

GENERATING AND SUSTAINING THE IMAGE OF BERLIN:
AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE CITY PR-STRATEGY BASED ON THE
GROUNDED THEORY METHODOLOGY

Tatiana Sitnikova (M.A.)

Department of Economic Sciences and Media
Technische Universität Ilmenau

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy (Dr. phil)

Supervisor: Prof. Dr. Jeffrey Wimmer
Second Supervisor: Prof. Dr. Carsten Winter

Thesis defense: 16.01.2018

urn:nbn:de:gbv:ilm1-2018000417

Table of contents

Abstract	4
Zusammenfassung.....	5
Author’s declaration on originality.....	6
Eidesstattliche Erklärung.....	7
Acknowledgements	8
List of tables	9
List of figures	11
1 Introduction.....	12
1.1 Research interest and objectives	13
1.2 Research relevance and novelty.....	13
1.3 Structure of the thesis.....	15
2 Literature review	17
2.1 Relevant aspects of PR	18
2.1.1 Definition of PR	18
2.1.2 Image and PR.....	22
2.1.3 PR-conception	26
2.1.4 PR-strategy	31
2.1.5 PR-evaluation	33
2.2 PR in established fields of action.....	37
2.2.1 Organizations and multi-referentiality.....	38
2.2.2 “Embossment” of PR	39
2.3 City and communication.....	41
2.3.1 A variety of perspectives	42
2.3.2 Municipal PR: a comprehensive view.....	43
2.3.3 City PR.....	44
3 Research questions.....	48
4 Methodology	51
4.1 Grounded theory: An overview.....	51
4.2 Grounded theory as research methodology	53
4.2.1 Advantages of the methodology	53
4.2.2 Limitations of the methodology.....	54
4.3 Simultaneous data collection and analysis.....	55
4.3.1 Theoretical sampling	55
4.3.2 Memo-writing.....	57
4.3.3 Theoretical saturation	57
4.3.4 Theoretical sensitivity	58
4.3.5 Constant comparative method	59

4.4 Evaluating a grounded theory study	60
5 Methods and procedures	63
5.1 Implementation of grounded theory elements	63
5.2 Data collection.....	65
5.2.1 Primary data collection: Interviews.....	66
5.2.2 Complementary data collection: Documents.....	77
5.3 Data analysis.....	79
5.3.1 Coding.....	79
5.3.2 Coding procedure	89
5.3.3 Developing and grounding categories.....	92
5.3.4 Doing document analysis	93
6 Findings 1: Focused codes and categories	96
6.1 Focused codes	96
6.1.1 RQ1: What are the orientations of the Berlin PR-strategy?.....	96
6.1.2 RQ2: How can the PR-strategy of Berlin be characterized?.....	101
6.1.3 RQ3: What are the specifics of implementing PR-measures within the PR-strategy of Berlin?	127
6.1.4 RQ4: What aspects of city PR should be considered for its (primary) evaluation?	134
6.2 Categories.....	153
6.2.1 Developing categories	153
6.2.2 Pillars of PR-communication	154
6.2.3 Customized PR.....	154
6.2.4 Multidirectional PR-communication	155
6.2.5 Patchwork PR	155
6.2.6 Commitment of the authorities	156
6.2.7 Professionalized PR-communication.....	156
6.2.8 Collaboration.....	157
6.2.9 Grounding categories in operation	158
6.3 Relationships between categories	158
6.3.1 Implementation of theoretical codes and semantic relations	159
6.3.2 Graphic representation of categories and relationships.....	163
7 Findings 2: Theoretical concepts	166
7.1 Concept 1: Collaboration.....	167
7.2 Concept 2: Core of city PR.....	168
7.3 Relationship between theoretical concepts.....	170
8 Findings 3: Substantive theory	172
9 Conclusions.....	174
9.1 Contributions to the research	174
9.2 Practical contributions	176

9.3 Prospective research	177
9.4 Evaluating the research	178
9.4.1 Achievement of the research objectives.....	178
9.4.2 Criteria for evaluating the research	178
9.4.3 Limitations	180
9.4.4 Value of the grounded theory methodology	181
References.....	182
Appendices	194
Appendix 1. Basic information.....	195
Appendix 2. Example of an interview request.....	197
Appendix 3. Interview guide.....	198
Appendix 4. Example of a memo	200
Appendix 5. List of documents (document analysis).....	201
Appendix 6. Initial and focused codes.....	203
Appendix 7. Transcription of interviews.....	210
7.1 Interview R1	210
7.2 Interview R2	223
7.3 Interview R3	233
7.4 Interview R4	251
7.5 Interview R5	260
7.6 Interview R6	273
Appendix 8. Transcriptions of video interviews	286
8.1 Standort Berlin with Burkhard Kieker	286
8.2 Standort Berlin with Dr. Stefan Franzke	292
8.3 Auf den Punkt! mit Michael Müller.....	299
8.4 Touristenmagnet Berlin (Kiez Konkret)	300

Abstract

This thesis investigates the phenomenon of city PR. City PR is a complex, but not comprehensively examined phenomenon, which has been overlooked by PR-researchers. Within this work, the author aims at investigating the phenomenon by empirically analyzing the Berlin city PR-strategy.

An empirical analysis on the Berlin PR-strategy with help of the grounded theory methodology (GTM) was conducted. The author decided for GTM because this methodology is considered especially effective in areas which have not been that thoroughly researched yet – like the city PR phenomenon. Moreover, the methodology promises a great deal of flexibility within an iterative process of data collection, data analysis, and theory building.

Several interviews with people who directly work within the system of Berlin city PR – from such organizations as the Senate Chancellery (Berliner Senatskanzlei), Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH, Kulturprojekte Berlin GmbH – were conducted. The collected data provided rich insights and understanding of the phenomenon “from the inside”. During the analysis, gaps in the data were identified. In this way, document analysis was conducted. Relevant complementary data was collected from yearly reports, articles, press releases, websites, and so forth.

The guidelines of GTM were rigorously followed. The analytic process contained initial and focused coding, category development, and theoretical coding. The analytic process was accompanied by constant comparative method and memo-writing. All in all, seven major categories were developed. Afterward, two theoretical concepts arose – ‘collaboration’ and ‘core of city PR’.

As a result, a substantive theory of city PR was developed. What is more, the research gaps delineated at the beginning of the work were filled. Several insights into PR research were made. Besides, a series of practical insights, which is especially relevant in today’s situation of growing competition between cities, were provided.

Zusammenfassung

Diese Arbeit ist dem Phänomen Public-Relations von Städten (hier nachfolgend mit „City PR“ bezeichnet) gewidmet. Das Thema City PR ist ebenso komplex wie es nicht erschöpfend untersucht worden ist. PR-Forscher haben jenem Phänomen bislang wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Themenkomplex City PR anhand einer empirischen Analyse der PR-Strategie der Großstadt Berlin (hier Hauptstadt der Bundesrepublik Deutschland) erforscht.

Vorgenannte empirische Analyse der PR-Strategie der Großstadt Berlin wird unter Anwendung der Grounded Theory Methodology (GTM) durchgeführt. Die Autorin dieser Dissertation hat sich für die Methode GTM entschieden, da diese in weitestgehend unerforschten Bereichen, wie im Feld der City PR, angewandt, besonders wirksam ist. Ferner hat die Autorin dieser Arbeit das Vorgehen GTM gewählt, da es innerhalb iterativer Datenerhebungs- und Analyserprozesse wie auch des iterativen Prozesses der Entwicklung der Theorie, die erforderliche Flexibilität aufweist.

