schnittstelle zweier oder sogar aller Instrumente. So stehen heutzutage die E-Communications* im Zentrum aller Aktivitäten, da mit einer gut strukturierten Website die Ziele aller drei Instrumente erreicht werden können. In der Schweiz sind die Bürger/innen grundsätzlich bereit, via Internet mit der Verwaltung in den Dialog zu treten und Geschäfte abzuwickeln (E-Government*), wie eine Unisys-Studie zeigt.⁷⁸ Abbildung 5 zeigt, welche Geschäfte mit den Behörden die Bürger/innen künftig besonders gerne via Internet tätigen möchten.

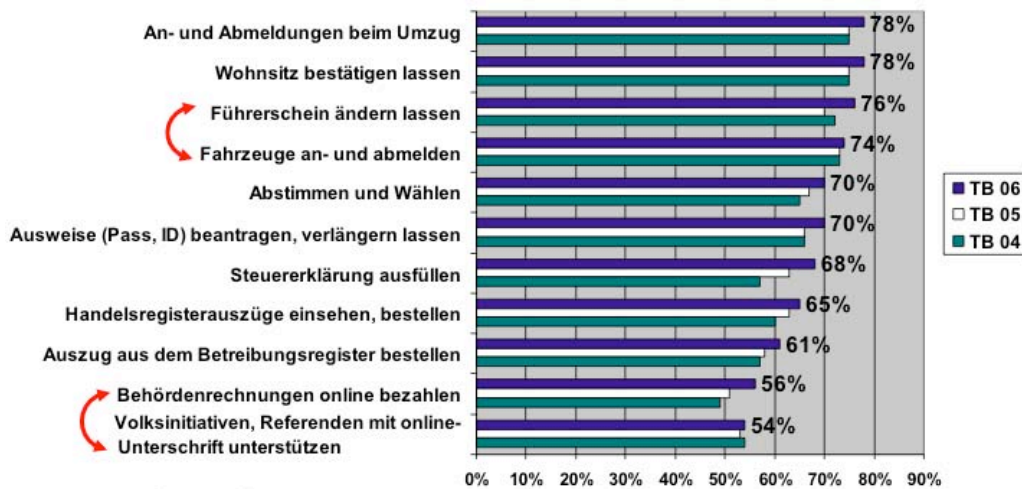


Abbildung 5: Favoriten des E-Government* der Schweizer Bürger/innen
Behördendienstleistungen, die die Schweizer Bürger/innen in Zukunft über das Internet wünschen (E-Government*) – Entwicklung der Bedürfnisse von 2004–2006 (Quelle: Präsentation zum 3. E-Government Trendbarometer⁷⁹). Die Pfeile markieren Verschiebungen innerhalb der Rangliste zwischen 2005 und 2006.

Die zentrale Stellung der Mitarbeitenden einer Dienstleistungen erbringenden NPO äussert sich in der Platzierung der Internen Kommunikation in der Schnittstelle der Institutionellen und der Marketingkommunikation. Standortmarketing hat aus Sicht der Verfasserin eine stark politische Dimen-

⁷⁶ Im Gegensatz zu Verwaltungsräten einer Firma müssen sich die Exekutivpolitiker/innen alle vier Jahre einer öffentlichen Wiederwahl stellen, was dazu führt, dass insbesondere zu Zeiten des Wahlkampfes die PR* für politische Projekte mit Personality-PR verschmelzen kann. (siehe auch Jarren et al 2006, S. 234–235 und S. 256)

⁷⁷ vgl. Jarren et al 2006, S. 235

⁷⁸ 3. E-Government-Trendbarometer, März 2006, http://www.unisys.ch/about_unisys/news_a_events/060307_mm.htm [Stand 19.8.2006]

⁷⁹ http://www.unisys.ch/eprise/main/admin/country/doc/ch/2006-03-20_Trendbarometer_CCeGov.pdf [Stand 19.8.2006]

sion, z.B. wenn es um die Frage von Steuererleichterungen oder ausserordentlichen Zonenplanänderungen für die Ansiedelung neuer Firmen geht. Regierungs- und Parlamentskommunikation ist aufgrund ihrer oft weiten Reichweite (via Massenmedien) sehr häufig auch ein Bestandteil der institutionellen Kommunikation.⁸⁰

4.1.6. Bestimmen und Verteilen des Budgets

Je Kommunikationsinstrument* ist das Budget festzulegen. In der Realität führt dieser Schritt oft zur Einsicht, dass die geplanten Massnahmen* das vorhandene Budget sprengen würden. Resultat ist eine weitere Priorisierung, indem auf einzelne Instrumente bewusst verzichtet wird und/oder gewisse weniger aufwändig umgesetzt werden als andere.

4.1.7. Realisierung

Die Umsetzung der geplanten Kommunikationsmassnahmen* geschieht somit erst nach umfangreichen Überlegungen, die durchaus mehrere Wochen beanspruchen können. Integrierte Kommunikation* ist deshalb langfristig angelegt und vermeidet sog. «Feuerwehrrübungen», die viel Aufwand kosten und oft ihr Ziel nicht erreichen.⁸¹

4.1.8. Kontrolle der Kommunikation

Der eigentliche Knackpunkt im Zyklus: Je nachdem, was gemessen werden soll, kann der Aufwand relativ schnell ins Unermessliche steigen. Für eine Gemeinde wie Arbon empfiehlt sich die Messung folgender Punkte: Prozesskontrolle (wie effizient lief der Prozess intern ab?⁸²) und Wirkungskontrolle (z.B. mittels Befragung von Zielgruppenvertretenden⁸³, qualitative Auswertung der Medienberichterstattung). «Jede Wirkungskontrolle muss sich in der Praxis (...) auch Kosten-Nutzen-Überlegungen stellen, um den benötigten Aufwand an Zeit, Geld und Personal zu rechtfertigen.»⁸⁴ Eine erfolgreiche Kontrolle hilft aber auch Geld zu sparen, indem wenig erfolgreiche Massnahmen* frühzeitig abgeändert resp. gestoppt und besonders erfolgreiche Massnahmen ausgebaut werden können.

⁸⁰ vgl. auch Jarren 2006, S. 141 f

⁸¹ Erfahrungsgemäss wird bei «Feuerwehrrübungen» oft sogar vergessen, tatsächliche Ziele festzulegen. Anstatt «Erhöhung des Bekanntheitsgrades unserer Unternehmung in der Zielgruppe X um Y Prozent» lautet dann das Ziel z.B. «Herstellen und Versand einer Broschüre an die Zielgruppe X», was kein Ziel ist, sondern eine Massnahme.

⁸² Dies ist v.a. von Bedeutung, wenn für die Kommunikation nur sehr begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen.

⁸³ Anstelle einer repräsentativen quantitativen Befragung, die oft die personellen resp. finanziellen Ressourcen übersteigt, kann auf qualitative Interviews* ausgewählter Zielgruppenvertreter/innen zurückgegriffen werden. Siehe auch 6. Bedürfnisanalyse bei den Zielgruppen*: qualitative Interviews.

⁸⁴ Hilger et al. 1995, S. 33–40, zitiert nach Mast 2002

4.2. Kommunikationskonzept mit drei Elementen

Auf Basis dieser acht Schritte gilt es, für eine Gemeinde (wie für jede Unternehmung*) ein Kommunikationskonzept zu erarbeiten. Bruhn schlägt ein Vorgehen mit drei Elementen – Strategiepapier, Kommunikationsregeln und Organisationsregeln – vor (siehe Abbildung 6). Dieses Konzeptpapier wäre laut Bruhn durch das Management (Arbon: Stadtrat*) zu entwickeln; der Lead des Prozesses müsste aber aus Sicht der Verfasserin bei einem Profi für Integrierte Kommunikation* (Arbon: Informationsverantwortlicher) liegen. «Der Prozess der Konzeptionsentwicklung erleichtert in einer Organisation die Entscheidungsfindung, er hilft Fehler zu vermeiden und er strukturiert den Diskussionsprozess für das künftige Handeln.»⁸⁵

I. Strategiepapier
1. Strategie der Integrierten Kommunikation Formulierung der strategischen Positionierung, kommunikativen Leitidee und Leitinstrumente* für die Gesamtkommunikation
II. Kommunikationsregeln
2. Positionierungspapier Formulierung der strategischen Positionierung, der Zwischen- und Einzelziele der Kommunikation
3. Kommunikationsplattform Formulierung der kommunikativen Leitidee, Kern- und Einzelaussagen für die Kommunikation (Aussagen- und Argumentationssystem)
4. Regeln zum Instrumenteeinsatz Festlegung der Leitinstrumente und Gestaltungsprinzipien der Kommunikation der weiteren Kommunikationsinstrumente und -mittel*
III. Organisationsregeln
5. Regeln der Zusammenarbeit Formulierung der aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse für die Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Kommunikationsabteilungen

Abbildung 6: Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation (Bruhn)
Bruhn⁸⁶ sieht für ein Konzept der Integrierten Kommunikation insgesamt fünf Elemente vor.

Ein Konzept der Integrierten Kommunikation ist Voraussetzung, um ein Issues Management*, das diesen Namen verdient, betreiben zu können. Durch die erfolgten strategischen Überlegungen und Entscheide im Rahmen der Konzepterarbeitung stehen die entsprechenden Ressourcen und (geistigen) Kapazitäten frei, um Themen gezielt setzen und lancieren zu können.

⁸⁵ Schmidbauer et al. 2004, S. 28

⁸⁶ Bruhn 2003, S. 174

B. Zielsetzung

Die Stadt Arbon will nach den Wirren der vergangenen Jahre⁸⁷ zu einem neuen Selbstbewusstsein finden. Dabei spielt die Kommunikation eine zentrale Bedeutung: Kommunikation gegen innen (Gemeinde) sowie gegen aussen (nähere und weitere Umgebung). Logischer erster Schritt wäre das Erarbeiten eines Kommunikationskonzepts, wie es unter 4.1. Kommunikationsmanagement in acht Schritten beschrieben wurde.

Zentrale Punkte wie die Positionierung* kann sinnvollerweise erst der neue, verkleinerte Stadtrat* ab Sommer 2007 vornehmen. Die vorliegende, im Sommer 2006 verfasste Arbeit sollte demnach drei Ziele erreichen:

- Definieren der Zielgruppen* sowie Eruiierung ihrer spezifischen Bedürfnisse
- Analyse der bisherigen Kommunikationsmassnahmen
- Erarbeiten von Vorschlägen kurz- und mittelfristig umsetzbarer Massnahmen*

Die Analyseresultate (Zielgruppen, Bedürfnisse und bisherige Kommunikation) stellen eine wichtige Vorarbeit für die spätere Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts dar. Durch das Umsetzen der vorgeschlagenen Massnahmen kann Arbon bereits sehr bald spürbare Verbesserungen der Kommunikation mit den prioritären Zielgruppen erzielen und gleichzeitig wertvolle Erfahrungen für die künftige Massnahmenplanung sammeln.

⁸⁷ siehe Anhang 1: Die Arboner Stadtmänner* seit 1998, Seite 84

C. Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in die vier Schritte

1. Definition der Zielgruppen
2. Bedürfnisanalyse bei den Zielgruppen
3. Analyse der bisherigen Kommunikationsmassnahmen
4. Formulierung konkreter Massnahmen

wobei der zweite und dritte Schritt zum Teil parallel liefen. Dies war einerseits zeitlich bedingt, ergab sich aber auch aus konkreten Bemerkungen der Zielgruppenvertretenden zu einzelnen Massnahmen.

5. Zielgruppenbestimmung: Workshop mit dem Stadtrat*

Das Erarbeiten der (prioritären) Zielgruppen* geschah in einem durch die Verfasserin moderierten Workshop mit den Mitgliedern des Stadtrates sowie der Stadtschreiberin⁸⁸ und dem Informationsbeauftragten⁸⁸. Da dies die erste umfassende Diskussion im Stadtrat zum Thema Kommunikation war, machte die Verfasserin eine kurze Einführung zum Thema Integrierte Kommunikation* nach Bruhn⁸⁹ resp. Einwiller⁹⁰ (siehe Abbildung 3, Seite 14).

5.1. Erster Schritt: die Stakeholder*-Bestimmung

Der Einstieg zur Zielgruppenbestimmung erfolgte über die Bestimmung der Stakeholder der Stadt Arbon. Während rund zehn Minuten schrieben die Stadträt/innen in Einzelarbeit alle Stakeholder auf Karten, die ihnen – auch aufgrund ihrer eigenen, täglichen Arbeit – einfielen.

⁸⁸ zur Rolle der Stadtschreiberin / des Informationsverantwortlichen siehe 13.6. Abläufe im Bereich der Kommunikation

⁸⁹ Bruhn 2003, insbes. S. 139–171

⁹⁰ Einwiller 2005, Modul 1 S. 5

Diese wurden anschliessend auf grossen Pinwänden gesammelt und zu grösseren Einheiten («Überbegriff») gruppiert.

5.2. Zweiter Schritt: Bestimmung und Priorisierung der Zielgruppen

In einem nächsten Schritt priorisierten die Stadträt/innen die Stakeholder aufgrund ihrer Wichtigkeit (Stärke / Einfluss auf die Geschäftshandlungen, Legitimität der Forderungen sowie Dringlichkeit derselben). Jede und jeder setzte fünf Punkte auf jene Stakeholder, mit denen die Stadt aus ihrer resp. seiner Sicht prioritär kommunizieren, d.h. gezielt und regelmässig den Dialog suchen müsse. Dabei war es ausdrücklich möglich, Punkte auf einzelne Kärtchen (z.B. Jugendliche) oder auch auf übergeordnete Begriffe (z.B. Einwohnerschaft) zu setzen.

5.3. Dritter Schritt: Bedürfnisabschätzung der Zielgruppen*

In einem letzten Schritt und als Abschluss des Stadtrats-Workshops sammelte die Moderatorin die Vorstellungen der Stadträt/innen über die Bedürfnisse der prioritären Zielgruppen (Innensicht) sowie die Selbsteinschätzung durch das Plenum, wie gut diese Bedürfnisse in der Vergangenheit befriedigt worden seien. Dies geschah in einer lockeren Gruppendiskussion, um allfällige unterschiedliche Vorstellungen aufzudecken.

Diese Innensicht über die Bedürfnisse der Zielgruppen floss in die Formulierung der zielgruppenspezifischen Fragestellungen (siehe Folgeabschnitt) ein.

6. Bedürfnisanalyse bei den Zielgruppen*: qualitative Interviews*

Um die tatsächlichen Bedürfnisse der prioritären Zielgruppen zu eruieren, gibt es nur eine Möglichkeit: dieselbe zu befragen. Da eine repräsentative quantitative Befragung den Rahmen einer Projektarbeit (und wohl auch das Budget einer Stadtverwaltung) gesprengt hätte, wurde die in der Sozialforschung verbreitete Methode der qualitativen Interviews gewählt.

Die Verfasserin führte sog. Leitfadengespräche⁹¹ mit jeweils mindestens drei Vertretenden pro Zielgruppe durch. In diesen rund einstündigen Gesprächen versuchte sie von diesen im Grundsatz folgende Dinge zu erfahren:

⁹¹ Schnell et al. 2005, S. 387–388

- Welche Bedürfnisse haben die Vertretenden der jeweiligen Zielgruppe bezüglich Kommunikation mit der Stadt Arbon?
- Wie wurden diese Bedürfnisse in der Vergangenheit erfüllt?
- Was könnte die Stadt(verwaltung) Arbon tun, damit die Kommunikation aus Ihrer Sicht als Vertretende/r der jeweiligen Zielgruppe verbessert würde?
- Gibt es Dinge, auf die die Stadt(verwaltung) Arbon künftig verzichten könnte?⁹²

Um möglichst ehrliche und aussagekräftige Antworten zu erhalten, wurde den Befragten Anonymität zugesichert.

Die Liste der Befragten (siehe Anhang 7, Seite 94) entstand in enger Zusammenarbeit mit dem Stadtammann*, den weiteren Stadträt/innen* und dem Informationsbeauftragten der Stadt Arbon.

Die Gespräche waren je Fragestellung gezielt in zwei Phasen geteilt:

- In der ersten Phase verlief das Gespräch aufgrund der typischen Spielregeln qualitativer Interviews⁹³: Mittels möglichst offen gestellter Fragen sollten die Befragten dazu animiert werden, das Gespräch zu führen und die ihnen wichtig erscheinenden Punkte zu äussern.
- In der zweiten Phase hakte die Verfasserin zielgerichtet bei nicht erwähnten Punkten gemäss ihrem Leitfaden nach und erkundigte sich nach Gründen des Nichterwähns sowie nach der Einschätzung dieser nicht von sich aus erwähnten Punkte; darüber hinaus fragte sie bei besonders interessanten oder überraschenden Punkten nach, um weitere Details in Erfahrung zu bringen.

Je nach Zielgruppe gab es unterschiedliche Schlüsselfragen (die in jedem Interview gestellt werden sollten) und Eventualfragen (die je nach Verlauf des Interviews relevant werden konnten).⁹⁴ Der Grundleitfaden findet sich in Anhang 8, Seite 96, die zielgruppenspezifischen Fragestellungen im Anhang 9, Seite 101.

Für die Zielgruppe «Einwohnerschaft» wurde eine besondere Vorgehensweise gewählt: Um eine etwas grössere Gruppe von (zufällig ausgewählten) Personen zu befragen, führte die Verfasserin eine Strassenumfrage vor der Migros durch. Der gewählte Zeitpunkt (11 bis 13 Uhr) stellte sicher, sowohl Erwerbstätige wie Nichterwerbstätige (Rentner/innen, Hausfrauen und -männer) anzutreffen. Aufgrund der Anlage (Strassenumfrage um die Mittagszeit) konnten lediglich kurze Gespräche geführt

⁹² Diese Frage ist insbesondere im Rahmen der allgemeinen Sparbemühungen in den öffentlichen Verwaltungen von Bedeutung: Es kann nicht (mehr) ständig Neues erfunden und eingeführt werden, ohne auf Bisheriges gezielt zu verzichten.

⁹³ Froschauer et al. 2003, S. 11–228

⁹⁴ vgl. Schnell et al. 2005, S. 387–388

werden (ca. 5 min). Trotzdem beinhalteten auch diese Gespräche jeweils einen Teil mit offenen Fragen sowie einen Teil mit gezielten Folgefragen (siehe Anhang 9, Seite 101).

7. Analyse der bisherigen Kommunikationsmassnahmen

Aufgrund allgemeiner Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaften sowie aufgrund der durch die Zielgruppenvertretenden geäusserten Bedürfnisse und Kritik analysierte die Verfasserin die bisherige Kommunikation, insbesondere:

- die Instrumente* und Mittel*
- die Integration der Kommunikationsmassnahmen*
- die Ausrichtung auf die Zielgruppen*
- die bisher gelebten Abläufe im Bereich Kommunikation innerhalb der Verwaltung

8. Formulierung konkreter Massnahmen für die Kommunikation

Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse – prioritäre Zielgruppen, deren Bedürfnisse sowie die bisherigen Kommunikationsaktivitäten der Stadt Arbon – analysierte die Verfasserin die Lücken zwischen Ist und Soll und formulierte Vorschläge, wie die Kommunikation künftig organisiert und umgesetzt werden soll. Aufgrund der spezifischen Ausgangslage ergab sich für die Massnahmenplanung eine Unterteilung in 3 Phasen:

- Zeit bis zu den Erneuerungswahlen Stadtrat* (Oktober 2006 bis Januar 2007)
- Zeit bis zur konstituierenden Sitzung des neu gewählten Stadtrates (Januar 2007 bis Juni 2007)
- Legislatur 2007–2011 des neuen Stadtrates (Juni 2007 bis Januar 2011)

Die für die drei Phasen vorgeschlagenen Massnahmen* sind im Abschnitt E. Ausblick aufgelistet. Sie wurden dem Arboner Stadtrat* als Vorschlag unterbreitet. Über die Realisierung der vorgeschlagenen Massnahmen entscheidet er in eigener Regie und auch aufgrund politischer Überlegungen.

D. Resultate

9. Das Kommunikationsverständnis des Stadtrates*

Die kurze Einführung zum Thema Integrierte Kommunikation* nach Bruhn resp. Einwiller führte zu einer angeregten Diskussion mit den Teilnehmenden des Workshops, insbesondere mit den Stadträt/innen. Dabei schälte sich die Überzeugung gewisser Stadtrats-Mitglieder heraus, wonach sich die Kommunikation einer Verwaltung in einem wesentlichen Punkt von jener einer Firma unterscheidet: Indem die Stadtregierung – anders als ein Verwaltungsrat einer Firma – durch Politikerinnen und Politiker zusammengesetzt sei, die eine gewisse Eigenständigkeit bewahren müssten.

Die Diskussionen um die Kommunikation der Stadt Arbon war, insbesondere zu Beginn, sehr Medien-lastig – ein wenig überraschendes Phänomen in einer Runde von Politiker/innen, die sehr häufig in den Medien erscheinen und um die Macht positiver und negativer Medienberichterstattung wissen. Die anwesenden Stadträt/innen zeigten sich in der Folge jedoch sehr offen für die Idee einer integrierten Kommunikation, die zahlreiche Kommunikationsinstrumente* und -mittel beinhaltet und auf Basis eines Management-Zyklus' funktioniert.

10. Die Stakeholder* der Stadt Arbon

10.1. Begriffsklärung im Stadtrat

Das selbstständige Erarbeiten der Stakeholder ihrer Stadt durch die Mitglieder des Stadtrates war von grosser Bedeutung für die vorliegende Arbeit und insbesondere auch für die spätere Realisierung der vorgeschlagenen Massnahmen. Einerseits kennen die Stadträtinnen und Stadträte die Stakeholder (oder zumindest einen Teil derselben) gut aus ihrer täglichen Arbeit, andererseits hatten sie diese Personenkreise bisher nicht zwingend unter dem Aspekt Stakeholder betrachtet und waren sich möglicherweise nicht bewusst gewesen, wie stark das eigene Ressort die Wahrnehmung der verschiedenen Stakeholder beeinflusst.

10.2. Die Stakeholder aus Sicht des Stadtrats

Die in Einzelarbeit beschriebenen Karten mit den verschiedenen Stakeholder anlässlich des Stadtrat-Workshops waren sehr aufschlussreich:

- Innerhalb von nur zehn Minuten beschrifteten die acht Workshop-Teilnehmenden rund 80 Karten. Es kamen sehr viele verschiedene Stakeholder zusammen (siehe Tabelle 1 – 1. Spalte).
- Gewisse Stakeholder wurden mehrfach (z.T. unter synonymen Bezeichnungen) genannt, was erste Rückschlüsse auf deren Wichtigkeit für die gesamte Stadt erlaubt.
- Gewisse Stakeholder wurden in der ersten Runde von manchen Workshop-Teilnehmenden stärker aufgeschlüsselt als von anderen. Besonders deutlich wurde dies beim Stakeholder «Einwohner/innen», wo zahlreiche Untergruppierungen (Jugendliche, Alte, Familien, Alleinerziehende, Ausländer/innen etc.) genannt wurden.

Die Auflistung unter Tabelle 1 (1. Spalte) gibt die geschriebenen Karten sowie die Anzahl Nennungen der einzelnen Stakeholder wieder.

10.3. Gruppierung der Stakeholder

In einem zweiten Schritt ordneten die Workshop-Teilnehmenden im Team die genannten Stakeholder und gruppieren sie soweit möglich und sinnvoll. Es zeigte sich hier, dass gewisse Karten unter einem Überbegriff gebündelt werden konnten (siehe Tabelle 1 – 2. Spalte). Diese Bündelung führte zu einer Liste mit 17 Stakeholdern.

Im Rahmen der Diskussion zur Sammlung und Bündelung der Stakeholder zeigten sich die Stadtratsmitglieder überzeugt, dass diese Auflistung abschliessend sei. Die 17 eruierten Stakeholder stellen deshalb eine gute Basis für die anschliessende Bestimmung der Zielgruppen* dar.

Stakeholder *	Überbegriff
<ul style="list-style-type: none"> • Einwohner(schaft) (4x) • Eltern / Familien • Alleinerziehende • allein stehende Einwohner/innen • Migrant/innen • Jugend / Jugendliche (2x) • ältere Menschen (65+) / Senioren / alte Menschen / Altersgruppen (4x) • Steuerzahlende (2x) • Wähler/innen • Sozialfälle • Arbeitslose / Ausgesteuerte • Überschuldete • notleidende Kinder • Defizit-Behinderte (soz. / Ausbildung / physisch / physisch) 	(potenzielle) Einwohnerschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Medien 	Medien
<ul style="list-style-type: none"> • mögliche Investoren • Firmen • Lehrbetriebe • Wirtschaft / Gewerbe • Gewerbe • Unternehmen 	(ansässige & potenzielle) Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Stadtverwaltung • Mitarbeiter/innen (3x) • interne Kommunikationsleute • Vorgesetzte/r 	(ehemalige, aktuelle, potenzielle) Mitarbeitende
<ul style="list-style-type: none"> • Schulgemeinde / Schulbehörde und Schulleitung / Lehrkräfte (2x) • Beratungsstellen • Kirchgemeinde 	Körperschaften
<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat / Exekutive (4x) • Parteien (5x) • Fraktion(spräsidien) (2x) • Parlament / Legislative (6x) 	politische Gremien
<ul style="list-style-type: none"> • Vereine • Verbände / Organisationen • Interessengemeinschaften • Umwelt-Jugendgruppen 	Verbände
<ul style="list-style-type: none"> • Gäste / Touristen / Naherholungssuchende / Bootsbesitzende 	(potenzielle) Gäste
<ul style="list-style-type: none"> • Altersheime • Dienstleister / Institutionen • Anstalten • Institutionen 	Institutionen
<ul style="list-style-type: none"> • Bund • Kanton (3x) • Region • Regio Bodensee 	Region
<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfirmen (als Dienstleister für Stadt) • externe Experten 	externe Berater
<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsbenutzer Strasse / öV* • Verkehrsteilnehmer • Verkehrsanbieter (SBB etc.) 	Verkehrsteilnehmende öV & privat
<ul style="list-style-type: none"> • Bauwillige • Hauseigentümer 	(potenzielle) Hauseigentümer
<ul style="list-style-type: none"> • Einzelfiguren 	Einzelfiguren
<ul style="list-style-type: none"> • Freunde / Zugewandte 	persönliches Umfeld der Stadträt/innen
<ul style="list-style-type: none"> • Pendler/innen 	Pendler/innen
<ul style="list-style-type: none"> • Sporttreibende 	Sporttreibende

Tabelle 1: Die Stakeholder* der Stadt Arbon inkl. Einteilung in Übergruppen

Die in Einzelarbeit von den Stadtratsmitgliedern plus Stadtschreiberin und Kommunikationsverantwortlichem gesammelten Stakeholder sowie deren Bündelung in grössere Einheiten («Überbegriff») in der gemeinsamen Diskussion. Die in →

11. Die Zielgruppen* der Stadt Arbon

11.1. Bestimmung der Zielgruppen durch den Stadtrat

Bei der Priorisierung der Stakeholder machten die Stadträt/innen bewusst davon Gebrauch, ihre fünf Punkte nicht nur auf Überbegriffe, sondern auch auf einzelne Untergruppen eines Stakeholders zu setzen. Die Resultate sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Die grösste Überraschung bei der Priorisierung der Stakeholder ergab sich bei den Medien: Lediglich zwei Punkte erhielt dieser Stakeholder, wohingegen noch während der Einstimmungsdiskussion zum Thema Kommunikation die Medienarbeit* das zentrale Element der Kommunikationsaktivitäten der Stadträt/innen zu sein schien (siehe 9. Das Kommunikationsverständnis des Stadtrates).

11.2. Klare Einsicht: Medien sind ein Mediator, keine Endzielgruppe

Die nachfolgende Diskussion zu diesem Punkt brachte jedoch eine differenzierte Sicht der Stadträt/innen zum Ausdruck: Die Medien seien lediglich ein Mediator, um gewisse andere Stakeholder, und zwar insbesondere den Stakeholder «Einwohnerschaft», zu erreichen. Denn die anderen Zielgruppen sollten eben gerade *nicht* aus den Medien über für sie relevante Neuerungen erfahren, sondern via andere, spezifische Kanäle informiert werden.

Der Stakeholder «Medien» wurde deshalb in die Nähe des Stakeholders «Einwohnerschaft» gerückt, und die Punkte dieser beiden Stakeholder wurden bei der Erstellung der «Rangliste» der Zielgruppen zusammengerechnet.

Klammern beigefügten Adjektive bei gewissen Übergruppen weisen darauf hin, dass es nicht nur bereits vorhandene, sondern auch noch gezielt anzuziehende (potenzielle) Vertretende dieser Gruppierung zu beachten gilt. Die kursiv markierten Überbegriffe wurden erst nachträglich durch die Verfasserin gesetzt; im Rahmen des Workshops galt es, die Überbegriffe der heterogeneren Stakeholder zu klären.

Stakeholder* / Zielgruppe*	Überbegriff	Punkte
<ul style="list-style-type: none"> • Einwohner(schaft) (4x) • Eltern / Familien • Alleinerziehende • allein stehende Einwohner/innen • Migrant/innen • Jugend / Jugendliche (2x) • ältere Menschen / Senioren / alte Menschen / Altersgruppen (4x) • Steuerzahlende (2x) • Wähler/innen (1x) • Sozialfälle • Arbeitslose / Ausgesteuerte • Überschuldete • notleidende Kinder • Defizit-Behinderte (soz. / Ausbildung / physisch / physisch) 	(potenzielle) Einwohnerschaft	total 9, davon: 6 Einwohner- schaft 1 Migrant/innen 1 Eltern / Fami- lien / Alleiner- ziehende 1 Sozialfälle
<ul style="list-style-type: none"> • Medien → Vermittler zu gewissen ZG*, insbes. für Einwohnerschaft 	Medien	2
<ul style="list-style-type: none"> • mögliche Investoren • Firmen • Lehrbetriebe • Wirtschaft / Gewerbe • Gewerbe • Unternehmen 	(ansässige & potenzielle) Unternehmen	total 8, davon: 6 Unternehmen 2 potenzielle
<ul style="list-style-type: none"> • Stadtverwaltung • Mitarbeiter/innen (3x) • interne Kommunikationsleute • Vorgesetzte/r 	(ehemalige, aktuelle, potenzielle) Mitarbeitende	7
<ul style="list-style-type: none"> • Schulgemeinde / Schulbehörde und Schulleitung / Lehrkräfte (2x) • Beratungsstellen • Kirchgemeinde 	Körperschaften	5
<ul style="list-style-type: none"> • Stadtrat / Exekutive (4x) • Parteien (5x) • Fraktion(spräsidien) (2x) • Parlament / Legislative (6x) 	politische Gremien	total 5, davon: 4 polit. Gremien 1 Parlament
<ul style="list-style-type: none"> • Vereine • Verbände / Organisationen • Interessengemeinschaften • Umwelt-Jugendgruppen 	Verbände	2, davon: 2 Vereine
<ul style="list-style-type: none"> • Gäste / Touristen / Naherholungssuchende / Bootsbesitzende 	(potenzielle) Gäste	1 (auf potenzielle)
<ul style="list-style-type: none"> • Altersheime • Dienstleister / Institutionen • Anstalten • Institutionen 	Institutionen	1
<ul style="list-style-type: none"> • Bund • Kanton (3x) • Region • Regio Bodensee 	Region	0
<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfirmen (als Dienstleister für Stadt) • externe Experten 	externe Berater	0
<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsbenutzer Strasse / öV* • Verkehrsteilnehmer • Verkehrsanbieter (SBB etc.) 	Verkehrsteilnehmende öV & privat	0
<ul style="list-style-type: none"> • Bauwillige • Hauseigentümer 	(potenzielle) Hauseigentümer	0
<ul style="list-style-type: none"> • Einzelfiguren 	Einzelfiguren	0
<ul style="list-style-type: none"> • Freunde / Zugewanderte 	persönl. Umfeld SR	0
<ul style="list-style-type: none"> • Pendler/innen 	Pendler/innen	0
<ul style="list-style-type: none"> • Sporttreibende 	Sporttreibende	0

Tabelle 2: Die Zielgruppen* der Stadt Arbon

Bestimmung jener Stakeholder, mit denen die Stadt Arbon prioritär, d.h. regelmässig und gezielt, kommunizieren sollte. Die Bewertung geschah durch die Teilnehmenden des Workshops, die je fünf Punkte frei setzen konnten. Die fett ge- →

11.3. Die Rangliste der Zielgruppen

Damit ergab sich für die Stadt Arbon folgende Rangliste der Zielgruppen:

1. ansässige und potenziell sich ansiedelnde Einwohnerschaft (inkl. Medien als Mediator)	11 Punkte
2. ansässige und potenziell sich ansiedelnde Unternehmen	8 Punkte
3. Mitarbeitende der Stadtverwaltung (inkl. potenzielle und ehemalige)	7 Punkte
4. Körperschaften	5 Punkte
5. politische Gremien	5 Punkte
6. Verbände	2 Punkte
7. (potenzielle) Gäste	1 Punkt
8. Institutionen	1 Punkt

Die weiteren Stakeholder – Institutionen. Region, externe Berater, Verkehrsteilnehmende (öV* & privat), (potenzielle) Hauseigentümer, Einzelfiguren, persönliches Umfeld der Stadträt/innen, Pendler/innen, Sporttreibende – hatten keine Punkte erhalten.

12. Die Bedürfnisse der Zielgruppen

12.1. Die Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates (Innensicht)

Die bewusst gewählte Form der lockeren Diskussion um die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zeigte, dass die Stadträt/innen die Bedürfnisse der selben Zielgruppe zum Teil unterschiedlich einschätzen.

Tabelle 3 zeigt die Bedürfnisseinschätzung der Workshop-Teilnehmenden. Am meisten bestritten wurde das durch den Informationsbeauftragten eingebrachte Bedürfnis nach «Exklusivinformationen» von Medien(schaffenden): Die Stadtratsmitglieder erleben die über Arbon berichtenden Medienschaffenden nicht als besonders scharf auf Exklusives (sog. «Primeurs»).

Die geplante Selbsteinschätzung der bisher geleisteten Kommunikationsaktivitäten in Bezug auf die Bedürfnisse der Zielgruppen musste mangels Zeit abgebrochen werden; immerhin konnte für die ersten drei Zielgruppen noch eine Gesamteinschätzung, für die wichtigste Zielgruppe Einwohnerschaft sogar eine differenzierte Einschätzung vorgenommen werden (siehe Tabelle 3 – 3. Spalte).

druckte Zahl entspricht dem Total einer übergeordneten Gruppierung, die nicht fett gedruckten Zahlen zeigen, wie sich die Punkte innerhalb einer übergeordneten Gruppierung aufteilen.

