



FAKULTÄT LIFE SCIENCES
DEPARTMENT ÖKOTROPHOLOGIE

Bio-Stadt Hamburg – Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation

**Bachelorarbeit
im Studiengang Ökötrophologie**

vorgelegt von Wanda Burghardt [REDACTED]
am 09.11.2020

1. Gutachter: Prof. Dr. Christoph Wegmann,
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
2. Gutachterin: Rita Lukas,
Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft
Hamburg

ABSTRACT

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation der Bio-Stadt Hamburg.

Durch die Erfassung der Ist-Situation in Hamburg durch zwei Expert*inneninterviews sowie die Erhebung von drei weiteren Interviews mit Ansprechpartner*innen anderer Bio-Städte wird mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring zunächst der Handlungsbedarf der Bio-Stadt Hamburg ermittelt und dann mithilfe von Best Practice Beispielen der anderen Bio-Städten Handlungsempfehlungen für Hamburg zusammengestellt. Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass die Kommunikation intern durch unpräzise politische Vorgaben erschwert ist, Fachfremdheit der involvierten Akteur*innen einen großen Raum einnimmt und dass durch Ressourcenknappheit Wege zur Bündelung von Kommunikationskapazitäten erforderlich sind. Externe Kommunikationskanäle sind noch ausbaufähig.

Folgende Vorschläge zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation lassen sich ableiten: Bezüglich der internen Kommunikation in der AG Bio-Stadt Hamburg ist eine klare Zielvorgabe notwendig. Neben dem Informationsauftrag ist die Vermittlung von Unterstützungsmöglichkeiten bei der Umstellung auf Bio wichtig, so dass beschaffungsbeauftragte Personen in den Behörden ein schneller Zugang zu den wesentlichen Informationen möglich ist. Die Etablierung eines positiven Zugangs zu der Bio-Thematik ist vermehrt über eine Sensibilisierung zu erreichen. Zur Bündelung von Kapazitäten kann durch Netzwerkveranstaltungen in der Stadt Überschneidungen der Themen ermittelt werden. Außerdem können semi-externe Akteur*innen und Multiplikator*innen zum Ausbau der externen Kommunikation genutzt werden.

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
<u>1 EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
<u>2 THEMATISCHE HINFÜHRUNG</u>	<u>3</u>
2.1 GRUNDLAGEN KOMMUNIKATION	3
2.1.1 VERWALTUNGSKOMMUNIKATION	4
2.1.2 ABGRENZUNG INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION	5
2.2 ZIELE UND KOMMUNIKATION BIO-STADT HAMBURG	5
<u>3 METHODIK</u>	<u>9</u>
3.1 EXPERT*INNENINTERVIEWS	9
3.1.1 AUSWAHL INTERVIEWPARTNER*INNEN	9
3.1.2 AUFBAU UND INHALTE DES LEITFADEN	10
3.1.3 VORBEREITUNG DER INTERVIEWS.....	11
3.1.4 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS	11
3.1.5 TRANSKRIPTION	11
3.2 QUALITATIVE INHALTSANALYSE	11
<u>4 ERGEBNISSE</u>	<u>17</u>
4.1 IST-SITUATION HAMBURG	17
4.1.1 HAUPTKATEGORIE: RAHMENBEDINGUNGEN	18
4.1.2 HAUPTKATEGORIE: AKTEUR*INNEN	20
4.1.3 HAUPTKATEGORIE: BEZIEHUNGSSTRUKTUREN.....	22
4.1.4 HAUPTKATEGORIE: KOMMUNIKATIONSSINHALTE	24
4.1.5 HAUPTKATEGORIE: KOMMUNIKATIONSKANÄLE	25
4.2 FAZIT IST-ZUSTAND HAMBURG	27
4.3 BEST PRACTICE	31
4.3.1 KLARE ZIELVORGABEN.....	31
4.3.2 FACHFREMDHEIT.....	32
4.3.3 KAPAZITÄTEN BÜNDELN, KOMMUNIKATIONSKANÄLE AUSBAUEN.....	35
<u>5 DISKUSSION</u>	<u>37</u>
<u>6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</u>	<u>39</u>
<u>7 FAZIT UND AUSBLICK.....</u>	<u>41</u>

8	LITERATURVERZEICHNIS	43
----------	-----------------------------------	-----------

9	ANHANG	47
----------	---------------------	-----------

	EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG	55
--	--	-----------

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: ALLGEMEINES INHALTSANALYTISCHES ABLAUFMODELL MAYRING	12
ABBILDUNG 2: IST- ZUSTAND HAMBURG	17
ABBILDUNG 3: RAHMENBEDINGUNGEN KOMMUNIKATION	18
ABBILDUNG 4: AKTEUR*INNEN DER BIO-STADT	20
ABBILDUNG 5: BEZIEHUNGSSTRUKTUREN	22
ABBILDUNG 6: KOMMUNIKATIONSMITTEL	24
ABBILDUNG 7: KOMMUNIKATIONSKANÄLE	25
ABBILDUNG 8: IST- ZUSTAND HAMBURG	27
ABBILDUNG 9: RESSOURCEN UND HANDLUNGSBEDARF	28
ABBILDUNG 10: BEST PRACTICE	31

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: KRITERIEN ZU STÄDTE-AUSWAHL	9
TABELLE 2: AUSZUG KATEGORIENSYSTEM HAUPTKATEGORIEN (DEDUKTIV)	15
TABELLE 3: AUSZUG KATEGORIENSYSTEM UNTERKATEGORIEN (INDUKTIV)	15
TABELLE 4: DEDUKTIVE HAUPTKATEGORIENBILDUNG MIT ANKERBEISPIELEN	50

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Bedeutung
AG	Arbeitsgemeinschaft
Bio	biologisch
BUKEA	Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft
B1	Befragte*r 1
B2	Befragte*r 2
B3	Befragte*r 3
B4	Befragte*r 4
B5	Befragte*r 5
KiTa	Kindertagesstätte
K.	Kommunikation
Öko	ökologisch

1 EINLEITUNG

Für die Freie und Hansestadt Hamburg (im Weiteren: Hamburg) hat die Bio-Branche eine zunehmend wirtschaftliche Bedeutung (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2017). Laut Bundesanstalt für Ernährung und Landwirtschaft sind im Jahr 2018 insgesamt 712 Öko-Unternehmen in den Bereichen Erzeugung, Verarbeitung, Import und Handel in Hamburg beheimatet (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2018).

Seit Dezember 2016 ist Hamburg Mitglied des Bio-Städte-Netzwerks (Freie und Hansestadt Hamburg, 2018). Das Netzwerk verfolgt das Ziel, den ökologischen Landbau, die Weiterverarbeitung und Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln auf kommunaler und regionaler Ebene zu fördern (Freie und Hansestadt Hamburg, 2018). Hamburg setzt die Schwerpunkte in den Bereichen Förderung des Ökolandbaus, Vermarktung von ökologischen Produkten, Vermarktungsstrukturen und Absatzgemeinschaften sowie Verbraucher*innen-Information (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016). Im aktuellen Koalitionsvertrag wird der Einsatz von regional ökologischen Lebensmitteln vor allem in städtischen Einrichtungen hervorgehoben (SPD & Bündnis 90/Die Grünen, 2020). Die politische Absichtserklärung soll die Marktaktivitäten für biologisch/ökologisch¹ erzeugte Lebensmittel in Hamburg fördern und umfasst die gesamte Wertschöpfungskette. Diese erstreckt sich von der Produktion von Lebensmitteln bis zum Teller - also von den Erzeuger*innen, Verarbeiter*innen, Händler*innen von Lebensmitteln über öffentliche Einrichtungen wie Kantinen, Schulen und KiTas, bis zu den Nachfrager*innen und Verbraucher*innen (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016). Die Komplexität der Thematik lässt sich schon hier erahnen. Es gibt eine Vielzahl an direkt und indirekt im Prozess beteiligten Akteur*innen, deren Handlungsfähigkeit auf unterschiedlichen Ebenen benötigt wird, um den Bio-Anteil in Hamburg zu erhöhen (Weber, 2017). Um so viele Akteur*innen in den Prozess einzubeziehen, ist es essentiell, Netzwerke und Beziehungen zu den Akteur*innen aufzubauen. Diese Beziehungsfähigkeit bedeutet immer auch Kommunikationsfähigkeit (Piwinger & Zerfass, 2007). Eine Optimierung der Kommunikationsprozesse hilft also bei der erfolgreichen Umsetzung der Zielsetzung. Da es sich um einen politischen Beschluss handelt, ist es im speziellen die Verwaltungskommunikation, die für die Umsetzung relevant ist.

Das Ziel der Bachelorarbeit ist die Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation der Bio-Stadt Hamburg. Dazu wird folgende Methodik eingesetzt: Zur Feststellung des Handlungsbedarfs wird die derzeitige Kommunikation in Hamburg (Ist-Zustand) erfasst. Des Weiteren werden Best Practice Beispiele aus

¹ Die Begriffe „biologisch“ und „ökologisch“ sowie deren Abkürzungen „Bio“ und „Öko“ werden im Zusammenhang mit der Öko-Verordnung synonym verwendet.

anderen Bio-Städten ermittelt. Diese Daten werden über Expert*inneninterviews erhoben und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Arbeit beginnt mit einer thematischen Hinführung zu Kommunikationsgrundlagen und Verwaltungskommunikation. Dieses Grundlagenwissen wird dann auf die Zielsetzungen der Bio-Stadt Hamburg übertragen. Nach der thematischen Hinführung wird das methodische Vorgehen erläutert. Zum einen geht es dabei um die Expert*inneninterviews und zum anderen um die Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Im Ergebnisteil werden die wesentlichen Resultate aus der Analyse vorgestellt: Der Ist-Zustand in Hamburg und die Best Practice Beispiele anderer Bio-Städte. Es folgt die Diskussion, in der Methoden und Ergebnisse reflektiert und diskutiert werden. Anschließend werden Handlungsempfehlungen für Hamburg abgeleitet und ein Fazit präsentiert.

2 THEMATISCHE HINFÜHRUNG

Zum Einstieg in die Thematik werden in diesem Kapitel die Grundlagen von Kommunikation mit speziellem Fokus auf der Verwaltungskommunikation und die Unterscheidung von interner und externer Kommunikation beschrieben. Im nächsten Schritt werden dann die Ziele und Kommunikation der Bio-Stadt Hamburg erläutert.

2.1 GRUNDLAGEN KOMMUNIKATION

Kommunikation ist ein gesellschaftliches Phänomen, welches von unterschiedlichen Wissenschaften, zum Beispiel der Kommunikationswissenschaft, der Politikwissenschaft oder der Soziologie, unter verschiedenen Gesichtspunkten erforscht wird (Donges & Jarren, 2017). Eine einheitliche Definition für Kommunikation gibt es daher nicht. Sie kann als Instrument zur Beschaffung und Weitergabe von Informationen verstanden werden (Strunz, 2018). Sie kann aber auch als soziale Interaktion gesehen werden, wenn sie als wechselseitiger Prozess betrachtet wird, in dem sich Akteur*innen mithilfe von Zeichen verständigen (Donges & Jarren, 2017). Das heißt, A teilt B etwas mit und B reagiert auf das Mitgeteilte in irgendeiner Art und Weise. Es gibt sehr viele weitere Aspekte der Kommunikation. Unternehmen oder Organisationen nutzen Kommunikation als Unterstützung zur Zielerreichung (Weber, 2017). Sie möchten über Kommunikation ihre Zielgruppen erreichen und bestimmte Botschaften übermitteln, die dann von Rezipient*innen aufgenommen, verstanden und im späteren Handeln berücksichtigt werden (Weber, 2017). Für die vorliegende Arbeit werden die folgenden Grundbausteine und -Begriffe von Kommunikation festgehalten (Bokranz & Kasten, 2013; Koeppler, 2019):

- **Kommunikationsakteur*innen** (Kommunikator*in, Rezipient*in)
- **Kommunikationsanlass** (Botschaft, Absicht)
- **Kommunikationsinhalt**
- **Kommunikationskanal** (Medium)
- **Kommunikationshäufigkeit**

Die Voraussetzung für das Zustandekommen eines Kommunikationsprozesses sind mindestens zwei beteiligte **Kommunikationsakteur*innen**. Mit Akteur*innen sind Individuen oder Kollektive gemeint, die durch ihr symbolisches Handeln am Kommunikationsprozess beteiligt sind (Jarren, Sarcinelli & Saxer, 2013). Es gibt dabei Kommunikator*innen und Rezipient*innen. Als Kommunikator*in wird dabei jene Person bezeichnet, die eine Botschaft an eine andere mittels Symbolen kommuniziert. Rezipient*innen sind Akteur*innen, zu denen hin kommuniziert und an die die Information vermittelt wird.

Es gibt einen **Kommunikationsanlass** (Botschaft, Absicht), die sich vom **Kommunikationsinhalt** (Nachricht oder Information), die übermittelt wird, unterscheiden kann. Der **Kommunikationskanal** beschreibt, durch welches Medium die Information zu den Rezipient*innen gelangt. Kommunikator*innen verfügen über verschiedene Kommunikationskanäle (z.B. face-to-face, E-Mail und Telefon), mit denen sie ihre Zielgruppe erreichen können. In der Konstellation, wie Kommunikationsakteur*innen in Verbindung stehen, bilden sich Kommunikationsstrukturen und Netzwerke. Netzwerke sind Verbindungen, die Akteur*innen Interaktionsprozesse ermöglichen (Jarren et al., 2013). Die Stärke der Kommunikationsstrukturen sind zudem abhängig von der **Kommunikationshäufigkeit**. Da es sich bei der Bio-Stadt um einen politischen Beschluss handelt, wird im Folgenden noch kurz auf die Besonderheiten der Kommunikation in Verwaltungen eingegangen, sowie auf die Begriffe interne und externe Kommunikation.

2.1.1 VERWALTUNGSKOMMUNIKATION

Das kommunikative Handeln in und von der öffentlichen Verwaltung wird als Verwaltungskommunikation bezeichnet und übernimmt bei der administrativen Umsetzung von politischen Zielen eine zentrale Funktion (Kocks, Knorre & Kocks, 2020, S. 243). In erster Linie wird ihre Kommunikation von den Sachaufgaben geprägt, die die jeweilige Behörde zu erfüllen hat (Jarren et al., 2013). Außerdem ist sie stark an geltende Gesetze und Verordnungen gebunden. Gleichzeitig wachsen im digitalen Medienzeitalter die kommunikativen Ansprüche der Rezipient*innen, wodurch sich für die Kommunikator*innen und Behördenleitungen eine zunehmende Herausforderung ergibt (Kocks et al., 2020). Öffentliche Beziehungen sollen so gestaltet werden, dass über verschiedene Kommunikationskanäle mit verschiedenen Akteur*innen kommuniziert wird (Hillmann, 2017). Dabei ist der Informationsauftrag – „inhaltliche und zeitliche Kontinuität, Transparenz, Wahrheit, Richtigkeit, Sachlichkeit, Verantwortlichkeit und Verhältnismäßigkeit“ (Weber, 2017, S. 151) – von zentraler Bedeutung. Die vermittelten Informationen sollen dabei auch von den Rezipient*innen verstanden und im weiteren Handeln berücksichtigt werden und somit zur Zielerreichung beitragen (Weber, 2017). Allerdings geht es nicht nur um die Informationsvermittlung, sondern auch um Dialogorientierung. Denn ein Großteil des gestaltungs- und umsetzungsrelevanten Wissens ist unter verschiedenen gesellschaftlichen Akteur*innen verteilt (Jarren et al., 2013).

2.1.2 ABGRENZUNG INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION

Kommunikation in einem Unternehmen oder einer Organisation findet sowohl innerhalb des Systems als auch zwischen System und Umwelt statt (Hundt & Biadala, 2015). Die Kommunikation innerhalb des Systems wird als interne und die Kommunikation mit der Umwelt als externe Kommunikation bezeichnet. Um Kommunikationsprozesse planen und steuern zu können, ist diese Differenzierung zwischen internen und externen Akteur*innen hilfreich (Jarren et al., 2013). Bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist die interne Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen gut von der externen Kommunikation mit den Kund*innen zu unterscheiden (Hundt & Biadala, 2015). Bei der öffentlichen Verwaltung als offenes System ist die Abgrenzung zur Umwelt nicht eindeutig (Donges & Jarren, 2017). An der Umsetzung eines politischen Beschlusses sind viele Akteur*innen beteiligt, die je nach Blickwinkel zum internen Kreis oder zur externen Umwelt gezählt werden können. In dieser Arbeit wird die Kommunikation aus der Verwaltungssicht betrachtet. So wird Kommunikation, die unmittelbar und direkt in der Verwaltung geschieht, als intern bezeichnet, und alle Kommunikationsprozesse, die mit indirekt involvierten Akteur*innen stattfinden, als externe Kommunikation festgelegt.