Im Rahmen der Dissertation wurden mehrere Interviews mit Personen, die unmittelbar am PR-Strategieprozess der Stadt Berlin mitwirken durchgeführt. Zu diesen zählen Beschäftigte der Berliner Senatskanzlei, der Unternehmen Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH und der Berlin Kulturprojekte GmbH. Auf Grundlage erhobener Daten werden ein umfassender Einblick und das Verständnis interner Prozesse (Innenansicht) des untersuchten Phänomens City PR herbeigeführt. Im Wege der Datenanalyse wurden Lücken der Datenerhebung identifiziert. Um die Lücken auszufüllen wurde eine Dokumentenanalyse vorgenommen. Dazu wurden einschlägige Dokumente – hier vor allem Jahresberichte, Veröffentlichungen, Pressemitteilungen und Webseiten – analysiert.

Dem Vorgehen GTM konsequent folgend, basiert die Datenanalyse dieser Arbeit auf den Phasen *initial*, *focused coding*, *category development* und *theoretical coding*. Der Analyseprozess selbst, wurde durch *constant comparative method* und *memo-writing* begleitet. Im Ergebnis werden sieben Hauptkategorien beschrieben. Auf deren Grundlage werden zwei Konzepte – ‘collaboration’ und ‘core of city PR’ – vorgestellt.

Abschließend wird die *substantive theory of city PR* dargelegt. Die in dieser Arbeit dokumentierten Forschungslücken wurden geschlossen. Ferner wurden neue Erkenntnisse auf dem Forschungsgebiet PR gewonnen. Darüber hinaus gewährt diese Arbeit praktische, aufgrund zunehmender Herausforderungen denen konkurrierende Städte ausgesetzt sind, aktuelle und nützliche Einblicke in die PR von Städten.

Author's declaration on originality

I hereby certify that I am the sole author of this thesis and that no part of this thesis has been published or submitted for publication.

I certify that, to the best of my knowledge, my thesis does not infringe upon anyone's copyright nor violate any proprietary rights and that any ideas, techniques, quotations, or any other material from the work of other people included in my thesis, published or otherwise, are fully acknowledged in accordance with the standard referencing practices.

I fully acknowledge the legal result of this statement and will take any responsibility for violation of the regulations related to copyright and this statement.

Place and date

Signature

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Insbesondere habe ich hierfür nicht die entgeltliche Hilfe von Vermittlungs- oder Beratungsdiensten (Promotionsberaterinnen oder Promotionsberater oder anderer Personen) in Anspruch genommen. Niemand hat von mir unmittelbar oder mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ich bin darauf hingewiesen worden, dass die Unrichtigkeit der vorstehenden Erklärung als Täuschungsversuch angesehen wird und den erfolglosen Abbruch des Promotionsverfahrens zu Folge hat.

Ort, Datum

Unterschrift

Acknowledgements

I would like to thank my supervisor Prof. Dr. Jeffrey Wimmer for his support, guidance, and encouragement. Besides, I would like to express gratitude to my interview partners, who found time in their work schedules to meet with me for an interview. In addition, I owe special thanks to AW and my family for their endless support and patience.

List of tables

Table 1: Structure of the thesis.....	16
Table 2: The existing paradigms in PR research (Edwards, 2012)	21
Table 3: A brief explanation of the steps of Merten’s model of PR-conception (Merten, 2013a, pp. 16-35).....	30
Table 4: Grupe’s checklist for PR-evaluation (upon Grupe, 2011, pp. 63-64)	36
Table 5: Fields of action of Berlin Partner (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, n.d.a., n.d.c)	75
Table 6: Example of grouping initial codes into focused codes.....	90
Table 7: Example text chunks, initial codes and their relation to the focused code.....	91
Table 8: Focused code ‘culture and tourism as a benchmark’	97
Table 9: Focused code ‘upgrade of the image in terms of a strong economy’	98
Table 10: Focused code ‘sustaining and strengthening the city image’	99
Table 11: Focused code ‘carrying the capital function’	100
Table 12: Focused code ‘constant general directions of impact’	103
Table 13: Focused code ‘adaptability in accordance with politics’.....	105
Table 14: Focused code ‘customized PR-strategy’	107
Table 15: Focused code ‘keeping abreast’	109
Table 16: Focused code ‘patchwork PR’	111
Table 17: Focused code ‘regional focus’	113
Table 18: Focused code ‘national focus’.....	113
Table 19: Focused code ‘international focus’	115
Table 20: Focused code ‘professionalized image promotion’	117
Table 21: Focused code ‘city PR-agency’.....	118
Table 22: Focused code ‘professionalized economy facilitation and promotion’	120
Table 23: Focused code ‘professionalized culture promotion’	121
Table 24: Focused code ‘professionalized tourism promotion’	123
Table 25: Grouped focused code ‘professionalized PR-communication’	123
Table 26: Grouped focused code ‘commitment of the authorities’	126
Table 27: Focused code ‘events for PR’	129
Table 28: Focused code ‘PR-instruments for accessibility of information’	132
Table 29: Focused code ‘focus on media relations’	133
Table 30: Focused code ‘challenges of city PR’	137
Table 31: Focused code ‘personal engagement of individual actors’	138
Table 32: Focused code ‘regular established collaboration’	140
Table 33: Focused code ““scoring” with location advantages’	142
Table 34: Grouped focused code ‘advantages for city PR’	142
Table 35: Focused code ‘internal evaluation’	145
Table 36: Focused code ‘negative external evaluation’	148
Table 37: Focused code ‘positive external evaluation’	152
Table 38: Category ‘pillars of PR-communication’	154
Table 39: Category ‘customized PR’	154

Table 40: Category ‘multidirectional PR-communication’	155
Table 41: Category ‘patchwork PR’	155
Table 42: Category ‘commitment of the authorities’	156
Table 43: Category ‘professionalized PR-communication’	156
Table 44: Category ‘collaboration’	157
Table 45: Categories and relationships between them	165
Table 46: Relationships of theoretical concepts and major categories	167
Table 47: Conditions for the functioning of the system of city PR	170
Table 48: Summary of the contributions to the existing research	176

List of figures

- Figure 1: Merten’s abstract model of PR-conception (Merten, 2013a, p. 16)..... 28
- Figure 2: Typology of controlling (Merten, 2013a, p. 33) 35
- Figure 3: Example of initial coding 89
- Figure 4: Screenshot from a video used for document analysis (Interview with Burkhard Kieker, CEO of Visit Berlin) 93
- Figure 5: Fragment of a transcription of the video interview with Burkhard Kieker 94
- Figure 6: Summary of the RQ1 100
- Figure 7: The major actors of the PR-strategy of Berlin 101
- Figure 8: Example of the three-part phrase (be Berlin, n.d.d)..... 112
- Figure 9: Klaus Wowereit with the red speech bubble (be Berlin, n.d.b) 112
- Figure 10: Berlin-Mobil (Visit Berlin, 2013)..... 113
- Figure 11: Klaus Wowereit during the Fashion Week Berlin in 2009 (Jolie, n.d.) 125
- Figure 12: Summary of the RQ2 127
- Figure 13: Summary of the RQ3 134
- Figure 14: Summary of the RQ4 153
- Figure 15: Interplay of three categories 161
- Figure 16: Relationships between the categories with help of theoretical codes and semantic relations 163
- Figure 17: Theory of city PR 172

1 Introduction

It is hard to overestimate Berlin's visibility today. On the basis of tourism rates alone, this city is the number one travel destination in Germany and belongs to the three most visited cities in Europe, alongside Paris and London (Visit Berlin, 2014a). Why do so many people come to Berlin? Is it because of the special flair of the city, which for years was separated by a wall? Or is it because of the still affordable cost of living? Or simply because Berlin is trendy?