Zielgruppe* (Überbegriff)	Bedürfnisse bezüglich Kommunikation	Qualität der bisherigen Kommunikationsaktivitäten (Selbsteinschätzung SR)
(potenzielle) Einwohnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Sachinfo • Präsenz von Stadträt/innen • Persönliches • Austausch / Anliegen vorbringen • rechtzeitig / transparent • detailliert versus einfach und verständlich • gezielt 	<ul style="list-style-type: none"> • gut, mittel • gut • gut • mittel • mittel • mittel • schlecht
Medien	<ul style="list-style-type: none"> • schnell • umfassend • personenorientiert • Rohstoff • verständlich / zusammengefasst • «gestuft» • exklusiv ⇔ nicht zwingend 	<i>(keine Einschätzung vorgenommen)</i>
(ansässige & potenzielle) Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Facts • Beachtung / Wertschätzung • physisch (z.B. vor Ort Einkaufen, Essen...) • als Teil der lokalen Wirtschaft • konzentriert / spezialisiert 	insgesamt gut
(ehemalige, aktuelle, potenzielle) Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung • Sicherheit • direkte Wege • Ressort bezogen ⇔ Ressort-übergreifend • zur richtigen Zeit • Dialog / Input-Möglichkeit • informelle Kommunikation (Cafeteria, offene Türen) • aus erster Hand • exklusiv (im Sinne von vorgängig) 	insgesamt zuwenig
Körperschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination / strategische Abstimmung • Strategien • Aufmerksamkeit von Stadt • zielgerichtete Information • persönlich (durch Stadträt/innen) 	<i>(keine Einschätzung vorgenommen)</i>
politische Gremien	<ul style="list-style-type: none"> • Details! Genauigkeit • exklusiv, umfangreich • «offiziell», formal • offen: Diskussion noch möglich • auf alles eine Antwort • meinungsbildend 	<i>(keine Einschätzung vorgenommen)</i>
Verbände	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung / Anliegen • Geld (Beziehung Stadträt/innen) • spezifisch • unterstützend 	<i>(keine Einschätzung vorgenommen)</i>
(potenzielle) Gäste	<ul style="list-style-type: none"> • verständlich • handlich • komfortabel • Bilder • einfach zugänglich • Hintergrund • mehrsprachig 	<i>(keine Einschätzung vorgenommen)</i>
Institutionen	→ analog Körperschaften	<i>(keine Einschätzung vorgenommen)</i>

Tabelle 3: Die Bedürfnisse der prioritären Zielgruppen (Einschätzung Stadtrat*)

Die zielgruppenspezifischen Bedürfnisse deren Erfüllung aus Sicht des Stadtrates. Sich widersprechende Aussagen verschiedener Workshop-Teilnehmer/innen sind mit ⇔ gekennzeichnet. Aus zeitlichen Gründen konnte die Selbsteinschätzung über die Qualität der bisher geleisteten Kommunikationsaktivitäten nicht vollständig vorgenommen werden. Mit «gestuft» ist eine gestufte Information auf Basis verschiedener Dokumente zum selben Thema in unterschiedlichem Detaillierungsgrad und unterschiedlicher Informationstiefe gemeint.

12.2. Die Bedürfnisse aus Sicht der Zielgruppen* (Aussensicht)

Die reichen und aussagekräftigen Antworten anlässlich der Befragung der Zielgruppenvertretenden zeigten deutlich, dass die gewählte Methode der Leitfadengespräche⁹⁵ mittels Schlüssel- und Eventualfragen sehr gut gewählt war: Eine durchgehend strukturierte Befragung hätte Manches nicht an den Tag gebracht, weil die Fragestellerin punktuell aufgrund ihrer Aussensicht die eine oder andere Frage gar nicht gestellt hätte.

Die qualitativen Interviews führten zu zwei grundsätzlichen Einsichten:

- Die Bedürfnisse der Zielgruppen entsprechen nur zum Teil jenen, die der Stadtrat formulierte.
- Die Bedürfnisse – auch die richtig erkannten – werden nicht im erwarteten Rahmen gedeckt.

Zentrale, von verschiedenen Zielgruppen genannte Verbesserungsvorschläge sind:

- frühere Information
- konsequentere Information
- regelmässige Information bei längerfristigen Projekten

Die Resultate der rund 20 Gespräche werden im Folgenden dargelegt und mit den Einschätzungen des Stadtrates verglichen.

12.2.1. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Einwohnerschaft

Innerhalb von zwei Stunden konnte eine sehr heterogene Gruppe von 19 Personen befragt werden: Junge und Alte, Frauen und Männer, Erwerbstätige und Nichterwerbstätige (Hausfrauen, Rentner/innen), Gutverdienende und Sozialhilfeempfangende, in Arbon Geborene und eben erst Zugezogene, Ausländer/innen und Schweizer/innen. Die sehr viel kürzeren Gespräche (5 min) gegenüber jenen der anderen Zielgruppenvertretenden (1 Stunde) liessen eine weniger umfangreiche Fragestellung zu.⁹⁶ Aus diesem Grunde konnten die Bedürfnisse, wie sie der Stadtrat genannt hatte, nicht umfassend abgefragt werden. Trotzdem zeigen die Resultate interessante Tendenzen:

- Die grosse Mehrheit informiert sich via Zeitungen darüber, was in Arbon läuft: Fast alle lesen den *felix*⁹⁷ (den aber nur wenige von sich aus nennen), die grosse Mehrheit liest das Tagblatt⁹⁷,

⁹⁵ vgl. Schnell et al. 2005, S. 387–388

⁹⁶ Als sehr hilfreich erwies sich die organisierte Einrichtung: Ein kleiner Gartentisch und zwei Stühle luden zum sich Hinsetzen ein, was von den meisten Befragten gerne genutzt wurde. Es zeigte sich, dass sitzende Befragte eher zu längeren, detaillierteren Antworten bereit waren als stehende.

⁹⁷ mehr Informationen zur Arboner Medienlandschaft: siehe 13.2.3. Public Relations*: Medienarbeit

eine Minderheit die Thurgauer Zeitung⁹⁷ oder auswärtige Tageszeitungen. Radio und Fernsehen⁹⁷ scheinen bei der Lokalberichterstattung eine untergeordnete Rolle zu spielen.

- Die Mehrheit der Arboner/innen fühlt sich gut informiert. Ein Teil sagt aber ganz offen, dass sie sich für das Geschehen in Arbon nicht sonderlich interessieren. Andere weisen darauf hin, dass sie mangels Vergleichsmöglichkeit ja gar nicht wüssten, worüber sie evtl. nicht informiert wurden.
- Die Befragten sind alle nicht übermässig politisch interessiert: Zwar gehen viele von ihnen an die Urne, jedoch hat noch niemand je einer Parlamentssitzung beigewohnt. Damit repräsentiert die kleine Stichprobe die allgemeine Bevölkerung recht gut. Die Anwesenheit von Stadträt/innen an Anlässen (in) der Stadt wird jedoch wahrgenommen und auch geschätzt. Für persönliche Geschichten der Stadtratsmitglieder (z.B. Hobbys) interessiert sich nur eine kleine Minderheit.
- Die Website der Stadt wird von rund der Hälfte der Befragten genutzt – und meist haben sie bisher das Gesuchte auch gefunden.
- Nur wenige der Befragten haben ein (ungestilltes) Bedürfnis, mit der Stadt in den Dialog zu treten und Anliegen einzubringen. Die Mehrheit würde laut eigenen Aussagen einen Weg dazu finden, wenn sie etwas einbringen möchten.⁹⁸
- Die erst vor wenigen Jahren Zugezogenen fühlten sich schlecht bis gar nicht begrüsst. Die per Post zugesandten umfassenden Informationen wurden zwar als informativ und verständlich empfunden, jedoch wurden ein persönliches Schreiben sowie ein Begrüssungsanlass vermisst.
- Die grosse Mehrheit der Befragten würde Informationen aus erster Hand in Form eines Newsletters begrüssen und einen solchen auch abonnieren. Die Mehrheit wünscht die Informationen elektronisch, glaubt jedoch, dass ein Teil der Bevölkerung eine gedruckte Version vorzöge.

Die detaillierte Auflistung der geäusserten Bedürfnisse in Gegenüberstellung der durch den Stadtrat geäusserten Bedürfnisse findet sich im Anhang 10, Seite 104.

12.2.2. Die Bedürfnisse der Unterzielgruppe Medien (Mediator für die ZG* Einwohnerschaft)

Der Arbeitsalltag der befragten Journalisten unterscheidet sich zum Teil stark: Während der befragte Tagblatt⁹⁹-Vertreter den Bezirk zusammen mit sieben Kolleg/innen abdeckt, ist der Redaktor der Thurgauer Zeitung⁹⁹ alleine für die Berichterstattung desselben Bezirks zuständig. Der Tagblatt-Angestellte erledigt seine Arbeit von seinem Büro in Arbon aus, während sein Kollege von der

⁹⁸ Die Grösse der Stadt Arbon (rund 13'000 Einwohner/innen) bringt eine gewisse Übersichtlichkeit mit sich: Die meisten der Befragten kennen ein Mitglied des Parlaments oder sogar des Stadtrats persönlich, z.B. aus der Schulzeit.

⁹⁹ Details zur Arboner Medienlandschaft siehe Anhang 3, Seite 89

Thurgauer Zeitung in Amriswil und der Tele Top⁹⁹-Redaktor in Frauenfeld stationiert ist und die beiden deshalb für Medienorientierungen erst anreisen und vor der Berichterstattung wieder zurückreisen müssen.¹⁰⁰ Zudem hat die Thurgauer Zeitung für den Bund mit der Arboner Berichterstattung einen sehr frühen Redaktionsschluss (jeweils 18 Uhr, mittwochs wegen der Grossauflage sogar bereits um 16 Uhr). Der Tele Top-Redaktor muss seine Beiträge bis zur Informationssendung von 18 Uhr sendebereit haben. All diese Rahmenbedingungen schränken die beiden Journalisten in ihrer zeitlichen Flexibilität stark ein.

Unter anderem aus diesen Gründen fielen die Einschätzungen der drei Journalisten zum Teil recht widersprüchlich aus – es gab jedoch auch einige Übereinstimmungen:

- Die Journalisten waren einhellig der Meinung, die Kommunikation seitens der Stadt Arbon sei seit Amtsantritt des neuen Stadtammanns* sowie seit Arbeitsaufnahme des Informationsbeauftragten besser geworden. Jedoch bemängelten sie, dass nach wie vor zu wenig kommuniziert würde – insbesondere was längerfristige Projekte und wichtige Stadtratsbeschlüsse betrifft. Wenig geschätzt werden Amtliche Mitteilungen¹⁰¹, die lediglich aus Daten der nächsten Papiersammlung sowie Glückwünschen für Jubilare bestehen. Bei Projekten, die sich über Jahre hinziehen, wünschten die Medienschaffenden regelmässige, ca. vierteljährliche Updates.
- Wie vom Stadtrat angenommen, wünschen die befragten Journalisten umfassende Informationen, die in gestufter Form daherkommen: eine Zusammenfassung der wichtigsten Details sowie eine umfassende Dokumentation mit ausführlichen Hintergrundinformationen. Dieses Bedürfnis wird mehrheitlich gut erfüllt.
- Die erhaltenen Informationen werden unisono als meist verständlich empfunden, jedoch als manchmal etwas gar knapp oder aber als langatmig (aufgrund von Fussnoten, Aufzählungen oder ausführlichen Zitierens von Gesetzestexten).
- Alle Befragten wünschten die Informationen (Medienmitteilung, Medienkonferenz) möglichst früh am Morgen – je nachdem, wo sie ihr Büro haben, können sie auf Informationen, die (unangekündigt) nach 15 Uhr eintreffen, nicht mehr reagieren. Ganz allgemein wird gewünscht, dass Medienkonferenzen häufiger und v.a. gezielter als Informationsmittel eingesetzt werden und der zuständige Abteilungsleiter¹⁰² jeweils aktiv teilnehmen solle.

¹⁰⁰ Laut eigenen Aussagen benötigt der Tele Top-Journalist für die Fahrt zwischen Frauenfeld und Arbon normalerweise ca. 50 min – bei Stau auch mal bis zu 75 min.

¹⁰¹ mehr zu den Amtlichen Mitteilungen unter 13.2.3. Public Relations*: Medienarbeit*

¹⁰² Die Abteilungsleiter sind die obersten Chefs der Arboner Verwaltung und direkt den jeweiligen Stadträt/innen unterstellt.

- Interessanterweise scheint bei den Medienschaffenden das vom Stadtrat geäusserte Kriterium «schnelle» Information kein Bedürfnis zu sein. Wenig geschätzt – und z.T. nicht eingehalten – wurden die (inzwischen abgeschafften) Sperrfristen für die Stadtratsbeschlüsse.
- Sehr wichtig für die Journalisten sind Ansprechpersonen, die zu einem Geschäft weiterführende Auskünfte und – insbesondere für das Fernsehen wichtig – Interviews geben können. Während die Einen eher bekannte Köpfe (Stadträt/innen) als Auskunftsperson wünschen, möchten andere vermehrt die (im Sachgeschäft oft fundierter informierten) Sachbearbeitenden direkt befragen.
- Entgegen der Ansicht des Stadtrates wünschen sich zwei der befragten Journalisten sehr wohl hin und wieder Primeurs. Demgegenüber hielte es der dritte Befragte für eine Frechheit, wenn einzelnen Medien Informationen exklusiv zugesteckt erhielten.

Die detaillierte Auflistung der geäusserten Bedürfnisse findet sich in Anhang 11, Seite 105.

Die befragten Journalisten schlugen zudem einige konkrete Massnahmen vor, wie die Stadt aus ihrer Sicht noch besser kommunizieren könnte:

- direkt vor Ort einladen, wenn etwas los ist – damit eine Foto des Orts mit zuständigen Personen gemacht werden kann¹⁰³
- Stadtrats-Informationen auf der Website aufschalten
- Teilnahme des Informationsbeauftragte an den Stadtratsitzungen, damit er besser informieren kann
- jeweils einen fertigen Bericht veröffentlichen – als Basis für die mediale Berichterstattung¹⁰⁴
- an Wahl- und Abstimmungssonntagen einen Raum einrichten, wo die Kandidat/innen resp. Gewählten für Interviews zur Verfügung stehen (damit man sie nicht mühsam einzeln suchen muss)
- eine fixe Stunde pro Woche, wo der Stadtammann* für Medien zur Verfügung steht und sicher erreichbar ist – z.B. Mittwoch Vormittag

12.2.3. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Unternehmen

Die befragten Vertreter der Zielgruppe Unternehmen nehmen die Kommunikation von Seiten der Stadt unterschiedlich wahr: Es ist zu erkennen, dass der heute grösste Arbeitgeber in Arbon, die Arbonia Forster Group AFG, offenbar eine etwas privilegierte Stellung geniesst. Die Unternehmensver-

¹⁰³ als Beispiel wurde die Schliessung des Planschbeckens im Strandbad aus hygienischen Gründen genannt

¹⁰⁴ Dies wird von der Stadt Romanshorn so gemacht und – zumindest von gewissen – Journalisten geschätzt.

treter, insbesondere zwei der befragten, stellen durchaus zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich Kommunikation der Stadt fest:

- Mehrheitlich sind die befragten Unternehmensvertreter der Meinung, die Kommunikation sei mit dem neuen Stadtmann* bereits besser geworden. Kritisiert wird jedoch mangelnde Information zu geplanten Erschliessungen durch Strassen und zu geplanten Entwicklungen etwa im Bereich des ex-Saurer-Areals. Ebenfalls bemängelt werden fehlende Hintergrundinformationen.
- Wie vom Stadtrat richtig erkannt, wünscht eine Mehrheit der befragten Unternehmen eine gewisse Wertschätzung durch die Stadt. Dazu gehört für sie aber auch, dass sie bei der Vergabe von Aufträgen zumindest für eine Offerte eingeladen werden und die Stadt ihre Abläufe und Entscheide transparent macht.
- Gerne möchten auch die kleineren Unternehmen direkt durch den Stadtmann resp. die Stadträt/innen informiert werden. Während sie für grosse Firmen exklusive Treffen für angebracht halten, schlagen sie für die kleineren Unternehmen gemeinsame Treffen mit dem Stadtrat inklusive den Abteilungsleitern zum gegenseitigen Austausch vor. Ist ein Unternehmen durch ein Projekt (z.B. eine Erschliessung) direkt betroffen, sollte aus Sicht der Unternehmen der/die zuständige Sachbearbeiter/in für ein Gespräch in die Firma kommen.
- Anders als vom Stadtrat festgehalten wünschen die Unternehmen nicht nur Facts, sondern auch Begründungen. Diese fehlen aus Sicht mindestens eines der Befragten.
- Gerne möchten die Befragten bei für Unternehmen relevanten Projekten (insbesondere in den Bereichen Strassenerschliessungen, Umnutzung von Arealen) nicht erst *nach* dem Entscheid, sondern bereits viel früher informiert werden: bereits wenn die Projekte angedacht werden.
- Grundsätzlich wünschen sich die Unternehmensvertreter eine breite, wenig in die Tiefe gehende Information von Seiten der Stadt. Detaillierte Informationen wünschen sie sich nur zu jenen Themen, die sie als Unternehmen direkt betreffen. Ein spezieller Newsletter für Unternehmen wird nicht gewünscht – darauf angesprochen, wurde jedoch ein allgemeiner Newsletter für die breite Öffentlichkeit vorgeschlagen.¹⁰⁵
- Grossen Wert legen die befragten Unternehmensvertreter auch auf die Möglichkeit zum Dialog. Während für zwei der befragten Unternehmen diese Möglichkeit gegeben ist, bemängelt einer der Befragten die unklare Anlaufstelle. Vorgeschlagen wurde zudem die Schaffung eines Gefässes (z.B. Internetforum), worin Zusammenfassungen von Behördenbeschlüssen, Protokollen

¹⁰⁵ Dieser Vorschlag wurde bei der Strassenumfrage der Einwohner/innen aktiv aufgenommen – siehe 12.2.1. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Einwohnerschaft.

etc. publiziert werden, Unternehmen ihre Wünsche und Anregungen deponieren und Diskussionen lanciert werden können.

Die detaillierte Auflistung der geäusserten Bedürfnisse findet sich im Anhang 12, Seite 107.

12.2.4. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Mitarbeitende

Die Befragung der insgesamt sechs Mitarbeitenden aus allen Abteilungen und verschiedenen Hierarchiestufen ergab ein relativ typisches Bild¹⁰⁶:

- Die Bedürfnisse sind z.T. recht unterschiedlich – in Abhängigkeit der Persönlichkeiten der Befragten, aber auch des beruflichen Tätigkeitsfeldes und der hierarchischen Eingliederung. Analog variierte die Einschätzung, wie diesen Bedürfnissen in der Vergangenheit Rechnung getragen worden sei: Die Noten reichen von «lausig bis schlecht» bis zu «gut».
- Während Vorgesetzte typischerweise davon ausgehen, dass ihre Untergebenen lediglich die für ihre tägliche Arbeit nötigen Informationen brauchen, wünschen sich diese oft viel umfassendere Informationen. Dies nicht einfach aus Neugierde, sondern weil sie ihre eigene Arbeit in einen grösseren Kontext einordnen wollen und weil sich im Arbeitsalltag immer wieder Fälle ergeben, wo umfassende Informationen die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen deutlich erleichtert hätten. Bei den Mitarbeitenden einer Verwaltung kommt ausserdem die Tatsache hinzu, dass sich die Mitarbeitenden auch als politisch interessierte Einwohner/innen der entsprechenden Einheit (hier Stadt) verstehen und sich deshalb verstärkt für die politischen Projekte und Ideen interessieren. Die Mitarbeitenden wünschen deshalb umfassende Informationen mit der Möglichkeit, selber zu entscheiden, welche der Informationen sie überhaupt lesen resp. bei welchen Themen sie sich vertieft informieren.
- Die Mitarbeitenden der tieferen Hierarchiestufen empfinden die Linienkommunikation über mehrere Stufen als ziemlich unbefriedigend, da sie einen z.T. sehr unterschiedlichen Informationsstand zwischen den Abteilungen zur Folge hat. Dies führte zum mehrfach geäusserten Wunsch einer einheitlichen, zeitgleichen Information sämtlicher Mitarbeitenden in schriftlicher Form.¹⁰⁷
- Alle Befragten äusserten das klare Bedürfnis, Beschlüsse und andere Neuigkeiten der Stadt nicht aus den Medien, sondern vorgängig und direkt («aus erster Hand») zu erfahren. Insbeson-

¹⁰⁶ Die Verfasserin stützt sich hier auf selber gemachte Erfahrungen in verschiedenen Betrieben ab, wo sich jeweils ein sehr ähnliches Bild zeigte.

¹⁰⁷ Eine zeitgleiche Information aller Mitarbeitenden in mündlicher Form wäre aus Sicht der Befragten aus zwei Gründen unvorstellbar: Erstens aufgrund der Grösse der Arboner Stadtverwaltung (ca. 200 Personen), zweitens aufgrund der Tatsache, dass immer irgendwelche Leute an der mündlichen Orientierung fehlen würde, sei es ferienhalber, krankheitsbedingt oder auch einfach aufgrund der Tatsache, dass z.B. Schalteröffnungszeiten eingehalten werden müssen.

dere für Personen, die in der täglichen Arbeit direkten Kundenkontakt haben (Schalter, Telefon), ist die frühzeitige Information von grosser Bedeutung, damit sie ihrerseits bei der persönlichen Kommunikation mit den Einwohner/innen ein positives Bild der Stadt Arbon vermitteln können.

- Zahlreiche Befragte äusserten den Wunsch, nicht erst beim Beschluss von Projekten zu erfahren, sondern viel früher, wenn sich Ideen erst entwickeln, Projekte angedacht oder lanciert werden. Solche Informationen, aber auch Beschlüsse, erfuhren sie bisher jeweils aus den Medien.
- Deutlich geäussert wurde der Wunsch nach Wertschätzung in der Kommunikation der Vorgesetzten (Abteilungsleiter sowie Stadtrat). Das Bedürfnis der Mitarbeitenden ging hier noch weiter als vom Stadtrat festgehalten, indem explizit gewünscht wird, dass Stadträt/innen und Abteilungsleiter vermehrt auch das vorhandene Wissen und die reichen Erfahrungen der Mitarbeitenden abholen – indem sie die Mitarbeitenden vermehrt um ihre Meinung fragen und kritische Feedbacks als Chance statt als unangenehme Nörgelei aufnehmen. Nicht geäussert wurde jedoch das vom Stadtrat als Bedürfnis festgehaltene «Vermitteln von (Arbeitsplatz-)Sicherheit».
- Wiederholt erwähnten die Befragten, dass sie die Mitarbeitenden anderer Abteilungen zu wenig kennen – einerseits durch die geografische Trennung¹⁰⁸, andererseits aufgrund der häufigen Wechsel beim Personal. Sie wünschten sich häufigere Anlässe für die Mitarbeitenden als – wie bisher – einmal jährlich. Aus der kritischen Selbsteinschätzung, dass man sich meist zu jenen Personen hinsetzt, die man bereits kennt, wünschten sie explizit, dass mittels eines entsprechenden Programms die Mitarbeitenden der verschiedenen Abteilungen gezielt gemischt würden. Ausserdem wünschten sie sich eine Mitarbeitendenzeitung (insbesondere aus Kostengründen in elektronischer Form) oder ein Intranet, wo man sich unter anderem die Gesichter der (neuen) Mitarbeitenden anderer Abteilungen ansehen könnte.

Die detaillierte Auflistung der geäusserten Bedürfnisse findet sich im Anhang 13, Seite 109.

Ausserdem schlugen einige Mitarbeitenden vor, das erst kürzlich entstandene, an sich hübsche Sitzplätzchen hinter dem Stadthaus solle gereinigt werden, damit es zu einer tatsächlichen Begegnungsstätte werde.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Die rund 200 Mitarbeitenden der Stadt Arbon sind auf fünf Gebäude in der Stadt verteilt. Damit gibt es auch nicht einen Pausenraum, wo man sich Abteilungs-übergreifend trifft, sondern fünf verschiedene Pausenräume, wo sich immer in etwa dieselben Leute treffen.

¹⁰⁹ Dieser Sitzplatz mit Skulptur sowie Holztisch und -bank entstand erst Mitte Juni 2006, indem der Parkplatz für die Mitarbeitenden aufgehoben wurde. Laut Aussagen diverser Mitarbeitenden hat sich dieser Platz jedoch bereits zur Hundetoilette entwickelt, was am Geruch deutlich erkennbar sei. Es müssten demnach Wege gefunden werden, um Hund den Zugang zu den Holzmöbeln zu verwehren, und die Möbel müssten gereinigt oder sogar ersetzt werden.

12.2.5. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Körperschaften¹¹⁰

Die befragten Vertreter/innen der Körperschaften fühlen sich unterschiedlich gut informiert, haben aber auch teilweise recht divergierende Bedürfnisse.

- Während eine der befragten Personen mit der bisherigen Kommunikation der Stadt grundsätzlich recht zufrieden war, hatten die anderen zumindest hin und wieder das Gefühl, nicht genügend informiert worden zu sein. Eine Person bemängelte insbesondere die fehlende Kommunikation und Koordination auf strategischer Ebene.
- Wie vom Stadtrat genannt, wünschen die Vertretenden der Körperschaften eine zielgerichtete Kommunikation durch die Stadt. Heute, so wurde kritisiert, würden sie das eine Mal informiert, das andere Mal nicht – vermisst wird eine konsequente Informationen der betroffenen Kreise.
- Auch die Körperschaften legen Wert darauf, wichtige Dinge nicht aus den Medien, sondern direkt durch den Stadtrat zu erfahren. Vermisst wird insbesondere auch ein regelmässiges Update bei längerfristigen Projekten.
- Gerne möchten die Körperschaften wichtige Informationen direkt vom jeweils zuständigen Stadtrats-Mitglied erfahren. Bevorzugt wird der schriftliche Weg (Brief, E-Mail). Sehr geschätzt wurden jedoch auch die früher regelmässig organisierten, jedoch seit einiger Zeit ausstehenden «Behörden-treffen» (siehe 13.2.5. Gemeindeinterne Anlässe). Jedoch müsste für die Zukunft das Setting solcher Treffen überdenkt werden, da der Austausch mit rund 40 Personen zum Teil als wenig effizient empfunden wurde.
- Ebenfalls stark vermisst werden die Neuzuzügeranlässe, die früher im Jahresrhythmus stattfanden: Hier hatten die Körperschaften jeweils kurz (ca. 5 min) Zeit gehabt, sich und ihre Dienstleistungen den neu Zugezogenen vorzustellen.
- Sehr schätzen würden es die Vertretenden der Körperschaften, einmal durch den Stadtammann* zu einer seiner «Gipfelkonferenzen» im kleineren Kreis eingeladen zu werden. Eine Person bemängelte explizit, dass der neu gewählte Stadtammann nicht von sich aus auf sie zugekommen sei – der Erstkontakt habe schliesslich auf ihre eigene Initiative stattgefunden.

¹¹⁰ Zu den Körperschaften mit öffentlich rechtlichem Status der politischen Gemeinde Arbon gehören:

- die Bürgergemeinde
- die beiden Kirchgemeinden (evangelische und katholische)
- die drei Primarschulgemeinden Arbon, Stachen und Frasnacht
- die Sekundarschulgemeinde Arbon (und Umgebung) (bis Ende Juli 2006 noch «Oberstufengemeinde»).

- Anders als vom Stadtrat angenommen ist es für die Mehrheit der Befragten kein Bedürfnis, Aufmerksamkeit durch die Stadt zu erfahren. Mit einer Ausnahme fühlen sich die Körperschaften im Normalfall durch die Stadt wahrgenommen.
- Das Bedürfnis nach Dialog mit der Stadt wurde nur von zwei der drei Befragten geäussert, wobei eine bemängelte, dass manchmal nicht klar ersichtlich sei, wer im Stadtrat für ein bestimmtes Thema zuständig sei.
- Aus Sicht der Körperschaften gab es bisher nie überflüssige, jedoch manchmal zu detaillierte Informationen von Seiten der Stadt – gewünscht würde eher eine oberflächliche Gesamtsicht.

Die detaillierte Auflistung der geäusserten Bedürfnisse findet sich im Anhang 14, Seite 111.

Die befragten Vertreter/innen der Körperschaften schlugen zudem folgende Massnahmen vor, um ihre Kommunikationsbedürfnisse besser zu erfüllen:

- Stadtratsbeschlüsse in Kurzform auf der Website
- wieder öffentliches Melden der Geburten und Vermählungen – z.B. wie früher in der Zeitung, im Internet oder im Anschlagkasten vor dem Stadthaus
- frühere Information resp. längere Fristen bei Vernehmlassungen (da die Gremien der Körperschaften nicht jede Woche tagen)

12.2.6. Die Bedürfnisse der Zielgruppe politische Gremien

Die Antworten der befragten Parlamentarier/innen brachten zwei Dinge klar an den Tag:

- Die Zusammenarbeit zwischen Stadtrat und dem noch jungen Parlament muss sich erst noch richtig einspielen;
- Das Verhältnis des Stadtrats gegenüber dem Parlament hat sich gegenüber der Ära Lydia Buchmüller (die einmal sagte: «Das Parlament ist ein Gewitter, das man über sich ergehen lassen muss») bereits stark verbessert, jedoch ist solches Misstrauen laut Aussagen der Befragten immer mal wieder spürbar und müsste mit (verbesselter) Kommunikation ausgeräumt werden.

Eine zentrale Rolle im Zusammenspiel zwischen Stadtrat und Stadtparlament spielt die Finanz- und Geschäftsprüfungskommission (FGK) – die einzige fest installierte parlamentarische Kommission in Arbon. Sie überprüft bei jedem Geschäft, ob die Kompetenzregelungen¹¹¹ und die Verfahrenswege

¹¹¹ Gemäss Gemeindeordnung gilt folgender Grundsatz: Bis zum Betrag von Fr. 300'000.— kann der Stadtrat entscheiden, bis 1 Mio. Franken entscheidet das Parlament, Geschäfte von über 1 Mio. Franken müssen zwingend vors Volk.

eingehalten wurden.¹¹² Sie entscheidet im Zweifelsfall, ob ein Geschäft ins Parlament muss oder ob der Stadtrat in eigener Regie beschliessen kann.

Die Bedürfnisse der befragten Parlamentarier/innen in Sachen Kommunikation insbesondere des Stadtrates sind umfangreich und teilweise auch widersprüchlich:

- Ganz allgemein möchten die Befragten früher informiert werden: Gewünscht würde u.a. eine längerfristige Planung der Geschäfte der Parlamentssitzungen. Da es ausser der FGK keine ständigen parlamentarischen Kommissionen gibt, muss bei jedem Geschäft einzeln darüber bestimmt werden, ob eine ad hoc-Kommission das Geschäft vorberaten soll oder ob es direkt im Plenum diskutiert und behandelt werden kann. Manche Befragten sind der Ansicht, bei gewissen Geschäften könnte auf die Bildung einer ad hoc-Kommission verzichtet werden, wenn der Stadtrat umfassender informieren würde; demgegenüber wünschten sich andere mehr Kompetenzen für das Parlamentsbüro, um über die Bildung von ad hoc-Kommissionen zu entscheiden.
- Die Parlamentarier/innen möchten gerne informiert werden, bevor Informationen an die Medien gehen – auch deshalb, weil sie von den Medien manchmal um ihre Meinung angefragt werden.
- Aus Sicht der Parlamentarier/innen nutzt der Stadtrat die Möglichkeit der mündlichen Information am Ende der Parlamentssitzungen (noch) zuwenig: Hier möchten die Parlamentarier/innen gerne über Projekte erfahren, die erst angedacht oder entwickelt werden.
- Zwar wünschen sich die Parlamentarier/innen umfassende Informationen zu den einzelnen Sachgeschäften, jedoch nicht gerade 20-seitige Dokumentationen. In einzelnen Sachgeschäften fühlten sich die Befragten klar zuwenig gut informiert.¹¹³
- Sehr unterschiedlich wird die Frage bezüglich Hol- und Bringschuld eingeschätzt: Während die Mehrheit der Befragten von einer Bringschuld des Stadtrates ausgeht («sonst fragen 30 Parlamentarier/innen in der Verwaltung nach»), verwies eine Person auf die Möglichkeit, am Ende jeder Parlamentssitzung dem Stadtrat Fragen zu stellen.
- Der Dialog zwischen Stadtrat und Parlament ist aus Sicht der Befragten seit Amtsantritt des neuen Stadtammans* bereits besser geworden, jedoch wurde der Wunsch geäussert, dass der Stadtrat kritische Fragen aus dem Parlament vermehrt als Chance begreife.
- Auch die Parlamentarier/innen wünschten sich mehr Wertschätzung von Seiten des Stadtrates – ein Bedürfnis, das der Stadtrat anlässlich des Workshops nicht erwähnt hatte.

¹¹² Ausserdem ist sie für die Behandlung der Jahres-Rechnung und des Budgets als Antrag stellende Instanz zuhanden des Parlamentes zuständig.

¹¹³ Als Beispiele genannt wurden die Themen Hafen und Strandbad.

- Als überflüssig empfunden wurden von einzelnen Befragten mündliche Informationen externer Experten zu einem Fachgeschäft sowie gewisse langatmige und wenig informative Statements einzelner Stadtratsmitglieder im Parlament.

Die detaillierte Auflistung der geäusserten Bedürfnisse findet sich im Anhang 15, Seite 113.

Die befragten Parlamentarier/innen schlugen zudem folgende Massnahmen vor, um ihre Kommunikationsbedürfnisse besser zu erfüllen:

- Aufbau eines Extranet für das Parlament mit Closed User Groups* (z.B. Parlament, FGK, ad hoc-Kommissionen)
- Beschlüsse des Stadtrats via E-Mail oder Extranet und Einladungen zur Parlamentssitzung künftig nur noch per E-Mail und Unterlagen via Extranet
- ein jährliches, lockeres Happening mit Stadtrat, Mitarbeitenden und Parlament

13. Analyse der bisherigen Kommunikation (Ist-Zustand)

13.1. Das Kommunikationsverständnis des Stadtrats

Die Diskussionen anlässlich des Workshops haben gezeigt, dass die verschiedenen Stadträt/innen sowie die Stadtschreiberin und der neue Informationsbeauftragte bisher ein sehr unterschiedliches Bild über Bedeutung und Möglichkeiten der Kommunikation hatten. Einige Stadträt/innen dachten bisher beim Begriff «Kommunikation» fast ausschliesslich an Medienarbeit* und andere Public Relations*; Kommunikation als Zusammenspiel verschiedenster Massnahmen*, die gezielt geplant und aufeinander abgestimmt werden, war bisher nicht wirklich bewusst.¹¹⁴

Ein gemeinsames Verständnis von «Kommunikation» muss deshalb im Stadtrat erst noch erarbeitet und weiter vertieft werden. Der Workshop konnte gewisse Grundideen vermitteln; weitere Diskussionen und Workshops sind nötig, um die Kenntnisse über die Möglichkeiten und Ziele der Integrierten Kommunikation weiter zu vertiefen und zu festigen.

¹¹⁴ Eine Ausnahme stellte hier der Informationsverantwortliche dar, der als Absolvent des CCM4-Studiengangs an der FHNW natürlich über dieses Wissen verfügte und es an anderen Arbeitsstellen bereits ein- und umgesetzt hat.

13.2. Instrumente* und Mittel*

Die Bündelung in die drei Kategorien Institutionelle, Marketing- und Politische Kommunikation¹¹⁵ ist für Arbon neu. Bisher wurde unter Kommunikation hauptsächlich Medienarbeit* verstanden; zudem wurden zahlreiche Broschüren produziert sowie seit langem eine Website betrieben. In der Folge sollen die Kommunikationsinstrumente* gemäss Abbildung 4 auf Seite 17 kritisch analysiert werden. Im Zentrum steht hierbei die Institutionelle Kommunikation.¹¹⁶

13.2.1. E-Communications¹¹⁷

Die Stadt Arbon verfügt seit Mitte der 1990er-Jahre über eine Website unter der Domain www.arbon.ch. Die aktuelle Site wurde erst am 1. Januar 2006 ins Netz gestellt und ist bereits der dritte Webauftritt der Stadt Arbon. Das vorhergehende Modell, entstanden unter der damaligen Frau Stadtmann* Buchmüller¹¹⁸, wurde von zahlreichen Arbonerinnen und Arbonern als klar weniger gut bezeichnet: Die damalige Website war offenbar ziemlich chaotisch strukturiert, so dass man die gesuchten Informationen kaum fand, und gefiel auch optisch nicht wirklich.¹¹⁹

Übersichtlichkeit: modern und zweckmässig

Die aktuelle Arboner Website¹²⁰ wird von sämtlichen Befragten als übersichtlich und zweckdienlich empfunden: Meist wird das Gesuchte ohne grössere Probleme gefunden. Die heutige Navigationsstruktur basiert auf dem für das Internet modernen Ansatz des Lebenslagenmarketings: mit den vier Begriffen «Leben in Arbon», «Business», «Arbon geniessen» und «Politik & Verwaltung» werden die Surfer/innen aufgrund ihrer spezifischen Bedürfnisse als Einwohner/innen, Unternehmer/innen, Tourist/innen oder Stimmbürger/innen angesprochen.