2.2 ZIELE UND KOMMUNIKATION BIO-STADT HAMBURG

Das Bio-Städte-Netzwerk arbeitet seit 2010 daran, den Ökolandbau und Bio-Lebensmittel zu fördern (Stadt Nürnberg Referat für Umwelt und Gesundheit, 2020a). Die beteiligten Städte verfolgen das gemeinsame Ziel, den Ökolandbau, die Weiterverarbeitung und die Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln mit kurzen Transportwegen und regionaler Wertschöpfung verstärkt zu fördern. Da es sich um einen politischen Beschluss handelt, sind die öffentlichen Verwaltungen diejenigen, die ausführen, was politisch entschieden worden ist (Kocks et al., 2020). Das heißt, die Ansprechpartner*innen in den Behörden haben die Aufgabe, diesen Auftrag mit den handlungsfähigen Akteur*innen zu kommunizieren und so den Beschluss umzusetzen.

In jeder Bio-Stadt gibt es eine Ansprechperson, die für Fragen zur Verfügung steht und die Federführung in den Verwaltungen über das Bio-Stadt-Thema übernimmt (Bio - Städte, -Gemeinden und –Landkreise, 2013). In Hamburg sitzt die Federführung für die Bio-Stadt in der Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft (BUKEA) (Stadt Nürnberg Referat für Umwelt und Gesundheit, 2020b).

Neben der Ansprechperson, die oft die Kommunikator*in-Rolle einnimmt, sind als **Kommunikationsakteur*innen** der Bio-Stadt alle Beteiligten der Wertschöpfungskette für (Bio-)Lebensmittel, zum Beispiel beschaffungsbeauftragte Personen der Verwaltungen, landwirtschaftliche Betriebe, weiterverarbeitende Lebensmittelbetriebe,

Lebensmittelhandel, Außerhausverpflegung, Wirtschaftsverbände, Bürger*innen und andere Bio-Städte zu betrachten (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016). Als **Kommunikationsanlass** geht es neben der Auftrags- und Informationsvermittlung darum, Beziehungsstrukturen in Form von Netzwerken aufzubauen, die Akteur*innen Interaktionsprozesse zur Umsetzung des Bio-Stadt Beschlusses ermöglichen (Jarren et al., 2013). Aufbauend auf den Zielen geht es in den verschiedenen Gestaltungsbereichen um unterschiedliche **Kommunikationsinhalte**. In Hamburg sind die folgenden vier Gestaltungsbereiche mit Beitritt in das Bio-Städte-Netzwerk im Dezember 2016 festgelegt worden: Ökolandbau stärken, Vermarktung von Bio-Produkten, Vermarktungsstrukturen schaffen und Absatzgemeinschaften stärken sowie Verbraucher*innen-Informationen (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016). Im neuen Koalitionsvertrag wird der Fokus auf städtische Einrichtungen, besonders KiTas, Schulen, wissenschaftliche Einrichtungen, das Universitätsklinikum Eppendorf, Justizvollzugsanstalten sowie die Behörden und öffentliche Unternehmen gelegt (SPD & Bündnis 90/Die Grünen, 2020). Zum besseren Verständnis wird jeder Gestaltungsbereich kurz erläutert.

Ökolandbau: Die ökologisch bewirtschaftete Fläche in Hamburg lag 2018 bei 1.347 Hektar (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2018). Das sind etwa neun Prozent der landwirtschaftlichen Gebiete in Hamburg (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2019). Im Februar 2017 wurde zur Förderung des Ökolandbaus bereits der Hamburger Öko-Aktionsplan 2020 beschlossen (Freie und Hansestadt Hamburg, 2018). Dieser wird in der 22. Legislaturperiode der Hamburger Bürgerschaft auf Grundlage des „Agrarpolitischen Konzepts 2025“ weiterentwickelt. Es wird das Ziel von 20-25% ökologisch bewirtschafteten Flächen angestrebt (SPD & Bündnis 90/Die Grünen, 2020).

Vermarktung von Bio-Produkten: Einen wichtigen Markteffekt auf die Bio-Branche haben öffentliche Einrichtungen wie KiTas, Schulen, Mensen und Kantinen der Verwaltung. Sie beziehen große Mengen an Lebensmitteln und können durch einen höheren Bioanteil die Absatzmengen erhöhen (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016). Die Nachfragekraft der Stadt soll daher genutzt werden, ökologische und regionale Lebensmittel zu fördern. Das gilt auch für eigene Veranstaltungen der Stadt. Mithilfe des Leitfadens für umweltverträgliche Beschaffung soll das Speisenangebot hauptsächlich ökologisch, regional und saisonal sein (SPD & Bündnis 90/Die Grünen, 2020).

Vermarktungsstrukturen schaffen und Absatzgemeinschaften stärken: Um neue Vermarktungsstrukturen für die Bio-Branche zu schaffen und Absatzgemeinschaften zu stärken, will Hamburg gezielte Maßnahmen ergreifen (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016). Zu berücksichtigen ist dabei, dass zur Vermeidung von Wettbewerbseinschränkungen nicht nur regionale Produkte gefördert werden dürfen (Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, 2016).

Verbraucher*innen-Information: Den Verbraucher*innen wird es zunehmend wichtiger zu wissen, wo ihre Nahrungsmittel herkommen und wie sie produziert werden (Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, 2016). Um die Bio-Thematik mehr an die Öffentlichkeit zu bringen, ist die Präsenz von ökologischen Produkten bei (Groß-)Veranstaltungen der Stadt Hamburg ein wichtiger Schritt. Der Einsatz von Bio-Lebensmitteln hat hier die Funktion zu informieren, Vertrauen in Bio zu schaffen und potentiellen Kunden den Marktzutritt zu erleichtern. Eine Vorbildfunktion kann auch durch die Positionierung von politischen Vertretern zu Bio-Lebensmitteln erfolgen (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016).

Werden die Gestaltungsbereiche auf Kommunikationsinhalte übertragen, ergibt sich beim **Ökolandbau** für die Kommunikation vor allem der Bereich Wissenstransfer. Der Umstellungsprozess auf Bio bedarf einer fachlichen Beratung der Akteur*innen. Momentan ist diese Beratung noch sehr unspezifisch und nicht auf das lokale ökologische Wirtschaften ausgerichtet. Die Zusammenarbeit mit externen Beratern und die Nutzung von wissenschaftlich erarbeiteten Beratungsempfehlungen ist daher hilfreich (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2017).

Bei der **Vermarktung** geht es wie beim Ökolandbau inhaltlich um fachliche Beratung, aber auch um den Zugang zum Thema Bio (Netzwerk deutscher Biostädte, 2017). Bei der Bedarfsdeckung von Lebensmitteln und Dienstleistungen gilt in Hamburg grundsätzlich die Beschaffungsordnung der Freien und Hansestadt Hamburg. Die Struktur der Bio-Vermarktung in den unterschiedlichen Einrichtungen ist jedoch sehr heterogen. Der Warenfluss erfolgt auf unterschiedliche Weise, sodass kein einheitliches Vermarktungskonzept greift. Fragen rund um Ausschreibungen, Vergaberecht, Kontrollverfahren und Zertifizierung beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln bedürfen deshalb einer gezielten Beratung. Um Vermarktungsstrukturen aufzubauen und den Absatz von Bio-Lebensmitteln zu fördern, braucht es die Wissensweitergabe und das Zusammenbringen von Akteur*innen. Das Vertrauen von Unternehmen in die Bio-Branche kann aufgebaut oder gesteigert werden, wenn die Wirtschaftlichkeit und Absatzsicherheit für regionale Ökoprodukte kommuniziert wird (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2017).

Bei den **Verbraucher*innen** geht es um Informations- und Motivationsarbeit rund um regionalen Ökolandbau und biologischen Lebensmittel, Vertrauen zu schaffen und den Marktzugang zu erleichtern (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016).

Die Kommunikationsinhalte werden über unterschiedliche Kommunikationskanäle übermittelt. Je nach kommunikativer Kompetenz und wirtschaftlichen Ressourcen können verschiedene Kommunikationskanäle von den Kommunikator*innen aufgebaut und genutzt

werden (Jarren et al., 2013). Die klassische „face-to-face“ - Kommunikation wird durch die multimedialen Kanäle ergänzt. Auf der Internetseite des Bio-Städte-Netzwerks kann die Ansprechperson für die Bio-Stadt über die Kommunikationskanäle Telefon und E-Mail kontaktiert werden ((Stadt Nürnberg Referat für Umwelt und Gesundheit, 2020b). Kommuniziert wird aber auch über Förderprojekte und Veranstaltungen, die zur Vernetzung der Akteur*innen der Wertschöpfungskette beitragen sollen, oder Veranstaltungen für die Verbraucher*innen (Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, 2019). Je nach Nutzungsintensität der Kommunikationskanäle oder der Kombination von verschiedenen Kanälen, kommen unterschiedliche Kommunikationshäufigkeiten zustande. Die Häufigkeit, innerbetrieblich zu kommunizieren, ist dabei höher als die Kommunikation mit den externen Akteur*innen. Je klarer der Sinn und die Rolle der beteiligten Akteur*innen intern vermittelt werden, desto mehr können die internen Akteur*innen den Auftrag auch nach außen tragen (Kocks et al., 2020).

3 METHODIK

In folgendem Kapitel wird das methodische Vorgehen in dieser Arbeit aufgezeigt. Es wird erläutert, wie die Erhebung der Interviews erfolgt. Im Anschluss die Auswertungsmethode beschrieben und die Anwendung auf das Interviewmaterial dargelegt.

3.1 EXPERT*INNENINTERVIEWS

Zur Datenerhebung werden in dieser Arbeit Expert*inneninterviews durchgeführt. Diese Methode ist erforderlich, da die vorhandene Literatur zur Kommunikation der Bio-Stadt Hamburg nicht ausreichend ist, um qualitative Handlungsempfehlungen zu erstellen. Bei den Daten aus den Interviews handelt es sich vor allem um Informationen über die Selbstwahrnehmung der Akteur*innen, Ressourcen, Erfassung der Akteur*innen, Häufigkeit und Relevanz von verschiedenen Zielgruppen für die Kommunikationsarbeit, Kommunikationskanäle und das Netzwerken. Es gibt Interviews, die für die Erfassung des Ist-Zustandes durchgeführt werden, und andere für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen.

3.1.1 AUSWAHL INTERVIEWPARTNER*INNEN

Die Verfasserin trifft die Auswahl der Interviewpartner*innen in Absprache mit ihrer Zweitbetreuung. Zur Erfassung des Ist-Zustandes in Hamburg halten es die Verfasserin und Zweitbetreuung für angemessen, mindestens zwei Interviews mit beteiligten Akteur*innen der Bio-Stadt Hamburg zu führen. Bei der Auswahl der anderen Bio-Städte ist zu beachten, dass alle Bio-Städte ihre eigenen Strategien und Maßnahmen entwickeln und daher auch unterschiedliche Schwerpunkte setzen. So ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Best Practice Beispiele einfach auf eine andere Bio-Stadt übertragen werden können (siehe Kapitel 5 Diskussion). Die Aufmerksamkeit bei der Auswahl der Bio-Städte liegt auf den folgenden Auswahlkriterien (siehe Tab.1).

Auswahlkriterien:

- Geographische Nähe zu Hamburg
- Umsetzungsschwerpunkte
- Stadtgröße
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Aktivität
- Beitritt ins Bio-Städte-Netzwerk

Tabelle 1: Kriterien zu Städte-Auswahl

3.1.2 AUFBAU UND INHALTE DES LEITFADEN

Es wurde ein Leitfaden entwickelt, der allen Interviews als Grundlage dient. Durch die vorab erstellten Fragen wird sichergestellt, dass die Interviewsituationen ähnlich gestaltet und so die Ergebnisse bei der Datenauswertung miteinander vergleichbar sind (Helfferrich, 2019). Gleichzeitig soll die Interviewsituation nur so fest strukturiert sein, wie es erforderlich ist. Die Befragten sollen dadurch die Möglichkeit haben, das zu berichten, was ihrer Erfahrung nach zu der Thematik wichtig erscheint, und nicht lediglich die Annahmen der forschenden Person bestätigen (Helfferrich, 2019).

Zur Erstellung der Interviewfragen werden die Grundbausteine der Kommunikation (siehe Kapitel 2.1 Grundlagen Kommunikation) verwendet. Zudem wurde ein bestehender Interviewleitfaden von Andrea Walter zu Erstellung herangezogen (Walter, 2017, S. 259–263), sowie der KABA-Leitfaden von Dunckel (Dunckel, 1993). Daraus ergeben sich folgende vier Aspekte mit den jeweiligen Leitfragen:

I. AKTEUR*INNEN

- Wie ordnen Sie Ihre Position innerhalb der Bio-Stadt ein?
- Mit welchen Beteiligten der Bio-Stadt stehen Sie im Kontakt?

II. BOTSCHAFT UND ABSICHT

- Wie unterstützt die Kommunikation die Zielsetzung der Bio-Stadt?

III. KOMMUNIKATIONSKANÄLE

- Wie ist die Kommunikation zwischen Ihnen und dem jeweiligen Bio-Stadt- Beteiligten gestaltet?

IV. NETZWERKGESTALTUNG/BILDUNG

- Wie wird genetzt?

Am Ende des Interviews wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, auf Aspekte einzugehen, die vorher nicht erfragt wurden. Der Leitfaden wird nicht nur für das Interview selbst, sondern auch für die deduktive Bildung der Hauptkategorien der Ist-Analyse bei der Datenauswertung verwendet. Der vollständige Leitfaden ist dieser Arbeit im Anhang beigefügt (siehe Kap. 9 Anhang).

3.1.3 VORBEREITUNG DER INTERVIEWS

Nachdem die Auswahl der Interviewpartner*innen getroffen ist, wird zu den Interviewpartner*innen über Telefon und E-Mail Kontakt aufgenommen und ihre Bereitschaft zur Teilnahme erfragt. Alle fünf angefragten Expert*innen stimmen der Teilnahme am Interview zu. Es werden Interviewtermine vereinbart und im Anschluss werden Exposé und Leitfragen sowie eine Einverständniserklärung für die Aufzeichnung des Interviews per E-Mail an die Expert*innen versendet.

3.1.4 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS

Die Expert*inneninterviews werden an fünf verschiedenen Zeitpunkten vor allem über das Telefon durchgeführt. Ein persönliches face-to-face Gespräch ist nur in einem Interview möglich. Die Interviewtermine finden am 30.06.2020, 9.07.2020, 10.07.2020, 16.07.2020 und am 11.08.2020 statt. Die Dauer der Gespräche beträgt zwischen 20 und 60 Minuten. Als Einleitung werden kurz Zweck, Dauer und Ablauf des Interviews beschrieben. Die Interviews aller Beteiligten werden im Einverständnis aufgezeichnet, um das Material später auswerten zu können. Diese Einwilligung wurde auch schon vorher in schriftlicher Form mit der Einverständniserklärung eingeholt.

3.1.5 TRANSKRIPTION

Nach den Interviews werden von der Verfasserin alle Gespräche mit dem Audiotranskriptionsprogramm F4 transkribiert. Dabei werden einfache Transkriptionsregeln in Anlehnung an die zehn Regeln für computergestützte Auswertung nach Kuckartz (Kuckartz, 2010) angewendet. Es wird wörtlich transkribiert, Dialekte bei der Transkription angepasst sowie Füllwörter wie „ähm“ gestrichen, da diese nicht relevant für die Auswertung sind. Die Zwischenbemerkungen von den Interviewpartner*innen werden in Klammern gesetzt und zustimmende Äußerungen nur berücksichtigt, wenn sie relevant sind. Außerdem werden die Gespräche in einer gendergerechte Sprache niedergeschrieben. Die interviewte Person erhält das Kürzel B (Befragte*r) und die Interviewerin das Kürzel I (Interviewerin).