Berlin actively promotes itself in various areas, such as culture, business, the innovative economy, art, academic landscape and many more. Extensive and long-lasting PR-work by the city authorities as well as by several organizations stands behind this. However, the PR-strategy of the city has not yet been investigated comprehensively. Some researchers have touched upon the promotion of Berlin. For example, Grabow et al. back in 1995 reviewed the activity of Berlin from the viewpoint of city marketing. Biskup & Schalenberg (2008) considered the image building of Berlin from a historical perspective.

However, it was not any lack of comprehension of Berlin city PR which gave rise to this Ph.D. thesis. Without focusing on any particular city, city PR as a discipline of PR has been overlooked. What stands out is a lack of empirical research on the city PR phenomenon.

The idea of the present thesis is to consider Berlin city PR "from the inside", that is, with the help of the grounded theory methodology (GTM), to scrutinize the city PR-strategy and to provide a deep understanding of the city PR phenomenon with the example of Berlin. GTM was considered the most suitable methodology because it is especially effective in areas which have not yet been very thoroughly researched (Urquhart, 2013, p. 10). This methodology also offers a large scope of flexibility because of the iterative process of data collection, data analysis and theory building (Charmaz, 2014, p. 3).

It was decided to concentrate on the city PR of Berlin for the following reasons:

- 1) The author was living in Berlin when starting work on the Ph.D. thesis.
- 2) The author did an internship on one of the PR-projects of the Berlin Senate and Berlin Partner and thus hoped to use work contacts to recruit interviewees.
- 3) Berlin, a city with an uneasy fate, started afresh after the fall of the Wall and managed to reach certain creditable results. Is it possible to claim that a wise city PR-strategy was one of the reasons for this? Even if it is almost impossible to answer this question, the Berlin city PR-strategy is worth examining.

Within this thesis, the overall Berlin PR-strategy aimed at generating and sustaining the city image was examined empirically. Its characteristics, orientations, challenges, and other crucial aspects (e.g., a collaboration of city PR-actors) were scrutinized. As a result, a substantive theory of city PR was developed.

This thesis was intended to fill certain research gaps, supplement PR research, and contribute to PR-praxis. More about this can be found in Sections 1.1. (“Research interest and objectives”) and 1.2. (“Research relevance and novelty”).

1.1 Research interest and objectives

City PR is a complex phenomenon that has not been comprehensively examined by PR researchers. What is more, with growing competition between cities, the issue of city PR is gaining in importance.

The research interest resides in investigating the city PR phenomenon using the example of Berlin. This includes examining the Berlin city PR-strategy and defining its characteristics and peculiarities. Thereupon, it is intended to develop a theory of city PR in accordance with the philosophy of GTM.

In this regard, the objectives of this thesis are the following:

- 1) To conduct an empirical analysis of the overall Berlin PR-strategy with the help of GTM;
- 2) To develop a theory of city PR;
- 3) To fill the research gaps and provide new insights into PR research (in particular into city PR);
- 4) To provide practical insights for city PR-practitioners.

1.2 Research relevance and novelty

This thesis is meant to fill the research gaps and supplement existing PR-knowledge, as well as provide practical insights for city PR-practitioners. Several problem fields, which explain the novelty of the present research, can be outlined:

First, in the context of PR as organizational communication, there is an established division of organizations in accordance with their operation fields – state, market and non-profit organizations (NPOs) (Herger, 2004, pp. 146-147). This division implies different organizational goals and thus different requirements for organizational communication:

- NPOs have the purpose of fulfilling demands of members (NPOs with internal activity) or third parties (NPOs with third-party services);
- State organizations fulfill public needs and are coordinated politically;
- Commercial organizations orientate themselves towards profit and earning power (Schwarz, Purtschert, Giroud, 1999, p. 23).

Keeping in mind this differentiation of organizations depending on the field of activity, we can speak of different PR-functions and goals, orientations towards a different target audience, and different PR-strategies and PR-measures (Herger, 2004, pp. 146-147). However, *till now city PR has not been differentiated empirically*.

Second, due to the prevalence of the organizational approach in PR, there is an understanding that a city is not an organization (and therefore doesn't fit the established categorization in PR); it is a center which carries political, social, cultural, economic, diplomatic etc. functions.

At the same time, the Berlin city PR is conducted by organizations. However, due to the various directions of the city PR-communication (e.g., culture, the economy, tourism), there are several organizations which participate in the city PR. Besides the city authorities, there is, for example, Berlin Partner with its business network of 230 partners (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, n.d.b). Berlin Partner is in charge of facilitating the city economy and one of its tasks is, for example, offering various services to potential city investors. It operates as a commercial organization. Besides Berlin Partner, there is Kulturprojekte Berlin, which is responsible for facilitating culture and carries out many non-profit educational and cultural projects.

Therefore, it can be assumed that Berlin city PR involves input from government, commercial and non-profit organizations; city PR also pursues various goals and addresses various publics. This indicates the complexity of the researched phenomenon. In this regard, the author is persuaded that city PR *should be investigated empirically, especially taking into consideration that the phenomenon has missed the attention of researchers* (for more detail see Chapter 2).

Third, empirical investigation of city PR, and defining its characteristics and peculiarities, is supposed to contribute to filling another gap in PR research. Röttger & Zielmann indicated that there is the necessity for a differentiated verification of characteristics of PR (and PR-consulting) within political, commercial or other fields of action. For example, they ask the question whether PR in auto-, energy- or pharmaceutical enterprises differs systematically, or

whether one can compare characteristics of PR in different governmental organizations (2012, p. 72).

It is expected that through defining the city PR characteristics and peculiarities, this thesis will contribute to differentiated verification of characteristics of PR in various operation fields.

All of the above issues explain the relevance of the present research. The novelty of the present research will consist in:

- 1) Stepping away from the popular organizational approach towards PR, and considering city PR as a noteworthy discipline in PR research;
- 2) An empirical investigation of the city PR phenomenon;
- 3) Contributing to a differentiated verification of characteristics of PR within different fields of action;
- 4) Attracting researchers' attention to the city PR phenomenon.

The present thesis also promises a *practical value*. The results of the research will be useful to specialists who occupy themselves with city PR issues. A solid understanding of city PR as a practical discipline is quite relevant when taking into consideration the problem outlined by Liebert (2015, p. 625) – that there is a lack of understanding of the essence of city PR by participating actors. This can even be seen in the array of definitions used by practitioners, let alone the lack of understanding of the essence of city PR (for more information see Chapter 2). What is more, the Berlin experience in city PR could serve as a benchmark for other cities.

In this way, this thesis promises novelty from both PR research and PR-praxis perspectives.

1.3 Structure of the thesis

This thesis consists of nine chapters:

Chapter	Content
Chapter 1 <i>Introduction</i>	Research interest and objectives are described; research relevance and novelty are outlined.
Chapter 2 <i>Literature review</i>	This chapter contains both preliminary and supplementary literature reviews. The first was conducted at the beginning of the research. Later, the chapter was enhanced by a supplementary literature review in order to reveal the connection between the substantive theory and the existing literature.
Chapter 3 <i>Research questions</i>	The role and specifics of research questions in a GTM study are explained. In addition, the essence and goals of the four research questions are described.
Chapter 4 <i>Methodology</i>	A general overview of the methodology is provided. It is explained why the grounded theory was chosen as a

	methodology and, in particular, why its constructivist version was applied. Advantages and limitations of this methodology are listed, as well as criteria for evaluating a grounded theory study.
Chapter 5 <i>Methods and procedures</i>	This chapter explains one of the key features of the methodology – simultaneous data collection and analysis. It is described in detail how data collection and data analysis were implemented within this thesis.
Chapter 6 <i>Findings 1: Focused codes and categories</i>	First, focused codes together with the grouped initial codes are presented and explained. Afterward, the categories and relationships between them are explained.
Chapter 7 <i>Findings 2: Theoretical concepts</i>	This chapter explains the development and essence of two theoretical concepts as well as the relationships between them.
Chapter 8 <i>Findings 3: Substantive theory</i>	The substantive theory is presented.
Chapter 9 <i>Conclusions</i>	This chapter lists contributions to the existing research, practical contributions, and possible directions for prospective research. The research evaluation is provided, the limitations of the research are listed and the value of GTM for the present research is explained.