¹¹⁵ vgl. Abbildung 4, Seite 17

¹¹⁶ Die Analyse der politischen Kommunikation mit ihren zahlreichen Exponent/innen (Stadtrat und Parlament sowie Parteien und deren Gremien) hätte den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt.

¹¹⁷ Die Kommunikation via Internet hat in den letzten zehn Jahren extrem an Bedeutung gewonnen. Eine umfassende, informative Website gilt heute vielerorts als das zentrale Informations- und Kommunikationsmittel: gedruckte Publikationen werden immer mehr als ergänzendes Mittel verstanden. Aus diesem Grunde wurde in der Analyse ein besonderes Gewicht auf die elektronische Kommunikation (E-Communications*) gelegt.

¹¹⁸ siehe Anhang 1, Seite 84

¹¹⁹ Sämtliche Befragten der prioritären Zielgruppen (siehe 6. Bedürfnisanalyse bei den Zielgruppen*: qualitative Interviews) und der ortsansässige Kommunikationsprofi Pablo Erat äusserten ihre Ansichten zur Arboner Website. Fast alle Befragten nutzen die Website regelmässig, um gezielt Informationen zu finden. Mit einer Ausnahme waren alle der Meinung, die heutige Website stelle gegenüber der vorhergehenden eine deutliche Verbesserung dar. Die Website ist – in unvollständiger Form – zu finden unter http://web.archive.org/web*/http://www.arbon.ch [Stand 24.9.2006]

¹²⁰ siehe auch Screenshots im Anhang 19, Seite 118

Benutzerfreundlichkeit (Usability): weitere Verbesserungen möglich

Die Arboner Website ist grundsätzlich bedienerfreundlich:

- Die Seiten werden – trotz zahlreicher, ansprechender Bilder – relativ schnell geladen.
- Zahlreiche Themen sind innerhalb der vier Hauptthemen querverlinkt.¹²¹
- Die Schriftgrösse kann stufenweise vergrössert werden.
- Die Links sind einheitlich markiert und als solche erkennbar (blau und fett).
- Links auf pdf-Dokumente (Downloads) sind als solche markiert.

In einigen Punkten könnte die Benutzerfreundlichkeit jedoch noch weiter gesteigert werden:

- Die Benennung der Navigationspunkte könnte z.T. etwas näher bei den Kunden – d.h. auch für Auswärtige resp. neu Zugezogene verständlich – sein (z.B. «Stadtrat (Exekutive)» statt nur «Stadtrat», da in manchen Kantonen das Parlament «Stadtrat» heisst).
- Gewisse Themen könnten stärker aus Kundensicht abgehandelt werden – z.B. das Thema «Einkaufen in Arbon», wo sich heute lediglich die (umfassende!) Gesetzgebung findet sowie eine allgemeine Bemerkung über die vielfältigen Einkaufsmöglichkeiten in Arbon, ohne explizit auf die wichtigsten Geschäfte zu verweisen und ohne die zentralen Punkte der Gesetzgebung (Ladenöffnungszeiten) zu nennen. Auch sprachlich könnten manche Punkte kundenfreundlicher gestaltet werden, kann sich doch ein (potenzieller) Neuzuzüger unter den «Zentren Metropol und Novaseta»¹²² kaum etwas vorstellen.
- Es könnten weitere Themen innerhalb der vier Hauptthemen querverlinkt werden – z.B. die unter «Business» aufgeführten Wohnungen, Häuser und Mehrfamilienhäuser unter «Leben in Arbon».
- Links, die auf externe Websites führen, sollten als solche gekennzeichnet werden.¹²³
- Durch zusätzliches Unterstreichen der Links würde die Site für sehbehinderte Menschen besser lesbar.
- Durch Installation von RealURL erhielten die einzelnen Seiten der Website eine aussagekräftige URL.¹²⁴

¹²¹ Die Möglichkeit der Querverlinkung stellt einen zentralen Unterschied zu gedruckten (linearen) Publikationen dar: Es besteht die Möglichkeit, verschiedene Leute aufgrund ihrer je eigenen Logik «abzuholen» und zur gesuchten Information zu führen: Verschiedene Wege führen zum selben Ziel.

¹²² siehe <http://www.arbon.ch/index.php?show=17> [Stand 24.9.2006]

¹²³ So führen z.B. auf Seite <http://www.arbon.ch/index.php?show=55> (Immobilien) die Links «Wohnungen und Häuser», «Mehrfamilienhäuser», «Gewerbeobjekte» und «Parkplätze» auf die externe Website Immoweb der Kantonalbanken (<http://www.immodotnet.ch/immoweb/>), die Links auf «Angebot im ganzen Kanton» und «Inserieren Sie gratis auf ImmoPage, dem Thurgauer Immobilien-Marktplatz» auf die externe Site ImmoPage (<http://www.tkb.ch/immopageroot/>).

Inhalt: logischer Aufbau, fehlende Informationen und unklare Gewichtung

Die Website www.arbon.ch umfasst nicht nur Informationen über die politische Gemeinde Arbon, sondern auch über touristische und wirtschaftliche Angebote. Damit präsentiert sich Arbon umfassend: als Wohn-, Arbeits- und Tourismusort sowie als politische Einheit. Dieses umfassende Angebot wird offenbar geschätzt, wie die internen Auswertungen der Stadtverwaltung zeigen: So suchen die Surfer/innen oft nach Veranstaltungen, Unterkünften und Events – Inhalte, für die das Infocenter des Verkehrsvereins¹²⁵ verantwortlich ist und direkt durch dieses eingespeist werden. Ebenfalls häufig angeklickt werden die Links auf den Campingplatz sowie das Infocenter selber.

Die je «Lebenslage» (siehe Abschnitt «Übersichtlichkeit») angebotenen Informationen sind passend und mehrheitlich sinnvoll strukturiert¹²⁶; sie sind leider nicht alle vollständig. Dies hängt mit der Entstehungsgeschichte der Site zusammen: Sie wurde im Dezember 2006 auf Auftrag des gewählten, aber noch nicht vereidigten Stadtammans* Martin Klöti von der Firma screenbox multimedia ltd. AG aus der Nachbargemeinde Roggwil innerhalb nur eines Monats konzipiert und realisiert.¹²⁷

Der heutige Inhalt (Content*) wurde der Vorgänger-Site entnommen und in Handarbeit (Copy – Paste) völlig neu strukturiert und platziert. Für das gezielte Verfassen zusätzlicher Texte fehlte damals – und offenbar mindestens teilweise bis heute – die Zeit. Auch ist auf gewissen Seiten ersichtlich, dass die externe Beratungsfirma zu weit weg von der Realität der Stadt Arbon war, um die Inhalte korrekt zu gewichten: So sind z.B. die Stadträt/innen in beliebiger Reihenfolge aufgeführt¹²⁸ – weder nach alphabetischer Reihenfolge noch aufgrund ihrer politischen Bedeutung (die Stellvertreterin des zuoberst aufgeführten Stadtammans* folgt erst an zweitletzter Stelle). Ebenso wirkt die Aufzählung der verschiedenen Abteilungen der Stadtverwaltung beliebig, und bei den Kontaktadressen

¹²⁴ Die heutigen URL erscheinen nach einer zufälligen, auf der Reihenfolge der Entstehung der verschiedenen Seiten basierenden Nummerierung: Nach <http://www.arbon.ch/index.php?show=> folgt jeweils eine Zahl. Nach Installation von RealURL wäre in der URL erkennbar, wo in der Navigationsstruktur die aufgerufene Seite abgelegt ist. Statt <http://www.arbon.ch/index.php?show=314> hiesse die URL z.B. <http://www.arbon.ch/leben/gesundheit/apotheken/>.

¹²⁵ mehr zum Verkehrsverein Arbon und Umgebung unter 13.2.6. Werbung* und leistungsspezifische PR*Werbung* und leistungsspezifische PR*

¹²⁶ Eine Ausnahme bilden die zahlreichen Punkte zur «Geschichte» Arbons (<http://www.arbon.ch/index.php?show=171>): Eine logische Reihenfolge der angebotenen Informationen ist nicht ersichtlich. [Stand 24.9.2006]

¹²⁷ Die Entstehungsgeschichte der heutigen Arboner Website wurde aufgrund diverser Gespräche zusammengetragen:
- Herr Sven Spirjak, Geschäftsführer der screenbox multimedia ltd. AG (Telefonat vom 3.8.2006)
- Frau Veronika Merz, damalige Projektleiterin in ihrer Funktion als Frau Stadtammann a.i. (Telefonat vom 3.8.2006)

¹²⁸ <http://www.arbon.ch/index.php?show=96> und <http://www.arbon.ch/index.php?show=262> [Stand 24.9.2006]

auf den Seiten der verschiedenen Abteilungen ist keine einheitliche Logik erkennbar.¹²⁹ Offenbar fehlte damals wie heute eine für die Website inhaltlich verantwortliche Person in der Verwaltung.

Auf einigen Seiten ist der noch ausstehende, aber grundsätzlich geplante Content* explizit erwähnt – so z.B. zum Thema «Wirtschaftsstandort».¹³⁰ Auf manchen Seiten wird ein Inhalt angekündigt, aber nicht angeboten – so z.B. die Traktandenlisten der Parlamentssitzungen (die für politisch interessierte Arboner/innen und für Medienschaffende durchaus von Interesse sein können). Weitere Inhalte fehlen aus Sicht der Verfasserin, scheinen aber bisher nicht geplant zu sein, so z.B. die Beschlüsse des Stadtrates in Form eines Beschlussprotokolls (mit Archivfunktion für späteres Nachschlagen).

E-Government*: Weiterentwicklung wünschenswert

Die Arboner Website erlaubt es den (potenziellen) Einwohner/innen, einige Geschäfte am Online-schalter¹³¹ vorzunehmen – z.B.:

- offizielle An- und Abmeldung (Zu- resp. Wegzug)
- Meldung bei Adressänderung (Umzug innerhalb der Stadt)

Folgende Aktivitäten sind hingegen nicht online möglich¹³²:

- Melden von Geburt, Heirat oder Todesfall
- Wohnsitzbestätigung
- Beantragen resp. Verlängern der Ausweise (Pass, ID)
- Ausfüllen der Steuererklärung¹³³

¹²⁹ gemeint sind die Seiten [alle Stand 24.9.2006]:

Abteilung Bau & Planung	http://www.arbon.ch/index.php?show=135 ,
Abteilung Einwohner & Sicherheit	http://www.arbon.ch/index.php?show=136 ,
Abteilung Finanzen	http://www.arbon.ch/index.php?show=137 ,
Stadttammannamt	http://www.arbon.ch/index.php?show=140 ,
Stadtkanzlei Abteilung	http://www.arbon.ch/index.php?show=139 ,
Abteilung Steuern	http://www.arbon.ch/index.php?show=141 ,
Abteilung Soziales	http://www.arbon.ch/index.php?show=142

¹³⁰ <http://www.arbon.ch/index.php?show=50> [Stand 24.9.2006]

¹³¹ <http://www.arbon.ch/index.php?show=14> [Stand 24.9.2006]

¹³² Diese Liste der möglichen Dienstleistungen via Internet orientiert sich an den von der Schweizer Bevölkerung gewünschten Behördendienstleistungen über das Internet, die im Rahmen des 3. E-Government-Trennbarometer eruiert wurden (siehe auch Abbildung 5, Seite 18). Jene gewünschten Behördendienstleistungen, die kantonal geregelt sind (z.B. Führerschein ändern lassen, Fahrzeuge an- und abmelden) und im Kanton Thurgau online nicht möglich sind, wurden weggelassen. Ebenfalls weggelassen wurde das E-Voting, das noch in der Versuchphase steckt.

¹³³ Die Steuererklärung ist grundsätzlich eine kantonal geregelte Sache. Der Kanton Thurgau bietet das online Ausfüllen der Steuererklärung (noch) nicht an, jedoch den Download von Software für die verschiedenen Betriebssysteme (Windows, Mac, Linux). Die Arboner Website könnte somit zumindest auf die entsprechende Stelle der Thurgauer Website (http://www.steuerverwaltung.tg.ch/xml_48/internet/de/application/d1100/d4594/f4600.cfm) verlinken, da die Websites der Wohngemeinden in der Bevölkerung breiter bekannt sind als jene des Wohnkantons (Brücher et al 2006, S. 25–26).

- Eingabe eines Baugesuches
- online-Bezahlen von Behördenrechnungen

Immerhin nennt der Onlineschalter für diese Fälle aber die Koordinaten der zuständigen Stellen.

Begrüssenswert ist die Auflistung potenzieller «Lebenslagen» in alphabetischer Reihenfolge im Online-Schalter¹³⁴; gewisse Begriffe könnten jedoch noch einleuchtender gewählt resp. mehrfach geführt werden (Synonyme). Ein/e Soldat/in wird die Angaben über das obligatorische Feldschiessen (im Volksmund: «das Obligatorische») wohl kaum unter dem Begriff «Bundesübungen» suchen, sondern eher unter «Obligatorisches Schiessen» oder schlicht «Schiessen». Da sich diese Seite bereits heute über mehr als fünf Bildschirmflächen erstreckt und sie durch das Hinzufügen synonymen Suchbegriffe noch länger würde, wäre ein alphabetischer Index zuoberst auf der Seite hinzuzufügen.

Layout / Design: in sich stimmig, wegen fehlendem CD eigenständig

Das Fehlen eines verbindlichen Corporate Design* (siehe 13.3.2. Formale Integration) macht sich auf der Website bemerkbar: Die mit der Gestaltung beauftragte Firma (screenbox) war denn auch gemäss eigenen Aussagen frei und entschied sich für einige zentrale Gestaltungselemente:

- Blau als zentrale Farbe (Navigation, Links, Titelbalken, Kasten)
- Kasten mit gerundeten Ecken
- Haupttitel in Serifenschrift (gegenüber dem übrigen Text in einer serifenlosen Standardschrift)
- eine Foto je Haupttitel als Gestaltungselement in der Kopfzeile
- Blocksatz
- dunkelgrauer, gemusterter Hintergrund auf Basis des Logos
- Platzierung des Logos linksbündig zum Hauptcontent der Website (mittlere der drei Spalten)¹³⁵

Das Erscheinungsbild ist grundsätzlich ansprechend. Jedoch wäre im Rahmen der Erarbeitung eines Corporate Design auf Basis der Positionierung (siehe 18.1. Erarbeitung eines Konzepts der integrierten Kommunikation) zu überlegen, ob Blau die geeignete Leitfarbe für die Stadt Arbon ist. Zudem wäre ein Bildkonzept für die Website (und andere Publikationen) erstrebenswert.

Unabhängig von der Einführung und Umsetzung eines verbindlichen Corporate Design sollte möglichst rasch eine Lösung für die z.T. sehr unschönen riesigen Abstände zwischen einzelnen Wörtern einer Zeile gefunden werden (erschwerte Leserlichkeit): entweder durch konsequentes manuelles Trennen bei Bedarf oder aber durch den Wechsel von Block- auf (den im Web üblichen) Flattersatz.

¹³⁴ <http://www.arbon.ch/index.php?show=241> [Stand 24.9.2006]

¹³⁵ d.h. entsprechend der ursprünglich vorgesehenen Platzierung – siehe 13.3.2. Formale Integration

13.2.2. Interne Kommunikation

Die Information der Mitarbeitenden läuft bisher ausschliesslich über die Linienkommunikation: Nach den Stadtratssitzungen informiert der Stadtammann* die fünf Abteilungsleiter, welche ihrerseits ihre Abteilungen informieren. Jeder Abteilungsleiter entscheidet selber, welche der erhaltenen Informationen er an seine Mitarbeitenden weitergibt und in welcher Form (Besprechung oder E-Mail). Der Informationsstand zwischen den Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen ist entsprechend unterschiedlich, was in einigen Abteilungen durchaus bekannt ist: Durch Kontakte mit Mitarbeitenden anderer, besser informierter Abteilungen erfahren manche Mitarbeitende gezielt mehr. Die Gerüchteküche brodelt laut Aussagen diverser Mitarbeitender recht stark.

Einmal jährlich gibt es einen Anlass für alle rund 200 Mitarbeitende: Alle drei Jahre ein Ausflug, in den anderen Jahren ein Weihnachtsessen. Diese Anlässe werden grundsätzlich geschätzt, könnten jedoch noch besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtet werden (siehe 12.2.4. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Mitarbeitende). Ganz allgemein scheint ein Anlass pro Jahr nicht ausreichend zu sein.

13.2.3. Public Relations*: Medienarbeit*

Die Öffentlichkeitsarbeit* geschieht in der Stadt Arbon – wie sehr häufig bei öffentlichen Verwaltungen und politischen Institutionen – grossmehrheitlich über Medienarbeit.¹³⁶ Die Medienlandschaft Arbons ist recht vielfältig: Sie besteht aus drei Tageszeitungen, einer Wochenzeitung, zwei Radiostationen sowie einer Fernsehstation:

- Zeitungen
 - Tagblatt – Ausgabe für den Kanton Thurgau¹³⁷ (im Folgenden nur noch Tagblatt genannt)
 - Thurgauer Zeitung¹³⁷
 - 20 Minuten, Ausgabe St. Gallen¹³⁷
 - *felix*¹³⁷
- Radios
 - DRS1 – Regionaljournal Ostschweiz¹³⁷
 - Radio Top¹³⁷
- Fernsehen
 - Tele Top¹³⁷

¹³⁶ Auch die Regierungs- und Parlamentskommunikation geschah fast ausschliesslich via Medienarbeit.

¹³⁷ Details zur Arboner Medienlandschaft siehe Anhang 3, Seite 89

Die Stadt Arbon hat mit zwei Medien Absprachen resp. Verträge als offizielles Publikationsorgan: mit *felix*, einer jeweils freitags erscheinenden Zeitung, sowie mit dem täglich erscheinenden Tagblatt. Diese beiden Medien sind verpflichtet, sämtliche «Amtlichen Mitteilungen» der Stadt Arbon im Wortlaut (mit dem Kürzel sra) zu veröffentlichen. Diese beinhalten Informationen unterschiedlichster Natur: Stadtratsentscheide, Daten über Papiersammlungen, Gratulationen für Jubilar/innen etc.

Die «Amtlichen Mitteilungen» waren vor der Zeit des Informationsverantwortlichen die einzige aktive schriftliche Medienarbeit: Sie erschienen normalerweise mittwochs um die Mittagszeit mit Sperrfrist bis Donnerstag, 17:00 Uhr. Damit sollte verhindert werden, dass andere Medien vor dem amtlichen Publikationsorgan *felix* berichten könnten. Eigenleistungen gewisser Journalisten, die zusätzliche Informationen zu kommunizierten Themen recherchierten und einen entsprechend journalistisch aufbereiteten Text verfassten, waren nicht unbedingt gern gesehen.

Der neue Informationsverantwortliche hat kurz nach Aufnahme seiner Tätigkeit die heute übliche Form der Medienmitteilung eingeführt. Bei dieser wird klar davon ausgegangen, dass sie einen Rohstoff für journalistische Eigenleistungen darstellen. Die befragten Medienschaffenden äusserten sich rundweg positiv zu diesen Neuerungen (siehe 12.2.2. Die Bedürfnisse der Unterzielgruppe Medien (Mediator für die ZG* Einwohnerschaft)), bemängelten jedoch, dass sich weiterhin nur eher selten Geschichten «mit Fleisch am Knochen» unter den veröffentlichten Informationen befänden.

Medienkonferenzen werden nach wie vor oft in Eigenregie durch die zuständigen Stadträt/innen beschlossen und durchgeführt.¹³⁸ Ein klarer Grundsatz, aus welchen Anlässen zu einer Medienkonferenz eingeladen wird, fehlt. So bemängelten denn alle befragten Medienschaffenden, dass die Medien z.T. für Unwichtiges eingeladen würden, für Wichtiges hingegen nicht.¹³⁹

Was die Medienmitteilungen betrifft, so stellen sie gegenüber den «Amtlichen Mitteilungen» eine klare Verbesserung dar. Nach wie vor sind aber fünf verbesserungsfähige Punkte festzustellen:

- Die klassische Struktur einer Medienmitteilung – Titel, Lead, Haupttext, weiterführende Informationen und Koordinaten der zuständigen Auskunftsperson(en) – ist nicht konsequent durchgezogen. Insbesondere der Lead fehlt wiederholt, auch bei Medienmitteilungen, die länger als eine halbe Seite sind. (Konsequent aufgeführt sind die Koordinaten der Auskunftsperson.)

¹³⁸ Gemäss «Öffentlichkeitsarbeit – Wegleitung für den Umgang mit Medien» vom 9. Dezember 2003 beschliesst der Stadtrat über Medienkonferenzen. Das Papier ist in verschiedenen Punkten nicht mehr aktuell.

¹³⁹ Als mehrheitlich unnötig wurde die Medienkonferenz zur Präsentation des neuen Arboner Stadtplans empfunden. Als ideal wäre eine Medieninformation vor Ort erachtet worden, als die Stadt das Kinderplanschbecken im Strandbad aus hygienischen Gründen schloss – hier gab es lediglich eine (um ca. 16 Uhr veröffentlichte) Medienmitteilung.

- Bezüglich Sprache sind zwischen den verschiedenen Medienmitteilungen recht grosse Unterschiede erkennbar. Dies hängt damit zusammen, dass die jeweils zuständige Fachperson in der Abteilung den Text verfasst und der Informationsverantwortliche diese lediglich leicht redigiert. Für eine umfassende Bearbeitung fehlen die Ressourcen (siehe 13.5. Ressourcen und strukturelle Einbettung der Kommunikation).
- An manchen Tagen erscheinen zwei und mehr Medienmitteilungen, ohne dass eine Dringlichkeit zur Veröffentlichung besteht. Manche Medienmitteilungen erscheinen erst am Nachmittag.
- Die bisherigen Medieninformationen erscheinen als Einzelaktionen ohne inneren Zusammenhang. Insbesondere grosse, über längere Zeitspannen dauernde Projekte könnten mit einer geeigneten Planung konsequenter kommunikativ begleitet werden.¹⁴⁰
- Die Medienmitteilungen sind nicht auf der Website eingebunden – sie können demnach auch nicht zu einem späteren Zeitpunkt nachgeschlagen werden (Archiv).

13.2.4. Public Relations*: Publikationen

Die Stadt Arbon verfügt über eine Vielzahl verschiedener Broschüren. Diese kommen sehr unterschiedlich daher: sowohl optisch (Logoplatzierung, Schriften, Formate, Papierqualität, Bildwelten) wie sprachlich. Ein Konzept, wer mit welchen Broschüren zu welchen Themen informiert werden soll, ist nicht erkennbar; ein roter Faden fehlt. Die fehlende Integration der Broschüren hängt mindestens teilweise mit deren Entstehungsweise zusammen (siehe auch 13.6. Abläufe im Bereich der Kommunikation). Bei diversen Broschüren fehlt ein klar ersichtlicher Absender inklusive Bezugsadresse.¹⁴¹ Dies ist insbesondere bei jenen Publikationen verwirrend, wo zahlreiche Stellen, Vereine und Körperschaften genannt sind¹⁴² oder die zwecks Finanzierung viele Werbeinserate enthalten.¹⁴³

13.2.5. Gemeindeinterne Anlässe

Früher fand jährlich im Herbst ein Begrüssungsanlass für neu Zugezogene statt, an dem jeweils rund 60 neue Einwohner/innen teilnahmen. Neben der politischen Gemeinde hatten auch die Körperschaften Gelegenheit, sich kurz (ca. 5 min) vorzustellen. Ein solcher Anlass hat seit längerem nicht mehr stattgefunden, was sowohl von den kürzlich zugezogenen Einwohner/innen (siehe

¹⁴⁰ siehe auch 12.2.2. Die Bedürfnisse der Unterzielgruppe Medien (Mediator für die ZG* Einwohnerschaft).

¹⁴¹ z.B. folgenden Publikationen: «Orientierungsschrift für Einwohnerinnen/Einwohner – Neuzuzügerinnen/Neuzuzüger», «Informationsbroschüre für Seniorinnen und Senioren», «Geschäftsbericht 2004» der Stadtwerke

¹⁴² z.B. «Informationsbroschüre für Seniorinnen und Senioren»

¹⁴³ z.B. «Orientierungsschrift für Einwohnerinnen/Einwohner – Neuzuzügerinnen/Neuzuzüger»

12.2.1. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Einwohnerschaft) als auch von den Körperschaften (siehe 12.2.5. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Körperschaften) bedauert wird.

Ebenfalls seit längerem nicht mehr stattgefunden hat ein Behördentreffen, zu dem er Stadtrat die Körperschaften früher jährlich eingeladen hatte. Hier erfuhren die Körperschaften die zu erwartenden Steuereinnahmen des laufenden Jahres – eine zentrale Information, hängen ihre eigenen Einnahmen doch direkt vom Steuersubstrat der Stadt ab. Zudem konnten sie dort ihre aktuellen Anliegen einbringen und weiterführende Informationen erfragen. Diese Treffen werden von Seiten der Körperschaften sehr vermisst (siehe 12.2.5. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Körperschaften).

Der neue Stadtmann*, Martin Klöti, hat kurz nach Amtsantritt eine neue Form von Anlässen ins Leben gerufen: Unter dem Titel «Gipfelkonferenz» lädt er jeweils Vertretende bestimmter Stakeholder* zum informellen Austausch beim Frühstück ein – so z.B. die Fraktionspräsidenten, die Finanz- und Geschäftsprüfungskommission des Parlaments, Industrievertretende oder auch Mitarbeitende der Stadtverwaltung. Diese «Gipfelkonferenzen» stossen auf breite Akzeptanz und wurden in den Gesprächen von verschiedenen Zielgruppen-Vertretenden positiv vermerkt (siehe 12.2. Die Bedürfnisse aus Sicht der Zielgruppen* (Aussensicht)).

13.2.6. Werbung* und leistungsspezifische PR*

Für die touristische Werbung sowie für kulturelle und touristische Veranstaltungen (z.B. Seenachtsfest Arbon) ist der Verkehrsverein Arbon und Umgebung mit seinem Infocenter im Auftrag der Stadt zuständig. Bisher bestand hierfür eine fünfjährige Leistungsvereinbarung, die dem Verkehrsverein jährlich Mittel von 100'000 Franken zusicherte. Diese Leistungsvereinbarung läuft auf den 30. September 2006 aus – zurzeit laufen Verhandlungen, in deren Rahmen gewisse Dinge (z.B. Organisation, Schnittstellen, Prioritäten, Trägerschaft und Finanzen) kritisch überprüft und allenfalls angepasst werden. Die Leistungsvereinbarung wird voraussichtlich um ein halbes Jahr verlängert, um für die Folgezeit eine neue, langfristige Vereinbarung auszuhandeln. Eine Analyse kann erst später erfolgen.

Leistungsspezifische PR* ist erst vor kurzem ein Thema geworden – z.B. mit der kürzlich gegründeten Sozialfirma¹⁴⁴ oder der im Sommer 2006 eingerichteten WM-Lounge am See. Mit der künftigen Konkurrenz für die Stadtwerke im Bereich Stromversorgung wird das Thema leistungsspezifische PR weiter an Bedeutung gewinnen. Eine Analyse kann erst später erfolgen.

¹⁴⁴ vgl. Tagblatt-Artikel vom 7.9.2006, http://www.arbon.ch/files/Arbeitslohn_08.09.06.pdf

13.2.7. Standortmarketing

Für eine Stadt in der Grössenordnung Arbons ist Standortmarketing ein Personen- und damit Beziehungsgeschäft: Im Zentrum steht der Stadtammann* mit seinen persönlichen Kontakten. Aufgrund der politisch turbulenten Zeiten mit häufig wechselnden Stadtammännern war es kaum möglich, entsprechende langfristige Beziehungen herzustellen und zu pflegen. Der aktuelle Stadtammann, seit einem Dreivierteljahr im Amt, ist daran, dieses Beziehungsnetz neu aufzubauen. Der strukturierte Aufbau einer Standortmarketing-Organisation mit entsprechendem Budget wird erst in einem späteren Zeitpunkt folgen können.

13.2.8. Abstimmungspropaganda und Lobbying*

Die Propaganda zu Abstimmungen und Wahlen obliegt den politischen Parteien; die Stadt informiert lediglich via Abstimmungsunterlagen. Diese werden von den Einwohner/innen als mehrheitlich verständlich und informativ bezeichnet (siehe 12.2.1. Die Bedürfnisse der Zielgruppe Einwohnerschaft). Aus Sicht der Verfasserin könnten sie jedoch noch etwas lesefreundlicher formuliert werden (siehe 13.3.4. Sprachliche Integration (Corporate Language)).

Die Beziehungen zum Kanton werden durch den neuen Stadtammann* und den Informationsverantwortlichen seit dem Sommer 2006 gezielt aufgebaut.¹⁴⁵

13.3. Integration der Kommunikation(smassnahmen)

Eine Integration der Kommunikation und ihrer Massnahmen* hat bisher in Arbon nicht systematisch stattgefunden. Dies hängt hauptsächlich damit zusammen, dass bis im Frühjahr 2006 niemand explizit die Funktion des Kommunikationsmanagers (gemäss Bruhn¹⁴⁶) innehatte. Die Stadtschreiberin hat – neben allen übrigen Aufgaben einer Stadtschreiberin – nach bestem Wissen und Gewissen die Koordination der Kommunikation wahrzunehmen versucht (z.B. einheitliches Layout, Koordination der Medienanfragen). Um diese Funktion tatsächlich wahrnehmen zu können, fehlte es ihr zumindest teilweise an:

- den zeitlichen Ressourcen¹⁴⁷
- den verbindlichen Vorgaben¹⁴⁸

¹⁴⁵ Wie viele Städte mit Zentrumfunktion erhält auch Arbon netto Geld im Rahmen des kantonalen Lastenausgleichs.

¹⁴⁶ Bruhn 2003, S. 269

¹⁴⁷ siehe auch 13.5. Ressourcen und strukturelle Einbettung der Kommunikation

¹⁴⁸ siehe auch 13.3.2. Formale Integration

- der nötigen Weisungsbefugnis¹⁴⁷
- dem fachlichen Hintergrund¹⁴⁹

Der neue Informationsverantwortliche verfügt zwar über den fachlichen Hintergrund und langjährige Erfahrung; die anderen drei Punkte jedoch gelten weiterhin.

Im Folgenden wird die Integration auf den verschiedenen Ebenen (siehe Abbildung 10, Seite 128) analysiert.

13.3.1. Inhaltliche Integration

Eine inhaltliche Integration der Kommunikationsinstrumente und -mittel ist nicht erkennbar: Die verschiedenen Kommunikationsmittel erscheinen eher als Einzelmassnahmen denn als Bestandteile eines durchdachten Konzepts. Dies hat zwei Gründe:

- fehlendes Kommunikationskonzept:
Ein integriertes Kommunikationskonzept, das sämtliche Instrumente und Mittel abdeckt, fehlt; entsprechend wurden kaum Überlegungen zur inhaltlichen Integration angestellt.
- fehlende Koordination:
Die verschiedenen Kommunikationsmittel entstanden z.T. in unterschiedlichen Abteilungen, ohne dass eine koordinierende Person (Stadtschreiberin resp. Informationsverantwortlicher) konsequent einbezogen worden wäre (siehe auch 13.6. Abläufe im Bereich der Kommunikation).

13.3.2. Formale Integration

Die Stadt Arbon verfügt seit 1997 über das heutige Logo (siehe Abbildung 7). Kreiert wurde es von Arnold Vonwiller, AV Visual Design Studio (damals Arbon, heute Steinach), im Auftrag des damaligen Stadttammanns* Christoph Tobler – Auslöser war die Fusion von Frasnacht mit Arbon.¹⁵⁰ Vonwiller kreierte dieses Logo im Hinblick auf dessen Verwendung nicht nur durch die Verwaltung, sondern für den gesamten Auftritt der Stadt im öffentlichen Raum – also z.B. auch für die Kennzeichnung des Schlosses oder für ein allfälliges Personenleitsystem in Arbon.¹⁵¹

Der Vorschlag Vonwillers, weitergehende Gestaltungsvorgaben (Corporate Design*) zu erarbeiten und in einem Manual festzuhalten, wurde nicht umgesetzt – möglicherweise aufgrund der damals

¹⁴⁹ Die Stadtschreiberin hat eine Kaufmännische Ausbildung bei einer Gemeindeverwaltung absolviert. Sie verfügt über keine Weiterbildungen in Kommunikation.

¹⁵⁰ Details zur (Zwangs-)Fusion von Frasnacht mit Arbon: siehe Anhang 1, Seite 84

¹⁵¹ Dies hat nach Ansicht Vonwillers z.B. die Stadt St. Gallen mit ihrem Logo konsequent und überzeugend umgesetzt.

überraschenden Abwahl des langjährigen Stadtammanns und des damit einhergehenden schnellen Abgangs des Stadtschreibers.¹⁵²



Abbildung 7: Das seit 1997 gültige Logo der Stadt Arbon sowie der Stadtwerke Arbon
Das Logo der Stadt Arbon und jenes der Stadtwerke Arbon wurden parallel entwickelt. Von Seiten des Graphic Designers waren weitere Vorgaben vorgesehen. Ein verbindliches Corporate Design* mit Manual fehlt bis heute.

Die einzigen damals erarbeiteten Gestaltungsvorgaben betrafen Stellen- sowie weitere Inserate in den beiden offiziellen Publikationsorganen *felix* und Tagblatt¹⁵³ (siehe Anhang 22, Seite 125). Vom Graphic Designer vorgesehen war jedoch auch die Platzierung des Logos (Textteil linksbündig mit dem folgenden Lauftext) sowie Frutiger als Schrift für sämtliche Textteile. Der letzte Punkt wurde aufgrund der Tatsache, dass Frutiger auf den wenigsten Computern installiert ist, von Anfang an nie realisiert: Der damalige Stadtammann ernannte Arial 11 Pt zur Standardschrift. Auch die Platzierung des Logos wurde sehr bald nicht mehr konsequent umgesetzt: Aus Platz- und damit Preisgründen wurde beschlossen, den Text von Inseraten bis ganz an den linken Rand zu ziehen.¹⁵⁴

Auf den heute vorliegenden Publikationen ist das Logo beliebig platziert: oben links¹⁵⁵, oben rechts¹⁵⁶, oben Mitte¹⁵⁷, unten links¹⁵⁸, unten rechts¹⁵⁹, unten Mitte¹⁶⁰... Zum Teil wurde das farbige Logo auf Farbfotos platziert, so dass es kaum mehr ins Auge sticht¹⁶¹. Offenbar gar nie umgesetzt wurde die Vorgabe mit der (abgeschwächten) Wiederholung des Logos unten rechts.

¹⁵² zusammengestellt aufgrund eines telefonischen Gesprächs mit Arnold Vonwiller vom 7.8.2006

¹⁵³ zur Bedeutung von *felix* und Stadtblatt siehe 13.2.3. Public Relations*: Medienarbeit*

¹⁵⁴ Mit dem ursprünglich vorgesehenen Layout «verlor» man rund ein Drittel der (bezahlten) Inseratefläche.

