

# Wie Gemeinden ihre Kommunikation verbessern

Im Rahmen eines Pilotprojekts des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen analysierten vier Gemeinden unter Einbezug der Bevölkerung ihre aktuelle Situation.

Gemeinden stehen im Zeitalter der Digitalisierung vor neuen Herausforderungen, was die Gestaltung ihrer Informations- und Kommunikationspolitik betrifft. Das zeigen auch die Einwohnerbefragungen, die das Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen (IQB-FHS) regelmässig durchführt: Die Ausgestaltung der Informations- und Kommunikationspolitik der Gemeinde hat einen zentralen Stellenwert in der Einwohnerzufriedenheit.

## Gesamtzufriedenheit leidet unter schlechter Kommunikation

Viele Gemeinden bekunden Probleme mit der Wahrnehmung der Gemeindekommunikation durch die Bevölkerung. Bei der Untersuchung von Zusammenhängen über beinahe 50 Einwohnerbefragungen hinweg wurde festgestellt, dass eine tiefe Bewertung der Informations- und Kommunikationspolitik in der Regel auch einen überdurchschnittlich starken negativen Einfluss auf die Bewertung der anderen Themengebiete und somit auf die Gesamtzufriedenheit mit der Gemeinde hat; es ergibt sich ein sogenannter Hebeleffekt. Aus diesem Grund sowie aufgrund der Nachfrage

aus einzelnen Gemeinden lancierte das IQB-FHS ein Pilotprojekt zur Gestaltung der zukünftigen Information und Kommunikation in Gemeinden. An diesem Projekt beteiligten sich die vier Gemeinden Gachnang (TG), Nottwil (LU), Stein (AG) sowie St. Margrethen (SG).

## Vorschläge aus der Bevölkerung und gemeindeübergreifendes Vorgehen

Im Rahmen von Gesprächen mit Gemeindevertretern sowie der Recherche von Fachliteratur stellte sich heraus, dass Gemeinden kommunikativ vor manchen Herausforderungen stehen. Nebst dem allgemeinen Digitalisierungstrend sehen sie sich mit folgenden Entwicklungen konfrontiert:

- **Professionalisierung:** Ein Kommunikationskonzept wird zunehmend als Grundlage für die kommunikative Ausrichtung der Gemeinde angesehen. Gemeinden benötigen ein einheitliches Erscheinungsbild sowie eine sinnvoll abgestimmte Kommunikationspolitik.
- **Standortwettbewerb:** Eine besondere Bedeutung wird, in Zeiten des Standortwettbewerbs, der Imagepflege beigemessen. Dies kann nur mithilfe ei-

ner gezielten Information und Kommunikation umgesetzt werden.

- **Komplexität:** Die enorme Vielfaltigkeit der (neuen) Kommunikationskanäle erfordert ein hohes Mass an Koordinationsaufwand. Der zunehmende Einsatz von Social Media führt zudem zu einem Verlust von Kontrollmechanismen.

Basierend auf diesen Entwicklungen entschieden sich die vier Gemeinden, dieses bedeutende Thema aktiv anzugehen. Das Ziel des Pilotprojektes bestand darin, den Gemeinden anhand von konkreten Vorschlägen aus der Bevölkerung wichtige Impulse zu liefern. Des Weiteren sollte durch den gemeindeübergreifenden Projektcharakter der Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden gestärkt und so die Qualität und Breite der Lösungsvorschläge verbessert werden. Der Projektansatz zeichnet sich dadurch aus, dass er die Innovationskraft der Bevölkerung nutzt sowie gleichzeitig die Dialogkultur und Lernfähigkeit in den vier Gemeinden verbessert.

## Mehrstufiger Projektlauf

Am Kick-off-Meeting Ende August 2017 wurde zusammen mit den Gemeinden eine Fallstudie erstellt. Darin wurde fest-

Projektphase	Arbeitsschritt
1. Kick-off-Meeting mit allen projektbeteiligten Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festhalten der Ausgangslage: Aufnahme der IST-Situation im Bereich Informations- und Kommunikationswesen in den einzelnen Gemeinden (insb. Problemfelder/Herausforderungen)</li> <li>• Aufnahme der SOLL-Situation (Bedürfnisse, Projektziel der Gemeinden)</li> <li>• IQB-FHS: Erstellung des Business Cases bzw. der Online-Fallstudie zur Bearbeitung durch die «Crowd» (Bürger der einzelnen Gemeinden), im Nachgang zur Sitzung</li> </ul>
2. Vorbereitung Onlineplattform BeeUp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung der digitalen Plattform BeeUp (Case-Generierung, technische Vorbereitungen)</li> <li>• Briefing des Coaches der Online-Fallstudie, der die Crowd-Aktivitäten koordiniert/bewertet</li> <li>• Pretests der Onlineplattform durch das IQB-FHS</li> </ul>
3. «Crowd-Aktivierung» in den Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information des Projektvorhabens an die Bevölkerung und weitere Anspruchsgruppen</li> <li>• Aktivierung der Crowd (Bürger) durch verschiedene Kommunikationsgefässe, Ermütigung zur aktiven Teilnahme, ev. Einsetzen von Incentives</li> <li>• Ansprache und Briefing von Projektmultiplikatoren (Vereinsvorsteher, Gemeinderäte, etc.)</li> </ul>
4. Ideengenerierung durch die Bevölkerung, Ideenauswertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideeingabe durch die Crowd zur Verbesserung der Informations- und Kommunikationspolitik</li> <li>• Ideenbewertung und Moderation durch Coaches, Koordination der Lösungsvorschläge</li> <li>• Ideenauswertung, Aufbereitung der erfolgversprechendsten Lösungsvorschläge</li> </ul>
5. Abschlussworkshop mit allen projektbeteiligten Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Ergebnisse (best ideas)</li> <li>• Diskussion im Plenum, Ableitung von ersten Handlungsansätzen</li> </ul>