Table 1: Structure of the thesis

2 Literature review

One of the features of GTM is that “the researcher has to set aside theoretical ideas in order to let the substantive theory emerge” (Urquhart, 2013, p. 7). However, according to Urquhart, it is possible to do a literature review before entering the field, on condition that this will not influence the coding process.

Once the theory has been developed, then we engage our theory with the existing theories and use them to help with densification of your emergent theory. The literature review we developed initially may then change. (Urquhart, 2013, p. 7)

Urquhart also writes that in many cases GTM researchers conduct a “pre-study” literature review for many reasons, one of which being to find the research problem (Urquhart, 2013, p. 29). Even if the researcher does a literature review because his/her academic institution demands it, it should be done carefully:

If required, the PhD candidate should complete a thorough literature review with an objective perspective. It may take a period of time, perhaps a few months, before the student theorist is able to disassociate his or her mindset from established ideas and concepts. However, this is a necessary step since ideas in the literature may otherwise derail the emerging theory. The grounded theorist allows the theory to emerge from the data, rather than support or refute established ideas. (Nathaniel, 2006)

Such a literature review at the beginning of a piece of research is called by Urquhart “preliminary” or “non-committal”. A preliminary literature review helps to examine what theories exist in the research area and how other researchers addressed the aspects of the research problem. However, Urquhart underlines that it is important to understand that the generated theory will determine the relevance of the literature: “The literature review is then revisited, and extended, once the theory has been generated from the data” (Urquhart, 2013, p. 30).

Within the present thesis, a preliminary literature review was conducted for several reasons:

- 1) Doing a literature review was stipulated by the advisor at the phase of preparing the proposal;
- 2) It was necessary to make sure that the prospective research focus made sense in terms of research novelty;
- 3) It was necessary to clarify whether similar research had been conducted;
- 4) At the time of doing the literature review, it had not yet been decided which research methodology to use.

However, a study that involves GTM is not limited to a preliminary literature review:

The constant comparative method in grounded theory does not end with completion of your data analysis. The literature review and theoretical framework can serve as valuable sources of comparison and analysis. Through comparing other scholars' evidence and ideas with your grounded theory, you may show where and how their ideas illuminate your theoretical categories and how your theory extends, transcends, or challenges dominant ideas in your field. (Charmaz, 2014, p. 305)

In this way, upon developing the substantive theory, the literature was once again turned to in order to demonstrate how the grounded theory extends the existing knowledge.

2.1 Relevant aspects of PR

This section concentrates largely on Public Relations (PR) and the issues relevant for the present thesis concerning PR. It begins with the definition of PR. Image as a function of PR is considered, and its relation to PR is explained. An ideal-typical PR-conception is provided. Furthermore, an explanation for PR-strategy is provided. Lastly, the issue of PR-evaluation is considered.

2.1.1 Definition of PR

PR is an area of practice and a multidisciplinary object of research that is considered within such disciplines as communication studies, psychology, sociology, political studies, and so forth (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 17). In this regard, there exists a large number of definitions of PR offered by dozens of researchers who define PR in accordance with the perspectives from which they investigated it (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, pp. 21 ff.). In this subsection, a number of relevant concepts and approaches in PR (relevant to the aims of the present thesis) will be elucidated.

From the communication research perspective, PR is also seen as a communication function of organizations; the function of PR implies legitimation of organizational interests and actions by all the reference groups, not only market-related (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, pp. 127 ff.).

“What input does PR bring in order to reach the goals of the organization?” is one of the questions which is put forward by the organizational approach towards PR. This approach sees PR as a “communication function of organizations”¹ (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 43). Long & Hazleton (1987) defined PR as follows:

¹ Translation from German (T. Sitnikova)

Public Relations is a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals. (Long, Hazleton, 1987, p. 6)

Thus, by achieving its organizational goals, PR is not only limited to the outward influence of environments but it also embraces the internal influence of the organizational strategy (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 44).

2.1.1.1 Critics on the prevalence of the organizational approach

Edwards criticizes the dominance of the organizational approach towards PR in communication research (Edwards, 2012, p. 12). He reviewed a variety of scholarly approaches towards PR in order to reveal how the existing paradigms in PR research are connected and differentiated. Thereupon he offered a new definition of PR. Edwards’ approach toward PR is quite interesting in order to understand the essence of PR.

Edwards points out that the understanding of PR as an organizational function (functional paradigm) prevails, and that this can be noticed in the variety of definitions² of PR in this research field (Edwards, 2012, p. 12). The focus on PR as an organizational function is evident, according to Edwards.

The organizational domain remains the locus of PR, even when the focus is on the effects of PR in society, or the effects of the discourses it puts into circulation on individuals situated beyond the organization. (Edwards, 2012, p. 13)

Among other things, he mentions the emphasis on the strategic meaning of PR and the recognition of the influence of PR on reputation (e.g., Hutton, 1999, p. 202; Merten, 2014, p. 60), and the focus on the relationship perspective towards PR (e.g., Broom, 2009, p. 21; Ledingham, Bruning, 1998, p. 56).

Edwards (2012) analyzed the existing paradigms in PR research. The table below contains a summary of this analysis:

Assumption (Quotation from Edwards’ analysis)	Comment
1) “The organizational context is the most important one for the study of PR”	PR is seen as a “site of PR practice” and is understood as an <i>organizational role</i> . PR-planning, PR-evaluation, campaign analysis, challenges of PR-work within organizations (e.g., relationships with senior management and decision-making), and so forth have been the focus of the research within this paradigm (Edwards, 2012, p. 15). Consideration of PR from the organizational focus furthered research on such issues as, for example, PR-practitioners’ operational roles – communication managers and communication

² For example, the definition of PR as “the management of communication between an organization and its public” (Grunig, Hunt, 1984, p. 6).