¹⁵⁵ z.B. Briefe, Medienmitteilungen

¹⁵⁶ z.B. Informationsbroschüre Stadtwerke Arbon

¹⁵⁷ z.B. Legislaturplan Stadt Arbon 2003–2007

¹⁵⁸ z.B. Imagebroschüre Stadtwerke Arbon

¹⁵⁹ z.B. Orientierungsschrift für Einwohnerinnen/Einwohner und Neuzuzügerinnen/Neuzuzüger

¹⁶⁰ z.B. Geschäftsbericht 2004 der Stadtwerke Arbon

¹⁶¹ z.B. Informationsbroschüre für Seniorinnen und Senioren

Interessanterweise fehlt das Logo auch auf den Amtlichen Mitteilungen der Stadt Arbon im *felix* – während jene der Gemeinde Horn mit deren Logo erscheinen (siehe Anhang 23, Seite 126). Einzig Medienmitteilungen und Amtliche Mitteilungen kommen – dank verbindlicher Dokumentvorlagen – einheitlich daher.

Mit einem eigenen, völlig anderen Logo tritt das Infocenter Arbon und Umgebung des Verkehrsvereins auf (siehe Abbildung 8). Da ihre Publikationen meist nicht nur die Stadt Arbon, sondern auch die anderen Vertragsgemeinden Steinach und Roggwil betreffen, erscheinen sie nur mit Logo des Infocenters. Betrifft der Inhalt zu 90 oder mehr Prozent die Stadt Arbon, erscheint zusätzlich das Arboner Logo.¹⁶² Generell sind die Publikationen des Infocenters in sich selbst völlig uneinheitlich.



Abbildung 8: Das Logo des Infocenter Arbon und Umgebung
Das Infocenter des Verkehrsvereins tritt mit eigenem Logo auf. Da ein Grossteil der Publikationen des Verkehrsvereins nicht nur die Stadt Arbon, sondern auch die beiden anderen Vertragsgemeinden Steinach und Roggwil betreffen, tragen diese lediglich das Logo des Infocenters.

Auch bei den weiteren Gestaltungselementen (Schrift, Titel, grafische Elemente, Bildsprache) der Arboner Publikationen ist kein roter Faden erkennbar, was aufgrund des fehlenden Corporate Design* nicht weiter erstaunt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die formale Integration der Arboner Kommunikationsmassnahmen fast vollständig fehlt.

13.3.3. Zeitliche Integration

Eine Planung der verschiedenen Kommunikationsmassnahmen war bisher nicht vorhanden. Die Medienarbeit* wurde jeweils ad hoc organisiert und ausgelöst, die weiteren Massnahmen (Publikationen, Anlässe) organisierten und erledigten die einzelnen Abteilungen resp. der Verkehrsverein in Einzelregie – die Stadtschreiberin war, wenn überhaupt, nur punktuell involviert.

Der neue Informationsbeauftragte hat kurz nach seinem Amtsantritt damit begonnen, eine Abteilungs- und Ressort übergreifende Planung der Aktivitäten im Bereich Medienarbeit zu installieren. Die Zahl der kurzfristigen Kommunikationsaktivitäten ist dadurch bereits kleiner geworden; die zeitliche Integration kann aber weiter verbessert werden.

¹⁶² So trägt z.B. die Broschüre «Freizeit-Spass Arbon» die Logos des Infocenters, der Stadt Arbon sowie von Thurgau Tourismus.

13.3.4. Sprachliche Integration (Corporate Language)

Die Sprache der verschiedenen Kommunikationsmittel ist recht unterschiedlich, jedoch tendenziell – wie oft bei Verwaltungen – etwas schwerfällig. Dies insbesondere aufgrund häufiger:

- Substantivierungen (insbesondere «-ung-Wörter» wie z.B. «Fällung» eines Baumes¹⁶³)
- Passivformulierungen
- umständlicher Satzkonstruktionen (Nebensatz zu Beginn, Schachtelsätze)

Zumindest teilweise wurde jedoch versucht, gezielt eine lesefreundlichere Sprache zu verwenden, wobei Unterschiede zwischen verschiedenen Publikationen (z.B. zwischen zwei Medienmitteilungen derselben Woche), aber auch zwischen verschiedenen Abschnitten derselben Publikation (z.B. einer Broschüre¹⁶⁴) festzustellen sind.

Von einer tatsächlichen sprachlichen Integration kann heute nicht die Rede sein.

13.4. Ausrichtung auf die Zielgruppen*

Die bisherige Kommunikation der Stadt resp. des Stadtrates war nur zum Teil auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichtet – u.a. deshalb, weil die Bedürfnisse der adressierten Zielgruppen nur teilweise bekannt waren. Verbesserungen wären bei allen fünf prioritären Zielgruppen möglich. Details siehe 12.2. Die Bedürfnisse aus Sicht der Zielgruppen* (Aussensicht).

13.5. Ressourcen und strukturelle Einbettung der Kommunikation

Kurz nach Amtsantritt schuf der neue Stadtmann* die Stelle eines Informationsverantwortlichen. Dieser Stelle angehängt wurden jedoch weitere Aufgaben: die Verantwortung für die Stadtentwicklung sowie die Assistenz der Abteilung «Tourismus, Freizeit, Sport und Liegenschaften». Der zweite Punkt wurde inzwischen wieder gestrichen, so dass dem heutigen Stelleninhaber (in 80 Prozent-Anstellung) in etwa 20 Stellenprozent für die Aufgaben im Bereich Kommunikation und 60 Stellenprozent für jene im Bereich Stadtentwicklung zur Verfügung stehen.

¹⁶³ Titel einer Medienmitteilung vom 24. Mai 2006: «Fällung Walnussbaum auf dem Königareal»

¹⁶⁴ beispielsweise bei der Orientierungsschrift für Einwohnerinnen/Einwohner und Neuzuzügerinnen/Neuzuzüger

In Anbetracht der Grösse der Stadtverwaltung (rund 200 festangestellte Mitarbeitende) ist festzuhalten, dass eine 20 Prozent-Stelle für eine professionelle Kommunikation sicher nicht genügend ist – nötig wären mindestens 80 Prozent.¹⁶⁵

Nach wie vor unklar ist die hierarchische Eingliederung dieser Stelle im Organigramm, das im Hinblick auf die Verkleinerung des Stadtrates von sieben auf fünf Mitglieder grundsätzlich überarbeitet wird.¹⁶⁶ Ungeklärt ist insbesondere die Stellung gegenüber der Stadtkanzlei und ihrer Chefin, der Stadtschreiberin, von der der neue Informationsverantwortliche gewisse Funktionen übernommen hat. So ist dem neuen Informationsverantwortlichen bis heute verwehrt, an den Stadtratssitzungen teilzunehmen, und er hat nur beschränkte Einsicht in die Unterlagen (Traktandenliste, Anträge, Protokoll). Dies erschwert insbesondere die sachgerechte Kommunikation der Stadtratsbeschlüsse enorm.

Auch verfügt der Informationsbeauftragte bisher nicht über die von Bruhn¹⁶⁷ geforderten Weisungsbefugnisse z.B. in Form der Freigabe von Kommunikationsmitteln. So konzipieren und produzieren bisher die Fachabteilungen in eigener Regie Kommunikationsmittel wie Broschüren oder einen offiziellen Stadtplan für Arbon inklusive öffentliche Bekanntmachung desselben via Medienkonferenz mit dem beteiligten Stadtrat, ohne dass der Informationsbeauftragte zwingend involviert wird.

13.6. Abläufe im Bereich der Kommunikation

Bedingt durch die zahlreichen Wechsel im Stadtrat, insbesondere auch beim Stadtammann*, haben sich in den letzten zwei Jahren Abläufe und Zuständigkeiten im Bereich Kommunikation wiederholt verändert. So auch im Frühling dieses Jahres, als die neue Stelle eines Informationsverantwortlichen geschaffen wurde. Die im Folgenden geschilderten Abläufe beruhen auf Aussagen der Stadtschreiberin¹⁶⁸ sowie des Informationsverantwortlichen.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Diese Schätzung beruht auf der Erfahrung der Verfasserin als Mediensprecherin und Kommunikationschefin von verschiedenen Bundesstellen ähnlicher Grösse: Dort betragen die personellen Ressourcen (ohne Administrativkräfte) zwischen 400 und 500 Stellenprozent. Auch unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ansprüche und Bedeutungen einer Bundes- gegenüber einer Stadtverwaltung erscheinen 80 Stellenprozent für die Stadt Arbon immer noch als das absolute Minimum.

¹⁶⁶ gemäss Aussage der stv. Frau Stadtammann, Veronika Merz, die – als Frau Stadtammann a.i. – diese Diskussionen bereits 2005 lancierte, als sich die Verkleinerung des Stadtrates abzuzeichnen begann (Telefonat vom 3.8.2006)

¹⁶⁷ Bruhn 2003, S. 274

¹⁶⁸ ausführliches Gespräch vom 26.6.2006

¹⁶⁹ Mit dem Informationsverantwortlichen traf sich die Verfasserin im Rahmen der vorliegenden Arbeit wiederholt und pflegte den Kontakt per Telefon und Mail. Einzelne Aussagen können deshalb zeitlich nicht mehr zugeordnet werden.

13.6.1. Abläufe vor Stellenantritt des Informationsverantwortlichen

Bis im März dieses Jahres erledigte die Stadtschreiberin neben ihren üblichen Arbeiten auch zahlreiche Aufgaben im Bereich Kommunikation, wobei unter Kommunikation hauptsächlich Medienarbeit* verstanden wurde.

Medienarbeit

Der Entscheid darüber, ob, wann und wie über ein Thema den Medien kommuniziert werden soll, lag beim Stadtrat, der meist auf Vorschlag des zuständigen Stadtratsmitglieds entschied. Die Stadtschreiberin führte dann die Entscheide aus, d.h. sie verfasste jeweils im Anschluss an die Stadtrats-sitzungen vom Montag die «Amtlichen Mitteilungen». Da diese jeweils am Mittwoch Mittag veröffentlicht wurden, hatte die Stadtschreiberin die nötige Zeit, um ihren Textentwurf bei den Stadträt/innen in Vernehmlassung zu geben und ihn aufgrund der Feedbacks zu überarbeiten.

Ausserdem koordinierte sie, soweit möglich, die Anfragen von Medienschaffenden. Nicht alle direkt durch Journalist/innen kontaktierten Mitarbeitenden der Verwaltung meldeten dies der Stadtschreiberin, *bevor* sie Auskunft gaben.

Entschied der Stadtrat, eine Information via Medienkonferenz zu verbreiten, organisierte die Stadtkanzlei die Örtlichkeiten (meist im Stadthaus). Alles andere geschah direkt über die zuständigen Stadträt/innen: Sie entschieden, wer als Referent/innen auftreten sollte, und die Referierenden gli-chen ihre Referate direkt untereinander ab; der Stadttammann* oder das zuständige Stadtratsmit-glied übernahm die Moderation.

Gaben Stadträt/innen Interviews, assistierte ihnen niemand¹⁷⁰; die Gemeindeschreiberin übernahm jedoch das Gegenlesen der Interviews vor Veröffentlichung. Die Medienberichterstattung wurde nicht systematisch ausgewertet – ein Lehrling in der Stadtkanzlei sammelte lediglich die erschiene-nen Artikel in *felix*, Tagblatt und Thurgauer Zeitung und legte sie chronologisch ab. Die Stadträt/in-nen gaben sich z.T. untereinander spontan Feedbacks zu erschienenen Artikeln, und die Stadt-schreiberin gab hin und wieder eine Rückmeldung an eine/n Medienschaffende/n.

¹⁷⁰ Als ehemalige Mediensprecherin weiss die Verfasserin um die Wichtigkeit einer Assistenz bei einem Interview. Einer-seits bedeutet die Anwesenheit einer zweiten Person eine psychische Unterstützung («moralische Stütze»), ander-erseits kann die assistierende Person ganz konkret unterstützen, da sie – gegenüber der meist nervösen interviewten Person – mehr Aufmerksamkeit auf den Ablauf des Interviews richten und eingreifen kann, sollte der/die Interviewer-/in vom (abgemachten) Thema abweichen oder eine unfaire Fragetechnik anwenden. Insbesondere Personen mit we-nig Medienerfahrung sowie solchen, die unter Beschuss geraten sind (was bei Politiker/innen relativ häufig passiert), sollte wenn irgend möglich bei Interviews assistiert werden.

Publikationen

Die Stadtschreiberin redigierte konsequent jeden Brief, den der Stadtammann* unterschrieb, und überarbeitete zum Teil Textentwürfe für Broschüren. Die meisten Broschüren und anderen Publikationen wurden jedoch innerhalb der zuständigen Abteilung konzipiert und realisiert, ohne dass die Stadtschreiberin involviert worden wäre. Eine Überwachung des Erscheinungsbildes durch die Stadtschreiberin geschah (auch aus Zeitgründen) nicht systematisch.

E-Communications*

Die inhaltliche Verantwortung für die Website lag bei der stellvertretenden Stadtschreiberin. Zu ihr gelangten Mitarbeitende aus den verschiedenen Abteilungen, wenn sie etwas im Web publiziert haben wollten, denn nur sie konnte Inhalte im Web aufschalten. Je nach Abteilung kamen mehr oder weniger Aktualisierungs- und Änderungswünsche¹⁷¹, was zwangsläufig zu den festgestellten Lücken im Web führte (siehe 13.2.1. E-Communications).

Veranstaltungen

Für touristische und kulturelle Anlässe war bisher der Verkehrsverein sowie das durch ihn geführte Infocenter verantwortlich. Die Stadtschreiberin und die übrige Verwaltung hatten damit nichts zu tun.

13.6.2. Abläufe seit Stellenantritt des Informationsverantwortlichen am 1. März 2006

Nachdem der neue Informationsverantwortliche seine Stelle angetreten und sich einen ersten Überblick verschafft hatte, begann er «Traditionen» zu hinterfragen und Abläufe neu zu gestalten.

Medienarbeit

Relativ bald schaffte der neue Informationsverantwortliche die Sperrfrist für die «Amtlichen Mitteilungen» ab und führte unter journalistischen Aspekten formulierte und gestaltete Medienmitteilungen ein. Da er selber nicht an den Sitzungen des Stadtrates teilnimmt und nur beschränkt Einsicht in Traktandenliste und Protokoll hat, ist er für die Kommunikation relevanter Stadtratsentscheide auf die Informationen der Stadtschreiberin angewiesen, die eine eher zurückhaltende Informationspolitik pflegt. Inzwischen konnte er veranlassen, dass die Kommunikation zu relevanten Stadtratsgeschäften bereits im Vorfeld der Sitzung aufgegleist wird; somit steht nach der Sitzung bereits ein Textentwurf aus der zuständigen Abteilung zur Verfügung.

¹⁷¹ Die meisten Änderungswünsche kamen laut Aussagen der stellvertretenden Stadtschreiberin von aussen – z.B. von Bürger/innen, die etwas gesucht und nicht gefunden hatten.

Der Informationsverantwortliche hat zudem ein Team «interne Kommunikationsleute» mit Vertretenden sämtlicher Abteilungen ins Leben gerufen; diese Personen sollen künftig gezielt geschult werden, z.B. in den Bereichen Verfassen von Texten nach journalistischen Kriterien und Erkennen relevanter Themen für die Kommunikation. Mithilfe dieser internen Kommunikationsleute will er künftig ein Frühwarnsystem resp. eine mittel- bis langfristige Planung und Koordination der Medienarbeit sämtlicher Abteilungen erreichen.

Des Weiteren versucht er, die Entscheide über die Art der Medieninformation – Medienmitteilung oder Medienkonferenz – zu systematisieren, und die Medienarbeit in den Zusammenhang mit weiteren Kommunikationsinstrumenten zu stellen. Er verfolgt die Medienberichterstattung aktiv und versucht, die Stadtratsmitglieder und insbesondere den Stadtammann* vermehrt zu beraten.

Publikationen

In dieser Frage hat sich bisher gegenüber der Zeit vor Stellenantritt des Informationsverantwortlichen nichts geändert. Insbesondere wurden seit seinem Stellenantritt keine Broschüren produziert.

E-Communications*

Um die inhaltliche Betreuung der Website breiter abzustützen und zu stärken, hat der Informationsverantwortliche ein Team «Internetverantwortliche» mit Vertretenden aller Abteilungen gebildet. Dieses Team hat im Sommer 2006 seine Arbeit aufgenommen und muss seine Rolle und Arbeitsweise erst noch finden. Bereits hat es sich anlässlich einer Sitzung eingehend Gedanken darüber gemacht, wie die bestehende Website weiterentwickelt und vervollständigt werden sollte.

Der Prozess vom (systematischen) Feststellen eines Aktualisierungs- resp. Ergänzungsbedarfs bis zum Aufschalten des entsprechenden Contents* soll noch im laufenden Jahr (2006) mit dem neuen Team erarbeitet und schrittweise eingeführt werden. Hierfür sollen die neuen Internetverantwortlichen auch gezielt geschult werden (Verfassen webgerechter Texte sowie Umgang mit dem verwendeten Content Management System*).

Die Analyse der neuen Abläufe im Bereich Internet kann somit frühestens Ende 2006 erfolgen.

Veranstaltungen

In letzter Zeit organisierten das Infocenter, der Informationsverantwortliche oder auch ein Praktikant der Stadtverwaltung Events. Die Verantwortung für das Konzipieren und Organisieren von Anlässen ist nicht klar geregelt. Dies soll im Rahmen des neuen Leistungsvertrags geschehen (siehe 13.2.6. Werbung* und leistungsspezifische PR*).

E. Ausblick

14. Grundsätzliche Überlegungen für die künftige Kommunikation

Die Resultate der Analyse zeigen, dass die Kommunikation der Stadt Arbon bereits zahlreiche Verbesserungen erfahren hat. Aus Sicht der Verfasserin sind folgende grundsätzliche Überlegungen anzustellen.

14.1. Kommunikationsverständnis und Bewusstsein für die Integrierte Kommunikation

Im Rahmen des Workshops zur Bestimmung der Stakeholder* und Zielgruppen* diskutierte der Stadtrat erstmals ausgiebig über die (Integrierte*) Kommunikation. Das neu gewonnene Kommunikationsverständnis und Bewusstsein gilt es in der Zukunft zu festigen und weiter auszubauen – durch regelmässige Diskussionen zu generellen resp. aktuellen Fragen zur Kommunikation

14.2. Kommunikationsziele und Positionierung

Gemäss dem Modell der Integrierten Kommunikation (siehe Abbildung 3, Seite 14) sind die bisher ausgelassenen Schritte der (Umfeld-)Analyse¹⁷², Positionierung sowie – in Ableitung derselben – der Feststellung der Ziele und Botschaften je Zielgruppe nachzuholen. Im Sinne eines integrierten Vorgehens müsste der Stadtrat dabei überprüfen, ob die bereits vorgenommenen Schritte «Zielgruppenbestimmung» sowie die im Folgenden vorgeschlagene Kommunikationsinstrumente* mit der Positionierung sowie dem Ziel je Zielgruppe übereinstimmen.

14.3. Massnahmen und Mittel

Die vorliegende Analyse hat klar gezeigt, dass die Bedürfnisse der Zielgruppen mittels gezielter Massnahmen* (noch) besser erfüllt werden könnten als bisher. Sinnvollerweise werden diese aufgrund eines Konzepts der Integrierten Kommunikation erarbeitet. Dies kann jedoch erst durch den neuen, verkleinerten Stadtrat erarbeitet und verabschiedet werden. Für die Übergangszeit bis ca.

¹⁷² siehe auch Seite 15, Fussnote 60

Herbst 2007 sollen jedoch mittels punktueller Massnahmen offensichtliche und dringende Lücken geschlossen werden. Die einzelnen Massnahmen sind in den Kapiteln 15. bis 18 beschrieben und zeitlich zugeordnet.

14.4. Ausrichtung auf die Zielgruppen*

Die Gespräche mit den Zielgruppenvertretenden haben gezeigt, dass die Stadt mindestens teilweise noch zielgruppengerechter kommunizieren könnte. Zentral sind insbesondere folgende Punkte:

- frühere Information, nämlich bereits wenn Projekte angedacht werden
- regelmässige, ca. vierteljährliche Kommunikation (Updates) über längerfristige Projekte
- konsequente Information der einzelnen Zielgruppen aufgrund eines verbindlichen Konzepts
- verstärkte Wertschätzung der verschiedenen Zielgruppen und ihrer Rollen

Die tabellarische Übersicht der Bedürfnisse der Zielgruppen (Anhang 10 bis Anhang 15) gibt der Stadt Arbon bei künftigen Kommunikationsaktivitäten zahlreiche konkrete Tipps.

14.5. Ressourcen und Struktur

Die heutigen rund 20 Stellenprozent des Informationsbeauftragten reichen bei weitem nicht aus, um die anstehenden Kommunikationsaktivitäten zu planen, zu koordinieren und umzusetzen. Die Verfasserin schlägt die Aufstockung der Stelle auf mindestens 80 Prozent, evtl. auch 100 Prozent¹⁷³ vor. Damit wäre gleichzeitig gewährleistet, dass sich eine Person ausschliesslich um die Kommunikation der Stadt Arbon kümmert.

Diese Stelle ist hierarchisch weit oben anzugliedern und mit umfassenden Weisungsbefugnissen gegenüber den Abteilungen auszustatten. Des weiteren muss die Stellvertretung des Informationsverantwortlichen geregelt werden. Im Rahmen der laufenden Organigrammanpassungen ist die Schnittstelle zur Stadtkanzlei zu klären und die engere Zusammenarbeit mit den Abteilungen durch die beiden Kommunikationsteams weiter auszubauen und gezielt zu pflegen.

Das offizielle Kommunikationsbudget von jährlich Franken 40'000 wird nicht ausreichen, um die Kommunikationsaktivitäten gezielt auszubauen. Insbesondere die Erweiterung der Website dürfte mindestens einmalig eine grössere Investition bedeuten. Durch das Neuverhandeln des Leistungsvertrags mit dem Verkehrsverein Arbon und Umgebung werden Mittel frei werden. Es gilt, das Kom-

¹⁷³ vergleiche auch Seite 58, Fussnote 165

munikationsbudget gezielt aufzustocken – u.a. auch durch Umverteilen der Finanzen zwischen den Abteilungen (die bisher Publikationen finanzierten und produzierten) sowie der Kommunikation.

14.6. Abläufe

Bruhn schlägt insgesamt fünf Organisationsstrukturen vor, um die Integration der Kommunikation in einer Unternehmung* zu erreichen:

- Integration durch «De-Spezialisierung»
- Integration durch Hierarchisierung
- Integration durch Teamorientierung
- Integration durch Prozessorientierung
- Vorschlag einer idealtypischen Organisationsgestaltung der Integrierten Kommunikation¹⁷⁴

Jede der vorgeschlagenen Möglichkeiten hat ihre Vor- und Nachteile – je nach Unternehmung* überwiegen die Vorteile der einen oder der anderen Struktur.

In Anbetracht der Voraussetzungen der Stadt Arbon – eine einzige Fachperson im Bereich Kommunikation und somit eine einzige Kommunikationseinheit sowie die beschränkten finanziellen Ressourcen – favorisiert die Verfasserin die «Integration durch Prozessorientierung». «Im Gegensatz zu traditionellen Modellen orientiert sich eine prozessorientierte Organisation nicht an einem Zweck, sondern an der Lösung von Kundenproblemen bzw. der Generierung eines Kundennutzens.»¹⁷⁵ Dies entspricht dem Ansatz der modernen Verwaltung mit Kundenorientierung.

Es gilt die verschiedenen Kommunikationsabläufe als Prozesse zu verstehen und das Denken und Handeln in Prozessen bei den Mitarbeitenden der Arboner Verwaltung einzuführen. Damit kann die Kommunikation gleichzeitig Pionierarbeit leisten, indem sich das Denken und Handeln in Prozessen letztlich in der gesamten Arbeit der Verwaltung niederschlägt.

Diese Arbeit wird der Informationsverantwortliche mit den Teams «interne Kommunikationsleute» und «Internetverantwortliche» – evtl. in gemeinsamer Arbeit beider Teams – leisten müssen. Dieser Prozess wird voraussichtlich mehrere Monate dauern und kann realistischerweise erst dann gestartet werden, wenn der Informationsverantwortliche über die entsprechenden Ressourcen verfügt. Die grosse Herausforderung wird darin bestehen, den Vertreter/innen der verschiedenen Abteilungen

¹⁷⁴ Bruhn 2003, S. 201–233

¹⁷⁵ Bruhn 2003, S. 224, dabei Sutrich 1994, S. 121; Remer 1996, S. 306, Gaitanides 1998, S. 370 zitierend

den Mehrwert aufzuzeigen, den sie durch die Koordination durch den Informationsverantwortlichen erfahren.

15. Zeitliche Gliederung für den Massnahmenkatalog

Auf Basis dieser grundsätzlichen Überlegungen erarbeitete die Verfasserin einen Katalog konkreter Massnahmen* zuhanden des Arboner Stadtrates. Aufgrund der speziellen Rahmenbedingungen drängte sich deren zeitliche Einteilung in folgende drei Einheiten auf:

- kurzfristige Massnahmen: heute bis zu den Wahlen vom 21. Januar 2007
Während dieser Phase sind die Stadtratsmitglieder im Wahlkampf¹⁷⁶ – es besteht (wegen der Verkleinerung des Gremiums) eine gewisse Konkurrenz, die zumindest bei einzelnen Stadträt/innen zu einer erhöhten Kommunikationsaktivität führt.
- mittelfristige Massnahmen: zwischen Neuwahlen und Amtsantritt Januar – Juni 2007
In dieser zweiten Phase wird mindestens eine/r der noch amtierenden Stadträt/innen für die folgende Legislatur nicht mehr gewählt sein. Diese/r wird möglicherweise nicht mehr im gleichen Masse wie bisher motiviert sein, neue (Kommunikations-)Projekte anzugehen und umzusetzen.
- längerfristige Massnahmen: im Rahmen der Legislaturplanung (Juni) 2007–2011
Zu Beginn der Legislatur wird sich der neue, verkleinerte Stadtrat zuerst neu organisieren und orientieren müssen: Die neuen fünf Ressorts führen möglicherweise zu Rochaden innerhalb des Gremiums, so dass sich einzelne Stadträt/innen zuerst in ihre neuen Themenkreise werden einarbeiten müssen. Damit werden eventuell zu Beginn der neuen Legislatur ebenfalls nur beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen.

Der logische erste Punkt – nämlich die Erarbeitung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation – kann aus den gegebenen Umständen frühestens im Sommer 2007 angegangen werden. Die Zeit bis dahin soll jedoch bereits genutzt werden, um punktuell einzelne Massnahmen vorzuziehen. Die zeitliche Staffelung der Massnahmen geschieht aufgrund folgender Überlegungen:

- zeitliche Dringlichkeit
- Zweckmässigkeit einer vorzeitigen Umsetzung ohne Basis eines Kommunikationskonzepts
- Machbarkeit aufgrund der vorhandenen Ressourcen

¹⁷⁶ Der Wahlkampf begann gemäss Aussagen verschiedener Arboner/innen bereits im Sommer 2006.

Diese Vorgaben führen zu den in den Kapiteln 16. bis 18. aufgelisteten Massnahmen. Für jede Massnahme ist vorgängig ein klares, messbares Ziel zu definieren und dessen Erreichung zu messen – z.B. mittels Feedbackformular, Telefoninterviews o.ä. Die aufgeführten Ziele sind lediglich ein Vorschlag und sind je nachdem zu spezifizieren (quantitativ, terminlich) oder zu optimieren. Die vorgeschlagenen Massnahmen sind nach Priorität aus Sicht der Verfasserin geordnet (1 = höchste, 3 = niedrigste Priorität) geordnet. Die Angaben zum Aufwand stellen eine Schätzung der Verfasserin dar (in Mann-/Fraustunden resp. -tage und -wochen) und dienen dem Stadtrat als Orientierungshilfe bei seinem Entscheid über die Umsetzung der Massnahmen.

Mittels der kurz- und mittelfristigen Massnahmen und deren Evaluation können erste wertvolle Erfahrungen gesammelt werden, die im Sommer 2007 in die Erarbeitung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation einfliessen sollen.

16. Kurzfristige Massnahmen

(bis zu den Wahlen vom 21. Januar 2007)

Die im Folgenden beschriebenen Massnahmen können ohne allzu grossen Aufwand und relativ schnell umgesetzt werden, ohne dass die künftige Positionierung der Stadt Arbon bereits feststehen muss. Eine Übersicht der kurzfristigen Massnahmen inklusive Zuordnung zu den Kommunikationskategorien und angesprochene Zielgruppen* findet sich in Anhang 16, Seite 115.

16.1. Wiederkehrendes Traktandum «Kommunikation» in Stadtratssitzungen

Ein fixes Traktandum «Kommunikation» in der ersten Hälfte der Stadtratssitzungen (mit Teilnahme des Informationsverantwortlichen) stellt sicher, dass sich die Stadratsmitglieder künftig regelmässig und immer fundierter mit der Kommunikation, ihrer Bedeutung und Planung auseinandersetzen. Damit werden sie mit der Zeit auch zu einem gemeinsamen Verständnis von Kommunikation finden.¹⁷⁷

Priorität: 1 – Diese Massnahme ist zentral für die weitere Entwicklung der Kommunikation.

Ziel: Bis Ende 2006 gibt es deutlich weniger kurzfristige Kommunikationsaktivitäten.

Aufwand: ca. 1 Stunde wöchentlich für Vorbereitung
(Stadtammann, Stadtschreiberin, Informationsbeauftragter)

¹⁷⁷ Längerfristig wären hier auch Themen wie Wertschätzung aufzuarbeiten (evtl. mit externer Unterstützung).

16.2. Standardisierter Punkt «Kommunikation» bei Stadtratsanträgen

Das Formular, das sämtlichen Anträgen an den Stadtrat beigelegt wird und Aussagen zu den Eckpunkten des Antrags macht, wird um den Punkt «Kommunikation» ergänzt: Gefragt wird, ob und wie ein allfälliger Entscheid des Stadtrates den Medien kommuniziert werden soll. Gleichzeitig wird das Papier «Öffentlichkeitsarbeit – Wegleitung für den Umgang mit Medien», das die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Bereich Medienarbeit* regelt, überarbeitet und verabschiedet. Hier gilt es u.a. zu regeln, wann die Einberufung einer Medienkonferenz angebracht ist.

Priorität: 1 – Diese Massnahme erhöht das Bewusstsein für Kommunikation bei allen Beteiligten (Mitarbeiter/innen und Stadtrat).

Ziel: Für jeden Stadtratsantrag ist vor der Sitzung klar, ob und wie er kommuniziert werden soll – mindestens für die Hälfte der zu kommunizierenden Entscheide liegt anlässlich der Sitzung ein Entwurf der Medienmitteilung vor.

Aufwand: ca. ½ Tag für die Überarbeitung des Papiers (Informationsbeauftragter) – der Aufwand pro Medienmitteilung wird tendenziell kleiner (Abteilungen, Informationsbeauftragter)

16.3. Start Versand Medienmitteilungen per E-Mail an Mitarbeitende

Zeitgleich mit dem E-Mail-Versand der Medienmitteilungen an Medienschaffende wird diese auch an alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung gemailt. Für Mitarbeitende, die über keinen Computerarbeitsplatz verfügen, wird eine alternative Lösung gefunden (z.B. Aushang der ausgedruckten Medienmitteilung am Schwarze Brett).

Priorität: 1 – Praktisch ohne Aufwand kann der Informationsstand bei den Mitarbeitenden¹⁷⁸ deutlich verbessert werden, was deren Motivation stark fördert.

Ziel: Die Mitarbeitenden fühlen sich deutlich besser informiert als bisher, was in der Stadtverwaltung läuft (Umfrage nach sechs Monaten).

Aufwand: –

¹⁷⁸ Aufgrund der zentralen Bedeutung der Mitarbeitenden in einer Dienstleistungen erbringenden NPO* (siehe 2. Die öffentliche Verwaltung: eine staatliche Non-Profit-Organisation) sind Massnahmen, die die Motivation der Mitarbeitenden fördern, von hoher Priorität.

16.4. Festlegen verbindlicher Richtlinien für Wahlkampf und Legislatur-Ende

In Anbetracht der bewegten Geschichte der Stadt Arbon wäre es erstrebenswert, dass der anstehende Wahlkampf nicht für weitere negative Schlagzeilen sorgt. Als ein wichtiges Mittel einigt sich der gesamte Stadtrat auf eine verbindlichen Regelung der Kommunikationsaktivitäten sämtlicher Stadträt/innen sowie deren Ressorts. Ziel aller Stadträt/innen auch während der heissen Phase des Wahlkampfes sowie während der letzten Monate der laufenden Legislatur sollte das Wohl und die Zukunft der Stadt Arbon sein.

Priorität: 1 – Diese Massnahme muss sehr schnell ergriffen werden: Der Wahlkampf läuft.

Ziel: Es gibt keine negativen Schlagzeilen über den Arboner Wahlkampf und die Ressortverteilung nach den Wahlen in ausserkantonalen Medien.

Aufwand: ca. 2 Stunden für Diskussion und Entscheid (Stadtrat)

16.5. Durchführung eines «Wahlcenters» für den Wahltag

Gemäss Vorschlag der Medienschaffenden wird für die anstehenden Gesamterneuerungswahlen (Stadtrat: 21. Januar 2007, Stadtparlament: 1. April 2007) jeweils ein Wahlstudio eingerichtet. Um das Budget möglichst klein zu halten, wäre eine Lösung in einem zentral gelegenen Restaurant mit Saal denkbar. Die Kandidat/innen und Parteipräsident/innen werden eingeladen, am jeweiligen Wahlsonntag das Wahlstudio aufzusuchen – die Medienschaffenden können so mit weniger Aufwand umfassender über die Wahlen berichten.

Priorität: 2 – Ein Wahlcenter ist nicht zwingend, könnte aber mit wenig Aufwand das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Stadt Arbon erhöhen. Der Entscheid muss schnell fallen.

Ziel: Mindestens die Hälfte der Kandidat/innen taucht im Wahlcenter auf.

Aufwand: ca. ½ Tag (Stadtkanzlei, Informationsverantwortlicher)
zwischen 0 und 1000 Franken¹⁷⁹

16.6. Vervollständigen und Aktualisieren der Website

Zusammen mit dem Team «Internetverantwortliche» gilt es die Lücken der bestehenden Website systematisch aufzulisten und gemäss einem strategischen Vorgehensplan aufgrund klarer Priorisie-

¹⁷⁹ je nachdem, ob der Raum gemietet werden muss und ob ein Teil der Konsumation offeriert werden soll

rung gezielt zu füllen. Insbesondere folgende Punkte sind möglichst rasch in das Konzept der Website zu integrieren und danach konsequent zu aktualisieren:

- Hintergrundinformationen zu längerfristigen Projekten
- die Medienmitteilungen
- die Beschlüsse des Stadtrates (in geraffter Form)
- die Traktandenliste der Parlamentssitzungen

Sinnvoll wäre, dass jeweils nach dem Aufschalten der Stadtratsbeschlüsse die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung per Kurzmail mit direktem Link informiert würden.¹⁸⁰

Priorität: 2 – Diese Massnahme kann auch auf die folgende Phase verschoben werden.

Ziel: Bis Mai 2007 liegt eine systematische Auflistung der zu füllenden Lücken vor und sind mindestens ein Viertel der festgehaltenen Lücken gefüllt.

Aufwand: ca. 2 Wochen (Informationsbeauftragter und Internetverantwortliche)

16.7. Durchführung eines Behördentreffens und evtl. «Gipfelkonferenz»

Die Tradition der Treffen mit den Körperschaften soll schnell wiederbelebt werden. Empfehlenswert wäre, mit den Vertreter/innen der Körperschaften vorgängig Kontakt aufzunehmen, um allfällige Anpassungen am bisherigen Konzept vorzunehmen (z.B. bezüglich der Anzahl Teilnehmer/innen).