Vom Kick-off-Meeting im August 2017 bis zum Abschlussworkshop im Mai 2018: Im Zeitalter der Digitalisierung stehen die Gemeinden vor zahlreichen neuen Herausforderungen, was die Gestaltung ihrer Informations- und Kommunikationspolitik betrifft. Grafik: Martina Rieben/Quelle: IQB-FHS

gehalten, auf welche Fragestellungen Anregungen erwünscht sind. Auf der Onlineplattform [www.beeup.ch](http://www.beeup.ch) konnten daraufhin Bewohnerinnen und Bewohner zwischen Mitte Januar und Mitte März 2018 Vorschläge zur Gestaltung und Verbesserung der Informations- und Kommunikationspolitik einbringen. Die Bevölkerung erhielt durch die digitale Plattform einen niederschweligen sowie zeit- und ortsunabhängigen Zugang zur freien Meinungsäusserung. Das IQB-FHS stand dabei im interaktiven Austausch mit den Teilnehmenden und moderierte die Vorschläge. Das Projekt orientierte sich am nebenstehenden Informations- und Kommunikationskonzept. Dieses beinhaltet acht Bausteine, die kommunikationstechnisch mit der Gemeindestrategie bzw. den Legislaturzielen abgestimmt werden müssen. Mithilfe des Projekts erhielten die Gemeinden Bevölkerungsinputs für die Bausteine 2, 3, 5 und 6. Die übrigen Bausteine werden in der Folge gemeindeintern unter Berücksichtigung der fachlichen Inputs seitens der Fachhochschule St. Gallen bestimmt. Während zwei Gemeinden bereits über ein Konzept verfügen und das Projekt als Optimierungsmöglichkeit sahen, erhielten die übrigen Gemeinden konkrete Vorschläge, wie ein Konzept systematisch aufgebaut werden kann.

**Kontroverse Haltung zu Social Media**

Anfang Mai 2018 wurde mit den Gemeindevertretern ein Abschlussworkshop durchgeführt. Im Rahmen eines interaktiven Austausches wurden die Resultate in der Projektgruppe reflektiert. Je Gemeinde ergaben sich teils unterschiedliche, teils gemeinsame Herausforderungen. Folgende exemplarische Erkenntnisse konnten gemeindeübergreifend festgehalten werden:

- **Zentrale Kommunikationskanäle:** Das Mitteilungsblatt stellt auch in Zeiten der Digitalisierung weiterhin das zentrale Informationsinstrument der Bevölkerung dar. In Bezug auf die Wahrnehmung sowie Reichweite erzielen Verbesserungsmaßnahmen in diesem Kommunikationskanal die stärksten Effekte. Die Homepage bildet ebenfalls einen wichtigen Bestandteil. Diese wird jedoch weniger für News konsultiert, sondern eher als gezieltes Instrument eingesetzt (z.B. Reservation SBB-Tageskarten, Nutzung E-Schalter etc.). Gemeindeversammlungen, Gemeinde-Apps sowie Informationsveranstaltungen werden im Verhältnis eher wenig genutzt.
- **Social-Media-Tools:** Der Einsatz von Social Media durch die Gemeinde



*Dies sind die acht Bausteine, die kommunikationstechnisch mit der Gemeindestrategie respektive den Legislaturzielen abgestimmt werden müssen. Grafik: Martina Rieben/Quelle: IQB-FHS*

wurde in der Bevölkerung kontrovers diskutiert. Während einige z.B. die Vorteile von Push-Nachrichten für Gemeindeveranstaltungen sowie die bessere Integration von jungen Einwohnern sehen, sind andere hinsichtlich der Kosten sowie der Pflege der Kanäle skeptisch. Als prüfenswert stellte sich der Vorschlag heraus, in den Gemeinden Arbeitsgruppen zur Thematik mit der Bevölkerung durchzuführen. Unter Einbezug von Fachexperten könnten so Möglichkeiten und Grenzen von Social Media gemeinsam geprüft werden.

- **Attraktivität von Gemeindeversammlungen:** Viele Gemeinden in der Schweiz leiden unter der geringen Bevölkerungsteilnahme an Gemeindeversammlungen. Im Rahmen des Projekts wurden Vorschläge zur Attraktivitätssteigerung von Gemeindeversammlungen eingebracht. Konkret vorgeschlagen wurden u.a. Redezeitbeschränkungen, Vorstellung von einzelnen Vereinen, Nutzung von elektronischen Abstimmungsmöglichkeiten sowie die Verbesserung der Interaktions- bzw. Partizipationsmöglichkeiten.

**Fazit**

Das Projekt hat den Gemeinden aufgezeigt, dass die gezielte Gestaltung der Informations- und Kommunikationspolitik ein essenzieller Baustein einer funktionierenden Gemeinde ist. Es besteht insbesondere angesichts der Digitalisierungstendenzen sowie der zunehmenden

den Komplexität im Handling der Kommunikationskanäle noch Handlungsbedarf.

*Daniel Jordan,  
Leiter des Kompetenzbereichs Empirische Datenerhebungen sowie Markt- und Organisationsanalysen, IQB-FHS  
Adrian Giger,  
Projektleiter im Kompetenzbereich Empirische Datenerhebungen sowie Markt- und Organisationsanalysen, IQB-FHS*

**Kontaktadresse für weiterführende Informationen zum Pilotprojekt:**

[daniel.jordan@fhsg.ch](mailto:daniel.jordan@fhsg.ch), Tel. 071 226 17 63



*Die Studienleiter Daniel Jordan (links) und Adrian Giger. Bilder: zvg.*