	<p>technicians (e.g., Broom, Dozier, 1986, pp. 38 ff.; Hogg, Doolan, 1989, pp. 598-599); importance of networking with the “dominant coalition” (decision-making group of an organization), and the membership of PR-practitioners in this group (Plowman, pp. 251 ff.).</p>
<p>2) “Effective PR equates to ‘well-managed’ communications in light of organizational interests, and particularly reputation”</p>	<p>The effectiveness of PR has also been in the research focus. For example, Grunig sees PR as a contributor to the effectiveness of organizations: “Public relations contributes to organizational effectiveness when it helps reconcile the organization’s goals with the expectations of its strategic constituencies. This contribution has monetary value to the organization. Public relations contributes to effectiveness by building quality, long-term relationships with strategic constituencies...” (Grunig, 1992, p. 86). Effectiveness can only be reached through alignment with organizational goals (Edwards, 2012, p. 15), and a good PR-professional must be able to influence these goals through his communication with senior management (e.g., Smudde, Courtright, 2010, p. 178). The issue of effectiveness is reflected in the normative models of campaign planning – for example, that a PR-campaign begins with an assessment of the organizational objectives, and that PR-evaluation is also conducted considering the organizational objectives (e.g., Gregory, 2010, p. 58).</p>
<p>3) “The standpoint from which PR is best understood is of the organization; therefore, elements of the external context, such as ‘publics’, may be validly defined in relation to the organization’s strategic communication interests”</p>	<p>With this statement, Edwards means the superiority of the organizational perspective over alternative perspectives “even when variability in the environment is acknowledged” (Edwards, 2012, p. 16). For example, the open systems model of PR implies that PR-managers act as “change managers, spanning the boundary between organizations and their publics” (Edwards, 2012, p. 16). In accordance with this model of PR, organizations adjust and adapt themselves and their publics to the changing social, political, and economic environments (Broom, 2009, p. 201). However, Edwards critically notices that “the sole objective of PR is to help organizations anticipate and adjust to their environments in order to avoid problems” (Edwards, 2012, p. 16). Ledingham (among others) occupied himself with PR research from the viewpoint of relationship management, which implies that PR is to balance the interests of organizations and their publics with the help of organization-public relationships (Ledingham, 2003, p. 181). But, again, Edwards criticizes that the purpose of creating a more effective relationship is achieving organizational goals (Edwards, 2012, p. 16).</p>
<p>4) “PR is not solely defined by the formal organizational context; standpoints for understanding PR are many and varied”</p>	<p>According to Edwards, the increasing number of researchers within the non-functional scholarly groups see the organizational approach to PR as “blinkered” because it constrains PR research by preventing it from “recognizing the dynamics of the environment that disturb strategies defined only from the organization’s standpoint” (Edwards, 2012, p. 16). To list just a few examples of approaches which differ from the “classical” view of PR as an organizational function, within the communitarian approach the role of PR is seen as creating communities and community cohesion (Luoma-Aho, 2009, pp. 21 ff.). Holtzhausen considers PR from a postmodernism</p>

	perspective and criticizes the management approach in PR which focuses on organizational strategies instead of using PR to “ensure inclusiveness of all voices that are affected by the organization and thereby benefiting the publics as well as the organization itself” (Holtzhausen, 2002, p. 255). Heath ponders on the rhetorical character of PR, pointing out that PR, organizations, and society through rhetoric “negotiate their relationships”, set certain obligations and thus influence the actions of each other (Heath, 1992, p. 18).
5) “PR is shaped by the cultures and societies in which it operates. The effects of PR work must, therefore, be measured in social and cultural terms, as well as in terms of organizational interests”	Some researchers focus on the various social contexts which PR is embedded in. To list just a few examples, Taylor ponders on the favorable role of PR, whereby PR contributes to society by creating social capital and creating conditions which enact civil society (Taylor, 2010, pp. 7-9). Concerning the linking of PR and culture, Curtin & Gaither offered an innovative approach toward international PR based on the model of the circuit of culture (Curtin, Gaither, 2007, pp. 35 ff.). Sriramesh & Verčič dealt with the cultural contexts within PR-practice and underlined the importance of pondering on the PR-culture nexus (Sriramesh, 2012, pp. 15 ff.; Sriramesh, Verčič, 2002, pp. 105-110).
6) “Public Relations is value-driven rather than value-neutral; it has the potential to engender both power and resistance”	Edwards claims that some researchers treat PR critically, rejecting “the apparent neutrality of functional PR research and demanding more active and politically aware scholarship” (Edwards, 2012, p. 19). For example, among others McChesney elaborates on the necessity for scholars to engage themselves with analyzing, debating and popularizing issues which concern relationships between democracy and media (McChesney, 2000, p. 114). Miller & Dinan draw attention to the “dark sides” of PR (e.g., spin, lobbying) and attempt to provide an understanding of it as a harmful appearance in politics and society (Miller, Dinan, 2007, pp. 11 ff.).

Table 2: The existing paradigms in PR research (Edwards, 2012)

2.1.1.2 New definition of PR

Upon analyzing the paradigm variety of PR research, Edwards attempts to consider connections between them:

To do this [considering connections between the paradigms], I propose that, rather than conceptualizing different scholarly groups only in opposition to each other, we understand them as having positions on a series of continua that address different ontological characteristics of PR. (Edwards, 2012, p. 20)

He believes that there is a need for a new definition of PR which would be “broad enough to accommodate these different approaches” (Edwards, 2012, p. 21). In this regard, Edwards offers the following definition of PR:

I define PR as the flow of purposive communication produced on behalf of individuals, formally constituted and informally constituted groups, through their continuous transactions with other special entities. It has social, cultural, political, and economic effects at local, national and global levels. (Edwards, 2012, p. 21)

Edwards explains some key notions from his definition:

- 1) “Flow of communication” – the aggregate of individual acts of a certain kind (media, work, PR practices, the economy etc.) which is “inseparable from the acts themselves, which create the flow as they are enacted, and merge with other acts to become part of a greater movement” (Edwards, 2012, p. 22);
- 2) “Formally constituted groups” – commercial, government and third sector organizations (non-profit organizations);
- 3) “Informally constituted groups” – groups “which are more fluid and may evolve in a range of different spaces and places: online, offline, locally or globally”;
- 4) “Trans-actions with other entities” – Edwards & Hodges ponder on PR as a “locus of transactions that produce emergent social and cultural meanings” (Edwards, Hodges, 2011, p. 4). They claim that “every engagement between connected actors necessarily results in a change in an identity of those actors; their identity emerges through these transactions” (Edwards, Hodges, 2011, p. 4). Thus PR-workers are transformed by the PR-work through the transactions with other social entities (be it organizations, individuals, groups etc.) and do not stand outside the PR-work (Edwards, 2012, p. 22). Thanks to the transactions PR can be conceptualized “as a locus of continuously emerging change, rather than one side of cause-effect dichotomy” (Edwards, 2012, p. 22). Thus, PR is seen by Edwards as a “flow of communication”, which reinforces “the inherent movement and spatio-temporal reality of PR” (Edwards, 2012, p. 22).

Edwards’ analysis of the existing paradigms in PR research and the new definition of PR offered by him provide a deeper and broader understanding of PR with its many-sided facets. This definition of PR contributed to developing a definition of city PR within this thesis.

2.1.2 Image and PR

As the research interest concerns the issue of generating and sustaining the Berlin image in the framework of the city PR-strategy, the meaning of “image” needs to be explained, as well as its relationship to PR.

Röttger et al. write of creation, consolidation, and modification of positive and distinctive image as one of the *key tasks of PR* (besides credibility and trust, reputation and dialogue) (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 149).

From the academic point of view, it is hard to clearly comprehend image, state Röttger et al. In particular, the reason for this is the large number of disciplines which research on image, hence the variety of definitions. Nearly every researcher defines image in his/her own way (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 149).

The variety of definitions is subject to various approaches to understanding image: neither in the research nor in the praxis is there a continuous distinction between the view which, on the one hand, an image object has of itself and wants to communicate to the outside, and, on the other hand, the view which the environment has of an object (Grunig, 1993, p. 267). Röttger et al. suggest the following definition of image:

Images can be understood as strongly simplified, typified and associated with expectations of individual visions of image objects, i.e. persons, organizations or items.³ (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 154)

Image possesses certain characteristics. First, to list the crucial ones, images allow an immediate overall perception: “It [the image] is extremely practical. It supports an immediate, simplified perception through its pictorial synopsis”⁴. Second, images must not be true but must be believed to be true. Third, images do not emerge spontaneously – they can be systematically planned (Merten, 2014, pp. 50 ff.). Merten outlines the key functions of image:

1) Deputy function

As it is relatively easy to change a fiction (opposite to a fact), fictions can be fast, target groups affine and be cost-effectively constructed and changed if necessary. “Exactly this makes images so interesting for advertising and PR” (Merten, 2014, p. 52). It is not relevant whether the “real” reality will be recognized by the recipient – the reality seen by the recipient is for him the relevant one. He believes that this reality is the real one (Merten, 2014, p. 52).