3.2 QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt computergestützt mit MAXQDA, einer Software zur qualitativen Text- und Datenanalyse. Die Interviews wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Diese Methode ermöglicht es, Transkripte von offenen Interviews auszuwerten (Philipp Mayring & Thomas Fenzl, 2019). Ein Vorteil dieser Methode stellt die Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang dar, weil die Verfasser*innen immer angeben, auf welches Material sich ihre Schlussfolgerungen

beziehen. Das Material lässt sich schrittweise analysieren, indem es in Einheiten eingeteilt wird, die sich nacheinander bearbeiten lassen (Mayring, 2015).

Es gibt drei Grundformen der qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2015):

- **Zusammenfassung:** Bei dieser Analysemethode wird der Text auf wesentliche Inhalte reduziert. Diese Methode bietet sich dann an, wenn der Inhalt des Textes von Bedeutung ist.
- **Explikation:** Es werden zu einzelnen fraglichen Textteilen zusätzliche Informationen beschafft, die das Verständnis verbessern.
- **Strukturierung:** Verschiedene Gesichtspunkte werden unter vorher festgelegten Kriterien aus dem Text herausgefiltert und eingeschätzt.

Durch die Angabe eines vorher festgelegten Ablaufmodell wird ein systematisches schrittweise Vorgehen bzw. Orientierung sichergestellt (siehe Abb. 1) (Mayring, 2015).

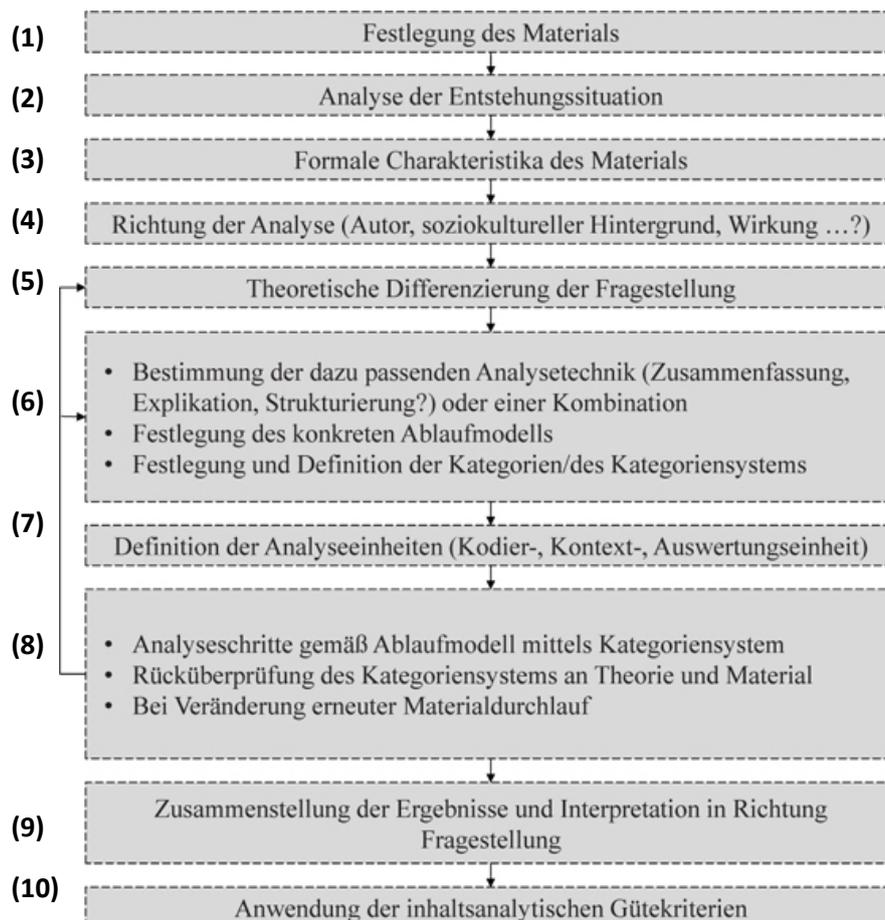


Abbildung 1: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell Mayring

Im Rahmen dieser Arbeit ergeben sich aus dem Ablaufmodell folgende Schritte:

- (1) Im ersten Schritt werden fünf Expert*inneninterviews durchgeführt, aus denen durch die Beantwortung der Leitfragen Material gewonnen wird.
- (2) Die Interviewteilnehmer*innen sind dabei fünf Fachkundige aus dem Bereich der Bio-Stadt. Es handelt sich um zwei Expert*innen aus Hamburg sowie drei weitere Ansprechpersonen aus anderen Bio-Städten (vergleiche Kapitel 3.1.1 Auswahl Interviewpartner*innen).
- (3) Die durchgeführten Gespräche werden mit Einverständnis aller Beteiligten aufgezeichnet und im Anschluss mit dem Audiotranskriptionsprogramm F4 transkribiert. Die Interviews liegen somit in schriftlicher Form vor. Die Inhaltsanalyse erfolgt auf inhaltlicher Ebene, emotionale Faktoren werden dabei nicht berücksichtigt (vergleiche Kapitel 3.1.5 Transkription).
- (4) Das Material wird mit dem Ziel analysiert, die folgenden Unterfragen zu beantworten:
 - Wie gestaltet sich die externe und interne Kommunikation der Bio-Stadt momentan? Was funktioniert gut? An welchen Stellen ist Handlungsbedarf?
 - Wie ist die Situation in anderen Bio-Städten?
 - Wie kann Hamburg die interne und externe Kommunikation als Bio-Stadt verbessern?
- (5) Die Interviews enthalten Aussagen von Fachkundigen über ihre Erfahrungen zum Thema Kommunikation in der Bio-Stadt. Die Literatur zur Bio-Stadt ist übersichtlich, weshalb erst einmal der Ist-Zustand der Kommunikation in Hamburg erfasst werden soll.
- (6) Als Analysetechnik wird die Zusammenfassung gewählt (vergleiche Grundformen der qualitative Inhaltsanalyse). Dabei wird das Material auf die wesentlichen Inhalte reduziert und abstrahiert, sodass ein Abbild des Ausgangsmaterials entsteht (Mayring, 2015, S. 67). Das konkrete Ablaufschema sieht folgendermaßen aus:
 - 1. Bestimmung der Analyseeinheiten:** Bei den Analyseeinheiten gibt es die Kodiereinheit, die bestimmt, welches der kleinste Materialbestand ist, der ausgewertet bzw. in eine Kategorie eingeteilt werden darf. Zudem gibt es die Kontexteinheit, die festlegt, welcher größte Textbestandteil unter eine Kategorie fallen darf. Die Auswertungseinheit legt fest, welche Textteile nacheinander ausgewertet werden.
 - 2. Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen (Z1-Regeln):** Paraphrasierung bedeutet, dass einzelnen Aussagen auf knappe, auf den Inhalt beschränkte Form umgeschrieben werden. Alles, was für den Inhalt nicht relevant ist, wird weggelassen.

3. **Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus, Generalisierung der Paraphrasen unter diesem Abstraktionsniveau (Z2-Regeln):** Die Paraphrasen werden auf ein gleiches Abstraktionsniveau gebracht.
4. **Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen (Z3-Regeln):** Inhaltlich gleiche Paraphrasen können nun gestrichen werden.
5. **Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau (Z4-Regeln):** Es folgt eine zweite Reduktion, bei der Paraphrasen, die oft vorkommen, zusammengefasst als neue Aussage wiedergegeben werden.
6. **Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem**
7. **Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems**

Die Kategorien können nach Mayring sowohl deduktiv als auch induktiv gebildet werden. Deduktiv bedeutet dabei, dass Kategorien aus theoretischen Überlegungen gebildet werden, während Kategorien, die induktiv gebildet werden, direkt aus dem Material abgeleitet werden (Mayring, 2015). Für diese Arbeit wurde eine Mischform beider Verfahren gewählt, da die Hauptkategorien bereits bei der Erstellung des Leitfadens aus der Theorie erarbeitet wurden und die Unterkategorien anhand des Interviewmaterials induktiv gebildet wurden. Die Definition und Ankerbeispiele der Kategorien sind beispielhaft für die Hauptkategorie „Rahmenbedingungen“ und „Akteur*innen“ in der Tabelle 2 ersichtlich. Die ausführliche Tabelle mit allen Hauptkategorien befindet sich im Anhang (siehe 9 Anhang).

<i>Hauptkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiele</i>
<i>Rahmenbedingungen</i>	Aufgabe, Arbeitsweise, politische Vorgaben	<p>B1: „[...] Also wann immer eine Frage an die Bio-Stadt gerichtet wird, also an die Verwaltung gerichtet wird, bezüglich des Themas Bio-Stadt landet sie sozusagen auf meinem Tisch.“</p> <p>B2: „Man hat halt auch nur 24 Stunden am Tag so und man muss dann seine Kapazitäten schon auch bündeln.“</p>
<i>Akteur*innen</i>	intern, semi-extern und externe Beteiligte	B2: „[...] indirekte Akteur*innen, die da auf jeden Fall in den ganzen Kontext involviert sind, aber eben wenn man strikt von der Bio-Stadt spricht, dann könnte man die auch genauso gut wieder nicht dazu zählen, weil die nicht ganz konkret Aufgaben übernehmen oder direkt involviert sind.“

B1: „Weiter weg sind natürlich alle Bereiche aus unserer Sicht jetzt, die mit Landwirtschaft zu tun haben. Also das wären die Anbauverbände [...].“

Tabelle 2: Auszug Kategoriensystem Hauptkategorien (deduktiv)

- (7) Die Analyseeinheiten werden den inhaltsbezogen ausgewählt.
- (8) Auf Basis von den zwei Interviews aus Hamburg wird ein vorläufiges Kategoriensystem entwickelt. Die Bildung der Hauptkategorien erfolgt angelehnt an den Interviewleitfaden deduktiv. Es ergeben sich die sechs Hauptkategorien Rahmenbedingungen, Akteur*innen, Beziehungsstrukturen, Kommunikationskanäle, Kommunikationsinhalte und Netzwerkbildung. Die Unterkategorien erfolgen durch induktives Vorgehen. Sie zeigen auf, wo Handlungsbedarf oder Ressourcen liegen. Zum Beispiel bilden sich bei „Beziehungsstrukturen“ induktiv die drei Unterthemen: Bereitschaft der Beteiligten, Fachfremdheit und der interne Fokus. Dies ist auch in Tabelle 3 dargestellt. Die vollständige Tabelle ist dem Anhang beigefügt (s. 9 Anhang).

<i>Hauptkategorie</i>	<i>Unterkategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Ankerbeispiele</i>
<i>Beziehungsstrukturen</i>	<i>Bereitschaft der Beteiligten</i>	Abhängigkeit von Akteur*innen	<i>B2: „ganz stark darauf angewiesen, dass das Gegenüber das halt auch als wichtig und richtig erkennt“</i>
	<i>Fachfremdheit</i>	unterschiedlichen Kontexte der Akteur*innen	<i>B1: „Aber ich denke ja, das kommt an bei einem Menschen, der ganz andere Themen auf seinem Tisch hat [...]“</i>
	<i>Interner Fokus</i>	Kommunikation mit Beschaffungsbeauftragten der Behörden	<i>B2: „Es gibt so viele Akteure, die man mit einbeziehen kann, weil Bio ja eigentlich jeden was angeht. Auf der anderen Seite muss man sich erstmal genau auf die internen Leuten beschränken, weil sonst kommt man gar nicht voran.“</i>

Tabelle 3: Auszug Kategoriensystem Unterkategorien (induktiv)

-
- (9) Das gebildete Kodiersystem ist dann Grundlage zur Analyse der verbliebenen drei Interviews. Das Kodiersystem bleibt weiterhin offen für Veränderungen der Codes.
 - (10) Das durch das Kodiersystem gegliederte und ausgewählte Material kann dann zur Beantwortung der Fragen interpretiert und zusammengestellt werden.
 - (11) Wichtige Gütekriterien für die qualitative Inhaltsanalyse sind die Intrakoderübereinstimmung und die Interkoderübereinstimmung (Philipp Mayring & Thomas Fenzl, 2019). Für die Intrakoderübereinstimmung kodiert der/die gleiche Inhaltsanalytiker*in nach Abschluss der Analyse das Material nochmal ohne die vorher zugeordneten Kategorien anzusehen. Für die Interkoderübereinstimmung wird eine zweite Person herangezogen, die das Material getrennt von der/dem Inhaltsanalytiker*in kodiert. Im Rahmen dieser Arbeit wird aufgrund des Zeit- und Ressourcenfaktors die Intrakoderübereinstimmung ausschnittsweise mit zeitlichem Abstand überprüft und bei der Kategorienbildung stichprobenweise eine zweite Meinung eingeholt.

4 ERGEBNISSE

Anhand der gebildeten Haupt- und Unterkategorien werden nun die Ergebnisse der Auswertung in reduzierter Form vorgestellt. Dabei erfolgt zunächst die Darstellung der Ist-Situation in Hamburg mit anschließendem Zwischenfazit, welches die wesentlichen Ressourcen und den Handlungsbedarf zusammenfasst. Im zweiten Teil werden Best Practice Beispiele der anderen Bio-Städte aufgezeigt.

4.1 IST-SITUATION HAMBURG

Um Handlungsempfehlungen für die Kommunikation in Hamburg geben zu können, ist die Ermittlung des Ist-Zustand notwendig. Die Ergebnisse leiten sich aus den zwei Interviews aus Hamburg ab. Es geht um die Politik, Kapazitäten und die hohe Komplexität als Rahmenbedingungen, und die Kernaspekte Beziehungsstrukturen, Akteur*innen, die Kommunikationskanäle und die Inhalte (siehe Abb. 2).

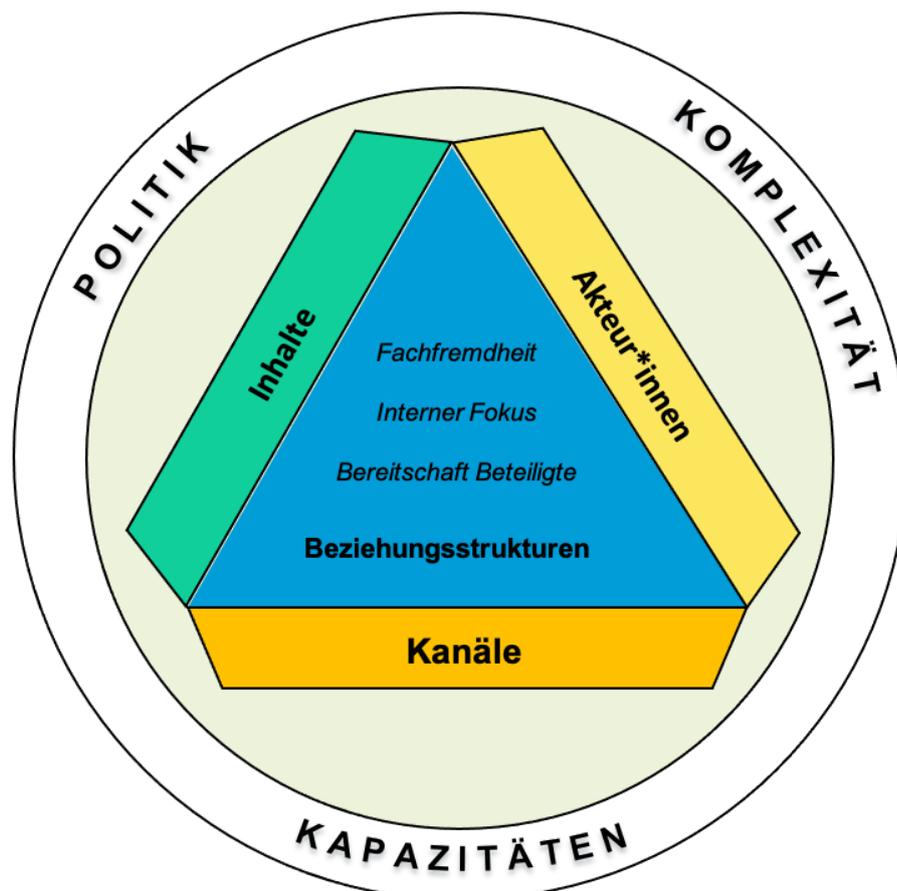


Abbildung 2: Ist- Zustand Hamburg

4.1.1 HAUPTKATEGORIE: RAHMENBEDINGUNGEN

Im Zuge der Analyse wurden drei zentrale Ebenen ermittelt, die die wesentlichen Rahmenbedingungen für das kommunikative Handeln in der Bio-Stadt bestimmen: die politischen Vorgaben, die zeitlichen und finanziellen Kapazitäten und die hohe Komplexität (siehe Abb. 3).