Möglicherweise wäre eine vorgängige «Gipfelkonferenz» des Stadtammanns mit den Körperschaftspräsidenten zielführend: Hier könnten die Bedürfnisse der Körperschaften für künftige Treffen eruiert und gleichzeitig eine gewisse Wertschätzung gegenüber den Körperschaften gezeigt werden.

Priorität: 3 – Diese Massnahme kann auch auf die folgende Phase verschoben werden.

Ziele: - gemeinsame Organisation des nächsten Neuzuzüger-Anlasses (siehe 16.8.)
- Einigung über Zusammenarbeit beim geplanten Newsletter (siehe 17.4.)

Aufwand: ca. 1 Tag (Stadtkanzlei und Informationsbeauftragter)

16.8. Persönliche Begrüssung der Neuzuzüger/innen

Ein persönliches Begrüssungsschreiben, signiert durch den Stadtammann, wird möglichst rasch formuliert und künftig dem Versand der Informationsmaterialien an Neuzuzüger/innen beigelegt. Eine

¹⁸⁰ Laut Aussage verschiedener Mitarbeitender hatten sie früher jeweils die amtlichen Nachrichten aus dem Stadtrat, wie sie den Medien zugestellt wurden, per Mail erhalten.

baldige Durchführung eines Begrüssungsanlasses neuer Einwohner/innen drängt sich auf, da in grösseren neuen Überbauungen relativ viele Leute neu nach Arbon gezogen sind. Sollte das genaue Datum des letzten Anlasses nicht mehr exakt eruiert werden können, wäre der Anlass via Medien und Internet umfassend zu bewerben, damit sicher keine/r der bisher nicht begrüsst neu Zugezogenen übergangen würde.

Priorität: 1 für das Begrüssungsschreiben: Schnelle Verbesserung mit wenig Aufwand möglich.
3 für den Begrüssungsanlass: Er kann auch auf die Folgenphase verschoben werden.

Ziel: Mindestens zwei Drittel der seit einem Vierteljahr neu Zugezogenen fühlt sich willkommen in Arbon (Umfrage).

Aufwand: ca. 2 Tage (Abteilung Einwohner und Sicherheit)

16.9. Lancierung der «Stadtammann-Sprechstunde»

Der Stadtammann beschliesst und kommuniziert eine fixe Stunde pro Woche, während der er jeweils für die Medienschaffenden telefonisch sicher erreichbar ist. Sinnvollerweise wäre der Informationsverantwortliche jeweils ebenfalls anwesend, um allenfalls Rücksprache zu nehmen.

Priorität: 3 – Diese Massnahme fällt unter die Kategorie «nice to have».

Ziel: In den drei Folgemonaten gibt es deutlich weniger ungewollte Medienberichterstattung dank besserem gegenseitigen Verständnis von Medienschaffenden und Stadtammann.

Aufwand: 1 Stunde pro Woche für den Stadtammann, während der er keine Termine fixieren kann und bei der Arbeit evtl. mehrmals durch Anrufe unterbrochen wird

17. Mittelfristige Massnahmen

(zwischen Neuwahlen und Amtsantritt Januar – Juni 2007)

Die im Folgenden beschriebenen Massnahmen können ebenfalls noch ohne festgelegte Positionierung der Stadt Arbon umgesetzt werden. Sie benötigen aber z.T. etwas mehr Vorbereitungszeit resp. können erst in Kenntnis der Namen der Stadtrats- und Parlamentsmitglieder angegangen werden. Eine Übersicht der mittelfristigen Massnahmen inklusive Zuordnung zu den Kommunikationskategorien und angesprochene Zielgruppen* findet sich in Anhang 17, Seite 116.

17.1. Jahresplanung für die Kommunikationsaktivitäten 2007 und 2008

In enger Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern und den Stadträt/innen erstellt der Informationsverantwortliche eine Planung der Kommunikationsaktivitäten 2007 und 2008. Diese Jahresplanung soll regelmässig in den Stadtratssitzungen thematisiert werden und muss erfahrungsgemäss immer wieder aktualisiert und angepasst werden (rollende Planung). Zusätzlich ist zu überlegen, wie die Jahresplanung (oder mindestens Teile davon) anderen Mitarbeiter/innen zugänglich gemacht werden können.¹⁸¹

Priorität: 1 – Diese Massnahme ist von zentraler Bedeutung für die weitere Entwicklung der Kommunikation in Arbon.

Ziel: - deutliche Reduktion der «Feuerwehrrübungen» 2007 gegenüber 2006
- Jahresplanung 2008 steht bereit, bevor der Budgetprozess 2008 beginnt

Aufwand: maximal ½ Tag Initialaufwand (Informationsverantwortlicher, Abteilungsleiter, Stadträt/innen), langfristig aber Zeitersparnis durch längerfristiges, geplantes Vorgehen¹⁸²

17.2. Erarbeiten des Stellenbeschriebs und Organigrammanpassung

Im Rahmen des wiederkehrenden Traktandums «Kommunikation» fällt der Stadtrat den strategischen Entscheid, wie die Stelle des Informationsverantwortlichen weiterentwickelt werden soll (Aufstockung auf 80 oder mehr Stellenprozente, hierarchische Eingliederung ins Organigramm, Weisungsbefugnis, Teilnahme an Stadtratssitzungen, Budget).¹⁸³ Durch die Verkleinerung des Stadtrates von sieben auf fünf Mitglieder sollten die entsprechenden finanziellen Mittel frei werden.

Parallel dazu sind die beiden Teams «interne Kommunikationsleute» resp. «Internetverantwortliche» zu institutionalisieren (Aufnahme der Aufgabe in die jeweiligen Stellenbeschriebe).

Priorität: 1 – Der Entscheid über die Aufstockung der Stelle ist matchentscheidend für die weitere Entwicklung der Kommunikation und muss schnell gefällt werden.

Ziele: Der Entscheid über die Stellenaufstockung ist bis März 2007 gefällt, die Stelle wird bis spätestens April 2007 ausgeschrieben (Stellenantritt im Sommer 2007).

¹⁸¹ Möglich wäre z.B. eine elektronische Lösung via Outlook-Agenda oder mittels eines grossen, aufgehängten Jahresplaners (evtl. verschliessbar) im Büro des Informationsverantwortlichen.

¹⁸² «Feuerwehrrübungen» in letzter Minute führen aus Erfahrung der Verfasserin oft zu unnötigen «Schlaufen» und damit zu Mehraufwand.

¹⁸³ Für die erst kürzlich geschaffene Stelle des Informationsverantwortlichen gibt es noch keinen gültigen Stellenbeschrieb, jedoch Vorschläge als Diskussionsgrundlage.

Aufwand: ca. ½ Tag für Entscheid resp. dessen Vorbereitung (Stadtrat)
ca. ½ Tag für Anpassung der Stellenbeschriebe (Abteilungsleiter)
Aufwand für Besetzung je nach Ausgangslage¹⁸⁴
jährliche Kosten im Rahmen des heutigen Lohnes des Stelleninhabers

17.3. Adressdatenbank evaluieren

Zielgruppenspezifische Kommunikation bedingt aktuelle Daten der Zielgruppenvertretenden. Die Stadt Arbon verfügt bisher nicht über eine zentrale Adressdatenbank; in den verschiedenen Abteilungen werden verschiedene Listen mit z.T. analogen Adressen geführt und mehr oder weniger gepflegt. Im Hinblick auf künftige Treffen mit Unternehmen, Körperschaften und politischen Gremien, und auf die Lancierung eines Newsletters sollen die Kosten und Möglichkeiten einer zentralen Datenbank evaluiert werden. Evtl. könnte eine solche Datenbank mit dem bestehenden Register der Einwohner/innen verknüpft werden. Zu klären wäre insbesondere der Zugriff auf die Daten: Wer darf was sehen? (Datenschutz) – Wer darf was ändern? (Datensicherheit und -aktualität¹⁸⁵).

Priorität: 1 – Eine Datenbank ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung des Newsletters (siehe 17.4.) sowie anderer zielgruppenspezifischer Massnahmen. Evaluation und Realisierung einer Datenbanklösung beanspruchen erfahrungsgemäss viel Zeit.

Ziel: Evaluation als Entscheidbasis bis März 2007
Entscheid bis Mai 2007
allfällige Ausschreibung, Installation und Dateneingabe bis August 2007

Aufwand: ca. 3 Tage für Evaluation (EDV-Verantwortlicher, Abteilung Einwohner und Sicherheit, Stadtkanzlei)
finanzieller und personeller Aufwand je nach gewählter Lösung sehr unterschiedlich

17.4. Newsletter konzipieren

Aufgrund der geäusserten Bedürfnisse wird ein Newsletter konzipiert, der Interessierte über die wichtigen Entscheide, Projekte und Entwicklungen in Arbon informiert. Der Newsletter soll sowohl in elektronischer wie auch in gedruckter Form angeboten werden und alle zwei Wochen (jeweils nach den Stadtratssitzungen) erscheinen. Mögliche Inhalte wären:

¹⁸⁴ Je nachdem, ob der heutige Stelleninhaber diese aufgestockte Stelle übernehmen würde oder nicht, wäre eine externe Stellenausschreibung mit umfangreichem Selektionsverfahren (Personalchef) nötig.

¹⁸⁵ Ein kompliziertes Prozedere zum Melden nicht mehr aktueller Angabe (z.B. via Formular an eine einzige berechnete Person) senkt aus Erfahrung der Verfasserin die Qualität und Aktualität der Daten spürbar.

- Stadtrat: Entscheide und Diskussionen, Projektideen
- Parlament: Entscheide und Diskussionen
- Stadtentwicklung: laufende, längerfristige Projekte (ca. vierteljährliche Updates)
- Ausschreibungen: Baubewilligungen, Stellen, Mandate
- Körperschaften¹⁸⁶: Angebote und Projekte

Als zusätzliches, auflockerndes Element könnte z.B. «das Zitat der Woche» als feste Rubrik eingebaut werden, wo sich jeweils eine Person – Stadtrat/in, Parlamentarier/in, Mitarbeiter/in der Stadtverwaltung oder auch ein/e beliebige/r Einwohner/in der Stadt Arbon zur Stadt äussert. Explizit zu klären wären die Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Rubriken sowie die internen Abläufe (z.B. Qualitätskontrolle).

Priorität: 1 – Das Bedürfnis nach einem Newsletter ist ausgewiesen. Inhaltliche und technische Konzeption beanspruchen erfahrungsgemäss eine gewisse Vorlaufzeit.

Ziele: - Konzept für einen Newsletter bis März 2007
 - Entscheid über Umfang, Inhalt und technische Lösung bis April 2007
 - Vorbereitungen für Umsetzung ab Juni 2007 (siehe 18.2.)

Aufwand: ca. 1 Woche (Informationsverantwortlicher, Team interne Kommunikationsleute)

17.5. Überprüfung der amtlichen Publikationsorgane (*felix*, Tagblatt)

Die Verträge resp. Absprachen mit den beiden amtlichen Publikationsorganen *felix* und Tagblatt werden einer kritischen Evaluation unterzogen unter den Gesichtspunkten:

- Kosten
- Reichweite
- Ausrichtung auf die Zielgruppen¹⁸⁷

Dabei sind auch Überlegungen anzustellen, welche Informationen allenfalls ausschliesslich via Internet (Website oder Newsletter (siehe 16.6. resp. 17.4.)) publiziert werden könnten.

Priorität: 1 – Diese Massnahme hängt eng mit der Massnahme 17.4. zusammen. Der Entscheid ist budgetrelevant und muss zwingend vor Beginn der Budgetierung 2008 gefällt sein.

¹⁸⁶ Dies bedingt eine aktive Mitarbeit der Körperschaften, die ihrerseits dank dem Newsletter ihre Informationen breit(er) streuen könnten: Die Kirchen erreichten so auch Nichtmitglieder Ihrer Kirchengemeinde.

¹⁸⁷ Je nach Inhalt betreffen die Informationen sämtliche Einwohner/innen oder nur gewisse (z.B. Hausbesitzende).

Ziel: - Verhandlungen bis März 2007 abgeschlossen
- Stadtratsentscheid spätestens im Mai 2007

Aufwand: ca. 1 Tag (Informationsverantwortlicher)

17.6. Durchführung von drei bis vier Mitarbeitenden-Anlässen für 2007

Um den Abteilungs-übergreifenden Dialog zwischen den Mitarbeitenden zu verbessern, wären drei bis vier Anlässe pro Jahr zu organisieren. Diese müssten nicht alle gleich aufwändig konzipiert sein – möglich wäre z.B. ein Weihnachtsessen (wie bisher), ein Kegel-Turnier im Frühjahr (Mannschaftsbildung durch Los) sowie ein gemütliches Beisammensein beim Grillen am See im Sommer. Jeder Anlass würde im Turnus durch eine andere Abteilung organisiert, was den Aufwand verteilt und die Teambildung innerhalb der Abteilungen fördert. Evtl. könnten zu einem Anlass auch die Mitglieder des Parlaments und des Stadtrats eingeladen werden.

Priorität: 1 – Mit sehr wenig Aufwand könnte die Motivation der Mitarbeitenden entscheidend gefördert werden, was sich positiv auf die Kommunikation gegen aussen auswirken wird.

Ziel: Die Mitarbeitenden kennen sich über die Abteilungsgrenzen hinweg (z.B. 90 %-Quote).

Aufwand: maximal ½ Tag pro Anlass (jeweilige Abteilung)

17.7. Gezielte Erweiterung der Website: Intranet, Extranet

Aufgrund einer Bedürfnisanalyse bei den Mitarbeitenden¹⁸⁸ wird die bestehende Internet-Site um ein Intranet erweitert. Der in der Stadtverwaltung verwendete Browser wird so eingerichtet, dass er beim Aufstarten am Morgen das Intranet aufstartet. Informationen wie Stadtratsentscheide oder Medienmitteilungen werden nicht mehr per E-Mail versandt, sondern auf der News-Seite des Intranets verlinkt. Attraktiv wäre das Angebot, neu Aufgeschaltetes via RSS-Feed* abonnieren zu können.¹⁸⁹

Aufgrund einer Bedürfnisanalyse der Parlamentsmitglieder sowie der Unternehmen wird die bestehende Website ausserdem um ein Extranet erweitert, wo passwortgeschützt spezifische Informationen angeboten werden.¹⁹⁰ Prüfwert ist auch die von Unternehmen vorgeschlagene Plattform.¹⁹¹

¹⁸⁸ Umfrage auf Basis der Ergebnisse im Anhang 13, Seite 109

¹⁸⁹ Mittels der modernen RSS-Technik kann jede/r Surfer/in selber bestimmen, ob die News als Holschuld (ohne Abonnement) oder als Bringschuld (Abonnement) funktionieren sollen.

¹⁹⁰ z.B. Unterlagen zu FGK-Geschäften für die FGK-Mitglieder; Traktandenlisten und Protokolle der jeweiligen ad hoc-Kommissionen für die Mitglieder, Traktandenliste, Protokolle und Projektinformationen für alle Parlamentsmitglieder

¹⁹¹ siehe Anhang 12, Seite 107

- Priorität:** 1 für das Intranet: Durch die verbesserte Information der Mitarbeitenden können diese künftig noch bessere Dienstleistungen gegenüber den Kund/innen erbringen.
3 für das Extranet: Diese Massnahme gehört eher zur Kategorie «nice to have», ist aber zwingend mit dem – technisch eng verwandten – Intranet zu betrachten.
- Ziel:** - klares Konzept für die Erweiterung der bestehenden Website bis April 2007
- Entscheid über Umfang des Ausbaus bis Mai 2007
- Bereitstellen der entsprechenden Mittel im Budget 2008
- Aufwand:** ca. 1 Woche (Informationsverantwortlicher / Team Internetverantwortliche)
zwischen 30'000 und 100'000 Franken (je nach Umfang)

17.8. Neuzuzüger-Broschüre und Onlineschalter überarbeiten

Die umfangreiche Neuzuzüger-Broschüre (mit Vorwort der längst abgetretenen Frau Stadtammann Buchmüller) wird kritisch evaluiert und aktualisiert (inkl. neue Zusammensetzung von Stadtrat und Parlament ab Juni). Parallel dazu wird auch der Onlineschalter auf der Website überarbeitet. Eine kritische Evaluation sollte hinsichtlich der Finanzierung (Werbung wie bisher?) sowie dem Umfang (evtl. Kürzung der Inhalte mit Verweis auf die Website?) vorgenommen werden.

- Priorität:** 1–2 – Die Neuauflage der Broschüre kann allenfalls mit einer Zwischenlösung (z.B. Überkleben des Vorworts mit einer aktuellen Version) herausgeschoben werden; Entscheid aufgrund der vorhandenen Restexemplare.
- Ziel:** Am 1. Juni 2007 (Beginn der neuen Legislatur) liegt die neue Broschüre druckfertig vor und ist der Onlineschalter auf dem aktuellen Stand.
- Aufwand:** ca. 3-4 Wochen (Informationsverantwortlicher / Mitglieder der Kommunikationsteams)
Layout- und Druckkosten (je nach Auflage)

17.9. «Gipfelkonferenz» mit Büro des Parlaments

Anlässlich eines «Gipfelkonferenz» tauschen der Stadtammann und das Büro des Parlaments im direkten Gespräch ihre Vorstellungen über die künftige Zusammenarbeit aus und nehmen eine erste Grobplanung der politischen Geschäfte der kommenden Monate vor.

- Priorität:** 2 – Mit wenig Aufwand könnte das noch immer leicht angespannte Verhältnis zwischen Parlament und Stadtrat verbessert werden; diese Massnahme kann aber auch auf die folgende Phase verschoben werden (Wichtigkeit der Zielgruppe).

Ziel: Eine Grobplanung der Parlamentsgeschäfte der nächsten sechs Monate liegt vor.

Aufwand: ca. 1 Stunde Vorbereitung (Stadtkanzlei)

17.10. Durchführung eines Treffens mit den Unternehmen

Die in Arbon ansässigen Unternehmen werden zu einem Treffen mit dem gesamten Stadtrat und den Abteilungsleitern eingeladen. Ziel ist es, den Dialog zwischen Stadt und Wirtschaft auszubauen und gegenseitig die Bedürfnisse und Wünsche kennen zu lernen. Sinnvoll wäre allenfalls eine gemeinsame Organisation mit der Arbeitgebervereinigung Arbon und Umgebung (AVA).

Priorität: 2 – Mit wenig Aufwand könnte den Unternehmen Wertschätzung entgegengebracht werden; die Massnahme kann aber – je nach Terminplanung der AVA – auch auf die Folgephase verschoben werden.

Ziel: Der Stadtammann gewinnt drei zentrale neue Einsichten über die Bedürfnisse der Arboner Unternehmen.

Aufwand: ca. ½ Tag (Büro Stadtammann)

17.11. CD-Anpassungen und CD-Manual

Die 1997 erarbeiteten Vorgaben¹⁹² zum Logo und die zwischenzeitlich vorgenommenen Anpassungen sind kritisch zu analysieren und zu überdenken. Aufgrund der gefällten Entscheide ist ein Corporate Design mit verbindlichen Vorgaben für den täglichen Gebrauch (CD-Manual) zu erarbeiten. Anschliessend sind sämtliche im Haus verwendeten Dokumentvorlagen durch neue, den Vorgaben entsprechende Vorlagen zu ersetzen.

Priorität: 3 – Der festgestellte Mangel an formaler Integration dauert schon bald zehn Jahre. Die Umsetzung dieser Massnahme ist deshalb nicht sonderlich dringend (dafür sehr aufwändig) und kann auch auf die Zeit nach vorgenommener Positionierung (siehe 18.1.) verschoben werden.

Ziele: - verbindliches Corporate Design bis Juni 2007
- Anpassung und Vereinheitlichung sämtlicher Vorlagen bis im August 2007

¹⁹² die Gestaltungsvorgaben für Stellen- sowie weitere Inserate in den beiden offiziellen Publikationsorganen *felix* und Tagblatt – siehe Anhang 22, Seite 125

Aufwand: ca. 1 Woche für Analyse und Entscheidvorbereitung (Informationsverantwortlicher)
ca. 30'000 Franken für Erarbeitung des CD-Manuals¹⁹³
ca. 1 Woche für Anpassung sämtlicher Vorlagen (Informationsverantwortlicher, ext. Agentur)
ca. 1 Woche für interne Schulung und Überzeugungsarbeit (Informationsverantwortlicher)

18. Längerfristige Massnahmen (im Rahmen der Legislaturplanung 2007–2011)

Mit Beginn der neuen Legislatur fängt im Bereich Kommunikation der Stadt Arbon eine neue Ära an: Nun wird die Basis für eine langfristige, Integrierte Kommunikation* erarbeitet. Dieser Prozess dauert voraussichtlich mehrere Monate. Vorgängig aufgegleiste Massnahmen könnten jetzt umgesetzt werden. Eine Übersicht der mittelfristigen Massnahmen inklusive Zuordnung zu den Kommunikationskategorien und angesprochene Zielgruppen* findet sich in Anhang 18, Seite 117.

18.1. Erarbeitung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation

Möglichst bald nach Vereidigung des neu gewählten, verkleinerten Stadtrats sollte dieser die fehlenden Punkte für die Erarbeitung eines integrierten Kommunikationskonzepts angehen:

- Analyse und Bewertung: Bestimmung und Analyse der relevanten Marktteilnehmer¹⁹⁴
- Positionierung (siehe 4.1.2. Positionierung)
- Definition von Zielen und Botschaften je Zielgruppe* (siehe 4.1.4. Definition von Zielen und Botschaften)

Dabei gilt es sich vorgängig genau zu überlegen, wie die Stakeholder* der Stadt Arbon aktiv in diesen Prozess einbezogen werden sollen.

Diese weiteren Bausteine dienen – zusammen mit den Resultaten dieser Arbeit (Analyse sowie Erfahrungen aus den vorgeschlagenen kurz- und mittelfristigen Massnahmen*) und der Legislaturplanung 2007–2011 – als Basis für ein Konzept der Integrierten Kommunikation.¹⁹⁵

¹⁹³ Grobschätzung – der Betrag kann je nach gewünschter Lösung stark variieren.

¹⁹⁴ Der Stadtrat sowie der Informationsverantwortliche müssten sich – evtl. mit externer Hilfe – bewusst werden, welche Gemeinden die Stadt in den verschiedenen Bereichen (Einwohner/innen, Unternehmen, Tourismus) konkurrieren. Auf Basis dieses Entscheids gälte es die Situation zu analysieren und zu bewerten (siehe 4.1.1. Analyse und Bewertung).

¹⁹⁵ gemäss Bruhn 2003, S. 337–344

Wie unter 4.2. Kommunikationskonzept mit drei Elementen beschrieben, ist dieses Konzeptpapier durch den Stadtrat zu entwickeln. Der Informationsverantwortliche kann durch sein Know-how im Bereich der Integrierten Kommunikation wertvolle Inputs beisteuern und den Prozess aktiv begleiten; jedoch ist es am Stadtrat, die Inhalte (Positionierung, Ziele, Botschaften etc.) zu definieren. Sinnvoll wäre, die Mitglieder der beiden Kommunikationsteams ebenfalls in den Prozess einzubinden.

Die Erfahrungen, die mit den kurz- und mittelfristigen Massnahmen (siehe Kapitel 16. und 17.) gesammelt werden konnten, stellen eine wertvolle Hilfe bei der Definition der künftigen Kommunikationsmittel dar.

Aufgrund der vorliegenden Analyse müsste das Konzept insbesondere folgende Punkte regeln:

- Regelung der Prozesse und Verantwortlichkeiten (innerhalb Verwaltung, Stadtrat und Parlament)
- Regelung, welche Zielgruppen* worüber informiert werden sollen resp. müssen
- verbindliche Richtlinien bezüglich Kompetenzen (Entscheidungen, Stellungnahmen) und Abläufe
- Integration jener kurz- und mittelfristigen Massnahmen, die sich als sinnvoll erwiesen haben
- regelmässige Updates zu längerfristigen Projekten
- Koordination auf strategischer Ebene mit den Körperschaften

Priorität: 1 – Die Erarbeitung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation ist von zentraler Bedeutung und geniesst absolute Priorität.

Ziel: Verabschiedung des Kommunikationskonzepts bis September 2007

Aufwand: ca. 4 Wochen (Stadträt/innen, Informationsverantwortlicher)
zwischen 0 und 30'000 Franken (je nachdem, ob externe Unterstützung beigezogen wird)

18.2. Newsletter umsetzen

Möglichst rasch nach Beginn der neuen Legislatur soll der Newsletter (siehe 17.4.) realisiert werden. Auf Basis der vorgenommenen Positionierung erhält er einen ansprechenden, aussagekräftigen Titel. Mittels Medienarbeit* und allfälligen weiteren Massnahmen* (z.B. Info-Fest) soll er breit bekannt gemacht werden, damit er mit möglichst vielen Abonnent/innen starten kann.

Priorität: 2 – Der Newsletter sollte möglichst rasch lanciert werden; jedoch hat die Erarbeitung des Kommunikationskonzepts (siehe 18.1.) Vorrang.

Ziel: 1000 Abonnemente innerhalb des ersten Halbjahres

Aufwand: ca. 1 Tag pro Ausgabe (Informationsverantwortlicher)

18.3. Umsetzung der Website-Erweiterung

Aufgrund des im Mai 2007 gefällten Entscheids (siehe 17.7.) wird die bestehende Website mithilfe einer Web-Agentur gezielt ausgebaut.

Priorität: aufgrund des im Mai 2007 gefällten Entscheids

Ziel: zu bestimmen auf Basis des im Mai 2007 gefällten Entscheids

Aufwand: je nach gefälltem Entscheid

19. Schlusswort der Verfasserin

Die Stadt Arbon ist auf guten Wegen zu einer professionellen Kommunikation. Erste Massnahmen sind heute, Ende September 2006, bereits aufgegleist – weitere werden folgen. Mit der Vergabe eines externen Mandats im Rahmen dieser Diplomarbeit hat Arbon einen weiteren wichtigen Schritt gemacht. Auf Basis der hier zusammengefassten Resultate und Massnahmenvorschläge sollte es der Stadt am Bodensee gelingen, schrittweise eine professionelle Integrierte Kommunikation* aufzubauen. Die Verfasserin ist überzeugt, dass Arbon den eingeschlagenen Weg im Verlaufe der kommenden Monate weiter verfolgen wird, und wünscht allen Beteiligten viel Erfolg.

Literaturverzeichnis

Barnes J.G. (1989), The Role of Internal Marketing. If the Staff won't Buy it, Why Should the Customer?, in: Irish Marketing Review, Vol., 4, No. 2 (zitiert nach Bruhn 2005).

Bliemel, F. und Fassott, G. (2001), Marketing für Universitäten, in: Tscheulin, D.K und Hellmig, B. (Hrsg.), Branchenspezifische Besonderheiten des Marketing, Wiesbaden (zitiert nach Bruhn 2005).

Brücher, H. (2006), 3. E-Government Trendbarometer. Nutzen und Trends aus Bürgersicht, Unisys (Schweiz) AG, Thalwil.

Bruhn, M. (1999), Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden (zitiert nach Bruhn 2005).

Bruhn, M. (2003), Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH & Co. KG, Stuttgart.

Bruhn, M. (2005), Marketing für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.

Budäus, D., Reichard C. und Schauer R. (Hrsg.) (2005), Public und Nonprofit Management. Aktuelle Forschungsergebnisse aus Deutschland und Österreich. 5. Forschungsworkshop Hamburg – Linz – Potsdam im Schloss Petzow bei Potsdam vom 27.–29. September 2004, Institut für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen Johannes Kepler Universität Linz.

Büchel, P., Bütikofer, C., Haltmeier, H., Rechsteiner, R., Tobler C. und Vogel, W. (2006), Unser Thurgau 2006. Das Jahrbuch über den Kanton. 2. Jahrgang, Inside Marketing GmbH, Aadorf.

Einwiller, S. (2005), Modelle der Integrierten Unternehmenskommunikation & zentrale Begriffe. Vorlesungsskript zum Modul Corporate Communication Management 1 – Module 1–3, FHNW Olten.

Einwiller, S. (2006), Corporate Branding: Das Management der Unternehmensmarke. in: Florack, A., Scarabis, M. und Primosch, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung. Vahlen, München, in Druck.

Esch, F.-R. (1999), Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 2. Aufl. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden (zitiert nach Bruhn 2003).

Froschauer, U. und Lueger, M. (2003), Das qualitative Interview, WUV-Universitätsverlag, Wien.

Gaitanides, M. (1998), Business Reengineering/Prozessmanagement – von der Managementtechnik zur Theorie der Unternehmung?, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 3, S. 369–381 (zitiert nach Bruhn 2003).

Gebauer K.-E. (1998), Regierungskommunikation, in: Jarren, O., Sarcinelli, U. und Sacer, U. (Hrsg.), Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Poladen, Wiesbaden, S. 464–472 – zitiert nach Jarren et al. 2006.

Herbst, D (2003), Corporate Identity, 2., völlig überarbeitete Auflage. Cornelsen Verlag, Berlin.

Hilger, A. und Kaapke, A. (1995), PR-Erfolgskontrolle. Ansätze und Instrumente zur Evaluierung markt- und gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: PR-Magazin, Jg. 1995 / Nr. 8. (zitiert nach Mast 2002).

Jarren O. und Donges P. (2006), Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung, 2., überarbeitete Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J. und Wong, V. (2002), Grundlagen des Marketing, 2., überarbeitete Aufl., Pearson Studium, München.

Kroeber-Riel, W. und Esch, F.R. (2000), Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 5., völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart u.a. (zitiert nach Bruhn 2003).

Mast, C. (2002), Unternehmenskommunikation, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.

Merten, K. (2000), Das Handwörterbuch der PR, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt und Medieninformation, Frankfurt am Main (zitiert nach Mast 2002).

Ramp, R. (2005), Marketing und Marketingkommunikation, Vorlesungsskript in 3 Teilen zum Modul Marketing und Marketingkommunikation, FHNW Olten.

Remer, A. (1996), Organisationslehre, 3. Aufl., REA-Verlag, Bayreuth (zitiert nach Bruhn 2003).

Schmidbauer, K. und Knödler-Bunte, E. (2004), Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren, university press UMC POTSDAM, Potsdam.

Schnell R., Hill P.B. und E. Esser (2005), Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, R. Oldenburg Verlag, München.

Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch. und Schauer, R. (2005), Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 5., ergänzte und aktualisierte Aufl., Haupt Verlag, Bern u.a.

Staatskanzlei Thurgau, Dienststelle für Statistik, Thurgau in Zahlen 2006, Mai 2006, http://www.statistik.tg.ch/documents/TG_Zahlen_2006.pdf.

Stalder, U. (2006), E-Communications. Grundbegriffe, Konzepte und Rahmenbedingunge der On-line-Kommunikation, Vorlesungsskript zum Modul E-Communications, FHNW Olten.

Stauss, B. (2000), Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, M. und Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden (zitiert nach Bruhn 2005).

Thom, N. und Ritz, A. (2006), Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wickel-Kirsch, S. und Goerke, S. (2002), Internes Marketing für Personalarbeit. Wie sie Kundenansprache und Image verbessern, München (zitiert nach Bruhn 2005).

Wipf, H.U., König, M. und Knoepfli, A. (2003), Saurer. Vom Ostschweizer Kleinbetrieb zum internationalen Technologiekonzern, hier+jetzt, Verlag für Kultur und Geschichte, Baden.

Stadtkanzlei Arbon (2002), Gemeindeordnung der Stadt Arbon vom 3. März 2002 (wird demnächst ersetzt (siehe unten) – im Internet abrufbar unter

http://www.arbon.ch/files/Gemeindeordnung_ORIGINAL_ab_01.06.2003.pdf [Stand 25.9.2006]

Stadtkanzlei Arbon (2006), Gemeindeordnung der Stadt Arbon, angenommen in der Volksabstimmung vom 24. September 2006, muss noch durch den Regierungsrat genehmigt werden

(http://www.arbon.ch/files/Botschaft_neue_Gemeindeordnung_06.09.06.pdf [Stand 25.9.2006])

Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts 1P.235/1997 vom 5. November 1997, Schweizerisches Bundesgericht.

Websites (Stand: siehe jeweilige Fussnote):

<http://de.wikipedia.org>

<http://hls-dhs-dss.ch>

<http://www.arbon.ch>

<http://www.google.ch>

<http://www.sbb.ch>

<http://www.stadtgossau.ch>

<http://www.toponline.ch>

<http://www.unisys.ch>

<http://www.uster.ch>

www.webarchive.org

Anhang

1. Geschichtliches über Arbon

Anhang 1: Die Arboner Stadtammänner* seit 1998

1990	Die neue Verfassung des Kantons Thurgau tritt in Kraft. Sie sieht vor, dass es bis 2000 keine Munizipal- und Ortsgemeinden ¹⁹⁶ , sondern nur noch politische Gemeinden geben soll. Die zuständige Grossratskommission beschliesst, die Ortsgemeinde Fasnacht mit der Munizipalgemeinde Arbon (zu der sie seit langem gehört) zu fusionieren. Präsident der Grossratskommission, die alle Fusionsobjekte bearbeitet, ist der Arboner Stadtammann Christoph Tobler.
1996–1997	Frasnacht wehrt sich gegen die Fusion mit Arbon und will eine selbstständige politische Gemeinde werden. Sie wehrt sich bis vor Bundesgericht gegen die Zwangsfusion mit Arbon – erfolglos. ¹⁹⁷
1. Januar 1998	Die Ortsgemeinde Fasnacht fusioniert mit Arbon zur politischen Gemeinde Arbon. Infolge der Fusion steigt die Steuerbelastung in Fasnacht um rund 10 Prozent.
1998	Die Amtsführung des langjährigen Stadtammanns Christoph Tobler wird kaum kritisiert – Anstoss erregt mancherorts seine als «mangelnde Bürgernähe» ausgelegte Zurückhaltung. Die Frasnachter sehen in ihm die treibende Kraft hinter der Zwangsfusion mit Arbon.
Dezember 1998	Giosch Antoni Sgier (CVP), seit 25 Jahren Primarlehrer, nominiert sich selber (zum spätest möglichen Termin) für das Amt des Stadtammanns.
Januar 1999	Die CVP versagt Giosch Antoni Sgier knapp die Unterstützung und empfiehlt den bisherigen Stadtammann Christoph Tobler (SVP) zur Wiederwahl. Die übrigen Stadtratsmitglieder stellen sich geschlossen hinter Tobler.
7. Februar 1999	Stadtammann Christoph Tobler (SVP) wird nach 14-jähriger Amtszeit abgewählt – Herausforderer Giosch Antoni Sgier (CVP) gewinnt die Wahl mit 2105 zu 1505 Stimmen – er holte viele Stimmen bei den über die Zwangsfusion frustrierten Frasnachtern.

¹⁹⁶ Die Munizipalgemeinde war zuständig für sämtliche Aufgaben, die Kanton und Bund einer Gemeinde übertragen, z.B. Steuern, Vormundschaftswesen, Fürsorge. Diese Aufgaben übernahmen gewisse Munizipalgemeinden auch für kleine Ortsgemeinden. Die Ortsgemeinden waren zuständig für Aufgaben wie Ortsplanung, Bauwesen, Ver- und Entsorgung, die eine Gemeinde selber regelt. Sie legte zudem den Steuerfuss fest. Waren Munizipalgemeinde und Ortsgemeinde deckungsgleich, sprach man von sogenannten Einheitsgemeinden.