2) Structuring of perception

This function derives from the previous function. Image possesses a function of initial orientation, which is also seen as a prejudgment (Buß, 2007, p. 229).

This has consequences for the understanding of *image*: these are pictures, interpretations, and connotations that define our judgment about an organization. Whether this impression matches the reality is rather irrelevant. What is crucial is

³ Translation from German (T. Sitnikova)

⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

that mental images associated with the *image* have bigger forces of orientation and steering than the actual performance results.⁵ (Buß, 2007, p. 229)

3) Regulation of perception

Organizations are interested in the monitoring and maintenance of images because the latter (in comparison with realities) can be faster, more cost-efficient and attractively customized to relevant target groups. However, images have scarce validity and lack correspondence to reality (Merten, 2014, p. 52).

Buß considers image as a central source of control for orientation in the market. According to him, an image is also a source of appreciation or denial of an organization, a source of loyalty or rejection, and a key to affiliation or exclusion (Buß, 2007, p. 228).

In connection with the characteristics and functions of image, Merten defines it as follows:

Image (of a person, an organization, an idea, an event or any other object) is a collectively constructed, public, but not truth-apt body of knowledge, which originates in the framework of collective values, norms, experiences and perceptions and compounds itself from many possibly contradictory cognitive and emotive facets of knowledge, which can be attributed to an object of an image, anytime flexibly modified and estimated, and above all disseminated through *media*.⁶ (Merten, 2014, p. 53)

So, Merten outlines the importance of media for an image. He also claims that the images which individuals have of certain persons, things, and so on can be influenced by organizations through applying communication strategies:

The construction of images can be instrumentalized: they can be intentionally, contingent, which means according to circumstances, within a short time and economically designed and communicated to the public with means of suitable strategies: this is exactly the task of Public Relations.⁷ (Merten, 1992, p. 43)

Images emerge collectively and are shared by many. They are also formable and immediately allow a focus on a positive dimension. That is why media are of such relevance for images – media can guarantee that *the same* image design is *available* for all the recipients (Merten, 2014, p. 54, p. 62).

When a negative image is spread in the media, PR is able to “sweeten” the negative image by means of *targeted intentional communication*. This can be done through storytelling (Faust, 2006, p. 4), positive tone of statements, appropriate vocabulary, arrangements, orchestration, and so on (Merten, 2014, p. 54).

⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

The use of images is also a great vehicle for PR for continuous creation and distribution of desirable realities because images emerge collectively and thus are shared by many, are formable, and immediately allow focus on a positive dimension (Merten, 2014, p. 54, p. 62).

Röttger et al. consider Merten's constructivist deliberation on image to be contradictory because upon considering images as subjective constructions, which are neither stable nor objective, but changeable, it can be concluded that, on the one hand, image can be influenced by PR, and, on the other hand, any attempt of PR at affecting image from the very beginning is doomed to failure because images are not stable and are more or less changeable in any order by individuals. Therefore, it is not clear to what extent PR can influence images in the heads of individuals (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 159).

However, Herger points out that images are settings to which a behavior-formative and steering effect can be granted. He adds that in PR and market communication goal setting includes influencing behavior. As an example within PR, he mentions health-conscious food habits (Herger, 2006, p. 172).

To continue with this statement, image in organizational communication has established itself in the perception of management as a *strategic reference point* (Herger, 2004, pp. 115-125). Herger also claims that the consecutive theoretical discussions show that image belongs to the inventory of PR and market communication theories and possesses there a *strategic character* (Herger, 2006, p. 159).

Rühl wrote concerning PR-work and images:

Developing images and at the same time stabilizing and preserving them in constant change means – in reference to Public Relations – doing it for the creation and preservation of public interest and public trust.⁸ (Rühl, 1993, p. 70)

In such a manner, decision programs of PR can be connected with the generating of images, as the programs at any case interrelate with the public and the formation of public opinion (Herger, 2006, p. 165). An image is processed by PR with the help of issues management. Depending on circumstances (e.g., a threat, a chance, a challenge), organizations make decisions on implementing certain programs, crisis communication, agenda-building, and so on (Herger, 2004, p. 120).

Despite the points of criticism by Röttger et al., generating and sustaining the image will still be considered within the present thesis as a highly important component of the PR-strategy of Berlin because one of the goals of Berlin is that of promoting itself among various target groups (both in Germany and abroad). Possessing a positive image understandably simplifies

⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

reaching all the possible goals which the city has (e.g., attracting more tourists or investments etc.). Besides, the goal of the official image campaign of Berlin is as follows:

The goal of the campaign is to strengthen Berlin's positive image and to promote the city on a national and international level as a great place to live, as a leading location for business and industry, and also as a travel destination for the many tourists who visit the capital each year. (be Berlin, n.d.a)

In this regard, within this thesis, image is also seen as an "ideal vehicle of PR"⁹ (Merten, 2014, p. 62), and thus the concepts of image and PR are not dissociated. Generating and sustaining image is seen as the main task of the PR-strategy of Berlin. A positive image of the city is supposed to facilitate the reaching of various goals set by the city authorities (be it attracting more investors, tourists, events etc.). The vision of the author is that the PR-communication within the Berlin PR-strategy facilitates the image of Berlin.

2.1.3 PR-conception

PR-conception is another relevant aspect of PR. Turning to the issue of PR-conception was regarded as necessary to investigate the PR-strategy of Berlin and operationalization of the interview questions.

Strategically planned and systematically oriented actions are considered the premises for successful PR-work (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 184). An elaborate PR-conception is a necessary condition for successful PR.

Merten & Kunneth write of the basic idea of PR-conceptions as the following:

Communication processes are defined as PR-instruments, with the help of which communication goals (communication effects) are to be reached. Thereby planning these communication effects is the strategy.¹⁰ (Merten, Kunneth, 2011, p. 65)

According to Merten & Kunneth, PR-conception is:

...a plan for generating predetermined communication effects by predetermined target groups, with predetermined measures in accordance with predetermined deadlines and resources.¹¹ (Merten, Kunneth, 2011, p. 65)

Bentele & Nothhaft write that the existing models of PR-concepts basically consist of four steps:

- 1) Analysis of the problem;

⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

¹¹ Translation from German (T. Sitnikova)

- 2) Development of a course of action (often called “strategy”);
- 3) Implementation/realization of the course of action;
- 4) Examination of whether the problem was solved, and if needed – iteration (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 609).

These steps can be carried out with the help of these central questions: “What’s happening now? What should we do and say, and why? How and when do we do and say it? How did we do?” (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 610).

The majority of the Anglo-American authors use similar four-step models, according to Bentele & Nothhaft. For example, R-A-C-E (Research, Action, Communication, and Evaluation) or R-O-P-E (Research, Objectives, Publics, and Evaluation). Some models are more elaborate and include more than four steps. For instance, the model of Newsom et al. (1992) contains 16 positions, the model of Tschopp (2008) – 40. But this is not due to new, different ways of thinking and acting, stress Bentele & Nothhaft, but due to the differentiation through which the models sometimes contain a distinctive checklist character (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 610).