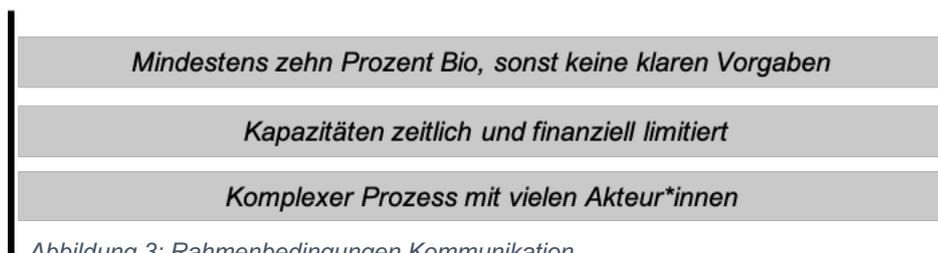


Abbildung 3: Rahmenbedingungen Kommunikation

▪ **Politische Vorgaben**

Die Verwaltung leitet ihre Rolle im Rahmen der Bio-Stadt von ihrer formal gegebenen Position als ausführende Akteurin der Politik ab. Das kommunikative Handeln der Federführung basiert also auf dem politischen Beschluss, sich für mehr Bio zu engagieren. Die folgenden Bestimmungen und die Staatsratsbitte (Punkt 3) bilden die Grundlage:

1. Mindestens zehn Prozent Bio-Lebensmittel in der öffentlichen Beschaffung
2. eine offizielle Ansprechperson für die Bio-Stadt
3. Ansprechpersonen in den einzelnen Behörden

Im neuen Koalitionsvertrag ist kein konkreter Bio-Anteil genannt. Es heißt: *„Wir werden in dieser Legislaturperiode den Einsatz von Ökoprodukten insbesondere regionaler Herkunft in öffentlichen Einrichtungen der Stadt stärken und kontinuierlich erhöhen“* (SPD & Bündnis 90/Die Grünen, 2020, S. 56). Diese politische Zielsetzung ist relativ unkonkret und beeinflusst, wie die Federführung auf andere Akteur*innen zugehen kann.

B2: „Da wir nicht den Luxus haben zu sagen ‚Wir haben eine ganz klare Vorgabe von der Politik und die müssen wir umsetzen‘, sind wir immer in so einem ‚Okay. Hier ein bisschen gucken und dann da mal ein bisschen kommunizieren [...]“

▪ **Kapazitäten**

Die Befragten nennen an vielen Stellen des Interviews die finanziellen und zeitlichen Ressourcen als limitierenden Faktor (B1, B2). Es gibt viele Themen, die angegangen werden können, und eine lange Liste an Aufgaben. Gleichzeitig stehen in der Verwaltung für das Bio-Stadt-Thema zwei Stellen mit je 15 bis 20 Wochenstunden zur Verfügung, weshalb die

Ressourcen begrenzt und damit auch die Kapazitäten für Kommunikationsarbeit limitiert sind (B1).

B1: „Das haben wir bisher auch bewusst nicht gemacht, weil wir wussten unsere Kapazitäten werden dafür nicht reichen.“

B2: „Man hat halt auch nur 24 Stunden am Tag [...] man muss dann seine Kapazitäten schon auch bündeln.“

▪ **Hohe Komplexität**

Der Weg zu mehr Bio ist ein vielschichtiger Prozess. Für die Umsetzung der politischen Ziele wird administrativ, aber auch anwendungsorientiert gearbeitet, denn das Thema lässt sich „nicht wirklich trennen von Dingen oder von Unternehmen oder von Prozessen“ (B2). Das heißt auch, dass es sich um einen langen und langsamen Prozess handelt, da die Umsetzung von so vielen verschiedenen Akteur*innen und bereits vorhandenen Strukturen abhängig ist. Die interviewten Personen sind sich der Komplexität bewusst, sind aber zuversichtlich, dass sich dieser Prozess mit der Zeit einspielt.

B1: „[...] es liegt auch ein bisschen an der Zeit und mehr vielleicht auch so daran, dass sich solche Sachen auch einspielen müssen. Und [...] bin ich ganz zuversichtlich. Es ist insgesamt, die Strukturen sind da [...], aber die müssen noch mehr mit Leben gefüllt werden.“

B2: „[...] die Potenziale sind da, aber sie sind noch nicht angedockt [...].“

Im Moment liegt der Fokus darauf, den Prozess Stück für Stück in Bewegung zu bringen und ein Verständnis für die Vielschichtigkeit zu entwickeln. Es geht darum zu „versuchen, den Prozess als Ganzes irgendwie voranzubringen“ (B2).

Diese Phase bedeutet, dass erst einmal viel Arbeit und Zeit investiert werden muss, ohne gleich große Veränderungen und Erfolge wahrzunehmen. Das kann ein sehr unbefriedigender Prozess sein, vor allem aus öffentlicher Sicht. Ein weiterer Punkt ist der regional-ökologische Ansatz Hamburgs. Das Hauptkriterium Bio ist verknüpft mit dem Anspruch nach einer möglichst regionalen Erzeugung.

Dieser Anspruch steht dann im Konflikt mit höheren festgelegten Bio-Anteilen. Es „ist einfach eine Schwierigkeit das festzuschreiben [...], weil man da schnell mit Europäischen Richtlinien kollidiert.“ (B2). Wenn hohe Bio-Anteile festgelegt werden, besteht die Gefahr, „Einkaufsstrukturen zu entwickeln, die dann eben nicht regional ausgerichtet sind und eigentlich an Sinn und Zweck vorbeirasseln“ (B2).

4.1.2 HAUPTKATEGORIE: AKTEUR*INNEN

Bei der Wahrnehmung der relevanten Akteur*innen wird die Vielzahl an direkten und indirekten Beteiligten deutlich. Es ist zum einem schwierig, alle Akteur*innen des Bio-Stadt-Themas präsent zu haben, noch lassen sich interne und externe Akteur*innen scharf voneinander abgrenzen.

B1: „Damit ich jetzt keinen vergesse, müsste ich jetzt tatsächlich mich mal irgendwie zehn Minuten hinsetzen und die Liste schreiben.“

B2: „Wenn man strikt von der Bio-Stadt spricht, dann könnte man die auch genauso gut wieder nicht dazu zählen, weil die nicht ganz konkret Aufgaben übernehmen oder direkt involviert sind. [...]“

Vor der Durchführung der Interviews war eine Einteilung in interne und externe Beteiligte geplant. Beim Auswerten der Interviews wurde allerdings deutlich, dass sehr unterschiedlich argumentiert werden kann, wie man an der Bio-Stadt Beteiligte einteilt. Außerdem wurde induktiv noch eine Unterkategorie für Schnittstellenpersonen gebildet. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden nun die internen, semi-externen und externen Akteur*innen aufgezeigt, die Teil des Kommunikationsprozesses sind (siehe Abb. 4).

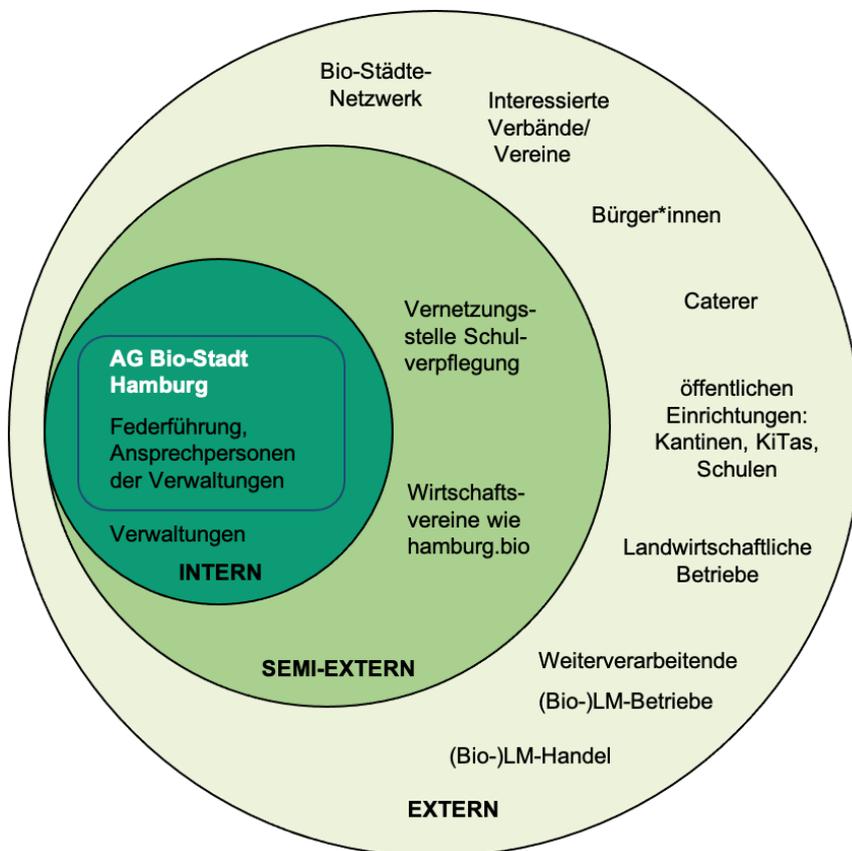


Abbildung 4: Akteur*innen der Bio-Stadt

▪ Interne Akteur*innen

Die internen Akteur*innen, die als politische Verwaltung für das Thema Bio-Stadt zuständig sind, bilden die „AG Bio-Stadt Hamburg“. Diese besteht aus Beschaffungsbeauftragten der jeweiligen Behörden.

B2: „Ich würde als direkt Beteiligte zum Beispiel sehen [...] die Behörde, die das koordiniert [...].“

B1: „[...] Das ist eigentlich unsere Hauptkommunikation, die verwaltungsinterne Arbeitsgruppe, also „AG Bio-Stadt Hamburg“ heißt die und in dieser Arbeitsgruppe sitzen die Menschen, die in den jeweiligen Behörden den Hut aufhaben für die Beschaffung.“

▪ Semi-externe Akteur*innen

Als semi-externe Akteur*innen werden in dieser Arbeit die klassischen Schnittstellenpersonen oder Kooperationspartner*innen bezeichnet, die den Kontaktpunkt der Behörde mit den externen Akteur*innen herstellen. Diesen Akteur*innen wird eine besondere Bedeutung beigemessen, denn sie leiten Informationen von der Behörde zu den Wirtschaftsakteur*innen und umgekehrt und nehmen so den internen Kommunikator*innen einen Teil der direkten Kommunikationsarbeit mit Externen ab.

In den Interviews werden vor allem der Wirtschaftsverein hamburg.bio e.V. und die Vernetzungsstelle Schulverpflegung als wichtige Kooperationspartner*innen wahrgenommen. Hamburg.bio e.V. ist ein Wirtschaftsverein, der eng mit der Verwaltung und Politik zusammenarbeitet und als Netzwerkakteur den Kontakt zwischen Verwaltung/Politik und den Akteur*innen der Wertwirtschaftskette herstellt. Die Vernetzungsstelle Schulverpflegung wird von drei Behörden finanziert und kommuniziert die Bedeutung von regionalen Ökolebensmitteln in der Schulverpflegung.

B1: „Da ist [ein] wichtiger Ansprechpartner für uns hamburg.bio. Das ist [...] ein Verband, wo sich [...] diese einzelnen [...] Wirtschaftsstufen [...] miteinander verbunden haben und insofern ist das für uns [...] ein wichtiger Kontakt.“

B1: „Wir geben deswegen unser Geld in die Vernetzungsstelle, weil die für uns in der Schulverpflegung kommuniziert regionale Lebensmittel, Ökolebensmittel [...] und [...] uns den Fuß [...] in dieser Tür hält.“

▪ Externe Akteur*innen

Die externen Beteiligten sind in dieser Arbeit definiert als *die Akteur*innen, die es braucht, um den Prozess in der Wirtschaft und Gesellschaft voranzubringen*. Aus der Sicht der Bio-Stadt sind sie eher *„die indirekten, aber mitnichten weniger wichtig[en]“* (B2) Beteiligten. Das sind die Akteur*innen, deren Handlungsfähigkeit den Bio-Anteil verändern kann, sprich Lebensmittelerzeuger*innen, -verarbeiter*innen und -händler*innen, aber auch Caterer, die Hamburger Bevölkerung und viele mehr.

*B2: „Das sind [...] einerseits Erzeuger*innen, Verarbeiter*innen, Händler*innen, aber dann auch eben Gastronom*innen und die Nachfrager*innen [...]. Von der Wirtschaft sind das auch eben städtische Nachfrager*innen [...]. Das sind aber auch Akteur*innen in den Behörden, die [...] mit den Richtlinien zu tun haben, [...], wo Bio [...] vorkommt, was für uns ja auch wieder wichtig ist [...] zu verstehen und dass da [...] ein Austausch stattfindet.“*

4.1.3 HAUPTKATEGORIE: BEZIEHUNGSSTRUKTUREN

Die Beziehungsstrukturen zwischen Federführung und den verschiedenen Akteur*innen sind entscheidend für den Kommunikationsprozess. Bei der Auswertung haben sich die folgenden drei Determinanten herausgestellt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikation nehmen: Bereitschaft der Beteiligten, Fachfremdheit und interner Fokus (siehe Abb. 5).

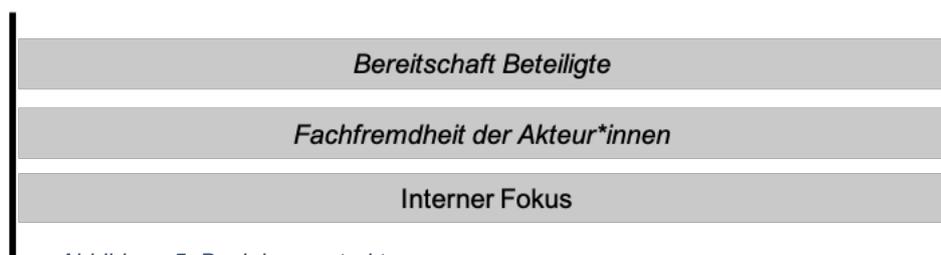


Abbildung 5: Beziehungsstrukturen

▪ Bereitschaft Beteiligte

Da bis auf die mindestens zehn Prozent Bioanteil keine konkreten Zahlen festgeschrieben sind, ist die Umsetzung des Bio-Stadt-Auftrags stark von der Bereitschaft der beteiligten Personen abhängig – sowohl intern als auch extern. Kommunikator*innen sind dadurch *„ganz stark darauf angewiesen, dass das Gegenüber das [...] als wichtig und richtig erkennt“* (B2). So können sich Akteur*innen bei niedriger Bereitschaft *„relativ lange sperren gegen*

etwas“ (B2). Bei hoher Bereitschaft kann die Kreativität einzelner Personen dagegen ein Erfolgsfaktor für den Prozess darstellen.

B2: *„Bereitschaft von allen Beteiligten“ ist genauso ein wichtiger Faktor. Ohne den geht es [...] einfach nicht.“*

Die Bereitschaft der Beteiligten kommt auch in der internen Arbeitsgruppe zum Tragen, denn diese ist darauf angewiesen, dass ihr mitgeteilt wird, wenn durch einen Stellenwechsel eine andere Person zuständig wird (B1).

▪ **Fachfremdheit**

Die Akteur*innen, die das Bio-Stadt-Thema umsetzen sollen, kommen aus unterschiedlichen Kontexten und haben eine unterschiedliche Affinität zu Bio. Für die Federführung ist es dabei die Aufgabe, den Beschluss nach mehr Bio umzusetzen und fachlichen Input in die Arbeitsgruppe zu geben. Viele behördliche Akteur*innen sind jedoch fachfremd, denn *„Lebensmittel [ist] jetzt nicht das einzige Kriterium“* (B1) in der Beschaffung.

B1: *„Es [ist] in meiner Position immer leicht zu sagen: ‚Wir haben einen Senatsbeschluss und [...] macht das so.‘ Aber ich denke ja, das kommt an bei einem Menschen, der ganz andere Themen auf seinem Tisch hat [...]“*

▪ **Interner Fokus**

Aufgrund der genannten limitierten finanziellen und zeitlichen Ressourcen (siehe 4.1.1 Rahmenbedingungen) und der großen Anzahl an Akteur*innen, müssen die Kapazitäten gebündelt und fokussiert eingesetzt werden.