Durch die historische Entwicklung verschwammen die Grenzen zwischen den Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichen der beiden Gemeinden zusehends. Im Rahmen der neuen Kantonsverfassung entstanden aus 38 Munizipal- und 35 Einheitsgemeinden sowie 144 Ortsgemeinden 80 politische Gemeinden.

(<http://de.wikipedia.org/wiki/Ortsgemeinde> und

http://de.wikipedia.org/wiki/Frühere_Gemeindeorganisation_des_Kantons_Thurgau, [Stand 31.7.2006],

Telefonat mit Rudolf Herzig vom 14.9.06)

¹⁹⁷ Urteil des Bundesgerichts 1P.235/1997 vom 5. November 2006

1. Juni 1999 Amtsantritt Giosch Antoni Sgier als Stadtammann – Stadtschreiber und Finanzverwalter gehen; Sgier hat innert weniger Tage den übrigen Stadtrat, der zuvor mit Tobler harmonierte, gegen sich.
- 1999 Die Amtsleiter Soziales und Finanzen (letzterer wurde Monate zuvor von Giosch Antoni Sgier angestellt) treten wegen Sgier zurück.
Diverse leitende Angestellte quittieren wegen Giosch Antoni Sgier den Dienst.
- 1999/2000 Im Wochentakt berichtet die Lokalpresse über Streitigkeiten im Stadtrat.
- 2000/2001 Ein Mediator wird eingesetzt, damit das Klima im Stadtrat besser werde.
19. Februar 2002 Die 6 Arboner Stadträt/innen veröffentlichen eine Stellungnahme, worin sie Stadtammann Giosch Antoni Sgier eigenmächtiges Vorgehen vorwerfen (Thema: Kastanienallee).
3. März 2002 Die Arboner Stimmbürgerinnen sagen Ja zur Einführung eines Parlaments. Der 30-köpfige Gemeinderat wird im Proporz gewählt werden. Im Zusammenhang mit den Diskussionen um die Einführung eines Parlaments entsteht die Idee, den Stadtrat von 7 auf 5 zu verkleinern.
- Sommer 2002 Ein 30-köpfiges Komitee «Pro Arbon» formiert sich – es wird vertreten durch die Präsidien der SVP, FDP und SP sowie Vertretenden von Schule und Wirtschaft. Das Komitee «Pro Arbon» sucht per Inserat einen Herausforderer für den umstrittenen Giosch Antoni Sgier – 31 Personen bewerben sich (beauftragt: Parcon Personaltreuhand AG mit Erich GF Mosberger).
- Juni 2002 Die Parcon AG unterzieht die Bewerber/innen einer Vorselektion – sie unterbreitet dem Komitee eine Liste mit 10 Namen; Lydia Buchmüller ist nicht auf den vordersten Rängen platziert.
- Dezember 2002 4 von 6 Stadträt/innen treten nicht mehr zur Wiederwahl an.
- Januar 2003 Nach einem Assessment sind noch 3 Kandidat/innen im Rennen: ein SVP-Mann, ein CVP-Mann sowie die Parteilose Lydia Buchmüller
Die SVP bevorzugt ihren Kandidaten, dringt nicht durch und schwenkt als Kompromiss auf den CVP-Bewerber; FDP und SP setzen auf die parteilose Frau; eine Zweierkandidatur wird verworfen – die SVP schwenkt auf Lydia Buchmüller ein.

Das Komitee «Pro Arbon» präsentiert ihre Gegenkandidatin: Lydia Buchmüller, 44, Raumplanerin aus der Stadt Basel, in leitender Funktion im Basler Hochbau- und Planungsamt tätig, in Wigoltingen TG geboren, hat aber nie länger dort gelebt.
Lydia Buchmüller führt einen professionellen Wahlkampf.
Die CVP unterstützt ihren Vertreter Giosch Antoni Sgier.
9. Februar 2003 Die parteilose Lydia Buchmüller wird mit 2303 zu 1768 Stimmen gewählt. Buchmüller ist die erste Frau Stadtammann in einer der 4 Thurgauer Städte Amriswil, Arbon, Frauenfeld und Kreuzlingen.

Bis auf einen Sitz wird der Stadtrat neu gewählt.
1. Juni 2003 Lydia Buchmüller tritt ihr Amt an – sie verzichtet auf die Übernahme des Ressorts Bau und Finanzen, um «den Kopf für die strategische Planung freizuhaben» – sie übernimmt das neu geschaffene «Ressort» Präsidium (mit

Repräsentationsaufgaben und Kommunikation) und setzt im Saurer-Werk 2 die Planken für eine Entwicklung des grossen Brachareals.

Das neue Parlament tritt in Aktion.

16. September 2003 An der 3. Sitzung des Stadtparlaments will sich Lydia Buchmüller lohnmässig höher einstufen lassen als ihr Vorgänger, was sehr schlecht ankommt.
- 2003/2004 Lydia Buchmüller fällt durch schlecht vorbereitete Vorlagen ans Parlament und schleppend vorangetriebene Vorlagen auf.
28. Mai 2004 GV der Arbonia Forster Group AFG (grösster Arbeitgeber der Region): Lydia Buchmüller verzichtet auf den «Must»-Besuch und weiht parallel ihre neue Loft ein – damit verdirbt sie es sich mit AFG-Konzernchef Edgar Oehler.
22. Juni 2004 Heinz Herzog, Vizestadtammann, kündigt wegen beruflicher Mehrbelastung seinen Rücktritt aus dem Stadtrat per 30. November 2004 an.
- Ende Juni 2004 Ein externer Berater soll die Zusammenarbeit im Stadtrat verbessern.
- Herbst 2004 Laut Gerüchten versucht Lydia Buchmüller, ihren Ehemann Walter Rösli als Chef des Sozialamtes unterzubringen.
- Ende Oktober 2004 Der Stadtrat entzieht Lydia Buchmüller das Personaldossier – dies bedeutet faktisch die Entmachtung der Frau Stadtammann und eine indirekte Aufforderung zum Rücktritt.
Vorwürfe: Lydia Buchmüller mische sich in das Tagesgeschäft anderer Resorts ein, was Geschäfte blockiere; mit ihrer Personalführung ist der Stadtrat «gänzlich unzufrieden».
Ein Rücktritt kommt für Lydia Buchmüller nicht in Frage.
2. November 2004 Öffentlicher Schlagabtausch zwischen Lydia Buchmüller und dem Stadtrat im Parlament – dieses nimmt die Zerrüttung des Stadtrates zur Kenntnis.
3. November 2004 Lydia Buchmüller meldet sich am Morgen krankheitshalber vom Amt ab und lässt ein Arzteugnis nachreichen; sie taucht ab (in eine Privatklinik im Kanton Bern).
Vizestadtammann Heinz Herzog (SP) übernimmt die Geschäfte, ist jedoch auch beruflich stark engagiert.
- November 2004 Das Parlament verlangt vom Stadtrat einen Bericht, wie er seine Führungsaufgaben wieder vernünftig wahrzunehmen gedenke.
Lydia Buchmüller lässt sich krankschreiben.
30. November 2004 Heinz Herzog legt – wie im Juni angekündigt – sein Stadtratsmandat nieder.
- Dezember 2004 Der restliche Stadtrat beauftragt Veronika Merz (SP) mit der Führung der Geschäfte und ernennt Patrick Hug zu ihrem Stellvertreter; Roland Widmer (SP) tritt die Nachfolge von Heinz Herzog an.
8. Dezember 2004 Der Stadtrat (ohne Lydia Buchmüller) präsentiert eine Übersicht der notwendigen Massnahmen – bis Anfang März 2005 sollen die neuen stadträtlichen Strukturen geschaffen werden.
- Ende Januar 2005 Lydia Buchmüller kündigt ihre Loft.
- 2005 Arbon feiert sein Jubiläum «750 Jahre Stadtrecht» – trotz der politischen Probleme – mit zahlreichen Anlässen.

- Feb./März 2005 Buchmüllers Gatte Walter Rösli bezieht für sich und seine Frau ein neues Do-
mizil in Krادolf TG (zwischen Romanshorn und Frauenfeld).
3. März 2005 Offizielle Meldung über Rücktrittsvereinbarung zwischen Arbon und Lydia
Buchmüller: Rücktritt als Stadtammann auf den 31. Dezember 2005.
- Mitte Mai 2005 4 Frauen und Männer kandidieren für das Amt des Stadtammanns:
- Veronika Merz, SP, Vize-Stadtammann und Stadtammann a.i. während
gut eines Jahres, 51, seit 2003 im Stadtrat;
 - Marius Ettliger, CVP, Romanshorner Gemeinderat und Primarschulprä-
sident, 38, hat einige Jahre in Arbon gelebt;
 - Martin Klöti, FDP, Vizepräsident von Rapperswil, Rapperswiler Stadtrat
seit 1997, 51;
 - Raphael Hädinger, parteilos (er war – als Gag einiger Freunde – ohne
sein Wissen portiert worden und machte keinen Wahlkampf).
3. Juli 2005 Martin Klöti wird mit 2082 Stimmen deutlich gewählt; Veronika Merz kommt
auf 618, CVP-Kandidat Markus Ettliger auf 604 Stimmen.
1. Januar 2006 Martin Klöti tritt sein Amt als Stadtammann an; Veronika Merz bleibt Vize-
Stadtammann.
1. März 2006 Thomas Stadelmann tritt seine Stelle als Verantwortlicher Stadtentwicklung
und Informationsbeauftragter an.

Quellen: zahlreiche Zeitungsartikel¹⁹⁸ sowie diverse mit der neueren Arboner Geschichte
vertraute Personen:

- Andrea Schnyder, Stadtschreiberin Arbon
- Pablo Erat, Politik- und Kommunikationsberater, Erat Design Group AG, Arbon
- Rudolf Herzig, Generalsekretär Departement für Inneres und Volkswirtschaft (DIV)
des Kantons Thurgau

¹⁹⁸ Verwendung fanden Artikel aus der Zeit vom Februar 1999 bis Juli 2005 aus folgenden Zeitungen (in alphabetischer
Reihenfolge):

- Aargauer Zeitung / Mittellandzeitung
- Basler Zeitung BaZ
- Der Bund
- Tagblatt
- Neue Zürcher Zeitung NZZ
- Die Südostschweiz
- Tages Anzeiger
- Weltwoche

Anhang 2: Terminplan Sommer 2006 bis Sommer 2007

27. Juni 2006	Schlusslesung der revidierten Gemeindeordnung im Parlament (sieht u.a. die Reduktion von 7 auf 5 Stadträt/innen vor)
24. September 2006	Volksabstimmung über die revidierte Gemeindeordnung
27. November 2006	Deadline für die Eingabe von Kandidat/innen für den Stadtrat sowie für das Amt des Stadtammanns
29. Dezember 2006	Wahlmaterial bei den Stimmbürger/innen (spätestens)
21. Januar 2007	Wahlen Stadtrat / Stadtammann (Majorz)
5. Februar 2007	Deadline für die Eingabe von Listen für das Stadtparlament
12. Februar 2007	Deadline für Änderungen von Wahlvorschlägen und für die Erklärung von Listenverbindungen
11. März 2007	2. Wahlgang Stadtrat / Stadtammann (falls nötig)
1. April 2007	Wahlen Stadtparlament (Proporz)
1. Juni 2007	Beginn Legislatur 2007–2011

2. Die Arboner Medienlandschaft

Anhang 3: Details zur Arboner Medienlandschaft

2.1. Zeitungen

Tagblatt – Ausgabe für den Kanton Thurgau

Das (St. Galler) Tagblatt wuchs dank Kauf verschiedener kleiner Lokalzeitungen zur meistgelesenen Zeitung der Ostschweiz (WEMF-beglaubigte Auflage 2005: 106'101 Exemplare). Das St. Galler Tagblatt gehört zu 70 % der Neuen Zürcher Zeitung und erscheint im Kopfblattsystem: Total 15 Redaktionsstandorte in der ganzen Ostschweiz stellen die Nähe zur Bevölkerung sicher. Die Ausgabe für den Kanton Thurgau des Tagblatts beinhaltet – neben Inland-/Auslandbund, Wirtschaft- & Kulturbund sowie Sportbund – einen Bund «Thurgau», «Oberthurgau (für die Bezirke Arbon und Amriswil) sowie «Thurtal & See».¹⁹⁹ Im Bezirk Arbon zählt das Tagblatt laut WEMF 15'000 Leser/innen.²⁰⁰

Thurgauer Zeitung

Die Thurgauer Zeitung ist die grösste Tageszeitung im Kanton Thurgau. Die Zeitung wird von der Thurgauer Medien AG (Frauenfeld) herausgegeben, einem Tochterunternehmen der Tamedia AG. Mit einer Auflage von 40'972 Exemplaren (WEMF, 2005) erreicht die Thurgauer Zeitung täglich 74'000 Leser (WEMF, 2006). Jeweils mittwochs erscheint die Thurgauer Zeitung in einer Grossauflage von 80'532 Exemplaren und erreicht 121'000 Leser.²⁰¹ Im Bezirk Arbon zählt die Thurgauer Zeitung 1000 Abonnemente – sie dürfte dort demnach knapp 2000 Leser/innen haben.

20 Minuten – Ausgabe St. Gallen

Diese Ausgabe von 20 Minuten deckt – entgegen ihrem offiziellen Namen – auch die Region Thurgau (sowie die beiden Appenzell) ab, die sie mit einer Lokalredaktion in St. Gallen bearbeitet.²⁰² 20 Minuten geht nach eigenen Schätzungen von knapp 3000 Leser/innen in der Stadt Arbon aus.²⁰³

¹⁹⁹ Quellen: http://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Tagblatt [Stand 14.8.2006] und Tagblatt – Ausgabe für den Kanton Thurgau

²⁰⁰ d.h. Abonnent/innen plus Leute, die das Tagblatt regelmässig im Restaurant oder am Arbeitsplatz lesen oder Zweitleser/innen von abonnierten Ausgaben. (Quelle: mündliche Aussage von Publicitas St. Gallen vom 20.9.2006)

²⁰¹ Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Thurgauer_Zeitung [Stand: 14.8.2006] und mündliche Aussagen des Verlags vom 20.9.2006)

²⁰² Quelle: schriftliche Auskunft (E-Mail) der Verkaufsberaterin von 20 Minuten, Rebecca Siller vom 4.8.2006

felix

felix ist eine Wochenzeitung mit privater Trägerschaft und hat mit Arbon und der nahe gelegenen Gemeinde Horn einen Vertrag als offizielles Publikationsorgan. Es wird in alle Haushaltungen dieser beiden Gemeinden sowie in vier weiteren Nachbargemeinden verteilt.²⁰⁴

2.2. Radio

DRS 1 – Regionaljournal Ostschweiz

Das Regionaljournal Ostschweiz von Radio DRS berichtet täglich sieben Mal über News von regionaler Bedeutung der sechs Ostschweizer Kantone St. Gallen, Thurgau, Graubünden, Glarus, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden.²⁰⁵

Radio Top

Radio Top ist das zweitgrösste Privatrado der Schweiz. Es entstand durch den Zusammenschluss von Radio Eulach, Radio Wil und Radio Thurgau und ging am 1.1.1998 erstmals auf Sendung. Von Winterthur aus sendet Radio Top in die Kantone Thurgau, St. Gallen (ohne Rheintal), Zürich, Schaffhausen und die beiden Appenzell. Radio Top sendet Programmfenster für die Kantone Zürich, Thurgau und St. Gallen.²⁰⁶

2.3. Fernsehen

Tele Top

Tele Top ging 1999 aus dem Winti TV hervor und sendet in die Kantone Zürich, Thurgau und Schaffhausen, in die St. Galler Regionen Wil, Fürstenland und Toggenburg sowie das Linthgebiet (Teile Kantone St. Gallen und Schwyz). Es sendet täglich von 18:00 bis 18:17 Uhr News aus dem Sendebereich. Diese Sendung («Top News») besteht i.d.R. aus drei Beiträgen à 2–3 min sowie einem vertiefenden Beitrag.²⁰⁷

²⁰³ Quelle: Telefonat mit der Verkaufsberaterin von 20 Minuten, Rebecca Siller vom 25.9.2006 – die genauen Leser/Innenzahlen von 20 Minuten – Ausgabe St. Gallen wurden noch nicht erhoben.

²⁰⁴ Quelle: *felix*

²⁰⁵ Quelle: <http://www.drs.ch/index.cfm?gbAction=r04fullDisplay1&CategoryNodeID=B6437F87-7F2D-4DDD-9B133916A5F7CE3B&objectid=22B18EC6-1D56-11D5-BDFF0002A507D34A&prg=NEWS&bBack=1> [Stand 14.8.06]

²⁰⁶ Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Radio_Top [Stand 14.8.2006]

²⁰⁷ Quellen: <http://www.toponline.ch/content.php?area=2&medium=2&rub=24&art=41759&nocache=1> sowie qualitatives Interview mit Jan Vontobel, Redaktor und Moderator Tele Top

3. Der Workshop mit dem Stadtrat

Anhang 4: Einladung



Stadtmann
Stabsstelle Kommunikation
Stadthaus, Hauptstrasse 12
9320 Arbon
Telefon 071 447 61 05
Telefax 071 446 30 80
E-Mail: thomas.stadelmann@arbon.ch
www.arbon.ch

An den Stadtrat von Arbon

Arbon, 15. Juni 2006

Einladung zum Workshop „Kommunikation für Arbon“

Geschätzte Stadträtinnen und Stadträte
Liebe Kolleginnen und Kollegen

«Arbon zeigt sich». Sich zeigen heisst, auf verschiedenen Kanälen erfolgreich mit verschiedenen Zielgruppen kommunizieren. Die neu geschaffene Stabsstelle Kommunikation setzt dafür ein, dass diese Aufgabe gelingt und Kommunikation dadurch zu einem wichtigen Führungsinstrument von Stadtrat und Verwaltung wird. Es freut uns deshalb, Sie zum Workshop „Kommunikation für Arbon“ einzuladen:

- **Dienstag, 20. Juni, 08.45 Uhr-12.30 Uhr** (mit anschliessendem Sandwich-Lunch)
- **CupHub Arbon, Schlossgasse 4, Arbon**
- **Stadtrat; Andrea Schnyder, Stadtschreiberin**

Wie bereits angekündigt, wird der Workshop von Frau Myriam Holzner geleitet. Sie erarbeitet im Rahmen ihres Nachdiplomstudiums bis im Herbst die Grundlagen für die künftige Kommunikation der Stadt Arbon.

Wir freuen uns auf einen spannenden Workshop.

STADT ARBON

Martin Klöti

Thomas Stadelmann

Stadtmann

Stadtentwicklung und Kommunikation

Anhang 5: Programm und Zeitplan

Trakt.	Inhalt	Beginn	Dauer
1	Eintreffen, Warm-up Empfang mit Kaffee im CUPHUB	8:45	0:15
2	Begrüssung (Klöti und Stadelmann) Begrüssung und kurze Einführung, Übergabe an die Leiterin des Workshops.	9:00	0:10
3	Warm-up mit Startfrage (Holzner) <i>Warm up mit Startfrage «Aus welchem Anlass haben Sie in dieser Woche schon als Stadtrat/in kommuniziert?» Kurzer Überblick über Ablauf und Ziel des Workshops</i>	9:10	0:15
4	Kurzeinführung «Kommunikation als Zyklus» (Holzner) Was ist Kommunikation bzw. was fällt alles darunter? Warum kommuniziert eine Unternehmung / eine Stadt? Einführung in Kommunikationszyklus gemäss FH Olten / CCM: Input Stadelmann: Ziel des heutigen Workshops: genaueres Kennenlernen der Zielgruppen Positionierung und Ziele sollen erst nach den Wahlen 2007 – im Hinblick auf die neue Legislaturplanung – diskutiert werden. Kurzanalyse (Innensicht) haben wir gemacht – eine Aussensicht folgt im Rahmen der Projektarbeit.	9:25	0:20
	<i>Pause</i>	9:45	0:15
5	Stakeholder (Holzner) Definition Stakeholder (Begriff aus der Betriebswirtschaft) Welches sind die Stakeholder der Stadt Arbon? (alle!) Jede/r schreibt zuerst für sich die Stakeholders auf sammeln auf Pinwand / Gruppieren (soweit möglich) Diskussion, ob alle / evtl. Ergänzung mit fehlenden	10:00	0:50
	<i>Pause</i>	10:50	0:15
6	Zielgruppen (Holzner) Definition Zielgruppen Welches sind die wichtigsten Stakeholder, mit denen Arbon gezielt kommunizieren sollte? jede/r setzt 5 Punkte für die 5 wichtigsten Zielgruppen Bedürfnisse und Merkmale dieser Zielgruppen? (Diskussion – Protokoll Flip Chart) Wie kommuniziert Arbon bisher mit diesen Zielgruppen? (Häufigkeit, Mittel, exklusiv? – Flip Chart)	11:05	0:45
7	Zusammenfassung der Resultate und weiteres Vorgehen (Holzner)	11:50	0:05
8	Feedbackrunde (Holzner)	11:55	0:05
10	Fragerunde (Stadelmann) falls noch Fragen offen bei Stadträt/innen – je nach Frage Antwort durch Stadelmann oder Holzner	12:00	0:10
11	Schlusswort Klöti und Dankeschön	12:10	0:05
	gemeinsames Sandwich-Zmittag	12:20	1:00

Anhang 6: Resultate: Fotos Flip Charts



Abbildung 9: Stimmungsbild nach dem Workshop

Der Workshop fand bewusst nicht im Stadthaus, sondern an einem speziellen Ort («Cuphub») statt: Die ungewohnte und ungewöhnliche Umgebung sollte die Stadträt/innen animieren, den politischen Alltag hinter sich zu lassen und neue Ideen zu entwickeln. Auf den Stellwänden im Hintergrund sind die prioritären Zielgruppen und ihre Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates aufgelistet.

4. Qualitative Interviews* mit Zielgruppen*-Vertretenden

Anhang 7: Befragte Vertreter/innen der fünf prioritären Zielgruppen

Zielgruppe	befragte Personen
(potenzielle) Einwohnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • zufällig Ausgewählte anlässlich einer Strassenumfrage vor der Migros
Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Max Eichenberger Journalist Tagblatt (Arbeitsort: Arbon) einer der acht Berichterstatter für den Bezirk Arbon seit 2002 • Raoul Weber Journalist Thurgauer Zeitung (Arbeitsort: Amriswil) Berichterstatter für die Bezirke Arbon und Romanshorn seit 1995 (mit dabei: Heidi Andres, Berichterstatterin für den Bezirk Bischofszell seit Februar 2006) • Jan Vontobel Redaktor und Moderator Tele Top seit 1999 (Arbeitsort: Frauenfeld)
(ansässige & potenzielle) Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Stefan Holenstein Leiter Corporate Center der Arbonia Forster Group seit 2004 • Jürg Henz Geschäftsführer Bereich Stickerei Saurer Arbon seit 2003, (einziger Saurer-Geschäftsführer in der Schweiz) bei Saurer Arbon seit 1990 • Jakob Hasler Geschäftsleiter und Partner Seelitho seit der Gründung 1978
(ehemalige, aktuelle, potenzielle) Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Ralph Limoncelli Abteilungsleiter Finanzen seit 2002²⁰⁸ (zuständiger Stadtrat: Patrick Hug (Ressort Finanzen)) • Markus Olbrecht Leiter Werkhof seit 1998²⁰⁹ (zuständige Stadträte: Carlo Isepponi (Ressort Bau) und Roland Widmer (Ressort Tourismus / Freizeit / Sport)) • Mirjam Eicher²¹⁰ Sachbearbeiterin Sozialamt (90 %) / Gesellschaft (10 %) seit 2005 (zuständige Stadträtinnen: Heidi Wiher (Ressort Soziales) und Veronika Merz (Ressort Gesellschaft)) • Katalin Jakob²¹⁰ Sachbearbeiterin Sozialversicherung / AHV seit 1996 (zuständige Stadträtin: Veronika Merz (Ressort Gesellschaft)) • Ursula Rorschach²¹⁰ Sachbearbeiterin Abteilung Einwohner und Sicherheit seit 1996 (zuständiger Stadtrat: Jacob Auer (Ressort Einwohner / Sicherheit)) • Elisabeth Zotta²¹⁰ Sachbearbeiterin Einwohnerdienste seit 1991 (zuständiger Stadtrat: Jacob Auer (Ressort Einwohner / Sicherheit))

²⁰⁸ wird als Abteilungsleiter jeweils nach den Stadtratssitzungen direkt durch Stadtammann informiert und oft im Vorfeld von Stadtratsgeschäften um seine Meinung angefragt

²⁰⁹ direkt dem Abteilungsleiter Bau & Planung unterstellt

Zielgruppe	befragte Personen
Körperschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Konradin Fischer Präsident Primarschulgemeinde Arbon seit 2006²¹¹ • Maria Rupflin Aktuarin Katholische Kirchengemeinde seit 1998 • Denise Baumann Präsidentin Reformierte Kirchengemeinde seit 2002
politische Gremien	<ul style="list-style-type: none"> • Silke Sutter Heer Parlamentarierin FDP seit 2003, Parlamentspräsidentin 2006/2007 Mitglied der Finanz- und Geschäftsprüfungskommission (FGK)²¹² • Erica Willi-Castelberg SP-Parlamentarierin seit 2003, Parlamentspräsidentin 2004/2005 Mitglied der Finanz- und Geschäftsprüfungskommission (FGK) Stadträtin 1987–1997 (bis zur Fusion mit Frasnacht) • Reto Stäheli CVP-Parlamentarier seit 2003, Präsident der Finanz- und Geschäftsprüfungskommission (FGK) sass für die damalige Ortsgemeinde²¹³ Arbon in der Ortsverwaltung (Exekutive)

Tabelle 4: Die befragten Vertreter/innen der prioritären Zielgruppen.

Die Auswahl der zu befragenden Zielgruppenvertretenden entstand in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des Stadtrates. Ziel war eine möglichst heterogene Zusammensetzung der jeweiligen Dreiergruppe; bei der (etwas grösseren) Gruppe der Mitarbeitenden wurde Wert darauf gelegt, dass alle Stadtrats-Ressorts sowie verschiedene Hierarchiestufen vertreten waren. Den Befragten wurde Anonymität zugesichert.

²¹⁰ Die vier Frauen Eicher, Jakob, Rorschach und Zotta arbeiten alle am Schalter und somit ganz nahe an der Bevölkerung: Sie haben täglich Kundenkontakte am Schalter oder am Telefon. Sie wurden im Team befragt.

²¹¹ Die Behörde der Volksschulgemeinde Arbon wurde erst vor kurzem in mehrere Behörden – drei für die Primar- und eine für die Sekundarschule – aufgeteilt (siehe auch Seite 39, Fussnote 110). Die Schulgemeinde ist im Kanton Thurgau – anders als z.B. im Kanton Bern – eine eigenständige Behörde neben der Gemeindebehörde.

²¹² Im (noch jungen) Arboner Parlament gibt es eine einzige ständige, rein parlamentarische Kommission: die Finanz- und Geschäftsprüfungskommission. Diese überprüft einerseits, ob die Kompetenzregelungen und die Verfahrensweg eingehalten wurden, andererseits ist sie für die Behandlung der Jahres-Rechnung und des Budgets als Antragstellende Instanz zuhanden des Parlamentes zuständig. Für die meisten übrigen Geschäfte muss das Parlament jeweils darüber befinden, ob eine ad hoc-Kommission gebildet werden soll; dies passiert in den meisten Fällen und führt dazu, dass die relevanten Fragen im Vorfeld der Parlamentsdebatte geklärt werden und das Geschäft in den Fraktionen breit abgestützt ist.

²¹³ zur Geschichte Arbons von der Orts- und Munizipalgemeinde zur politischen Gemeinde siehe Anhang 1: Die Arboner Stadtammänner* seit 1998, Seite 84.

Anhang 8: Genereller Leitfaden für die qualitativen Interviews*

1. Begrüssung und Einleitung (z.T. bereits bei Terminfixierung abgehandelt)

- Warum diese Befragung?
- Wer bin ich? Was mache ich? Ziel der Untersuchung? (Projektarbeit NDS Corporate Communication Management, Basis für künftige Kommunikation)
- Warum genau Sie?
- Ihre Chance durch das aktive Mitmachen: Ihre Vorschläge werden aufgenommen!
- Tonbandaufnahme – damit ich mich besser auf Gespräch konzentrieren kann und Sicherheit, dass nichts vergessen geht (→ OK einholen).
- Ihre Aussagen bleiben anonym – Aufnahme bleibt bei mir. Sie werden zitiert als 1 Vertreter/in der ZG.
- Gespräch dauert ca. 1 h.
- Meine Erwartungen an Sie: ehrliche Antworten, auch kritisch (positiv/negativ).
- Ablauf Gespräch: Sie erzählen – ich stelle punktuell Fragen.

2. Besonders beachten

→ allfällige Zielgruppen-spezifische Fragestellungen (siehe Anhang 9, Seite 101) wurden hier eingeschoben und im Fragebogen an geeigneter Stelle vermerkt.

3. Vorbemerkung und Fragen

Es geht ausschliesslich darum, wie die Stadt Arbon mit Ihrer Zielgruppe kommuniziert. Was die Stadt Arbon substanziell für Ihre Zielgruppe tun könnte, ist nicht Bestandteil dieser Befragung.

3.1. Welche Bedürfnisse haben Sie bezüglich der Kommunikation mit der Stadt Arbon?

→ Bei Antwort auf folgende Punkte achten – evtl. nachfragen:

- Wertschätzung / Sicherheit

- Themen und deren Relevanz für die Zielgruppe

- Tiefe der Informationen

- spezifisch auf Zielgruppe ausgerichtet, nämlich

- Wege und Mittel (z.B. Papier, elektronisch (E-Mail, Newsletter), Website, Telefonat, persönliches Gespräch, Sitzungen, Anlässe)

- aus erster Hand / direkte Wege

- Holschuld versus Bringschuld

- formell versus informell

- Exklusivität

- Sprache / Verständlichkeit / Klarheit

- Schnelligkeit / zur richtigen Zeit

- Häufigkeit

- Dialog: Möchten Sie sich auch aktiv einbringen?

3.2. Wie werden Ihre Bedürfnisse bisher durch die Stadt Arbon befriedigt?

3.3. Was könnte / müsste sie konkret besser machen?

→ Bei Antwort auf folgende Punkte achten – evtl. nachfragen:

- Wertschätzung / Sicherheit
- Themen und deren Relevanz für die Zielgruppe
- Tiefe der Informationen
- spezifisch auf Zielgruppe ausgerichtet, nämlich
- ideale Wege und Mittel (z.B. Papier, elektronisch (E-Mail, Newsletter), Website, Telefonat, persönliches Gespräch, Sitzungen, Anlässe)
- aus erster Hand / direkte Wege
- Holschuld versus Bringschuld
- formell versus informell
- Exklusivität
- Sprache / Verständlichkeit / Klarheit
- Schnelligkeit / zur richtigen Zeit
- Häufigkeit
- Dialog: Können Sie sich auch aktiv einbringen?

3.4. Gibt es Überflüssiges?

3.5. Benützen Sie die Website als Informationsmittel, wo Sie gezielt Informationen finden können? Welche Informationen suchen Sie? Finden Sie sie?

4. Abschluss

Ihre Aussagen werden mit jenen der anderen ZG-Vertretenden gebündelt → keine Namen, nur Aussagen und allenfalls Anzahl der ZG-Vertretenden, die sie gemacht haben.

Sie bekommen von mir diese Resultate vor Publikation der Diplomarbeit.

Sie können auch nachträglich Eingefallenes nachliefern – am besten per E-Mail (→ Visitenkarte überreichen).

Die Resultate fliessen in meine Arbeit ein – Ziel: konkrete Massnahmen vorschlagen, wie Stadt Arbon ihre Kommunikation mit den verschiedenen prioritären ZG verbessern könnte.

Der Stadtrat wird letztlich entscheiden! → Umsetzung erst nach den Wahlen 07.

Anhang 9: Zielgruppen-spezifische Fragestellungen

Anlässlich der qualitativen Interviews* galt es, jeweils auf jene Punkte besonders zu achten, die der Stadtrat im Rahmen seines Workshops als die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen bezeichnet hatte. Erwähnten die Befragten beim Schildern ihre Bedürfnisse sowie der Befriedigung derselben diese Punkte nicht von sich aus, fragte die Interviewerin gezielt nach.

Die Befragung der Einwohnerschaft verlief aus Gründen der Versuchsanordnung grundsätzlich anders.

1. Einwohnerschaft

Die Befragung der Einwohnerschaft fand als Strassenumfrage mit zufälligen Passant/innen statt. Diese Gespräche dauerten dementsprechend sehr viel kürzer als die vorgängig persönlich vereinbarten, einstündigen Gespräche – im Schnitt zwischen 3 und 6 Minuten. Die Fragestellung war deshalb grundsätzlich eine andere: Es ging darum, zu erfahren, wie sich die Bevölkerung überhaupt informiert, wie sie sich informiert fühlt und was die Stadt besser machen könnte. Die von mehreren Vertretenden anderer Zielgruppen erwähnte Idee eines allgemeinen Newsletters wurde aktiv ins Gespräch eingebracht, um eine erste Bedürfnisabschätzung vorzunehmen.

- Guten Tag, wohnen Sie in Arbon? (wenn nicht → verabschieden)
- Fühlen Sie sich gut informiert darüber, was in dieser Stadt politisch läuft?
- Wie informieren Sie Sich?
→ bei Antwort darauf achten, was genannt wird:
 - Medien (Thurgauer Zeitung / Tagblatt / 20 Minuten / *felix* / Radio Top / Regionaljournal Ostschweiz / Tele Top)
 - Teilnahme an Parlamentssitzungen
 - Website
 - Teilnahme an Veranstaltungen (z.B. Einweihung Platz hinter Stadthaus)
- Wohnen Sie schon lange in Arbon?
 - Falls weniger als 5 Jahre: Wie wurden Sie damals durch die Stadt Arbon begrüsst?
 - Wie fanden Sie das? Was hätte Arbon besser machen können?
- Was könnte die Stadt – Stadtrat und Verwaltung – in Sachen Kommunikation besser machen?
 - Sachinfo
 - Präsenz von Stadträt/innen
 - Persönliches von Stadträt/innen
 - Austausch / Dialog / Anliegen vorbringen
 - rechtzeitig / transparent
 - detailliert ⇔ verständlich und einfach
 - gezielt
- Finden Sie, die Stadt – Stadtrat und Verwaltung – müssten noch aktiver informieren? Wie?

- Würden Sie einen Newsletter der Stadt abonnieren?
 - elektronisch?
 - auf Papier?