Merten in his meta-analysis of the German conception models came to the conclusion that the existing models, despite their differences in details, can be attributed to five foundation stones:

- 1) Analysis;
- 2) Strategy;
- 3) Tactic;
- 4) Realization;
- 5) Controlling (Merten, 2000, pp. 33 ff.).

“Strategy” and “tactic” can be consolidated into the complex of “planning”, whereby the four-step structure can be re-established – analysis, planning, realization, and controlling (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 610).

A detailed abstract model of PR-conception was offered by Merten. It consists of 12 steps and three feedback loops (a, b, and c):

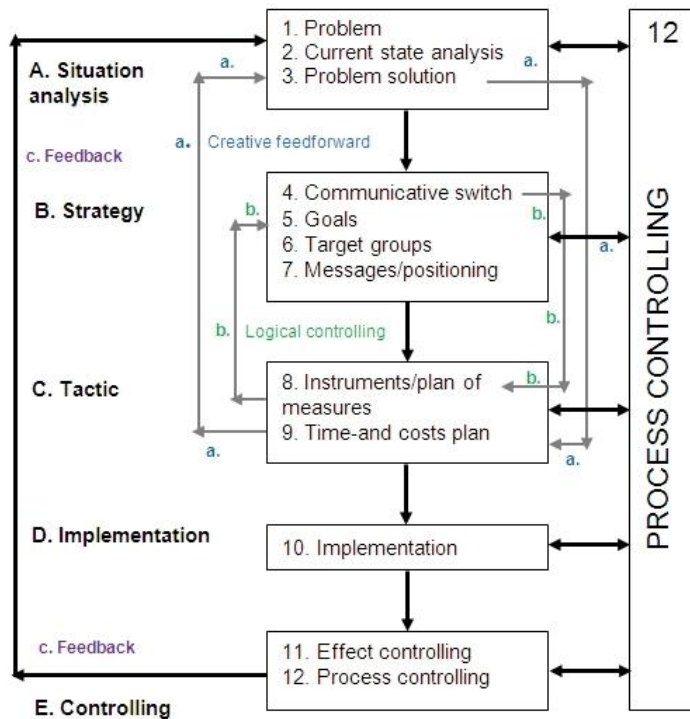


Figure 1: Merten's abstract model of PR-conception (Merten, 2013a, p. 16).

Below, a summary of Merten's (2013, pp. 16-35) explanation of the steps of PR-conception is provided.

Phase A: Situation analysis	Step 1 – Problem This phase implies that the problem is clearly formulated.
	Step 2 – Current state analysis Then the current state analysis is conducted, within which available and up-to-date information about the problem is gathered and organized. Some academicians also speak of SWOT-analysis (strengths – weaknesses – opportunities – threats), which serves to outline the relevant factors and enables an overview of the market and organizational reality (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 186).
	Step 3 – Problem solution Information that was gained through the current state analysis is specified at this step. Then the most important arguments, a promising problem-solving approach together with necessary argumentation concerning the important details are assembled in the first synopsis and discussed. The desired solution to the problem is delivered.
Phase B: Strategy¹²	Step 4 – Communicative switch At this stage, it is verified whether the non-communicative problem solution (step 3) can be carried out as a communication strategy in order to achieve a goal. At this step, the communication operated strategy actually starts. Point by point it is considered which of the planned changes communication could help (e.g., by constructing a positive image, increasing publicity etc.). Starting from step 4, logical controlling (“b”) starts. By all the following steps it is verified (logically) whether the following steps take place in the right sequence and whether decisions are logically plausible, and so on.

¹² According to Merten, strategy is a self-referential plan with a braiding of solutions of higher relevance in order to reach goals/solve problems within a certain period of time and with certain resources. “Strategy” means strategic communication within PR-conceptions (Merten, 2013a, p. 21).

	<p>Step 5 – Goals The possible non-communicative problem solution is transposed into communicative goals which seem to be achievable. It is to be decided how and with which means it would be possible. It is to be defined within which period of time the communicative goals are to be reached. Also, it is recommended to differentiate the goals: primary and secondary, long-term, middle-term and short-term goals, and so on. Before formulating goals, which are to be reached by means of communication strategy, a series of questions should be considered: are these goals reachable from the viewpoint of time and resources? Are there special risks and complications to be considered? Is connectivity to the previously conducted communicative measures possible?</p> <p>Step 6 – Target groups The step implies defining the groups by which the planned measures are to generate communicative effects. Target groups can be initially divided into direct (also called “stakeholders”) and indirect groups. The group considered as “stakeholders” can be divided into sub-groups (e.g., intern/extern sub-groups, media, politicians, public authorities etc.), which demands differentiation of the communication approach.</p> <p>Step 7 – Messages/positioning At this step, the <i>messages</i> are formulated. How a message should be and how it should be articulated depends on the characteristics of the target group. This message is a statement which exactly fits the target audience and meets its vision and values. <i>Positioning</i> is the effect which is to be achieved – for example, change of an image of convictions. This effect is to be determined before implementation of communicative measures through appropriate messages. Merten underlines that when developing a PR-conception it is crucial to understand precisely the target audience, its vision, its way of thinking, its behavior. Also, the wording of the message should fit the specifics of the target group exactly. Positioning and messages are two sides of the same coin.</p>
<p>Phase C: Tactic¹³</p>	<p>Step 8 – Instruments and plan of measures An <i>instrument</i> is a communication process (e.g., press-conference, image brochure, event etc.), by means of which effects can be achieved. A <i>measure</i> is a plan which covers such specifications as how, by whom and how long various instruments (or at least one) are applied in order to reach a certain pre-determined effect. Choosing relevant and passing measures for specific target groups is quite an elaborate process because by means of measures the messages are supposed to reach the respective target groups. The choice of instruments is determined by the goals (just as the tactic is predefined by the strategy). The concept developer chooses relevant PR-instruments according to specifications of the strategy (Merten, 2013a, p. 29). The plan of measures must be well-structured and contain relevant instruments. It can be also differentiated according to different communication phases: for example, pre-launch, launch, post-launch, or according to such packages/disciplines as media work, internal communication, external communication, and so on. Logical controlling (b) should be once again conducted in order to check the validity and logic of the undertaken steps (whether the steps were made in the right order, whether all the conditions are met, whether all the target groups were addressed with proper messages etc.).</p>

¹³ At this phase, the communicative approach, developed during the strategy phase, is specified in detail: when, how and how often which communication should be directed. The considerations within this phase must be compatible with the specifications, determined in the strategy phase (Merten, 2013a, p. 28).

	<p>Step 9 – Time and costs plan This step implies an overview of measures, their duration, and costs. Merten also writes of the necessity of having a general project plan where all the project information is listed: executives, deadlines, measures, and costs.</p>
Phase D: Implementation	<p>Step 10 – Implementation According to Merten, this phase doesn't logically belong to the PR-conception, but it is still listed in Fig. 1 because at the implementation phase the latest changes are carried out, and it also becomes clear how the controlling turned out to be. In this phase, it can be noticed whether anything was dropped out within controlling. When steps 1 to 9 (proportionally accompanied with controlling of the process (item 12 in the Fig. 1)) have been executed, the realization of the concept can start.</p>
Phase E: Controlling¹⁴	<p>Step 11 – Effect controlling Effect controlling functions with regard to content. This step is to compare (through a variety of ways) the result (the effect) which the PR-conception aimed at reaching with the results which are supposed to be reached according to the planning (for problem-solving). Various methods of empirical social research can be implemented here.</p> <p>Step 12 – Process controlling In this phase, it is checked whether all the steps are conducted exactly in the sequence which was agreed in the PR-conception. All the discrepancies are protocolled and (if possible and if it makes sense) corrected during the further procedure.</p>

Table 3: A brief explanation of the steps of Merten's model of PR-conception (Merten, 2013a, pp. 16-35)

Below are the steps of PR-conception in a nutshell:

A: Situation analysis

Step 1: Problem (What has to be done?)