Der Fokus liegt auf der internen Kommunikation mit den Beschaffungsstellen und auch mit den semi-externen Vernetzungsakteur*innen. Nach der Wahrnehmung von B2 sollten die Verbraucher*innen als Tischgäste der Kantinen oder Eltern, deren Kinder in der KiTa oder Schule verpflegt werden, auf jeden Fall mitberücksichtigt werden. Sie werden aber weniger als direkte Kommunikationspartner*innen wahrgenommen.

B2: *„Da wo die großen Fragezeichen stehen, geht es nicht unbedingt um die Verbraucher*innen, sondern da geht es um die wirtschaftlichen Strukturen. Es geht um die Strukturen innerhalb der Politik und der Behörde bzw. vor allem wie sie [...] von der Politik verabschiedet [worden] sind. Dass die angegangen werden und dass da Dialog stattfindet und Aufklärungsarbeit und das ist erstmal viel zielführender[...], was unsere Ziele anbelangt.“*

Auf der anderen Seite wird von B1 und B2 festgestellt, „dass bei den Verbraucher*innen die Bio-Stadt Hamburg überhaupt nicht wahrgenommen wird“ (B2).

4.1.4 HAUPTKATEGORIE: KOMMUNIKATIONSINHALTE

Kommunikation dient der Informationsvermittlung, dem Austausch von Gemeinsamkeiten und Schwierigkeiten und der Entwicklung von Lösungen oder auch „um gezielt Informationen ein[zuh]olen“ (B2). Zudem geht viel um Überzeugungsarbeit (siehe Abb. 6).

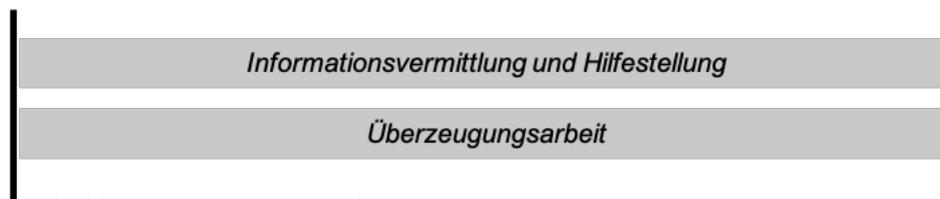


Abbildung 6: Kommunikationsinhalte

▪ **Informationsvermittlung und Hilfestellung**

Verschiedene Einrichtungen benötigen zur Umsetzung des Bio-Stadt Beschlusses unterschiedliche Informationen und Unterstützungsangebote (B2). Darum ist eine individuelle Gestaltung des fachlichen Kommunikationsinhaltes für die verschiedenen Nachfrager*innen erforderlich.

B2: „Da müssen wir gucken, was brauchen diese Einrichtungen? Was brauchen diese Caterer [...] oder wer [...] diese Nachfrage gestaltet oder diesen Einkauf entscheidet. Was brauchen die und was können wir tun, damit zum Beispiel regionale Wertschöpfungsketten aufgebaut werden.“

In den Behörden gibt die Federführung fachlichen Input in die Arbeitsgruppe. Wichtige Inhalte sind Auftragsverfahren und rechtliche Vorschriften. B1 fragt sich außerdem, „wie viel oder wie wenig Information“ (B1) brauchen die einzelnen (fachfremden) Akteur*innen, um den Auftrag mehr Bio zu beschaffen, umsetzen können.

Die Änderung des Speiseplans bei Caterern „ist wirklich eine große Umstellung, [...] die dann aber auch wieder Beratung erfordert und auch das kostet ja“ (B2).

▪ **Überzeugungsarbeit**

Aufgrund der genannten Fachfremdheit in 4.1.3 und dem niedrig festgeschriebenen Bio-Anteil, geht es in der Kommunikation oft darum, Überzeugungsarbeit zu leisten (B1, B2). Das heißt auch, in den Behörden beschaffungsbeauftragten Personen zu verdeutlichen, was der Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und dem Bio-Stadt-Thema ist.

B1: *„Personen rufen uns auch an und sagen, sie sind jetzt dafür zuständig, aber sie können schon jetzt sagen, sie haben auf keinen Fall was mit diesem Thema zu tun [...] und dann ist natürlich unsere Aufgabe ihnen zu vermitteln [...] dass sie sehr viel damit zu tun haben.“*

B1: *„Das finde ich ist wirklich eine schwierige Kommunikation, wenn ich das jetzt einfach mal aus Kolleg*innensicht betrachte.“*

4.1.5 HAUPTKATEGORIE: KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Die Hauptkommunikationskanäle, über die Kommunikation erfolgt, sind face-to-face, per Telefon und E-Mail (siehe Abb. 7).

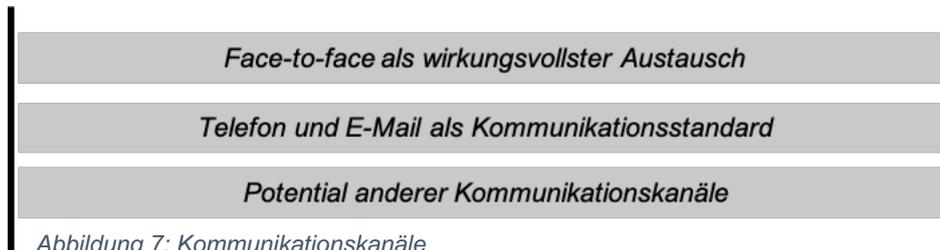


Abbildung 7: Kommunikationskanäle

▪ **Face-to-face als wirkungsvollster Austausch**

Bei den Kommunikationskanälen stellt sich die persönliche face-to-face Kommunikation als konstruktivster Austausch heraus. Das ist gerade in der Phase des Prozesses, in der es darum geht, Akteur*innen die Wichtigkeit des Themas nahezubringen, sehr relevant.

B2: *„Alles, was telefonisch ist, das ist halt kurz und angenehm, aber überall dort, wo man auch wirklich inhaltlich weiterkommen möchte, habe ich zumindest die Erfahrungen gemacht, dass es einfach wertvoll ist, wenn man sich trifft.“*

Da die Kommunikation mit viel Überzeugungsarbeit verbunden ist, ist die *„direkte Kommunikation, über die direkte Ansprache, über das Persönliche, [...] wenn man persönlich miteinander in Verbindung tritt“* (B2) am wirkungsvollsten. Die derzeit vorherrschende COVID-

19-Pandemie hat zweifellos einen Einfluss auf dieses Kommunikationsmedium, das soll an dieser Stelle kurz erwähnt sein, und so wird diese Kommunikationsmöglichkeit im Moment oft durch Videotelefonate ersetzt und wohl künftig auch einen höheren Stellenwert einnehmen.

B2: *„Normalerweise bin ich da vor Ort in der Behörde und dann tauschen wir uns aus. Einfach weil es auch da wieder am Konstruktivsten ist. Mit Corona haben wir das auch weiter so per Skype gemacht.“*

▪ **Telefon und Mail als Kommunikationsstandard**

Am häufigsten erfolgt die Kommunikation in bilateralen Telefonaten oder per E-Mail (B1). Es gibt für die Arbeitsgruppe einen E-Mail-Verteiler, über den die Protokolle der Sitzungen oder Informationen verschickt werden. Solche Verteiler werden auch für die Caterer verwendet.

B1: *„[...] wenn das so interessante Berichte oder sowas mal gibt, dann geben wir die auch so in den Verteiler.“*

B2: *„Ja, genau. Aber im Caterer-Bereich gibt's diese Verteiler. Und sonst haben wir auch noch so einen großen, breiten Verteiler, der dann eigentlich fast schon dem Newsletter-Verteiler gleicht, der sozusagen einfach relevante Akteur*innen oder so unsere Community [...] beinhaltet.“*

▪ **Potential anderer Kommunikationskanäle**

Weitere Kanäle, die die Kommunikation unterstützen und das Netzwerken erleichtern, sind bisher wenig erschlossen. *„Da ist noch Luft nach oben“* (B1). Ein möglicher Kanal ist eine eigene Internetseite für die Bio-Stadt Hamburg, jedoch sind die Kapazitäten für den Aufbau derzeit nicht gegeben.

B1: *„Das streben wir schon an, dass sich das verändert, aber wir wollen auf keinen Fall in die Situation kommen, dass wir dann irgendwann eine Website fertig haben und dann stehen da nur alte Sachen drauf, weil wir es nicht hinkriegen, sie aktuell zu halten. Das finde ich noch schlimmer, als gar keine zu haben [...].“*

Veranstaltungen in Form von Messen, Infoveranstaltungen oder ein Tag der offenen Tür bieten einen Raum für Kommunikation. Veranstaltungen im Bereich Absatzförderung sollen

„die Player der Wertschöpfungsketten zusammenbringen und Plattformen anbieten, wo sie miteinander kommunizieren können“ (B1).

Doch die Teilnahme der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft bei solchen Veranstaltungen hält sich gering. Das „ist für die Beschaffungsstellen sehr weit weg in ihrer Wahrnehmung“ (B1).

B1: „Für die Veranstaltungen [...] versuchen wir [...] die Player aus dem Bio-Städte-Netzwerk mit anzubinden. Da ist jetzt auch das Bedürfnis sich da zu beteiligen nicht sehr groß [...], aber wir sind stets bemüht.“

4.2 FAZIT IST-ZUSTAND HAMBURG

Als Zwischenfazit wird nun zusammengefasst, wie die Kommunikation zum Thema Bio-Stadt in Hamburg aussieht (siehe Abb. 8). Anschließend wird aufgezeigt, was in Hamburg gut in der Kommunikation läuft und wo noch Handlungsbedarf besteht.

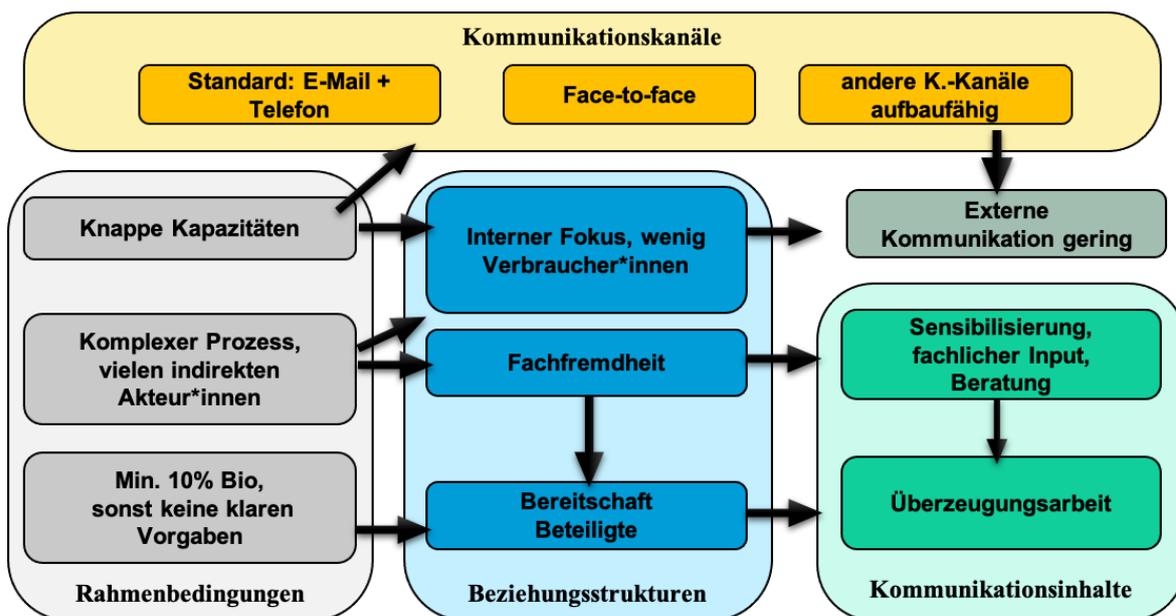


Abbildung 8: Ist- Zustand Hamburg

Bei der Betrachtung von Abbildung 8 lässt sich zunächst festhalten, dass die politischen Rahmenbedingungen großen Einfluss auf das Kommunikationsgeschehen haben. Die zeitlichen und finanziellen Kapazitäten sind knapp und in dem vielschichtigen Prozess sind sehr viele indirekte Akteur*innen beteiligt. Außerdem gibt es als politische Vorgabe nur das Ziel von mindestens zehn Prozent Bio.

Durch die limitierten Ressourcen können potentielle Kommunikationskanäle, wie eine eigene Webseite, nicht umgesetzt werden und es bleibt bei den Standard-Kanälen E-

Mail und Telefon. Auch der wirkungsvolle Austausch per face-to-face wird so eingeschränkt. Auf die Beziehungsstrukturen der Bio-Stadt-Akteur*innen haben vor allem die knappen zeitlichen Kapazitäten die Wirkung, dass der Fokus auf dem internen Kreis liegt und sich die Kommunikationsarbeit mit den externen Beteiligten in Grenzen hält. In Kombination mit den wenigen Kommunikationskanälen zur Bio-Stadt-Umwelt kann bei externen Beteiligten der Eindruck entstehen, dass der Bio-Stadt-Prozess nicht voranschreitet oder dass dieser ihnen gar nicht präsent ist.

Die Vielschichtigkeit des Prozesses mit einer hohen Anzahl an Akteur*innen hat bei eingeschränkten Kapazitäten zur Folge, dass der Fokus zunächst auf dem internen Kreis liegt. Das ist notwendig, um Schritt für Schritt die hohe Komplexität der Thematik zu durchdringen. Von den Akteur*innen sind nur wenige auf das Bio-Stadt-Thema spezialisiert. Viele am Prozess Beteiligte arbeiten in ganz anderen Fachbereichen, deren Zusammenhänge mit dem Bio-Stadt-Beschluss erst einmal kommuniziert und verstanden werden muss, bevor die Handlungsfähigkeit dieser Akteur*innen für die Zielerreichung genutzt werden kann.

Das steht in enger Verbindung zu dem Faktor „Bereitschaft der Beteiligten“. Sind Akteur*innen die Zusammenhänge zwischen ihrer Arbeit und dem Bio-Stadt-Thema klar, ist ihre Bereitschaft aktiv am Beschluss mitzuarbeiten höher, als wenn die Verknüpfung nicht besteht. Durch die Fachfremdheit und den niedrigen festgeschriebenen Bio-Anteil ist die Bereitschaft in Hamburg momentan allerdings nicht unbedingt begünstigt und führt eher dazu, dass die Kommunikationsinhalte fachlichen Input, Beratung, Sensibilisierung und Überzeugungsarbeit heißen.

Es haben sich drei Kommunikationsressourcen herauskristallisiert und drei Aspekte, in denen Handlungsbedarf besteht (siehe Abb. 9). Diese Aspekte werden nachfolgend kurz erläutert. Die Ressourcen und der Handlungsbedarf dienen auch als Grundlage für die Erstellung der Handlungsempfehlungen.



Abbildung 9: Ressourcen und Handlungsbedarf

(+) Interne Ansprechpersonen

Es gibt feste Kommunikationspartner*innen in den Behörden, die sich im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft zweimal im Jahr treffen und besprechen, was in den jeweiligen Behörden anliegt, wo Überschneidungen liegen oder wo Hilfe benötigt wird (B1). Die Mitglieder der AG profitieren vom gegenseitigen Austausch, wie sie sich bezüglich des erhöhten Bio-Anteil-Beschlusses organisieren und welche Lösungen für Schwierigkeiten bereits gefunden wurden. Neue Mitglieder dieser AG werden auf formalisiertem Wege per E-Mail zum nächsten Treffen eingeladen (B1). In der Regel findet schon vorher ein Telefonat der Federführung mit dem neuen Mitglied statt, in dem über die Thematik und die Rolle in der Arbeitsgruppe aufgeklärt wird.

(+) Vernetzungsstellen

Aufgrund der Vielzahl an Beteiligten ist es sehr förderlich, Aufgaben der Kommunikation an semi-externe Akteur*innen wie den Wirtschaftsverein hamburg.bio e.V. oder die Vernetzungsstelle Schulverpflegung abzugeben und diese als Brücke zwischen dem internen Kreis der Politik/Behörden und den Akteur*innen der Wirtschaft/städtischen Verpflegungseinrichtungen zu nutzen.

(+) Akteur*in-gerechte Kommunikation

Um die Kapazitäten optimal zu nutzen, werden Informationen knapp gehalten und darauf geachtet, fachfremde Kolleg*innen nicht mit zu viel Input zu überladen. Die Ansprechpersonen der Bio-Stadt können sich gut in die Lage der fachfremden Akteur*innen hineinversetzen, was auch einen positiven Einfluss auf die Beziehungsstrukturen haben kann, wenn dies gut kommuniziert wird.