1.1. Medien

Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates:

- schnell
- umfassend
- personenorientiert
- Rohstoff
- verständlich / zusammengefasst
- «gestuft»²¹⁴
- exklusiv («Primeurs»)

2. Unternehmen

Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates:

- Facts
- Beachtung / Wertschätzung
- physisch (z.B. vor Ort Einkaufen, Essen...)
- als Teil der lokalen Wirtschaft
- konzentriert / spezialisiert

3. Mitarbeitende

Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates:

- Wertschätzung
- Sicherheit
- direkte Wege
- Ressort bezogen ⇔ Ressort-übergreifend
- zur richtigen Zeit
- Dialog / Input-Möglichkeit
- informelle Kommunikation (Cafeteria, offene Türen)
- aus erster Hand
- exklusiv (im Sinne von vorgängig)

4. Körperschaften

Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates:

- Koordination / strategische Abstimmung
- Strategien
- Aufmerksamkeit von Stadt
- zielgerichtete Information
- persönlich (durch Stadträt/innen)

²¹⁴ gestufte Information auf Basis verschiedener Dokumente zum selben Thema in unterschiedlichem Detaillierungsgrad und unterschiedlicher Informationstiefe

5. politische Gremien

Bedürfnisse aus Sicht des Stadtrates:

- Details! Genauigkeit
- exklusiv, umfangreich
- «offiziell», formal
- offen: Diskussion noch möglich
- auf alles eine Antwort
- meinungsbildend

Anhang 10: Detailresultate Zielgruppe Einwohnerschaft

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)	
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung	Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung
Themen			
• Sachinfo	• gut	• Sachinfo	• gut, mittel
• Präsenz von Stadträt/innen	• gut	• Präsenz von Stadträt/innen	• gut
• <i>(eher wenig)</i>		• Persönliches	• gut
• persönliche Begrüssung bei Zuzug	• schlecht		
Informationstiefe			
• verständlich	• mittel bis gut	• detailliert versus einfach und verständlich	• mittel
		• gezielt	• schlecht
Zeitpunkt			
		• rechtzeitig / transparent	• mittel
Art und Weise			
• Informationen aus erster Hand	• zuwenig – bisher nur <i>felix</i> ²¹⁵		
Dialog			
• <i>(eher wenig)</i>	• gut	• Austausch / Anliegen vorbringen	• mittel

Tabelle 5: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Einwohnerschaft»

Die Bedürfnisse und deren Erfüllung aus Sicht der befragten Einwohner/innen in Gegenüberstellung zur Einschätzung des Stadtrates. Der Grossteil der Befragten (wie auch der Bevölkerung) ist politisch nicht sehr interessiert und fühlt sich ausreichend informiert. Eine Minderheit fühlt sich zuwenig informiert. Ein mögliches Angebot von Informationen aus erster Hand, etwa in Form eines (gedruckten oder elektronischen) Newsletters, würde mehrheitlich gerne genutzt. (Die kursiven Klammerbemerkungen sind das Resultat gezielter, von den Befragten nicht selber geäussertes Bedürfnisse.)

²¹⁵ Die Befragten schienen einzig *felix* als offizielles Publikationsorgan der Stadt Arbon wahrzunehmen, nicht jedoch das Tagblatt.

Anhang 11: Detailresultate Unterzielgruppe Medien(schaffende)

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)	
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung / Wünsche	Bedürfnisse	Erfüllung
	<p>grundsätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mit Klöti und Stadelmann besser geworden • zwischendurch zuwenig kommuniziert (z.B. Saurer-Werk 2) <ul style="list-style-type: none"> ⇔ generell zuwenig / nur spärlich kommuniziert: z.T. wichtige Stadtratsbeschlüsse fanden und finden den Weg nicht zu den Publikationsorganen • man müssten mal zusammensitzen (Stadtrat, Kanzlei, Stadelmann und Abteilungsleiter Soziales resp. Bau) und diskutieren <ul style="list-style-type: none"> ⇔ man trifft sich und kann Inputs eingeben – die Stadt reagiert • Betriebsblindheit in gewissen Abteilungen 		<i>keine Einschätzung vorgenommen</i>
Zeitpunkt			
		<ul style="list-style-type: none"> • schnell 	
<ul style="list-style-type: none"> • früh – am liebsten am Morgen, spätestens bis 14 Uhr – über MK um 15 Uhr keine Berichterstattung mehr möglich • früh – wenn möglich vor 10/11 Uhr • vor 12 Uhr ist ideal, Nachmittag spätestens 15 Uhr (wegen Rückfahrt) 	<ul style="list-style-type: none"> • früher / nur noch morgens! • ohne Sperrfristen, die den lokalen Zeitungen Vorteil einräumen <ul style="list-style-type: none"> ⇔ Sperrfrist Freitag nur für Stadtratsbeschlüsse – restliche Informationen besser auf die Woche verteilen • wenn absehbar, dass Kommunikation erst um 17 Uhr stattfinden kann, vorankündigen 		
Hol- versus Bringschuld			
<ul style="list-style-type: none"> • Bringschuld / aktiv kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • mehr, umfassender zu öffentlich relevanten Beschlüssen • Updates über längerfristige Geschäfte – z.B. Saurer 2: ca. vierteljährliche Updates 		
Themen			
<ul style="list-style-type: none"> • Information über gesellschaftlich wichtige Beschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • heute v.a. Geburtstage und Papiersammlungsdaten... • es gibt eigentlich keine Stadtratsberichte mehr • mehr Mitteilungen zu Themen, aus denen man etwas machen kann (z.B. Bodensanierungen) 		
Art und Weise			
<ul style="list-style-type: none"> • umfassend • alles – wollen selber priorisieren / selektionieren 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % der Mitteilungen landen im Abfall – wollen trotzdem weiterhin alles und selber entscheiden ✓ • Medienmitteilung der Stadtratssitzungen sehr dürftig 	<ul style="list-style-type: none"> • umfassend 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoff – wir schreiben selber um 	<ul style="list-style-type: none"> • ok ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoff 	

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)	
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung / Wünsche	Bedürfnisse	Erfüllung
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung • verständlich und lesbar • übersichtlich, damit Querlesen möglich • Kompaktinfos / Fakten • journalistischer Aufbau 	<ul style="list-style-type: none"> • verständlich ✓ • Querlesen möglich ✓ • weniger langatmig (Fussnoten, Aufzählungen, gesetzliche Zitiererei, Floskeln) • journalistisch verfasst, aber manchmal etwas gar knapp 	<ul style="list-style-type: none"> • verständlich /zusammengefasst 	
<ul style="list-style-type: none"> • gestuft: kurze Facts + umfangreiche, ausführliche Hintergrundinfos zu Beschlüssen – oder bei Medienkonferenz: Mappe mit schriftlichen Reden oder Quotes 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Mail sehr gut – selber entscheiden, ob Attachment öffnen oder nicht ✓ • schriftliche Referate bei Medienkonferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • «gestuft»²¹⁶ 	
<ul style="list-style-type: none"> • gerne Primeurs ⇔ kein Bedürfnis nach Primeurs • informelle News müssen bestätigt werden → schwierig 	<ul style="list-style-type: none"> • gerne mehr! 	<ul style="list-style-type: none"> • exklusiv ⇔ nicht zwingend 	
<ul style="list-style-type: none"> • Medienmitteilung per E-Mail 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Mail – sehr gut ✓ 		
Auskunftspersonen			
<ul style="list-style-type: none"> • Personen, die hinstehen und Auskunft geben (vor Kamera!) • gerne Auskunftsperson, die man kennt – z.B. Stadtmann, Stadtrat/-rätin ⇔ gerne auch zuständige Sachbearbeiter/innen als Auskunftsperson • Auskunftsperson auf Medienmitteilung mit Nummer, wo erreichbar 	<ul style="list-style-type: none"> • auf guten Wegen – neuer Stadtmann hat frischen Wind gebracht ✓ • häufiger und gezielter Medienkonferenzen einsetzen – zu wichtigen Themen wie z.B. Umbau Bahnhof / Gespräche mit SBB • auch Informationsbeauftragter als Sprecher ok • Ansprechperson immer drauf ✓ (dumme Ausnahme: Stadtrats-Medienmitteilung) 	<ul style="list-style-type: none"> • personenorientiert 	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Person, die Anfragen koordiniert ⇔ Möglichkeit, direkt Sachbearbeiter/innen zu kontaktieren und befragen 	<ul style="list-style-type: none"> • wäre gut, wenn Informationsbeauftragter dies machen und einen gezielt weiterleiten würde – heute geht man Stadträt/innen oft direkt an ⇔ gewisse Sachbearbeiter/innen trauen sich nicht mehr, direkt Auskunft zu geben 		
Bildmaterial			
<ul style="list-style-type: none"> • MK: gute Lichtverhältnisse für Aufnahmen • interessanten Hintergrund – z.B. Büchergestell oder etwas, das Perspektive schafft 	<ul style="list-style-type: none"> • oft Licht von hinten – Leute anders setzen oder andere Räumlichkeiten wählen • oft nur weisse Wand als Hintergrund (Stadthaus) – nicht optimal 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bildmaterial zur Unterstützung der TV-Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • gute Unterstützung durch Stadt erfahren ✓ 		

Tabelle 6: Die Bedürfnisse der Unterzielgruppe (Mediatoren) «Medien»

Die Bedürfnisse und deren Erfüllung aus Sicht der befragten Journalisten in Gegenüberstellung zur Einschätzung des Stadtrates. Die drei Journalisten waren sich in einer zentralen Fragen einig: Dass die Information seitens der Stadt zwar besser geworden sei, jedoch insbesondere über längerfristige Projekte und über öffentlich relevante Beschlüsse nach wie vor zu wenig (aktiv) informiert werde. ⇔ weist auf sich widersprechende Aussagen verschiedener Befragter hin, ✓ zeigt positiv bewertete Punkte an.

²¹⁶ gestufte Information auf Basis verschiedener Dokumente zum selben Thema in unterschiedlichem Detaillierungsgrad

Anhang 12: Detailresultate Zielgruppe Unternehmen

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)		
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung / Wünsche	Bedürfnisse	Erfüllung	
	<p>grundsätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> besser / recht gut geworden mit neuem Stadtmann <p>⇔ Kommunikation von Seiten der Stadt hat eigentlich nie stattgefunden</p>		insgesamt gut	
• Themen				
<ul style="list-style-type: none"> geplante Strassen, Unterhalt, Baustellen Finanzplanung Entwicklungen im Bereich Berufsbildung Arbeitsvergaben durch Stadt: Abläufe, Vorgehen wer entscheidet was, wann, wo 	<ul style="list-style-type: none"> unterschiedlich – z.B. zuwenig Info über gewisse neu geplante Erschliessungen und ex-Saurer-Areal Kommunikation zum Gestaltungsplan: völlig ungenügend! 	<ul style="list-style-type: none"> Facts 		
Wertschätzung und Beachtung				
<ul style="list-style-type: none"> Wertschätzung Beachtung Unterstützung, wenn Firma Anliegen hat 	<ul style="list-style-type: none"> ok 	<ul style="list-style-type: none"> Beachtung / Wertschätzung 		
Art und Weise der Kommunikation				
<ul style="list-style-type: none"> regelmässige Treffen mit Stadtrat (zusammen mit anderen Firmen) – für Grossfirmen einzeln persönlich vorbeikommen (Sachbearbeiter/in) und nachfragen, wenn Firma direkt von einem Projekt betroffen ist Informationen per Mail oder Telefon 	<ul style="list-style-type: none"> Stadtmann ist einmal vor Ort gekommen (wurde sehr geschätzt) – regelmässige Treffen (mit Stadtrat und Abteilungsleitern) fehlen 	<ul style="list-style-type: none"> als Teil der lokalen Wirtschaft 		
<ul style="list-style-type: none"> je mehr Firma betroffen, desto detaillierter breite, flache Informationen – bei Bedarf fragen wir gezielt nach wenn grössere / wichtige Dinge laufen 	<ul style="list-style-type: none"> ok ⇔ eher zuwenig / mehr Hintergrundinfos – z.B. im Internet 	<ul style="list-style-type: none"> konzentriert/ spezialisiert 		
<ul style="list-style-type: none"> nicht nur Info, sondern auch Begründung 	<ul style="list-style-type: none"> mangelnde Begründungen 	<ul style="list-style-type: none"> Facts 		
<ul style="list-style-type: none"> einladen für Offerten, Aufträge durch die Stadt 	<ul style="list-style-type: none"> einige Dinge wurden ohne Ausschreibung vergeben – z.B. Website 	<ul style="list-style-type: none"> physisch (z.B. vor Ort Einkaufen, Essen...) 		
offiziell versus inoffiziell				
<ul style="list-style-type: none"> offizielle Information (Medienmitteilung, Bericht, Brief) informell vorspüren und aufgleisen, Entscheide formell kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ok ok 			
Zeitpunkt				
<ul style="list-style-type: none"> nicht erst bei Entscheid, sondern wenn Projekte angedacht werden 	<ul style="list-style-type: none"> zuwenig 			

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)	
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung / Wünsche	Bedürfnisse	Erfüllung
Dialog?			
<ul style="list-style-type: none"> • Dialog • lockerer, unkomplizierter, interaktiver Umgang 	<ul style="list-style-type: none"> • unklare Ansprechstelle ⇔ sehr gut / unproblematisch: Möglichkeit, Anliegen via Parlamentsvorstoss einbringen 		
Hol- versus Bringschuld			
<ul style="list-style-type: none"> • Bringschuld 	<ul style="list-style-type: none"> • eher zuwenig 		

Tabelle 7: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Unternehmen»

Die Bedürfnisse und deren Erfüllung aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter in Gegenüberstellung zur Einschätzung des Stadtrates. Insbesondere die kleineren Unternehmen wünschen mehr direkte Informationen durch die Stadt, z.B. anlässlich regelmässiger Treffen zwischen lokalen Unternehmen und der Stadt. ⇔ weist auf sich widersprechende Aussagen verschiedener Befragter hin.

Anhang 13: Detailresultate Zielgruppe Mitarbeitende

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)		
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung / Wünsche	Bedürfnisse	Erfüllung	
	<p>grundsätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lausig bis schlecht – die Gerüchteküche brodelt immer vorgängig ⇔ relativ schlecht – seit 2006 besser geworden ⇔ schlecht ⇔ gut (mangels Vergleich) ⇔ gut und schlecht ⇔ gut 		insgesamt zuwenig	
Themen				
<ul style="list-style-type: none"> • Ressort- resp. Arbeits-spezifisch ⇔ Ressort-übergreifend – selber selektionieren • detaillierte Informationen aus dem eigenen Ressort, oberflächliche Information aus anderen Ressorts • soviel Informationen wie möglich • man kann nicht zu viele Informationen haben 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsgrad je nach Abteilung sehr unterschiedlich • zuwenig Ressort-übergreifendes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressort bezogen ⇔ Ressort-übergreifend 		
<ul style="list-style-type: none"> • alles, was eigene Abteilung / Arbeit betrifft (inkl. Stadtratsbeschlüsse) 	<ul style="list-style-type: none"> • zuwenig – ausser das absolut Notwendige für die Arbeit / Abteilung 			
<ul style="list-style-type: none"> • Personalinfos: Mutationen, Jubiläen 	<ul style="list-style-type: none"> • zuwenig Personalinfos (gerne mit Foto) 			
<ul style="list-style-type: none"> • geplante Projekte, Ideen, die neu lanciert werden (lange vor Entscheidung) 	<ul style="list-style-type: none"> • z.T. aus den Medien erfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • zur richtigen Zeit 		
<ul style="list-style-type: none"> • Parlamentsbeschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • aus Internet und Medien 			
<ul style="list-style-type: none"> • Probleme der Stadträt/innen oder des Stadtammanns 	<ul style="list-style-type: none"> • wenig bis nichts 			
		<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit 		
<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung • Kenntnisnahme des Erfahrungsschatzes der Mitarbeitenden • Gleichberechtigung der Mitarbeitenden der verschiedenen Abteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> • zuwenig / keine Wertschätzung durch Abteilungsleiter und Stadträt/innen • Blick aufs Positive statt Haar in der Suppe suchen! • Mitarbeitende gewisser Abteilungen werden klar schlechter behandelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Abteilungsleiter und Stadträt/innen dafür, wie die Leute arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlt weitgehend (z.B. neu Druckerzuteilung: ohne Rücksprache mit Betroffenen) 			
Tiefe				
<ul style="list-style-type: none"> • Informationstiefe je nach Geschäft • wichtig, dass man beim Abteilungsleiter nachfragen kann – dieser muss Stadtratsprotokoll einsehen können 	<ul style="list-style-type: none"> • beim absolut Notwendigen ok, alles was drüber hinausgeht: ungenügend • Abteilungsleiter hat keine Einsicht in Stadtratsprotokolle mehr – kann gewisse Fragen auch nicht beantworten 			

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)	
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung / Wünsche	Bedürfnisse	Erfüllung
Wege und Mittel			
<ul style="list-style-type: none"> alle Mitarbeitende gleichzeitig durch eine Person informieren – z.B. durch ein E-Mail, eine Mitarbeiterzeitung oder ein Intranet ⇔ Linienkommunikation ok, wenn Organigramm eingehalten würde 	<ul style="list-style-type: none"> Informationsgrad je nach Abteilung sehr unterschiedlich, z.B. über eigene Arbeitsgebiete aus den Medien erfahren gewisse Abteilungen haben (seit kurzem) regelmässige Abteilungssitzung – guter Informationskanal Organigramm wird nicht gelebt 	<ul style="list-style-type: none"> aus erster Hand 	
<ul style="list-style-type: none"> Infos aus erster Hand (z.B. Stadtmann) abgesicherte Informationen (→ alle Stadträt/innen sagen dasselbe) 	<ul style="list-style-type: none"> erfahren über mehrere Stufen (Linienkommunikation) – je nach Abteilung sehr unterschiedliche Qualität z.T. zuviel Informelles 	<ul style="list-style-type: none"> direkte Wege 	
Hol- versus Bringschuld			
<ul style="list-style-type: none"> Bringschuld – man weiss gar nicht, wo holen könnten ⇔ Holschuld ok (bei Abteilungsleiter) 	<ul style="list-style-type: none"> ok ⇔ einigermassen ok ⇔ zuwenig Bringschuld ⇔ Protokolleinsicht für Abt.leiter! 		
Zeitpunkt / Häufigkeit			
<ul style="list-style-type: none"> vor den Medien vorgängig: 1 Tag vor Medienberichterstattung (um Mitarbeitende informieren zu können) 	<ul style="list-style-type: none"> Stadtratsbeschlüsse und andere Medienmitteilungen häufig aus den Medien erfahren 	<ul style="list-style-type: none"> exklusiv (im Sinne von vorgängig) 	
<ul style="list-style-type: none"> Mi nach Stadtratssitzung resp. wenn etwas los ist jeweils nach Abteilungsleiter-Sitzung 	<ul style="list-style-type: none"> wichtige Dinge immer wieder über Latrinenweg / aus den Medien / von Bürger/innen erfahren Abteilungsleiter haben Infos sofort 		
<ul style="list-style-type: none"> informelle Kommunikation wichtig – z.B. Pausenraum, Gang, im Büro vorbeigehen 	<ul style="list-style-type: none"> klappt gut – guter Informationskanal für gewisse Abteilungen ist der Pausenraum etwas abgelegen Pausenraum (in allen vier Gebäuden) ist ok, Kaffee könnte besser sein offene Türen werden gelebt 	<ul style="list-style-type: none"> informelle Kommunikation (Cafeteria, offene Türen) 	
<ul style="list-style-type: none"> mehr als 1 Anlass mit allen Mitarbeitenden pro Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> normalerweise nur 1–2 Anlässe pro Jahr – zuwenig 		
Dialog			
<ul style="list-style-type: none"> Probleme und Verbesserungsvorschläge einbringen können (mit Namen) – angehört werden, eine anständige Antwort erhalten und Reaktion sehen Stadträt/innen sollen sich hin und wieder vor Ort ansehen, wie sich ihre Beschlüsse konkret auswirken 	<ul style="list-style-type: none"> Inputs werden zuwenig aufgenommen Fachwissen wird zuwenig abgeholt man wird nicht angehört / man kann nicht einmal ausreden / anlässlich der «Gipfelkonferenz» nur offenes Ohr für Lob, nicht für Kritik 	<ul style="list-style-type: none"> Dialog / Input-Möglichkeit 	
Überflüssiges			
	<ul style="list-style-type: none"> gewisse spontan einberufene Sitzungen (mehr Leute eingeladen als nötig, mangelnde Struktur) zu späte offizielle Informationen 		

Tabelle 8: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Mitarbeitende»

Die Bedürfnisse und deren Erfüllung aus Sicht der befragten Mitarbeiter/innen in Gegenüberstellung zur Einschätzung des Stadtrates. Je nachdem, ob eine Person selber eine Abteilung leitet (und deshalb jeweils direkt durch den Stadtmann informiert wird) oder hierarchisch tiefer eingegliedert ist, variieren die Bedürfnisse resp. die Wahrnehmung darüber, wie diese bisher befriedigt wurden. ⇔ weist auf sich widersprechende Aussagen verschiedener Befragter hin.

Anhang 14: Detailresultate Zielgruppe Körperschaften

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)		
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung	Bedürfnisse	Erfüllung	
	<p>grundsätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> manchmal das Gefühl, dass schlecht informiert: z.T. über wichtige Punkte hintenrum erfahren ⇔ mit kleinen Ausnahmen gut ⇔ ok: Zusammenarbeit mit Amtsstellen und projektspezifische Dinge funktionieren gut – was fehlt, ist die Kommunikation auf strategischer Ebene 		<i>keine Einschätzung vorge- nommen</i>	
Zeitpunkt				
<ul style="list-style-type: none"> Info wenn entschieden – in Ausnahmefällen, wenn etwas erst im Gespräch ist Koordination auf strategischer Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> bei länger dauernden Projekten Kommunikation nicht abbrechen! institutionalisierten Austausch fehlt – gilt es aufzubauen (von beiden Seiten) 			
<ul style="list-style-type: none"> frühzeitig, da nicht so häufig Sitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> früher! – z.B. zu kurze Fristen für Vernehmlassungen 			
<ul style="list-style-type: none"> (wichtige, uns betreffende Dinge) nicht aus Medien, sondern aus erster Hand 	<ul style="list-style-type: none"> gerne mehr Infos aus erster Hand vor den Medien! 			
<ul style="list-style-type: none"> nicht regelmässig, sondern wenn Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> bisher nicht immer der Fall 			
<ul style="list-style-type: none"> konsequente Information, wenn betroffen (Bringschuld) möglichst früh – bei Geschichten, die sich über Jahre hinziehen, regelmässig über den Zwischenstand informieren 	<ul style="list-style-type: none"> heute mal eingeladen, mal nicht → Stadt sollte jedes Mal überlegen, wer alles zu einem Projekt informiert werden sollte (evtl. Raster, Aktualisierung der Adressdatenbank) langfristige Themen vermehrt Zwischenstand kommunizieren: z.B. Saurer 2, AFG-Umzonung (bisher nicht kommuniziert) 	<ul style="list-style-type: none"> zielgerichtete Information 		
Themen, Inhalte				
<ul style="list-style-type: none"> konzeptuell und strategisch – z.B. Planung von Sportplätzen in den Quartieren, Entscheid ob Hallenbad oder Überdeckung des Freibekens 	<ul style="list-style-type: none"> fehlt 	<ul style="list-style-type: none"> Koordination / strategische Abstimmung Strategien 		
<ul style="list-style-type: none"> wahrgenommen und konsequent eingeladen werden, wenn betroffen neuer Stadtmann sollte auf uns zukommen 	<ul style="list-style-type: none"> nicht immer sicher, dass wahrgenommen durch Stadt wir mussten auf Stadtmann zugehen 	<ul style="list-style-type: none"> Aufmerksamkeit von Stadt 		
Mittel				
<ul style="list-style-type: none"> gerne schriftlich: Papier oder E-Mail → verbindlich zuständige Stadträt/innen sollen jeweils zu ihren Themen persönlich Stellung nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ok gerne vermehrt Stellungnahme der jeweils zuständigen Stadtratsmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> persönlich (durch Stadträt/innen) 		

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)	
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung	Bedürfnisse	Erfüllung
<ul style="list-style-type: none"> • Anlässe: früher gab es Behördentreffen zu einem Thema – sich sehen ist wichtig • Treffen: Steuereingang, Neuzuzügeranlässe²¹⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuzuzügeranlass mit Körperschaften wiederbeleben – Angebot der Website integrieren • jährliches Behördentreffen zu einem Thema – weniger Allgemeines besprechen ⇔ die jährlichen Treffen der Körperschaften (rund 40 Personen) mit dem Stadtrat vor der Budgetierung waren nicht besonders effizient – lieber 2x jährliche Treffen der Präsident/innen der Körperschaften (max. 10 Leute) mit dem Stadtrat • Gipfelkonferenz mit Stadtmann wäre schöne Geste 		
Tiefe			
<ul style="list-style-type: none"> • oberflächliche Gesamtsicht 	<ul style="list-style-type: none"> • tendenziell eher zu ausführlich 		
<ul style="list-style-type: none"> • formell (wichtig, weil eine Behörde) • formell oder informell ist nicht so wichtig – Hauptsache, der Inhalt stimmt (auch langfristig!) 	<ul style="list-style-type: none"> • ok 		
Themen: <ul style="list-style-type: none"> • Alterspolitik / Jugendpolitik / Änderung von Abläufen, wo betroffen / Infos, die wichtig sind oder es werden könnten für Körperschaften • was Stadt an Steuern erwartet → wichtige Info, wieviel Geld im laufenden Jahr zur Verfügung steht • Finanzbedarf / Investitionen / Stadtentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • z.T. nicht konsequent informiert 		
Dialog			
<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis da ⇔ nicht sehr gross – wenn nötig, würden Weg finden 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht immer klar, wer Ansprechperson: Merz oder Wiher? Ressorts z.T. schwierig auseinanderzuhalten ⇔ wenn wir etwas wollen, müssen wir uns melden → dann wird reagiert ⇔ ok 		
Überflüssiges			
	<ul style="list-style-type: none"> • nichts – lieber etwas zuviel als zuwenig! 		

Tabelle 9: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «Körperschaften»

Die Bedürfnisse und deren Erfüllung aus Sicht der befragten Körperschaftsvertretenden in Gegenüberstellung zur Einschätzung des Stadtrates. Aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse fiel auch die Beurteilung der bisherigen Kommunikationsaktivitäten der Stadt sehr unterschiedlich aus. ⇔ weist auf sich widersprechende Aussagen verschiedener Befragter hin.

²¹⁷ mehr zu den Neuzuzügeranlässen siehe 13.2.5. Gemeindeinterne Anlässe

Anhang 15: Detailresultate Zielgruppe politische Gremien

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)		
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung	Bedürfnisse	Erfüllung	
	grundsätzlich: <ul style="list-style-type: none"> • schlecht bis einigermaßen zufrieden – je nach Geschäft ⇔ wird allmählich besser 		<i>keine Einschätzung vorgenommen</i>	
Themen und Inhalte				
<ul style="list-style-type: none"> • überlegt und konzeptionell 	<ul style="list-style-type: none"> • klare Richtlinien / Spielregeln, wer was wem mitteilt 			
<ul style="list-style-type: none"> • langfristig geplant – u.a. auch die Traktanden der Parlamentssitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • längerfristige Planung und Kommunikation! • langfristige Projekte: ca. vierteljährlicher Statusbericht 			
<ul style="list-style-type: none"> • detaillierte, präzise Informationen • klar mehr als die Öffentlichkeit, jedoch nicht 20-seitige Dokumente • ideal, wenn Stadtrat von sich aus umfassend informiert • erste Information breit mit Möglichkeit, punktuell tiefer zu gehen • gerne auch Variantenabschätzungen: «Es gab drei Varianten – wir haben uns für diese entschieden, weil...» • Qualität vor Quantität! 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationstiefe dürfte manchmal etwas besser sein – z.B. Widmer: Hafen, Strandbad, Merz (als Stadtmann a.i.) • sinnvoll wäre, mehr ad hoc-Kommissionen zu bilden → mehr Informationen zum Geschäft und Geschäft breiter in den Fraktionen abgestützt • mehr Infos zu den einzelnen Budgetposten bei Budget-Debatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Details! Genauigkeit • exklusiv, umfangreich • meinungsbildend 		
<ul style="list-style-type: none"> • für Planung der Sitzungen: Stichworte; für Entscheid: umfassende Information 	<ul style="list-style-type: none"> • je nach Geschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • auf alles eine Antwort 		
<ul style="list-style-type: none"> • strukturiert und formal • korrekt und richtig • fundiert • Fraktionssitzung = (komplementärer) informeller Weg: Kommunikation mit dem/den Stadtratsmitgliedern der eigenen Partei 	<ul style="list-style-type: none"> • wird besser, aber immer noch oft zu wenig 	<ul style="list-style-type: none"> • «offiziell», formal 		
<ul style="list-style-type: none"> • inklusive Begründung 	<ul style="list-style-type: none"> • zuwenig Begründungen 			
<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • man könnte einmal Danke sagen / loben • am Anfang (unter Buchmüller) völlig schief – jetzt immer besser • Stadtrat empfinden Parlament manchmal als etwas lästig / überflüssig 			
Zeitpunkt				
<ul style="list-style-type: none"> • frühzeitig! – d.h. Information vor dem Stadtratsentscheid resp. schon wenn sich etwas entwickelt resp. konkretisiert (also vor Erarbeitung eines Reglement etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • oft zu spät, «überfallsmässig» – ist besser geworden → mehr Frühmeldungen! • mehr Zukunft – weniger Vergangenheit • mögliches Gefäss: «Geschäfte aus dem Stadtrat» am Ende der Parlamentssitzungen – könnte besser genutzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • offen: Diskussion noch möglich 		

Sicht der ZG*-Vertretenden (Aussensicht)		Sicht des Stadtrates (Innensicht)	
Bedürfnisse	Bedürfniserfüllung	Bedürfnisse	Erfüllung
<ul style="list-style-type: none"> aus erster Hand (= Stadtrat) – u.U. auch mit Sperrfrist vor den Medien! – in Krise per E-Mail wenn etwas wichtig / brisant ist: sehr schnell! 	<ul style="list-style-type: none"> immer wieder Geschäfte in den Medien veröffentlicht, bevor die FGK informiert wurde und entscheiden konnte, ob Parlament entscheiden muss immer wieder Geschäfte aus Medien erfahren, z.B. wenn als Nachtragskredit plötzlich doch wieder aktuell, obwohl in Budget gestrichen Stadtratsbeschlüsse nur aus den Medien – unschön 		
<ul style="list-style-type: none"> Häufigkeit: wenn Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> gewisse Geschäft aus Medien erfahren 		
Art und Weise			
<ul style="list-style-type: none"> schriftlich – Papier oder E-Mail, z.B. Wichtiges auf Papier, wenn nur noch Details: E-Mail mündliche Info des Stadtrates am Ende der Parlamentssitzung 	<ul style="list-style-type: none"> ok 		
Hol- versus Bringschuld			
<ul style="list-style-type: none"> Bringschuld – sonst fragen 30 nach... Hol- und Bringschuld – Parlament kann am Ende der Sitzung Fragen stellen: spontan oder 5 Arbeitstage im Voraus schriftlich 	<ul style="list-style-type: none"> unterschiedlich wahrgenommen aufgrund unterschiedlicher Ansprüche wird besser mehr aktive Statusberichte über längerfristige Projekte (ohne dass Parlament nachfragen muss) 		
<ul style="list-style-type: none"> durch den jeweiligen Stadtrat → sicher, dass richtig 	<ul style="list-style-type: none"> ok 		
Sprache / Verständlichkeit			
<ul style="list-style-type: none"> verständlich / kein Verwaltungsdeutsch 	<ul style="list-style-type: none"> war früher sehr amtlich, heute besser/ok 		
Dialog			
<ul style="list-style-type: none"> Dialog: mittels politische Vorstösse / Legislaturplan / Budget 	<ul style="list-style-type: none"> klappt (seit Klöti) <ul style="list-style-type: none"> ⇔ kritische Fragen aus dem Parlament auch als Chance begreifen! ⇔ Parlamentarier/innen könnten vermehrt informell nachfragen (Fraktionssitzung) sehr positiv: die von Klöti ins Leben gerufenen Gipfelkonferenzen mit Industrievertretende, Fraktionspräsidenten oder FGK 		
	<ul style="list-style-type: none"> überflüssig: <ul style="list-style-type: none"> mündliche Informationen mit externen Experten zu einem Fachgeschäft gewisse Stadtrats- / Stadttammann-Statements im Parlament 		

Tabelle 10: Die Bedürfnisse der Zielgruppe «politische Gremien»

Die Bedürfnisse und deren Erfüllung aus Sicht der befragten Parlamentarier/innen in Gegenüberstellung zur Einschätzung des Stadtrates. Aufgrund des eher angespannten Verhältnisses zwischen dem jungen Parlament und der früheren Frau Stadttammann wünschen die befragten Parlamentarier/innen eine verbesserte Kommunikation, um das Verhältnis zwischen Exekutive und Legislative weiter zu verbessern. ⇔ weist auf sich widersprechende Aussagen verschiedener Befragter hin.

5. Übersicht kurz- und mittelfristige Massnahmen

Anhang 16: Eingliederung und Zielgruppen* der kurzfristigen Massnahmen*

Massnahme	Priorität	Komm.-kategorie(n)	Zielgruppen						Bemerkungen
			Einwohnersch.	Medien	Unternehmen	Mitarbeitende	Körperschaften	polit. Gremien	
Wiederkehrendes Traktandum «Kommunikation» in Stadtratssitzungen	1	IK MK PK	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	allgemein bessere Kommunikation und längerfristige Planung und Umsetzung der Massnahmen
Standardisierter Punkt «Kommunikation» bei Stadtratsanträgen	1	IK PK		(X)		X			frühere und bessere Medienarbeit* nach Stadtratsbeschlüssen; weniger «Feuerwehrrübungen»
Start Versand Medienmitteilungen per E-Mail an Mitarbeitende	1	IK MK				X			-
Festlegen verbindlicher Richtlinien für Wahlkampf und	1	IK MK PK	X	(X)	X	X	X	X	weniger negative Schlagzeilen über Arbon
Durchführung eines «Wahlcenters» für den Wahltag	2	PK		X				(X)	Kandidat/innen können gezielt in Center gegen
Vervollständigen und Aktualisieren der Website	2	IK MK PK	X	X	X	X	X	X	-
Durchführung eines Behördentreffens und evtl. «Gipfelkonferenz»	3	IK PK	(X)				X		Körperschaften erhalten attraktive Plattform
Persönliche Begrüssung der Neuzuzüger/innen	1 / 3	IK	X				X		-
Lancierung der «Stadtammann-Sprechstunde»	3	IK PK		X					-

Tabelle 11: Übersicht der vorgeschlagenen kurzfristigen Massnahmen

Die für die erste Phase vorgeschlagenen Massnahmen, deren Priorität, ihre Zuordnung zu den Kommunikationskategorien und die erreichten Zielgruppen. (X) bedeutet, dass die Zielgruppe indirekt von der Massnahme profitiert. IK = Institutionelle Kommunikation; MK = Marketing-Kommunikation, PK = Politische Kommunikation (vgl. Abbildung 4, S. 17).