(?) Klare Zielvorgaben

Bei einer Vielschichtigkeit und vielen Akteuren verursachen die unklaren Zielvorgaben zum Bio-Anteil Unklarheit und weniger Verbindlichkeit im Prozess. Der Handlungsspielraum, dies zu ändern, ist natürlich für die Ansprechpersonen der Bio-Stadt relativ klein, da sie Beschlüsse der Politik umzusetzen und nicht entscheiden. Trotzdem ist die fehlende Klarheit ein wichtiger Faktor, der wesentliche Auswirkungen auf die Kommunikationsarbeit hat. Mit klaren Vorgaben ist die Ausgangslage schon festgelegt. Die Kommunikation konzentriert sich von Anfang an auf die Erreichung der Zielvorgaben. Bei einer unklaren

Zieldefinition fällt Überzeugungsarbeit und Diskussion mit den Akteur*innen an, bevor die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele im Raum besprochen werden.

(?) Fachfremdheit

Um die Handlungsfähigkeit der fachfremden Akteur*innen für die Bio-Stadt-Thematik nutzen zu können, ist das Bereitstellen von Fachwissen ein wichtiger Schlüsselfaktor in der Kommunikation. Es bedarf fachlicher Unterstützung für die Ansprechpartner*innen in den Behörden, aber auch professioneller Beratung für Küchenleitungen, Köch*innen und Landwirt*innen. Doch bislang fehlt behördenintern noch die Erfahrung über das benötigte Fachwissen für die Kolleg*innen. Bei der professionellen Beratung im Bereich Ökolandbau und Speiseumstellung öffentlicher Einrichtungen besteht die Problematik darin, dass sie an ein finanzielles Budget gebunden sind. Die Umstellung kann also unter Berücksichtigung der professionellen Beratung nicht kostenneutral umgesetzt werden.

(?) Externe Kommunikationskanäle

Momentan werden externe Kommunikationskanäle wie eine eigene Internetseite oder Veranstaltungen für Verbraucher*innen aufgrund von Kapazitätenmangel und internem Fokus nicht auf- bzw. ausgebaut. Verbraucher*innen werden im Prozess zwar berücksichtigt, indem sie als Akteur*innen mitbedacht werden, mit ihnen findet aber weniger ein Austausch oder Kommunikation im Allgemeinen statt. Aus diesem Grund wird die Bio-Stadt aus öffentlicher Sicht und besonders von Verbraucher*innen nicht wahrgenommen.

Kommunikation mit den Akteur*innen der Wertschöpfungskette oder konkret mit den Schulen und Caterern findet zwar auch weniger direkt statt, läuft aber über die semi-externen Akteur*innen, die die Informationen zwischen Wirtschaft und Behörde bzw. öffentlichen Verpflegungseinrichtung weiterleiten und so interne und externe Kommunikator*innen vernetzen.

4.3 BEST PRACTICE

Anhand des Interviewmaterials drei weiterer Bio-Städte wurden Best Practices herausgefiltert, die in Hamburg Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation bieten sollen. Das umfasst die drei Aspekte: Klare Zielvorgaben, Fachfremdheit und Kapazitäten (siehe Abb. 10).

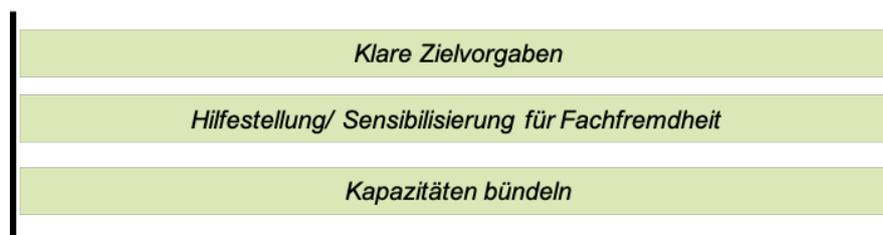


Abbildung 10: Best Practice

4.3.1 KLARE ZIELVORGABEN

Durch klare Vorgaben seitens der Politik fällt ein Großteil der Überzeugungsarbeit für die Ansprechpersonen der Bio-Stadt weg, außerdem entsteht eine Verbindlichkeit, den Beschluss auch wirklich umzusetzen. Ansprechpartner*innen anderer Bio-Städte sehen klare politische Rahmenbedingungen als dringend notwendig, um ihren Auftrag klar kommunizieren zu können.

B5: „Wir brauchen solche Beschlüsse dringend, damit auch klar ist, von Seiten der Politik ist hier eine Forderung gestellt worden und wir müssen die dann auch umsetzen und es basiert nicht alles auf Freiwilligkeit.“

B5: „Wir brauchen klare Ansagen von Seiten der Politik [...]. Ganz klare Formulierungen und klare Forderungen und dann müssen [...] solche Dienstanweisungen umgesetzt werden, sodass das dann für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung [...] auch verbindlich ist.“

Je präziser die politischen Rahmenbedingungen formuliert sind, desto klarer ist auch die Kommunikation und die Bereitschaft der Beteiligten (B3). Ansonsten besteht die Gefahr, dass Akteur*innen versuchen, sich aus der Verantwortung zu ziehen, indem Fragen aufkommen wie: „Müssen wir es denn jetzt wirklich umsetzen?“ (B3). Oder dass sie sagen: „Können wir nicht, machen wir nicht!“ (B5). Um diese Diskussionen zu umgehen, braucht es eine klare Anweisung von oben, beispielsweise ist es bei B5 so umgesetzt worden, „dass die Referatsleitung [...] eine Dienstanweisung aufgegeben [hat] und [...] gesagt [hat]: ‚Ab sofort werden nur noch Caterings in 100% Bio-Qualität beschafft‘“ (B5). Wenn im Vorhinein

klar ist, was umgesetzt wird und Lösungsansätze für Schwierigkeiten entwickelt werden, dann entsteht Verbindlichkeit auf allen Ebenen (B3).

Mit der Bio-Thematik sind weitere Aspekte wie Regionalität, Verpackung und Frische verbunden. Diese werden, wenn es möglich ist, auch gerne mit berücksichtigt. Allerdings schafft es Klarheit in der Kommunikation, wenn gesagt wird: „*Bio, Bio, Bio ist erstmal Gesetz. Das ist das Ziel*“ (B3). Andernfalls fließen zeitliche Ressourcen in die Diskussion, Vor- und Nachteile der einzelnen Aspekte gegeneinander abzuwägen.

4.3.2 FACHFREMDHEIT

Die Bereitstellung von Fachwissen in Form von Beratung und Schulungen ist ein wichtiger Kommunikationsinhalt, um mit der Fachfremdheit der Akteur*innen umzugehen. Für die Beschaffungsbeauftragten der Behörden wären das Schulungen, in denen erst einmal die Grundlagen zu Bio erläutert werden. Die Umsetzung in der Landwirtschaft oder bei den Caterern bedarf einer fachliche Beratung, um Strukturen und Prozesse umzustellen. Neben dem fachlichen Input geht es auch darum, Akteur*innen auf der emotionalen Ebene der Thematik abzuholen und zu sensibilisieren.

▪ **Interne Beratung und Schulung für die Behörden**

Es kann davon ausgegangen werden, dass viele direkt involvierte Akteur*innen nicht genau wissen, was Bio bedeutet. Wenn diese Grundlage nicht gegeben ist, ist die Umsetzung des Bio-Stadt-Beschlusses schwierig (B5). Bei der Kommunikation geht es also inhaltlich darum, die Basics zu vermitteln und einen positiven Zugang zum Thema zu schaffen (B5):

- Bedeutung von Bio
- Auswirkungen des Ökolandbaus
- Vorteile für die Umwelt
- Bio als Qualitätsstandard

Zudem geht es um rechtliche Vorschriften, die beim Einsatz von mehr Bio-Lebensmitteln zu beachten sind. Die Ansprechperson für die Bio-Stadt Hamburg sieht eine Möglichkeit in den Fortbildungen, die im Rahmen des Umweltleitfaden stattfinden, Inhalte zum Thema Bio-Stadt einfließen zu lassen.

Da viele Beschaffungspersonen in den Behörden dieses Thema „*zusätzlich machen, weil sie sonst mit dem Thema Nachhaltigkeit [...] weiter nichts zu tun haben*“ (B5), muss davon ausgegangen werden, dass auch die Kapazitäten, zusätzliche Fortbildungsangebote oder Seminare wahrzunehmen, begrenzt vorhanden sein werden.

Deshalb scheint es vor allem zielführend, den Akteur*innen der Behörden Unterstützung in Form von Musterausschreibungen zur Verfügung zu stellen und Verständnis für die Fachfremdheit und die mangelnden Kapazitäten entgegen zu bringen.

B5: „Zu sagen: ‚Leute, wir wissen, dass ihr eigentlich andere Aufgaben habt und dass ihr euch jetzt nicht erstmal in einem Drei-Tages-Seminar mit dem Thema beschäftigen könnt, bis ihr fit seid dafür, sondern wir unterstützen euch dabei. Wir stellen Hilfsmittel zur Verfügung in Form von Musterausschreibungen [...], damit es für euch dann möglichst einfach wird.‘“

Für Caterings gibt es in einer der Bio-Städte ein Ausschreibungsverfahren und ein Ausschreibungsformular mit dem passenden Abschnitt, dass alle Speisen und Getränke „der EU-Verordnung für den Ökolandbau von 2007 oder 2009 entsprechen“ (B5) müssen. Zusätzlich gibt es dort eine Übersicht mit Bio-Caterern, die für die Lebensmittelbeschaffung infrage kommen. Das heißt, die Beschaffungsbeauftragten, die für das Catering zuständig sind, haben eine klare Vorlage und eine klare Vorgabe. Ein gutes Beispiel für interne Unterstützungsangebote ist auch folgendes Vorgehen in der AG: Zunächst werden in den AG-Sitzungen Ideen gesammelt, was es an Hilfestellung bedarf. Dann erfolgt, wenn gewünscht, eine individuelle Beratung einer einzelnen Behörde an einem zusätzlichen Termin.

B5: „ ‚Sollen wir zur [...] individuellen Beratung in Ihr Referat kommen?‘ [...] Für spezielle Zielgruppen haben wir da [...] auch noch einmal entweder die Stadtratsbeschlüsse vorgestellt und so weiter, wie könnte man die umsetzen. Oder die zuständigen Kolleginnen und Kollegen dann ganz konkret nochmal einfach informiert und beraten.“

▪ **Externe Beratung für Kantinen und Landwirt*innen**

Im Gegensatz zur internen Hilfestellung ist die externe Beratung für Kantinen und Landwirt*innen vermehrt mit finanziellen Ressourcen verknüpft. Da gibt es dann Ansätze von professionellen Berater*innen, die eng mit der Verwaltung zusammenarbeiten.

B5: „ [...] bis vor Kurzem noch den Luxus, dass wir Unterstützung hatten durch eine professionelle Beraterin, [...] um Bio im Außerhausbereich voranzubringen. [...] Mit der habe ich jetzt sehr eng zusammengearbeitet, als wir diese beiden Stadtratsbeschlüsse umgesetzt haben. Ich war immer diejenige, [...] die Vorarbeit geleistet hat und den Weg geebnet hat, Kontakte aufgenommen hat und so weiter und sie hat dann die konkrete Fachberatung durchgeführt [...].“

Ein weiteres Modell, das schon in Kopenhagen existiert und auch weitere Bio-Städte anstreben, ist ein sogenanntes „House of Food“. Das ist eine dauerhafte Einrichtung, die

genügend Kapazitäten und Kompetenzen zur Verfügung stellt, um die Umstellung auf Bio zu unterstützen (B5).

B5: „[...] eine Einrichtung, die genügend Kapazitäten, Kompetenzen und ich sage jetzt mal von der didaktischen Aufbereitung, von der Art und Weise der Angebotes zur Verfügung stellt, dass diejenigen, die das vor Ort umsetzen müssen, sei es die Leitungen der Einrichtungen oder dann auch die Leute, die in der Küche stehen, die Leitungen der Küchen und auch das gesamte Küchenpersonal, das gesamte Küchenteam, dass die ausreichend dazu geschult werden, gebrieft werden können und Gelegenheit haben, sich mit dem Thema auseinander zu setzen.“

▪ **Sensibilisierung**

Neben dem fachlichen Input kommt auch die emotionale Ebene der Thematik zum Tragen. Denn je mehr Menschen das Bio-Thema aktiv mittragen, desto besser wird es nach außen kommuniziert und umgesetzt. B1 und B2 sprechen oft von „Überzeugungsarbeit“. In den Interviews der anderen Bio-Städte fällt eher der Begriff „Sensibilisieren“.

Wichtig ist, dass es nicht ums Überreden und Aufdrängen geht, sondern, dass sich die Akteur*innen „selbst“ überzeugen.

• Maßnahmen in den Behörden

Behördlichen Akteur*innen kann die Bio-Thematik im wahrsten Sinne nahegebracht werden, wenn sie auch mit den Öko-Produkten, die sie beschaffen sollen, in Berührung kommen. Dazu bieten sich Besprechungen an, in denen Bio-Lebensmittel wie Kekse oder Kaffee bewusst eingesetzt werden und darauf aufmerksam gemacht wird (B1). Das hat den Langzeiteffekt, dass die Zusammenhänge zwischen der Beschaffungsarbeit und der Bio-Stadt begreiflicher werden.

Auch über die Behörden-Kantinen gibt es Möglichkeiten, das Thema Bio greifbar zu machen. Beispielsweise kann täglich ein Gericht in der Kantine angeboten werden, das Bio ist. Es kann auch ein „Bio-Tag“ implementiert werden, an dem alle Gerichte der Kantine Bio sind und es zusätzlich noch die Möglichkeit gibt, sich über einen Info-Stand zur Thematik zu informieren (B4).

B4: „Das ist schon ganz gut angenommen worden, wobei [...] der absolute Hit ist immer, dass es Currywurst gibt. Und das war dann eine vegetarische Currywurst und die ist nicht so gut angekommen und ich glaube, wenn wir da einfach, wenn es eine Bio-Fleisch-Wurst gewesen wäre, dann wäre es vielleicht besser angekommen.“

Ein weiteres Medium zur Sensibilisierung, das nicht über das Lebensmittel selbst geht, ist das Mitarbeiter*innen-Magazin, das die Möglichkeit bietet, ab und zu über kurze Bio-News die Thematik ins Bewusstsein der Leser*innen zu bringen (B4).

- Maßnahmen für die Verbraucher*innen

Bei den Verbraucher*innen geht es „weniger [um] Verbraucheraufklärung, sondern [darum] ihnen Möglichkeiten zu schaffen, dass sie sich mit diesem Thema auf eine angenehme Art und Weise befassen können“ (B5). B3 spricht von einem Bio-Markt, auf dem die Verbraucher*innen explizit angesprochen werden und einmal im Jahr stattfindet. Weiterhin redet B3 von der eigenen „Webseite, wo sich auch jederzeit jeder erkundigen kann“ (B3). B4 berichtet von vielen Veranstaltungen, die sich an die Bevölkerung richten und Social Media als Kanal für Bürger*innen. Eine große Rolle spielt auch der ernährungspädagogische Ansatz, zum Beispiel Ausflüge zu Bio-Bauernhöfen für Kinder. Damit soll die Bio-Thematik „über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg anschaulich [und] schmackhaft“ (B5) gemacht werden.

4.3.3 KAPAZITÄTEN BÜNDELN, KOMMUNIKATIONSKANÄLE AUSBAUEN

- **Netzwerken, um Kapazitäten zu bündeln**

Je mehr Austausch zwischen den verschiedenen Akteur*innen stattfindet, desto eher kann identifiziert werden, wo Akteur*innen in die gleiche Richtung arbeiten (B4) und das Potential besteht, sich gegenseitig zu unterstützen. Mit einem Überblick „was eigentlich schon alles in der Stadt läuft“ (B4), können Kapazitäten gebündelt und Ressourcen effizient genutzt werden. Dieser Austausch kann über regelmäßige Netzwerktreffen stattfinden. Es sollten möglichst viele Bio-Stadt-Akteur*innen die Gelegenheit haben daran teilzunehmen, um ein Bild darüber zu erhalten, was die Teilnehmer*innen bewegt, „wo [...] Unterstützung möglich ist und [...] dass man sich auch austauscht, was bei den einzelnen Partner*innen so läuft“ (B4).