Anhang 17: Eingliederung und Zielgruppen* der mittelfristigen Massnahmen*

Massnahme	Priorität	Komm.-kategorie(n)	Zielgruppen						Bemerkungen
			Einwohnersch.	Medien	Unternehmen	Mitarbeitende	Körperschaften	polit. Gremien	
Jahresplanung für die Kommunikationsaktivitäten 2007	1	IK MK PK	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	längerfristig geplante, aufeinander abgestimmte Kommunikationsmassnahmen
Erarbeiten des Stellenbeschriebs und Organigramm	1	IK MK PK							diese Massnahme ist nur sehr indirekt zielgruppenrelevant
Adressdatenbank evaluieren	1	IK MK	(X)		(X)		(X)	(X)	genaue Adressierung z.B. von Einladungen an Anlässe
Newsletter konzipieren	1	IK MK PK	X	X	X	X	X	X	
Überprüfung der amtlichen Publikationsorgane (felix, Tagblatt)	1	IK	X						
Durchführung von drei bis vier Mitarbeitenden-Anlässen	1	IK MK				X			
Gezielte Erweiterung der Website: Intranet, Extranet	1 (3)	IK MK PK			X	X		X	Closed User Groups* für Parlament und Unternehmen
Neuzuzüger-Broschüre und Online-schalter überarbeiten	1-2	IK	X						
«Gipfelkonferenz» mit Büro des Parlaments	2	PK						X	
Durchführung eines Treffens mit den Unternehmen	2	IK MK			X				
CD-Anpassungen und CD-Manual	3	IK MK PK	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	ein CD gilt für sämtliche Kommunikationsmassnahmen und somit für sämtliche ZG*

Tabelle 12: Übersicht der vorgeschlagenen mittelfristigen Massnahmen

Die für die zweite Phase vorgeschlagenen Massnahmen, deren Priorität, ihre Zuordnung zu den Kommunikationskategorien und die erreichten Zielgruppen. (X) bedeutet, dass die Zielgruppe indirekt von der Massnahme profitiert. IK = Institutionelle Kommunikation; MK = Marketing-Kommunikation, PK = Politische Kommunikation (vgl. Abbildung 4, S. 17)

Anhang 18: Eingliederung und Zielgruppen* der langfristigen Massnahmen*

Massnahme	Priorität	Komm.-kategorie(n)	Zielgruppen						Bemerkungen
			Einwohnersch.	Medien	Unternehmen	Mitarbeitende	Körperschaften	polit. Gremien	
Erarbeitung eines Konzepts der Integrierten Kommunikation	1	IK MK PK	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	das Konzept wird Massnahmen für alle Zielgruppen vorsehen
Newsletter umsetzen	2	IK MK PK	X	X	X	X	X	X	
Umsetzung der Website-Erweiterung		IK MK PK			X	X		X	Intranet: Mitarbeitende, Extranet: Unternehmen, politische Gremien (je nach Entscheid)

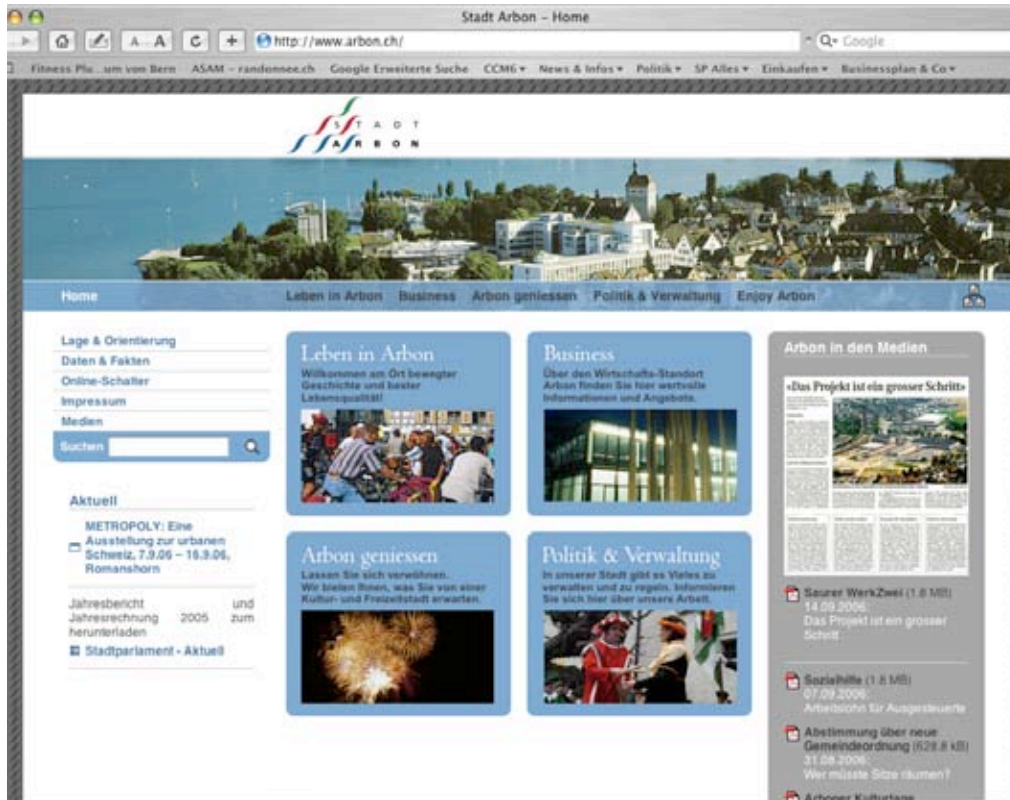
Tabelle 13: Übersicht der vorgeschlagenen langfristigen Massnahmen

Die für die neue Legislatur vorgeschlagenen Massnahmen, deren Priorität, ihre Zuordnung zu den Kommunikationskategorien und die erreichten Zielgruppen. (X) bedeutet, dass die Zielgruppe indirekt von der Massnahme profitiert. Die Priorität der letzten Massnahme wird erst in der zweiten Phase festgelegt. IK = Institutionelle Kommunikation; MK = Marketing-Kommunikation, PK = Politische Kommunikation (vgl. Abbildung 4, S. 17)

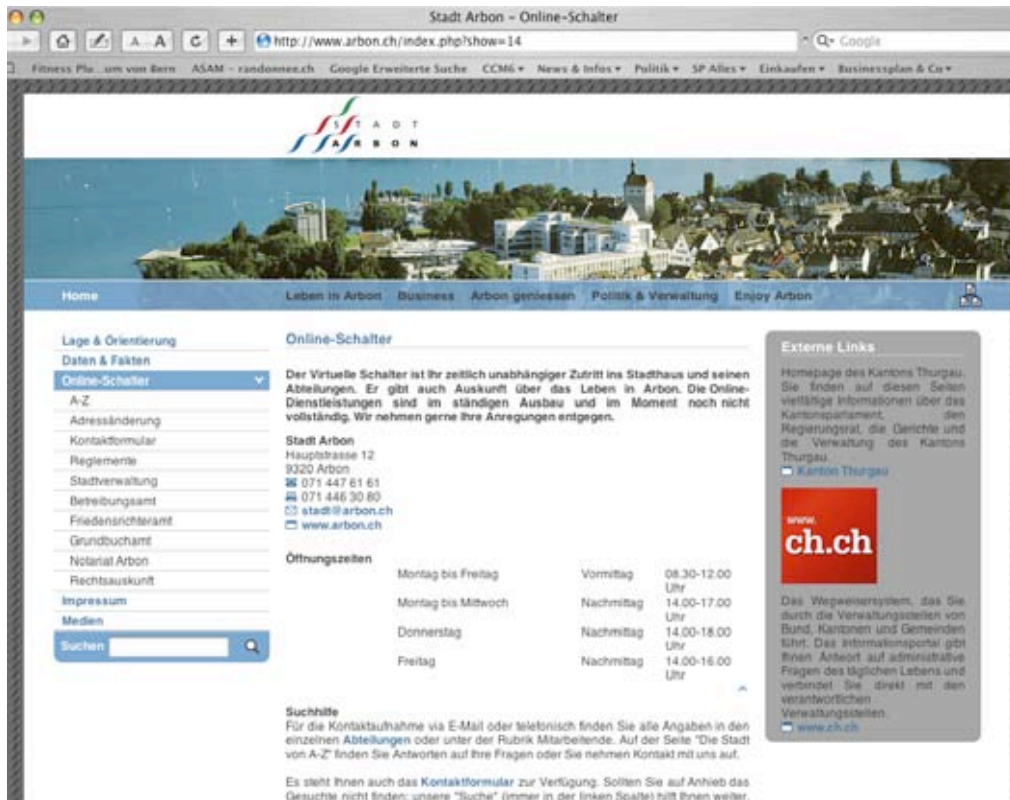
6. Bisherige Kommunikationsmittel der Stadt Arbon

Anhang 19: Screenshots Website [Stand 24.9.2006]

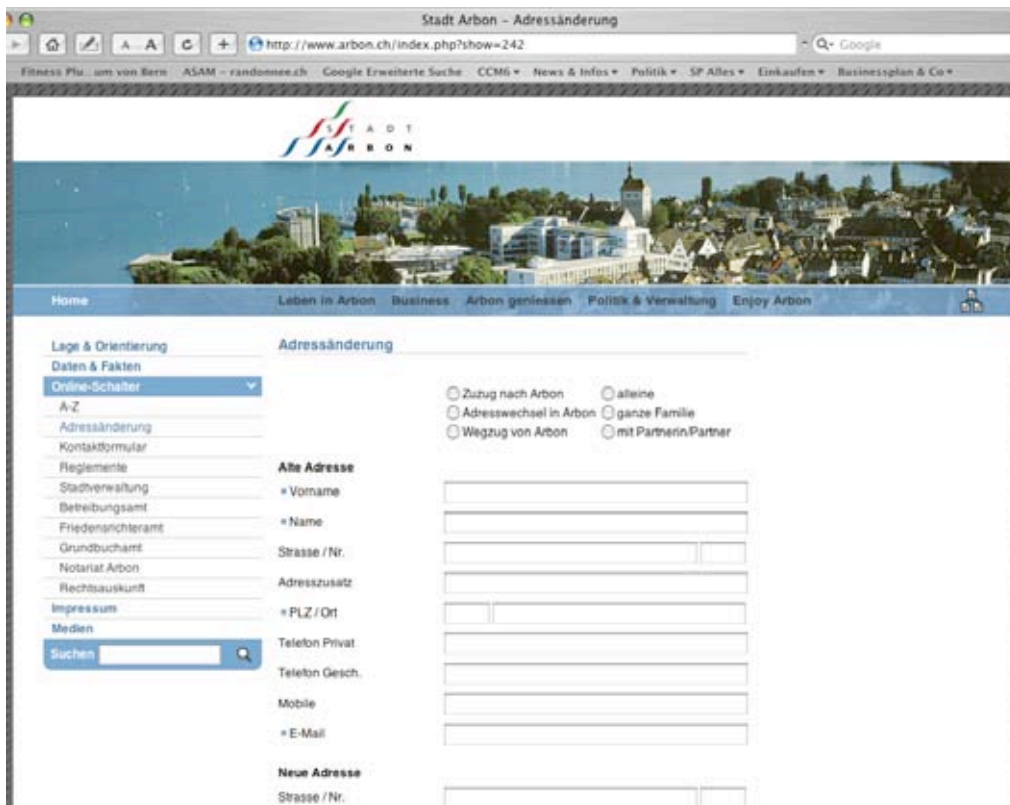
Homepage (www.arbon.ch)



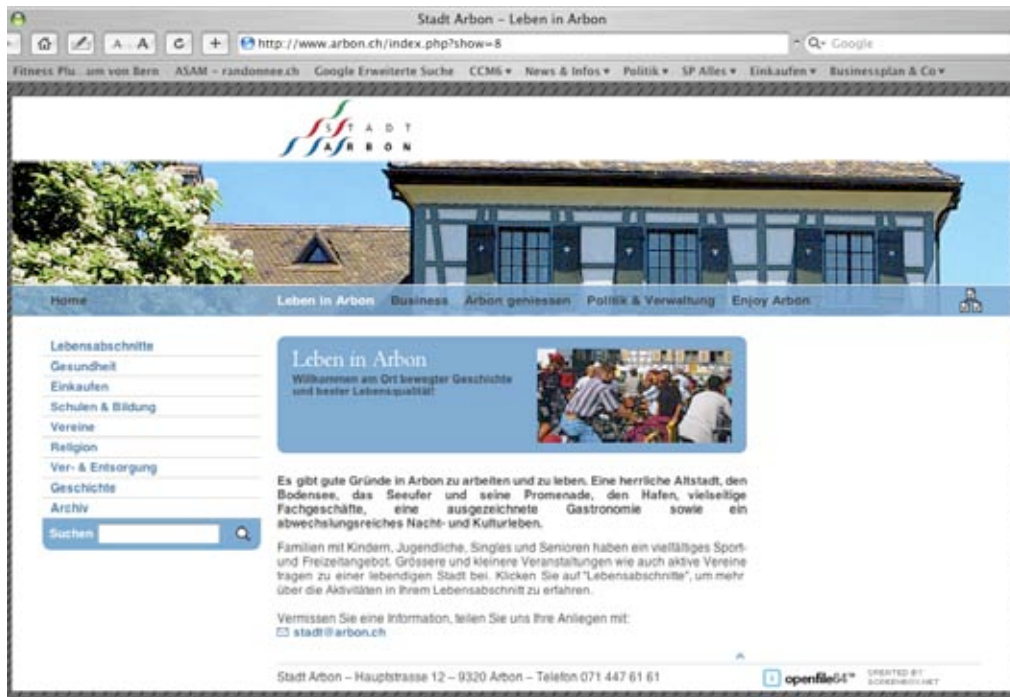
Onlineschalter (<http://www.arbon.ch/index.php?show=14>)



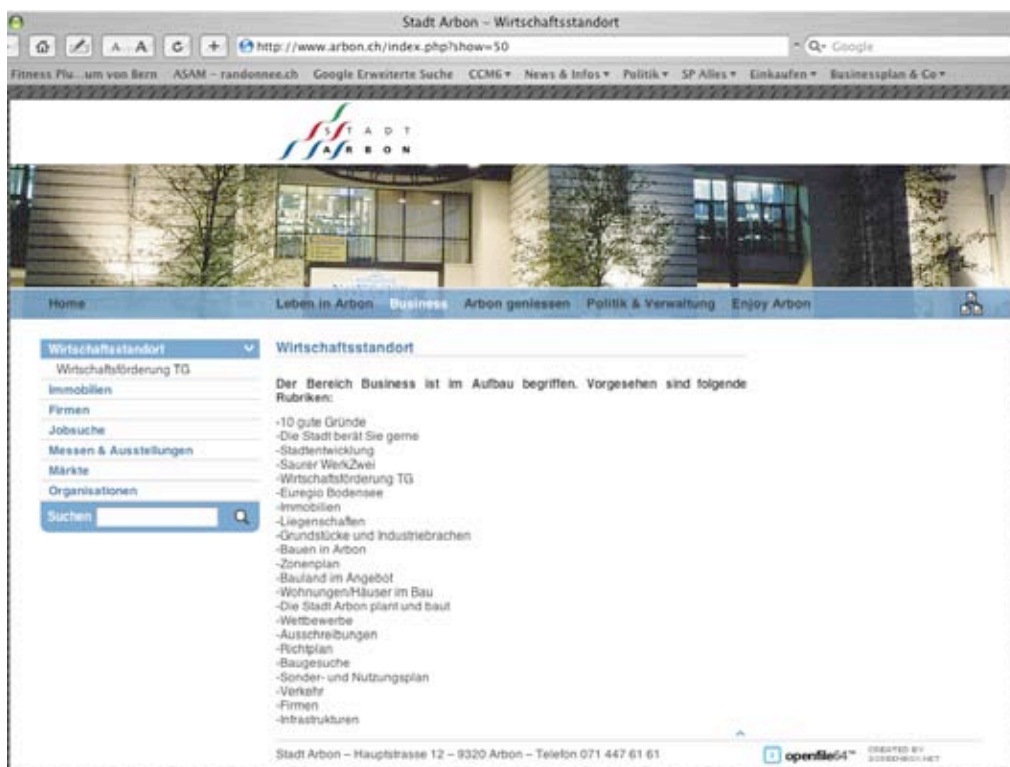
Adressänderung (Onlineschalter) (<http://www.arbon.ch/index.php?show=242>)



Leben in Arbon (<http://www.arbon.ch/index.php?show=8>)



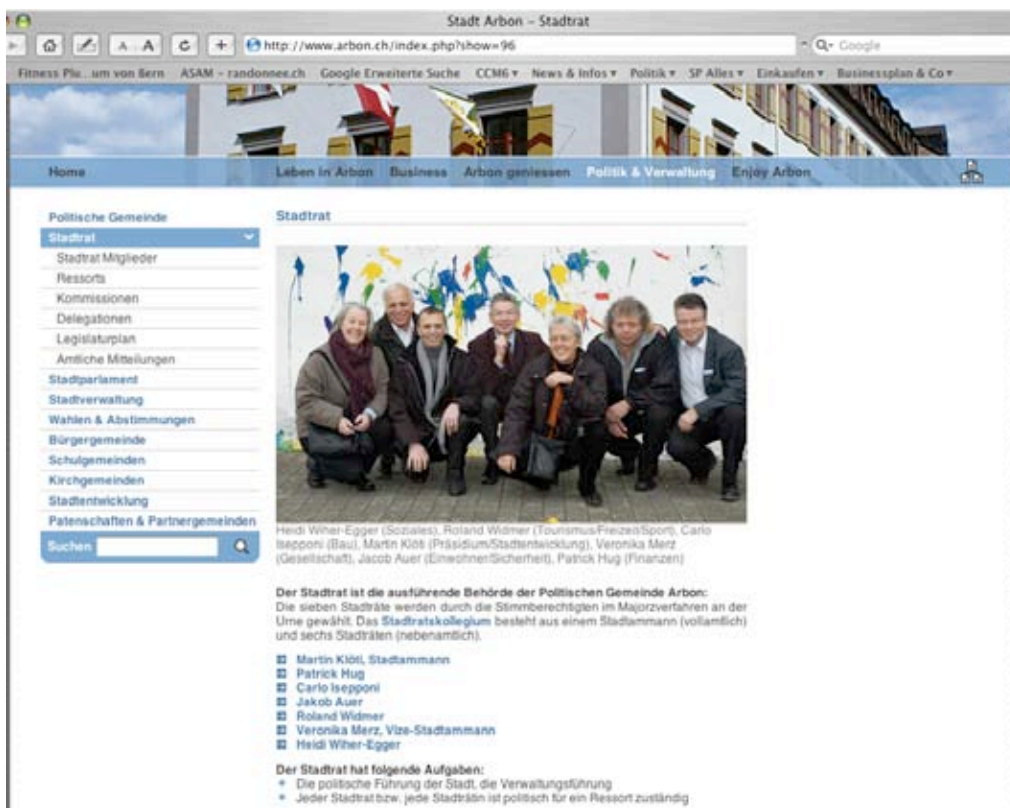
Wirtschaftsstandort (Business) (<http://www.arbon.ch/index.php?show=50>)



Veranstaltungskalender (Arbon genießen) (<http://www.arbon.ch/index.php?show=87>)



Stadtrat (Politik & Verwaltung) (<http://www.arbon.ch/index.php?show=96>)



Anhang 20: Amtliche Mitteilung



Stadtkanzlei
Stadthaus, Hauptstrasse 12
9320 Arbon
Telefon 071 447 61 02
Telefax 071 446 30 80
andrea.schnyder@arbon.ch
www.arbon.ch

Amtliche Mitteilung der Stadt Arbon

Arbon, 28. Juni 2006

Aus dem Stadthaus

Jahresbericht und Jahresrechnung 2005

Das Stadtparlament hat am 27. Juni 2006 den Jahresbericht und die Jahresrechnung 2005 der Stadt Arbon genehmigt. Gemäss Art. 32 Abs. 1 der Gemeindeordnung der Stadt Arbon beschliesst das Stadtparlament in eigener Kompetenz. Somit muss dieses Geschäft den Stimmberechtigten nicht zur Abstimmung unterbreitet werden.

Der Jahresbericht und die Jahresrechnung 2005 können wie folgt bestellt oder bezogen werden:

Per Telefon: 071 447 61 38
Per Fax: 071 447 61 50
Per E-Mail: finanzverwaltung@arbon.ch
Internet: www.arbon.ch
Abholen: Info-Schalter, Stadthaus, Parterre West

Wir gratulieren

Morgen Samstag, 1. Juli 2006, begeht Frau Emma Schädler-Zürcher in ihrem Heim an der Brühlstrasse 63 ihren 90. Geburtstag.

Eine weitere Jubilarin haben wir am kommenden Montag, 3. Juli. Frau Maria Frei-Frei darf im Bürgerheim Bergfrieden in Arbon ihren 95. Geburtstag feiern.



Wir gratulieren den beiden Jubilarinnen herzlich und wünschen ihnen auch auf diesem Weg alles Gute. Gesundheit, Lebenskraft und viele schöne Stunden mögen sie weiterhin begleiten.

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir bitten Sie, vorstehenden Text am **Freitag, 30. Juni 2006** vollständig zu publizieren. Besten Dank.

STADT ARBON

Andrea Schnyder, Stadtschreiberin

Anhang 21: Medienmitteilung



Stadtkanzlei

Stadthaus, Hauptstrasse 12
9320 Arbon
Telefon 071 447 61 08
Telefax 071 446 30 80
E-Mail: stadt@arbon.ch
www.arbon.ch

Medienmitteilung

Arbon, 25. Juli 2006

Strandbad Arbon: Planschbecken geschlossen

Aufgrund von mikrobiologischen Messungen der Badewasserqualität ist das Kinderplanschbecken im Strandbad Arbon seit gestern geschlossen. Dies, nachdem die Zeitschrift K-Tipp der Stadt Arbon das Resultat einer Analyse der Wasserqualität mitgeteilt hatte. Gemäss der Untersuchung wurde eine erhöhte Konzentration von Bakterien festgestellt, die eine Gesundheitsgefährdung bei badenden Kindern nicht ausschliessen lässt.

Der Grund für das mögliche Vorkommen einer schlechten Wasserqualität ist der Betrieb der veralteten Anlage ohne eine aktive Umwälzung des Wassers. Ob das Planschbecken wieder in Betrieb genommen wird, ist noch unklar. Derzeit erarbeitet die Stadt Arbon ein Projekt für die Sanierung der gesamten Anlage.

Für Familien mit Kindern steht im Schwimmbad Arbon weiterhin ein grosszügiges Kinderbecken zur Verfügung.

Kontakt für weitere Informationen:

Ressort Tourismus / Freizeit / Sport
Roland Widmer, Stadtrat
Telefon: 079 468 83 93

Anhang 22: Design-Manual für Inserate Tageszeitungen²¹⁸ (Ausschnitt)



Inserat 3spaltig 2/3

Inserat 3spaltig
Breite 85 mm
Höhe nach Ergebnis

Linienstärke 0,15 mm

Titelschrift
12 Punkt Frutiger bold
Zeilenabstand 4,5 mm

Grundschrift
8 Punkt Frutiger roman
Zeilenabstand 3 mm

Zusätzlicher Abstand nach jedem Abschnitt 3 mm

9 mm Abstand von der Fusslinie der letzten Textzeile bis zur unteren Umrandungslinie

Blocksatz

Keine Versalzellen

Nur bedeutungsvolle Auszeichnungen (zum Beispiel spezielle Daten, Veranstaltungen, Abteilungen) mit der Titelschrift versetzen

Dieses Beispiel gilt auch für die Inserate:
Flurordnung
Winterdienst
Abstimmungen

Erhebung über die Bautätigkeit sowie die Bauvorhaben für das Jahr 1997 und die folgenden Jahre

Das Bundesamt für Statistik führt jährlich eine Erhebung über die Bautätigkeit im zu Ende gehenden Jahr und die Bauvorhaben in den kommenden Jahren durch. Die Ergebnisse dieser Erhebung sind für die Behörden von Bund, Kantonen und Gemeinden sowie für weite Kreise der Privatwirtschaft zu unentbehrlichen Informationsgrundlagen geworden.

Im Vordergrund steht die Abschätzung der voraussichtlichen Beschäftigungslage im Baugewerbe in den kommenden Jahren. Die Erhebung soll weiter aufzeigen, was für Bauten erstellt werden, welche Kategorien von Auftraggebern welche Summen verbauen und in welchen Regionen gebaut wird.

Zu melden sind:

- Alle vor 1996 oder im Jahre 1996 begonnenen Neu- und Umbauten, welche 1996, 1997 oder später vollendet wurden beziehungsweise werden.
- Alle voraussichtlich im Jahre 1997 zur Ausführung gelangenden Bauvorhaben.

Nicht zu melden sind:
Die Reparatur- und Unterhaltsarbeiten an privaten Gebäuden.

Private Bauherren, Architekten und Bauunternehmer werden deshalb gebeten, ihre Bauvorhaben in der Ortsgemeinde Arbon bis spätestens

27. Januar 1997

der Bauverwaltung, Stadthaus, 9320 Arbon, zu melden, wo auch entsprechende Meldeformulare bezogen werden können.

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung (Telefon 447 61 71).

23 mm

2 mm

10 mm

9 mm

²¹⁸ Ein analoges Manual existiert für die Wochenzeitung *felix*.

≈ AKTUELL

Aus dem Stadthaus Arbon

Neues Sammelsystem für Glas, Aluminium und Weissblech des Verbandes KVA Thurgau

Der Verband KVA Thurgau führt diesen Sommer zusammen mit dem Zweckverband Abfallverwertung Bazenhaid in 106 Gemeinden ein neues System für die Sammlung von Glas, Aluminium und Weissblech ein.

Das neue Konzept sorgt für verschiedene ökologische Verbesserungen.

Die Abfallregion der beiden Verbände umfasst rund 360 000 Einwohner, welche jährlich über 10 000 Tonnen Glas und rund 700 Tonnen Aluminium oder Weissblech zur Wiederverwertung in die 300 Sammelstellen bringen.

Im Arbon werden anfangs Juli 2006 die 14 Sammelstellen mit 72 neuen Behältern ausgerüstet. Wir bitten um Verständnis, wenn die Sammelstellen beim Umrüsten für einige Stunden nicht benutzt werden können.

Für eine saubere und korrekte Entsorgung sind wir Ihnen dankbar. Helfen Sie mit, Sammelstellen, Plätze und Strassen sauber zu halten.

Wir gratulieren

Am Sonntag, 25. Juni 2006, darf Frau Berta Schenkel-Engeli im Alters- und Pflegeheim in Horn ihren 95. Geburtstag feiern. Wir gratulieren der Jubilarin herzlich und wünschen ihr alles Gute. Mögen schöne Stunden und Zufriedenheit Sie weiterhin begleiten.

Stadtkanzlei Arbon

Diplomfeier im Seeparksaal

Gestern Donnerstag, 22. Juni, herrschte in der Olma-Halle 1.1 eine ganz besondere Stimmung. Um 16 Uhr öffnete das Festival der Blumen – Ostschweizer Floristenlehrlinge zeigen ihr Können – seine Tore. Ein grosser Moment für die über 70 angehenden Floristinnen und Floristen aus den Kantonen St.Gallen, Thurgau, beider Appenzell, Graubünden und dem Fürstentum Liechtenstein, die an diesem Tag ihre fast 900 Prüfungsarbeiten präsentieren. Die Diplomfeier findet am Mittwoch, 5. Juli, im Seeparksaal in Arbon statt. *pd*

Neuer Ortsplan wird gratis in alle Haushaltungen verteilt

Gemeinschaftswerk



Der Arboner Stadtrat Roland Widmer hat die Koordination für den neuen Ortsplan der Region Arbon übernommen.

Ohne Kosten für die öffentliche Hand wird in den nächsten Tagen gratis ein neuer Ortsplan für die Region Arbon abgegeben. Weil dieses durch Werbung finanzierte Präsent laut postalischer Bestimmung «von öffentlichem Interesse» ist, darf es in sämtliche Briefkästen mit und ohne Kleber verteilt werden.

Für den stolzen Arboner Stadtrat Roland Widmer ist er «ein gelungener Ortsplan für die Region», für den Steinacher Gemeindepräsidenten Guido Wüst «ein weiterer Mosaikstein und ein Zeichen für die gute regionale Zusammenarbeit». Für Roggwils Gemeindeammann Werner Minder ist er «sehr ausgewogen und sehr beliebt», und für das Teufener Unternehmen media swiss ag ist er ganz einfach ein gutes Geschäft!

Gratis für fünf Franken...

Der durch Inserate bezahlte neue Ortsplan von Arbon und Umgebung, der in den kommenden Tagen in sämtliche Briefkästen in der Region verteilt wird, erscheint als eigentliches Pilotprojekt erstmals in einem neuen Outfit. Zwar ist sein Preis mit fünf Franken angeschrieben, doch hat eigentlich niemand im Sinn, diesen Ortsplan auch zu verkaufen. «Was nichts kostet, ist nichts wert...», begründet Peter Grau von media swiss ag, welche

für die Verteilung in rund 12 000 Haushaltungen besorgt ist. Insgesamt erscheint das neue Produkt in einer Auflage von 25 000 Exemplaren und soll in frühestens drei Jahren neu überarbeitet werden.

Handschrift von Hans Joerg Graf

Lob verdient das handliche Format des neuen Ortsplans für einen optimalen Versand, und Lob gibt es auch für die durch den Arboner Hans Joerg Graf überarbeitete Beschreibung der beteiligten Gemeinden. Dass so viele Gewerbetreibende an diesem Gemeinschaftswerk mitgemacht haben, freut Werner Minder ganz besonders. Und Guido Wüst lässt nicht unerwähnt, dass ein Zentrum wie Arbon – auch im Falle des Ortsplanes – nur leben kann, wenn die Umgebung stimmt.

Hochgelobte Qualität...

Dank rechtzeitiger örtlicher Designerhilfe konnten im neuen Ortsplan im letzten Moment einige gravierende Fehler vermieden und Mängel behoben werden (Kartenausschnitte, Neubauten, Parkplatz-Piktogramme...). Schade ist, dass man den Hinweis auf die Gemeinde Berg vergeblich sucht. Und dass die Telefonnummer des Arboner Polizeipostens überholt ist (neu: 071 221 41 00), trägt ebenfalls kaum zur hochgelobten Qualität bei. *eme*



Wahl Verwaltungsangestellte

Für die ausgeschriebene Verwaltungsstelle auf der Gemeindeverwaltung Horn sind rund 120 Bewerbungen eingegangen. Aus vielen sehr guten Kandidatinnen und Kandidaten hat sich der Gemeinderat für Frau Rebecca Zürcher, Horn, entschieden. Frau Zürcher hat in den Jahren 2001 – 2004 bereits die Lehre auf der Gemeindeverwaltung Horn absolviert, war seither als Kaufmännische Angestellte in der Privatindustrie tätig und hat sich zudem zur Sachbearbeiterin Personalwesen weitergebildet. Frau Zürcher nimmt ihre Tätigkeit am 1. September 2006 auf. Der Gemeinderat wünscht Frau Zürcher bereits jetzt einen guten Start an ihrer neuen «alten» Wirkungsstätte.

Steuern – Zwischenabschluss 06

Der Zwischenabschluss des Steueramtes für das Jahr 2006 sieht per 31.05.2006 einen Mehretrag von rund 16 000 Franken für die Gemeinde vor (plus 42 000 Franken à 100 Prozent). Bei den juristischen Personen wird das Budget deutlich überschritten. Offenbar wirkt sich die Unternehmersteuerreform nicht im erwarteten Masse aus. Bei den natürlichen Personen und bei den Nachträgen wird das Budget noch nicht erreicht.

Statistik Staatssteuerertrag 2005

Die Statistik des Kantons Thurgau bezüglich Staatssteuerertrag 2005 sowie Gesamtsteuerfüsse 2006 zeigt, dass Horn mit 1995 Franken Steuerkraft pro Einwohner im Kanton an neunter Stelle liegt (2004: 2046 Franken). Einen tieferen Gesamtsteuerertrag (ohne Kirchensteuer) hat im Jahr 2006 aber lediglich noch Bottighofen zu verzeichnen.

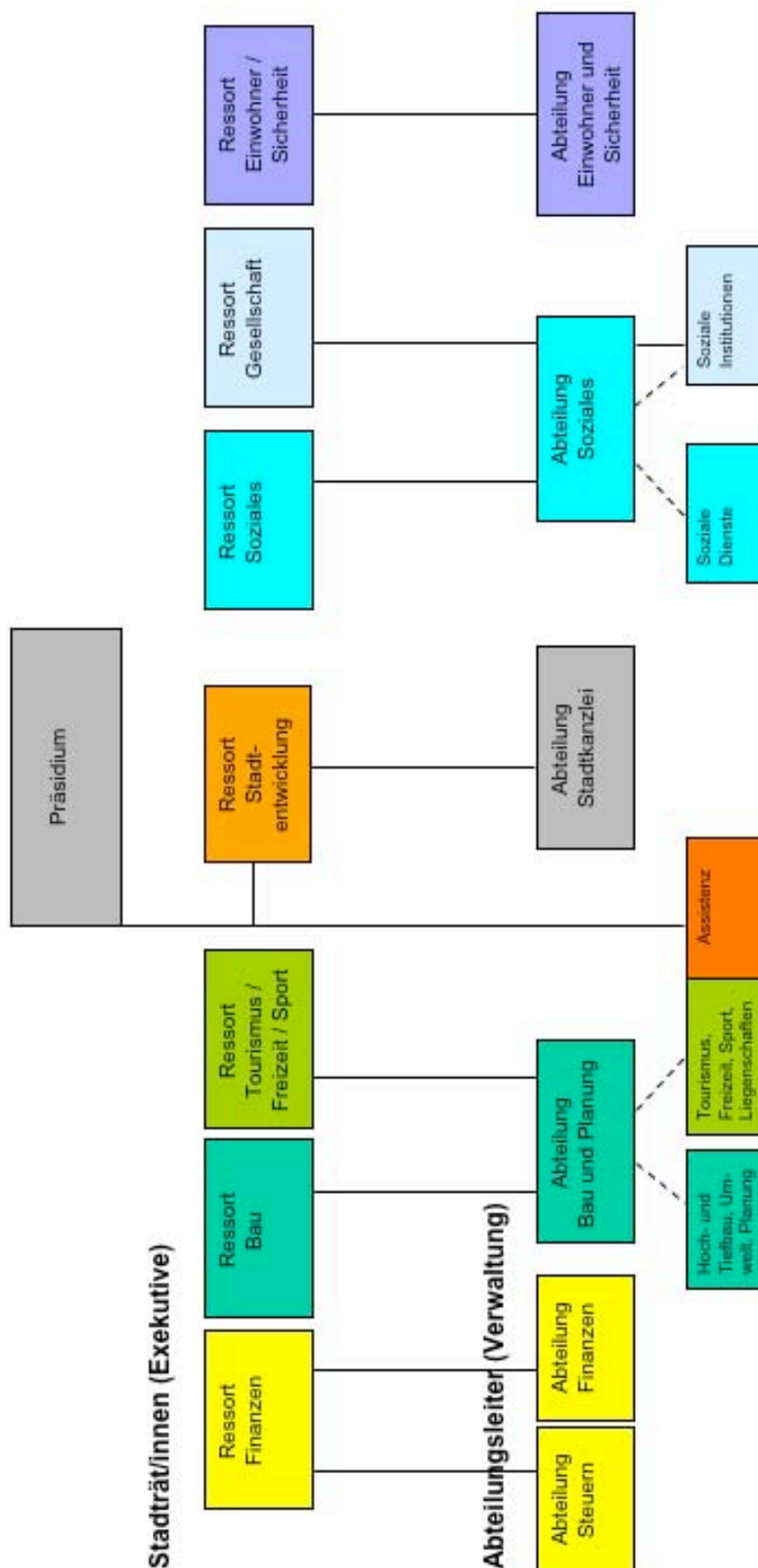
Bewilligung Kioskwirtschaft

Der Gemeinderat Horn hat per 01.07.2006 folgende Bewilligung für eine Kioskwirtschaft mit Alkoholausschank erteilt: An Herrn Harry Furrer, Rorschacherberg, für die Brötlibar an der Seestrasse 76, Horn.

Gemeindekanzlei Horn

7. Strukturelle Einbettung der Kommunikation

Anhang 24: Organigramm der Stadt Arbon (Stand 25. September 2005)



8. Integration der Kommunikationsmassnahmen

Anhang 25: Die verschiedenen Ebenen der Integration nach Bruhn

Formen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
inhaltliche Integration	funktional	thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	einheitliche Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
	instrumental				
	horizontal				
	vertikal				
formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	einheitliche Zeichen/Logos, Slogans nach Schrifttyp, Grösse und Farbe	mittel- bis langfristig
zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung («Timing»)	kurs- bis mittelfristig

Abbildung 10: Übersicht über die verschiedenen Ebenen der Integration (nach Bruhn)
Die verschiedenen Ebenen der Integration, die es bei der integrierten Kommunikation anzustreben gilt (nach Bruhn²¹⁹).

²¹⁹ Bruhn 2003, S. 69