Neben den Netzwerktreffen können auch gezielt Bildungseinrichtungen, wie die Volkshochschule, zum Austausch angesprochen werden.

B4: „Da könnte man sicher auch viel zusammenlegen und das ist glaub ich auch sowas historisch Gewachsenes, dass [...] jeder so sein Süppchen [kocht]. Also ich glaube, da gäbe es noch sehr viele Möglichkeiten sich besser zu verbinden.“

- **Externe Kommunikation über semi-externe Akteur*innen/ Multiplikator*innen**

Um die Kommunikation zu externen Beteiligten zu fördern, ist die Vernetzung über die semi-externen Akteur*innen und das Weiterleiten von Informationen über Multiplikator*innen wertvoll. Die semi-externen Akteur*innen können Wirtschaftsvereine, Vernetzungsstellen der Verwaltung oder professionelle Berater*innen sein. Multiplikator*innen können zum Beispiel Bio-Botschafter*innen und zivilgesellschaftliche Organisationen darstellen.

Als Bio-Botschafter*innen werden dabei Personen bezeichnet, *„die einfach begeistert sind von der Sache [...] und das eben auch vermitteln können“ (B5)*. *„Da helfen in der Regel am meisten Praktikerinnen und Praktiker, also am besten Küchenleitungen, die hier viel Erfahrung haben“ (B5)*. Aber auch Bürger*innen, *„die schon voll überzeugt sind“* können als Multiplikator*innen genutzt werden, um andere Bürger*innen ins „Bio-Boot“ zu holen.

Zivilgesellschaftliche Organisationen können die Rolle als Multiplikator*innen annehmen, wenn sie zum Beispiel für von der Stadt geförderte Projekte ein Bio-Stadt Logo verwenden und dadurch das Bio-Stadt-Thema weiter nach außen kommunizieren und bekannt machen.

B3: „Dann verwenden die auch wiederum unser Logo und kommunizieren das wieder über ihre Kanäle und das ist dann ja auch Werbung für uns.“

- **Interne Kommunikationskanäle**

Einen potentiellen internen Kommunikationskanal bietet in einer Bio-Stadt ein neues Intranet-System. Dieses schafft die Möglichkeit, virtuelle Arbeitsräume einzurichten und so einen interaktiven Ort zu schaffen, zu dem alle verwaltungsinternen Akteur*innen Zugriff haben und der zudem eine schnellere Kommunikation ermöglicht (B5).

Dieser Kanal ist aus Mangel an Zeitkapazitäten noch nicht erprobt worden, könnte aber in Zukunft ein erfolgsversprechender interner Kommunikationskanal neben dem E-Mail-Verteiler darstellen.

5 DISKUSSION

In diesem Kapitel werden zunächst die Methoden und im Anschluss die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit reflektiert und diskutiert. In Hinblick auf die Datenerhebung lässt sich sagen, dass das Thema Kommunikation sehr breit gefächert ist und auf unterschiedliche Art und Weise definiert und interpretiert werden kann. Da diese Arbeit einen allgemeinen Überblick über die Kommunikationssituation in Hamburg aus Sicht der Verwaltung aufzeigen soll, wurde auf Grundlagen von Kommunikation und Verwaltungskommunikation zurückgegriffen. Dieser Faktor beeinflusst die Erstellung des Interviewleitfaden und hat damit auch einen Einfluss auf die Ergebnisse. Aufgrund des Zeit- und Ressourcenfaktors wurden Gütekriterien nur im möglichen Rahmen überprüft. Der Intrakodercheck wurde nach der Bildung des vorläufigen Kategoriensystems durchgeführt. Die Kategorien stimmten bei der deduktiven Kategorienbildung vollständig überein. Bei der induktiven Kategorienbildung wurde erst nach dem Intrakodercheck die Kategorie „semi-externe Akteur*innen“ ins Kategoriensystem aufgenommen. Diese Einteilung wurde bei der Interkoderübereinstimmung erörtert und für sinnvoll empfunden.

In der weiteren Forschung könnten spezifische Aspekte der Kommunikation untersucht werden, um präzisere Handlungsempfehlungen in Teilbereichen der Kommunikation geben zu können. Außerdem könnten durch weitere Interviews mit verschiedenen externen Akteur*innen ein umfassenderes Bild über die Situation geschaffen werden. So könnte auch ermittelt werden, was die unterschiedlichen Akteur*innen an Kommunikation brauchen, um ihre Handlungsfähigkeit für den Bio-Stadt-Auftrag gut einsetzen zu können. Mit diesen Informationen können dann zielgruppengerechte strategische Konzepte entwickelt werden.

Bezüglich der Ergebnisse bleibt nun zu diskutieren, welche Best Practice Beispiele sich für die Bio-Stadt Hamburg anwenden und übertragen lassen. Als entscheidender Faktor in den Ergebnissen stellt sich Klarheit und Verbindlichkeit in der Kommunikation heraus. Allerdings ist diese abhängig von den politischen Vorgaben und mit dem bio-regionalen Ansatz Hamburgs schwierig durch Zahlen festzulegen. So steht der Wunsch nach verbindlichen Bio-Anteilen mit dem Bio-regionalen Ansatz, bei dem zu hohe Bio-Anteile ungünstig sind, im Konflikt.

Der Handlungsspielraum der ausführenden Verwaltungsakteur*innen, etwas an den Rahmenbedingungen zu ändern, ist geringfügig, da diese Vorgaben von der Politik festgelegt werden. So sind Handlungsempfehlungen diesbezüglich nicht von den Verwaltungsakteur*innen anwendbar. Woran jedoch gearbeitet werden kann, ist an der eigenen Kommunikationsklarheit der Ansprechpartner*innen der Bio-Stadt. Es sollte dazu auch hinterfragt werden, welche Rolle die Verbraucher *innen spielen, wenn diese auf der einen Seite nicht

als direkte Ansprechakteur*innen gesehen werden und auf der anderen Seite bedauert wird, dass das Bio-Stadt-Thema an den Verbraucher*innen vorbeigeht.

Hinzu kommen die finanziellen und zeitlichen Kapazitäten, die die Handlungsmöglichkeiten limitieren. So lassen sich der fachliche Input über Schulungen und Beratungen nicht in dem Maße umsetzen, wie es notwendig wäre. Denn in der Regel steht kein zusätzliches Budget für Beratungskapazitäten zur Verfügung oder für die Mehrkosten in der Beschaffung. Zur effizienten Nutzung der Kapazitäten ist die Ermittlung von Überschneidungen im Bio-Stadt-Thema sinnvoll. So kann zum Beispiel durch Netzwerktreffen nachvollzogen werden, an welchen Punkten in der Stadt schon in die gleiche Richtung arbeitet wird.

6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Mithilfe der Best Practice Beispiele und den Überlegungen aus der Diskussion werden nun die gewonnenen Erkenntnisse als Handlungsempfehlungen vorgestellt. Diese sollen dazu beitragen, die interne und externe Kommunikation in Hamburg zu verbessern. Die Handlungsempfehlungen richten sich an Akteur*innen der Bio-Stadt Hamburg, insbesondere an die Federführung in der Verwaltung und kann gegebenenfalls auch für Ansprechpersonen anderer Bio-Städte nützlich sein.

INTERNE KOMMUNIKATION

1.

Zur Schaffung von mehr Verbindlichkeit und einer höheren Bereitschaft der beteiligten Akteur*innen in der internen Kommunikation, ist eine klare Zielvorgabe notwendig.

2.

Damit beschaffungsbeauftragten Personen in den Behörden ein schneller Zugang zu den wesentlichen Informationen möglich ist, ist neben dem Informationsauftrag die Vermittlung von Unterstützungsmöglichkeiten bei der Umstellung auf Bio essentiell.

3.

Die Etablierung eines positiven Zugangs und Offenheit zu der Bio-Thematik bei fachfremden Akteur*innen ist vermehrt über Sensibilisierung zu erreichen.

4.

Um die Häufigkeit der Kommunikation zu steigern, können neben den AG-Bio-Stadt-Treffen bei individuellen Informations- und Unterstützungsbedarf gesonderte Termine mit einzelnen Behörden angeboten werden.

5.

Um bei komplexeren Themen voranzukommen, sollte möglichst face-to-face Kommunikation genutzt werden.

EXTERNE KOMMUNIKATION**6.**

Durch Netzwerkveranstaltungen können Überschneidungen im Bio-Stadt-Thema ermittelt werden und so Kapazitäten effizient genutzt und eingespart werden.

7.

Semi-externe Akteur*innen können in ihrer Funktion als Kommunikationsschnittstelle zur Vernetzung von internen und externen Bio-Stadt-Akteur*innen beitragen.

8.

Bio-Botschafter*innen und interessierte Vereine können als Multiplikator*innen für die Kommunikation mit externen Akteur*innen genutzt werden.

9.

Für die erfolgreiche Umstellung auf Bio in öffentlichen Verpflegungseinrichtungen oder im Ökolandbau ist die Übertragung der Kommunikationsarbeit auf professionelle Berater*innen sinnvoll.

7 FAZIT UND AUSBLICK

Kommunikation ist bei der Umsetzung von politischen Zielen unentbehrlich. Das gilt auch für den Beschluss: „Hamburg wird Bio-Stadt“. Um die benötigte Handlungsfähigkeit der Akteur*innen auf dem Weg zu mehr Bio erfolgreich nutzen zu können, ist eine strategische Kommunikation erforderlich.

So wird durch die Erfassung des Ist-Zustandes der Bio-Stadt Hamburg unter festgelegten Gesichtspunkten (Rahmenbedingungen, Akteur*innen, Beziehungsstrukturen, Kommunikationsinhalte und Kommunikationskanäle) ein möglicher Handlungsbedarf in folgenden Bereichen festgestellt: Klare Zielvorgaben, Fachfremdheit und externe Kommunikationskanäle. Es zeigt sich, wie viele Aspekte der Kommunikation von den Rahmenbedingungen abhängen. Klare Zielvorgaben und die Kapazitäten sind die zwei wesentlichen Aspekte, die durch die politischen Vorgaben maßgeblich beeinflusst werden. Diese Aspekte haben wiederum Auswirkungen auf die Kommunikationsinhalte, Beziehungsstrukturen und die Kommunikationsinhalte. Als Ressourcen werden die festen internen Kommunikationspartner*innen in den Behörden, die semi-externen Vernetzungsakteur*innen und die Akteur*in-gerechte Kommunikation identifiziert.

Die Best Practices zeigen, dass andere Bio-Städte klare politische Rahmenbedingungen als dringend notwendig sehen, um Verbindlichkeit auf allen Ebenen zu schaffen. Im Bereich Fachfremdheit geht es neben dem fachlichen Input auch um Bio-Sensibilisierung der Akteur*innen. Um Kapazitäten zu bündeln, ist stetiger Austausch und Netzwerkbildung unerlässlich. Denn so kann herausgearbeitet werden, wo Akteur*innen in die gleiche Richtung arbeiten und das Potential von gegenseitiger Unterstützung besteht. Auch die Vernetzung von internen und externen Beteiligten durch semi-externe Akteur*innen kann zur Stärkung und dem Ausbau von Kommunikationsstrukturen beitragen. Multiplikator*innen können eine wichtige Rolle einnehmen, indem sie die Bio-Thematik weiter nach außen tragen.

Für die zukünftige Forschung könnten weitere Interviews mit externen Akteur*innen durchgeführt werden, um zu ermitteln, welcher Kommunikationsbedarf bei ihnen, um ihre Handlungsfähigkeit für den Bio-Stadt-Auftrag gut einsetzen zu können. Diese Ergebnisse können dann Grundlage für zielgruppengerechte Kommunikationskonzepte sein.

Zusammenfassend lassen sich folgende Vorschläge zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation festhalten: Um eine höhere Verbindlichkeit in der Kommunikation zu schaffen, ist eine klare Zielvorgabe notwendig. Für die Kommunikation mit den Beschaffungsbeauftragten ist zudem die Vermittlung von Unterstützungsmöglichkeiten von zentraler Bedeutung, sowie eine generelle Offenheit für die Thematik, die vermehrt über

Sensibilisierung erreicht werden kann. Die limitierten Kapazitäten können durch die Bestimmung von Überschneidungen im Bio-Stadt-Thema effizient genutzt werden. Zum Ausbau der externen Kommunikation können semi-externe Akteur*innen, Bio-Botschafter*innen und interessierte Vereine als Vernetzungsstellen und Multiplikator*innen genutzt werden.

8 LITERATURVERZEICHNIS

Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (Hrsg.). (2016). *Agrarwirtschaft Hamburg - Konzept Absatzförderung*. Zugriff am 29.5.2020. Verfügbar unter: <https://www.hamburg.de/contentblob/81111370/ee2cc25608c98c063360675e9b984762/data/agrarwirtschaft-hamburg-konzept-absatzfoerderung.pdf>

Bio -Städte, -Gemeinden und –Landkreise. (2013). *Kooperationsvereinbarung des Netzwerkes Bio-Städte, -Gemeinden und -Landkreise, Anlage zur Drucksache G-14/143*. Zugriff am 15.5.2020. Verfügbar unter: https://www.biostaedte.de/images/pdf/biostaedte_koop_vereinbarung_endfassung.pdf

Bokranz, R. & Kasten, L. (2013). *Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung: Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte*. Gabler Verlag. Zugriff am 24.10.2020. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=49WRBwAAQBAJ>

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.). (2018). *Ökologischer Landbau in Deutschland Angabe der ökologisch bewirtschafteten Fläche (ha) Aufschlüsselung der Gesamtzahl der Unternehmen nach Unternehmensformen Verordnung (EG) Nr. 834/2007 i.V.m. Verordnung (EG) Nr. 889/2008*. Zugriff am 15.5.2020. Verfügbar unter: https://www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/Landwirtschaft/Oekologischer-Landbau/ZahlenOekolandbau2018.pdf;jsessionid=8EF1D0D1F72F7BC83DC9FDA477319876.2_cid335?__blob=publicationFile&v=2

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg. (2016). *Hamburgs Landwirtschaft stärken – Bio-Stadt Hamburg; Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft (Drucksache 21/6048)*. Zugriff am 5.5.2020. Verfügbar unter: <https://www.hamburg.de/contentblob/9827642/ccc5cdfdd8939583e9c48f417db60a7f/data/bio-stadt-hamburg.pdf>

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg. (2017). *Hamburgs Landwirtschaft stärken – Hamburger Öko-Aktionsplan 2020; Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft (Drucksache 21/8068)*. Zugriff am 14.5.2020. Verfügbar unter: <https://www.buergerschaft-hh.de/ParlDok/dokument/56728/hamburgs-landwirtschaft-st%C3%A4rken-%E2%80%93-hamburger-%C3%B6ko-aktionsplan-2020.pdf>

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg. (2019). *Agrarpolitisches Konzept 2025: Stellungnahme des Senats zu den Ersuchen der Bürgerschaft vom 28. März 2018 „Ökologische Qualität städtischer landwirtschaftlicher Flächen für Boden-, Arten-, Gewässer- und Klimaschutz erhalten“ (Drucksache 21/12340), vom 13. Dezember 2018 „Einbeziehung der Wälder in das Erhaltungsmanagement der Stadt“ (Drucksache 21/15414), vom 10. April 2019 „Fortschreibung des Agrarpolitischen Konzeptes“ (Drucksache 21/16691) und vom 19. Juni 2019 „Biolandbau in Hamburg – Regionale Wertschöpfung, gesunde Böden, gesundes Essen“; Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft (Drucksache 21/17461)*. Zugriff am 17.5.2020. Verfügbar unter: <https://www.buergerschaft->

hh.de/parldok/dokument/68159/agrarpolitisches_konzept_2025_stellungnahme_des_senats_zu_den_ersuchen_der_buergerschaft_vom_28_maerz_2018_oekologische_qualitaet_staedtischer_landwir.pdf

Donges, P. & Jarren, O. (2017). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft - Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 30.5.2020. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-16572-7.pdf>

Dunckel, H. (1993). *Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro: der KABA-Leitfaden. Arbeitsblätter*. Verlag der Fachvereine. Zugriff am 8.6.2020. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=l0uznGDBYxYC>

Freie und Hansestadt Hamburg (Hrsg.). (2018). *Hamburger Senatspolitik 2011-2018 „Für das moderne Hamburg“*. Zugriff am 26.4.2020. Verfügbar unter: https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2018/82212/pdf/d_rueckblick_scholz.pdf

Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 9.6.2020. Verfügbar unter: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-21308-4_44.pdf

Hillmann, M. (2017). *Das 1x1 der Unternehmenskommunikation: Ein Wegweiser für die Praxis*. Gabler Verlag. Zugriff am 30.5.2020. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=zAlkDwAAQBAJ>

Hundt, M. & Biadala, D. (2015). *Handbuch Sprache in der Wirtschaft* (Handbücher Sprachwissen (HSW)). De Gruyter. Zugriff am 26.5.2020. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=eZunCgAAQBAJ>

Jarren, O., Sarcinelli, U. & Saxer, U. (2013). *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft: Ein Handbuch mit Lexikonteil*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff am 18.6.2020. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=taMDB-gAAQBAJ>

Kocks, K., Knorre, S. & Kocks, J. N. (Hrsg.). (2020). *Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen* (S. 1–11). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 30.05.2020. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-28008-6_1

Koeppler, K. (2019). *Strategien erfolgreicher Kommunikation: Lehr- und Handbuch* (Lehr- und Handbücher der Kommunikationswissenschaft). De Gruyter. Zugriff am 31.5.2020. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=AR2bDwAAQBAJ>

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugriff am 29.09.2020. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-531-92126-6_2

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Beltz Verlag.

Netzwerk deutscher Biostädte. (2017). Mehr Bio in Kommunen - Ein Praxisleitfaden des Netzwerks deutscher Biostädte. Zugriff am 16.5.2020. Verfügbar unter: https://www.biostaedte.de/images/pdf/leitfaden_V4_verlinkt.pdf

Philipp Mayring & Thomas Fenzl. (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 23.6.2020. Verfügbar unter: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-21308-4_42.pdf

Piwinger, M. & Zeffass, A. (2007). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (1. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff am 23.10.2020. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-9164-5>

SPD & Bündnis 90/Die Grünen. (2020). *Koalitionsvertrag über die Zusammenarbeit in der 22. Legislaturperiode der Hamburgischen Bürgerschaft zwischen der SPD, Landesorganisation Hamburg und Bündnis 90/Die Grünen, Landesverband Hamburg*. Zugriff am 2.8.2020. Verfügbar unter: <https://www.hamburg.de/content-blob/13987852/6fe48c4ee381262cba8626759266d60f/data/d-koalitionsvertrag.pdf>

Stadt Nürnberg Referat für Umwelt und Gesundheit. (2020a). Über die Biostaedte. Zugriff am 24.5.2020. Verfügbar unter: <https://www.biostaedte.de/ueber-uns>

Stadt Nürnberg Referat für Umwelt und Gesundheit. (2020b). Die Bio-Stadt Hamburg. Zugriff am 20.10.2020. Verfügbar unter: <https://www.biostaedte.de/bio-staedte/hamburg>

Strunz, H. (2018). *Verwaltung: Einführung in das Management von Organisationen*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG. Zugriff am 27.5.2020. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=GbN6DwAAQBAJ>

Walter, A. (2017). *Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft*. (A. Klein, R. Kleinfeld, H. Krimmer, B. Rehder, S. Teune, H. Walk et al., Hrsg.). Springer Fachmedien Wiesbaden 2017. Zugriff am 3.6.2020. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-15680-0.pdf>

Weber, K. (2017). Wie können Behörden ihre Kommunikation evaluieren? Möglichkeiten, Grenzen und Anwendungspraxis der Evaluation der Behördenkommunikation. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften* (S. 150–167). Zugriff am 26.5.2020. Verfügbar unter: http://www.sgww.ch/wp-content/uploads/2018/09/11_Wie-können-Behörden-ihre-Kommunikation-evaluieren.pdf

Verzeichnis der Interviews

Interview 1 (I1): Standort 1 mit Befragter/m 1 (B1), persönlich geführt am 30.06.2020, 11:00-11:51 Uhr (Leitfaden der Fragen im Anhang 1).

Interview 2 (I2):): Videotelefonat mit Befragter/m 2 (B2), geführt am 9.07.2020 (Leitfaden der Fragen im Anhang 1).

Interview 3 (I3): Telefonat mit Befragter/m 3 (B3), geführt am 10.07.2020, 10:30-10:55 Uhr (Leitfaden der Fragen im Anhang 1).

Interview 4 (I4): Telefonat mit Befragter/m 4 (B4), geführt am 16.07.2020, 9:30-10:36 Uhr (Leitfaden der Fragen im Anhang 1).

Interview 5 (I5): Telefonat mit Befragter/m 5 (B5), geführt am 11.08.2020, 14:30-15:29 Uhr (Leitfaden der Fragen im Anhang 1)

9 ANHANG

Anhang 1: Leitfaden der Interviews

INTERVIEWLEITFADEN

Zur Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation der Bio-Stadt Hamburg

Teil 1: Vorbemerkungen

- Begrüßung
- Vorstellung der eigenen Person
- Vorstellung des Projektes
- Ziel des Interviews
- Ablauf
- Formelles, Fragen

Teil 2: Fragen

I. Akteur*innen (Wer?)

Selbstverständnis Akteur (vgl. Walter, 2017, pp.260–263)

Leitfrage: **Wie ordnen Sie Ihre Position innerhalb der Bio-Stadt ein?**

- a. Beschreibung Tätigkeit/Platz innerhalb der Bio-Stadt
- b. Interesse/ Ziel
- c. Welche Rahmenbedingungen (Kapazitäten, Zeit) sind gegeben?
- d. Was muss an Rahmenbedingungen gegeben sein/sich verbessern, damit Sie Ihre Aufgaben erfüllen können?

Akteur*innen Bio-Stadt (vgl. Walter, 2017, pp.260–263)

Leitfrage: **Mit welchen Beteiligten der Bio-Stadt stehen Sie im Kontakt?**

- a. Wer ist beteiligt?
- b. Welche Beteiligten sind ausgehend von Ihrer Position wichtig, um Ihre Arbeit erfüllen zu können/ihre Ziele zu erreichen?
- c. Wen würden Sie aus Ihrer Sicht zu den internen (unmittelbar am Geschehen beteiligt, im Bio-Stadt-System) und wen zu den externen Beteiligten (Umwelt) zählen?

- d. In Hamburg gibt es die vier Gestaltungsbereiche Ökolandbau, Vermarktung, Vermarktungs- und Absatzgemeinschaften und Verbraucherinformation
- a. (Interviewpartner Hamburg) Welche Beteiligten sind für welchen Bereich relevant?
 - b. (Interviewpartner anderer Bio-Städte) Gibt es diese Gestaltungsbereiche auch in Ihrer Stadt? Wenn ja, welche Beteiligten sind für welchen Bereich relevant? Gibt es noch andere Gestaltungsbereiche in Ihrer Stadt?

II. Botschaft und Absicht (Was?)

Leitfrage: **Wie unterstützt die Kommunikation die Zielsetzung der Bio-Stadt?**

- Was wird kommuniziert?
- Was sind Ziele der Kommunikation?
 - Reiner Informationsaustausch?
 - Abstimmung/Treffen von Entscheidungen?

III. Kommunikationskanäle (Medien und Kommunikationsrichtungen) (Wie?)

Interaktion (a, b (Walter, 2017, S. 260–263), c,d vgl. KABA Teilverfahren F (Dunckel, 1993, S. 51–57))

Leitfrage: **Wie ist die Kommunikation zwischen Ihnen und dem jeweiligen Bio-Stadt- Beteiligten gestaltet?**

- a. Mit wem kommunizieren Sie?
- b. Sind diese Beziehungen **wechsel- oder einseitig**? Werden Gruppen gezielt angesprochen? Wer nimmt Kontakt zu wem auf?
- c. **Häufigkeit:** Wie häufig kommunizieren Sie? Ist das ausreichend? Regelmäßig oder punktuell?
- d. **Kommunikationsmittel:** Über welche **Kanäle** kommunizieren Sie? Was sind die häufigsten Kommunikationsmittel?
 - (1) **Face-to-Face-Kommunikation**
 - (2) **Videokonferenzen**
 - (3) **Telefongespräche**
 - (4) **Telefonkonferenzen**
 - (5) **E-Mails/Briefe/Faxe**
 - (6) **Gibt es noch andere Kommunikationsmittel?**

<p>(7) Gibt es informelle Strukturen?</p> <p>e. Über welche Kommunikationsmedien werden Sie kontaktiert?</p>
<p>Netzwerkgestaltung/-bildung (Walter, 2017, S. 260–263)</p>
<p>Leitfrage: Wie wird genetzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wichtig ist Ihnen ein regelmäßiger Austausch? • Gibt es regelmäßige Treffen? Wenn ja, wer organisiert Sie? • Gibt es Internetnetzwerke? • Wie holen Sie neue Akteur*innen an Bord? • Was läuft gut? • Was könnte besser laufen?

Teil 3: Verabschiedung

- Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere wichtige Aspekte, die in diesem Zusammenhang noch nicht oder zu wenig berücksichtigt wurden?
- Vielen Dank für das Gespräch!

Anhang 2: Deduktive Hauptkategorienbildung mit Ankerbeispielen

Hauptkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Rahmenbedingungen	Aufgabe, Arbeitsweise, politische Vorgaben	B1: „[...] Also wann immer eine Frage an die Bio-Stadt gerichtet wird, also an die Verwaltung gerichtet wird, bezüglich des Themas Bio-Stadt landet sie sozusagen auf meinem Tisch“ B1: „[...] das haben wir bisher auch bewusst nicht gemacht, weil wir wussten unsere Kapazitäten werden dafür nicht reichen.“
Akteur*innen	intern, semi-extern und externe Beteiligte	B2: „[...] indirekte Akteur*innen, die da auf jeden Fall in den ganzen Kontext involviert sind, aber eben wenn man strikt von der Bio-Stadt spricht, dann könnte man die auch genauso gut wieder nicht dazu zählen, weil die nicht ganz konkret Aufgaben übernehmen oder direkt involviert sind.“

		B1: „[...] regelmäßig in Kontakt stehen tun wir noch mit den Wirtschaftsakteur*innen. Das ist dann sind natürlich wichtige Partner für uns, weil das geht ja, wenn bei dem Thema Bio-Stadt geht's ja nicht nur, dass irgendwie dann letztlich mehr Bio aufm Teller ist, sondern auch der Weg vom der Produktion bis zum Teller soll ja eher regional gestaltet sein.“
Beziehungsstrukturen	Abhängigkeiten, Häufigkeiten/ Fließrichtungen von Kommunikation	B2: „[...] sonst ist man immer so ein bisschen in der Schwebelage und natürlich ganz stark darauf angewiesen, dass das Gegenüber das halt auch als wichtig und richtig erkennt.“ B1: „[...] das ist natürlich auch ein Terminproblem, weil alle Behörden an einen Tisch zu bekommen ist eine ziemlich große Geschichte und da ist schwierig häufige Treffen zu machen“
Kommunikationsanlass	Inhalte, Ziele	B2: „[...]“, weil eben da so viel Überzeugungsarbeit auch mit verbunden ist.“ B2: „Was brauchen diese Einrichtungen? Was brauchen diese Caterer von mir aus? Oder wer immer da dann auch diese Nachfrage gestaltet oder diesen Einkauf entscheidet.“
K. -Kanäle	Medium	B1: „Kommunikation findet häufig auch in bilateralen Telefonaten statt.“
Netzwerkbildung	Treffen, Internetnetzwerke	B2: „[...] ich mache das meistens so, dass ich erstmal per Mail schreibe, weil ich das selber auch angenehmer empfinde, wenn ich mal irgendwie weiß: „Okay, wer ist das? Was wollen die von mir?“

Tabelle 4: Deduktive Hauptkategorienbildung mit Ankerbeispielen

Anhang 2: Induktive Unterkategorienbildung mit Ankerbeispielen

Hauptkategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Rahmenbedingungen	Politische Vorgaben	Beschluss, Staatsratbitte, Bio-Anteile	B1: [...] eine Bitte unseres Staatsrats an die anderen Staatsräte der Behörden in jeder Behörde eine*n Ansprechpartner*in zu benennen für das Thema Bio-Stadt in der jeweiligen Behörde.“
	Kapazitäten	Finanziell und zeitliche Ressourcen, die zur Verfügung stehen	B1: „formale Wochenstunden für das Thema Bio-Stadt hab ich vielleicht 15. Und dann, ich hab eine weitere Mitarbeiterin für dieses Thema und die hat ebenfalls 15, vielleicht 20 sowas dazwischen so, aber eher 15. Das sind die Kapazitäten offiziell für dieses Thema zu Verfügung stehen.“
	Komplexizität	Ganzheitliche Betrachtung der Komplexität	B2: „Dann ist die Bio-Stadt an sich ist ja auch schon ein Konstrukt, was auch vor allem auf, also das hat eine administrative Ebene, das hat auch eine praktische Ebene, aber das lässt sich halt eben nicht wirklich trennen von Dingen oder von Unternehmen oder von Prozessen [...].
Akteur*innen	Intern	Direkt involvierte Beteiligte, AG Bio-Stadt	B1: „Die Arbeitsgruppe das ist eigentlich unsere Hauptkommunikation, die verwaltungsinterne Arbeitsgruppe, also „AG Biostadt Hamburg“ heißt die und in dieser

			Arbeitsgruppe sitzen die Menschen, die in den jeweiligen Behörden den Hut aufhaben für die Beschaffung.“
	Semi-extern	Vernetzungsstellen	B1: “noch ein weiterer wichtiger Kontakt für uns ist auch Vernetzungsstelle Schulverpflegung [...], weil die für uns in der Schulverpflegung kommuniziert regionale Lebensmittel, Ökolebensmittel, also die Bedeutung davon und uns quasi so ein bisschen den Fuß hält, den Fuß in dieser Tür hält Schulverpflegung.“
	Extern	Umwelt, indirekt involviert	B2: [...]indirekte Akteure, die da auf jeden Fall in den ganzen Kontext involviert sind, aber eben wenn man strikt von der Bio-Stadt spricht, dann könnte man die auch genauso gut wieder nicht dazu zählen, weil die nicht ganz konkret da jetzt da irgendwie Aufgaben übernehmen oder direkt involviert sind. Sondern es sind eigentlich wie die Akteure, die es braucht um den Prozess voranzubringen.
Beziehungsstrukturen	Bereitschaft der Beteiligten	Abhängigkeit von Akteur*innen	B2: „ganz stark darauf angewiesen, dass das Gegenüber das halt auch als wichtig und richtig erkennt“

	Fachfremdheit	unterschiedlichen Kontexte der Akteur*innen	B1: „Aber ich denke ja, das kommt an bei einem Menschen, der ganz andere Themen auf seinem Tisch hat [...]“
	Interner Fokus	Kommunikation mit Beschaffungsbeauftragten der Behörden	B2: „Es gibt so viele Akteure, die man mit einbeziehen kann, weil Bio ja eigentlich jeden was angeht. Auf der anderen Seite muss man sich erstmal genau auf die internen Leuten beschränken, weil sonst kommt man gar nicht voran.“
Kommunikationsinhalte	Informationsvermittlung und Hilfestellung	Fachlicher Input, Fachliche Beratung, Schulungen	<i>B2: „Da müssen wir gucken, was brauchen diese Einrichtungen? Was brauchen diese Caterer von mir aus? Oder wer immer da dann auch diese Nachfrage gestaltet oder diesen Einkauf entscheidet.“</i>
	Überzeugungsarbeit	Wichtigkeit des Themas erläutern an Akteur*innen	B2: „Und so lange muss man dann eher an der Überzeugungsarbeit auch irgendwie bleiben. Kann man ja nichts machen.“
Kommunikationskanäle	Wirkungsvollster Austausch: face-to-face	Erfolgreiche Informationsvermittlung, Austausch	B2: „[...] überall dort, wo man auch wirklich inhaltlich weiterkommen möchte, habe ich zumindest die Erfahrungen gemacht, dass es einfach wertvoll ist, wenn man sich trifft.“

	Standard: Telefon + E-Mail	Am häufigsten verwendet	B1: "Kommunikation findet häufig auch in bilateralen Telefonaten statt."
	Potentielle K.-Kanäle	Multimedial außer K.-Kanäle neben Telefon + Mail, Internetseite	B1: "zum Beispiel ruhig vielleicht eine Internetseite [...] wir wollen auf keinen Fall in die Situation kommen, dass wir dann irgendwann eine Website fertig haben und dann stehen da nur alte Sachen drauf, weil wir es nicht hinkriegen sie aktuell zu halten"

Tabelle 5: Induktive Unterkategorienbildung mit Ankerbeispielen

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg , den _____



(Wanda Burghardt)