Step 2: Current state analysis (What are the circumstances?)

Step 3: Problem solution (Where is the way?)

B: Strategy

Step 4: Communicative switch (What is communication supposed to effect?)

Step 5: Goals (What do we want to achieve?)

Step 6: Target groups (Who do we want to address?)

Step 7: Messages/positioning (What do we say to whom?)/(How do we want to be seen?)

C: Tactic

¹⁴ The controlling/evaluation phase completes the scheme of PR-conception (Fig. 1). Bentele & Nothhaft (2007) claim that this phase can't be considered separately from analysis because the evaluation data and controlling parameters inflow in the re-analysis of the situation. This is valid both for the vertical communication-planning dimension and the horizontal management dimensions (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 618).

Till this phase the PR-conception was strictly controlled: the process controlling (step 12) signals all the oversights and discrepancies. The "creative feedforward" (loop a) provides at all points ideas, criticisms, and constructive doubts. The logical controlling (loop b) is in charge of the logic of the coherence of decisions (Merten, 2013a, pp. 33 ff.).

Step 8: Instruments (Which instruments do we choose?) and plan of measures (How do we deploy the instruments?)

Step 9: Time and costs plan (When what occurs and how much does it cost?)

D: Implementation (this phase doesn't logically belong to PR-conception)

Step 10: Implementation

E: Controlling

Step 11: Effect controlling (How do we measure the success?)

Step 12: Process controlling (Is everything occurring as agreed?) with feedback loops a) creative feedforward, b) logical controlling, c) feedback (Merten, 2013a, p. 340)

Röttger et al. criticize that this model has been considered mostly from the viewpoint of PR-praxis and barely as the object of scientific analysis (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 184). Despite these criticisms, the above-described model of PR-conception was considered to be very relevant (above all, for formulating precise research questions and operationalization of interview questions). The reason why this model was considered to be of high relevance is that it provides a deep understanding of PR-conception, including the essence of PR-strategy.

2.1.4 PR-strategy

As the present thesis concerns the PR-strategy of Berlin, a definition of PR-strategy is provided in this section, and the importance of PR-strategy within a PR-concept is explained.

Grupe underlines that the strategy part of PR-conception is crucial because the strategy determines which goals are to be reached, which target groups will be addressed, and which messages will be communicated. Besides, a PR-strategy determines in which fundamental way the goals are to be reached – for example, with the help of a PR-campaign or an emotional speech at an event. Anyway, all the activities and messages of PR-work should be carried out in accordance with the PR-strategy (Grupe, 2011, p. 33).

Elaboration on a PR-strategy includes:

- 1) Formulating PR-goals;
- 2) Defining PR-dialogue groups (including multipliers);
- 3) Defining PR-messages (including themes which would be relevant to the dialogue groups);
- 4) Strategic implementation (Grupe, 2011, pp. 34-38).

Basically, this coincides with the “strategy” step of Merten’s model (Fig. 1), with the exception that strategic implementation (according to Grupe) belongs to the strategy and is not seen as a separate phase as in the Merten’s model.

The first three aspects of a PR-strategy have already been explained in Table 3. Concerning the strategic implementation, it describes the fundamental way to communicate the messages and reach the goals. At this step, it is to be asked which goals can be best reached in what way, which PR-instruments are to be implemented, and so on. Strategic implementation is also a crucial step because thereby various options for action are weighed up against each other, and a fundamental decision for a particular package of PR-measures is made (Grupe, 2011, p. 38).

So, PR-strategy determines such crucial issues as PR-goals, target groups, PR-messages, and also strategic implementation. Dörrbecker & Fissenewert-Goßmann defined communication strategy (with regards to PR) as a:

...solution principle of the defined problem. It [communication strategy] specifies how communication policy... should be optimally applied regarding the superordinate goals of the organization. In this regard, it has a fundamental, long-term and controlled character.¹⁵ (Dörrbecker, Fissenewert-Goßmann, 1997, p. 53).

However, Merten criticizes that this definition fits rather to “solution principle” and not to “strategy” because whilst a solution principle is only a way to find a solution, strategy implies not just the best of all the possible solutions, but also *persevering the solutions against ongoing adjustments* (Merten, 2013b, p. 109).

Merten analyzed the existing variety of definitions of “strategy” and outlined its characteristics. Strategy means:

- 1) Craftily applying a certain instrument or a certain idea;
- 2) Planning long-term solutions;
- 3) Being prepared for disturbances of any type (in order to take a corrective decision);
- 4) Dynamically structuring the plans in order to take into account changes of the situation (side effects);
- 5) Taking into account the alleged plans of an opponent (or a situation);
- 6) Being prepared to be proactive and fast;
- 7) Setting up appropriate controlling (Merten, 2013b, p. 110).

¹⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

He especially emphasizes that a strategy (as a generic term) comprises the actual strategy of planning and implementation of relevant solutions, and, in a subsequent step, the subordinate solutions that are commonly called “tactic” (Merten, 2013b, p. 110).

Definition of PR-strategy

Due to the specifics of the research interest, the author considered providing a working definition of PR-strategy of a city to be necessary. Upon considering the summary of strategy characteristics (provided by Merten, 2013b, p. 110) and the definition of the strategy provided by Dörrbecker and Fissenewert-Goßmann (1997, p. 53), such a definition of a strategy in relation to the current research was elaborated:

PR-strategy of a city is a solution complex of superordinate goals of the city that sets a direction of how PR should be optimally applied in order to reach the goals; this solution complex has a long-term and controlled character, envisages ongoing adjustments and implies fast reaction together with appropriate evaluation.

2.1.5 PR-evaluation

Controlling is part of a PR-conception, according to the abstract model of Merten (see Fig. 1). Due to the controlling step, PR-specialists make sure whether everything runs according to the PR-strategy, and whether corrections to the strategy are necessary. Moreover, Merten underlines the importance of controlling in a strategy (Merten, 2013b, pp. 109-110).

The term “evaluation” is more common in communication research. Evaluation is one of the elements of the process of strategic PR. PR-evaluation is about the success of PR work. Broadly defined, success is when the set goals are reached. Referring to PR, one speaks of communication goals, which are supposed to be reached through the implementation of a certain communication concept and undertaking certain measures (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 207).

In the past few years, proof of the financial and strategic relevance of PR has increasingly gained in importance because an improved measurability is demanded (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 207).

By means of evaluation, it should be determined whether a PR-campaign has achieved the aspired goals or not, whether it was worth the expenditure of money and staff, or whether another project might have been more profitable.¹⁶ (Signitzer, 1989, p. 338)

Within PR-evaluation, it is differentiated between *summative* and *formative evaluation*. *Summative evaluation* implies analyzing PR-measures in terms of their effective productive

¹⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

impact. It is normally done after an initiative, a campaign or a measure in a credible, meaningful way. Such conditions as image, brand awareness, trust and so on are surveyed. If before the start of a communication campaign a “zero measurement” (“Null-Messung”) was carried out (e.g., in the previous cycle), then the actual state (“IST-Zustand”) can be compared with the actual state before the campaign in order to evaluate the effects (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 619).

Formative evaluation implies an evaluation of the whole PR-process (Signitzer, 1989, p. 340). It is sometimes called “controlling” (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 620). This process accompanies the campaign constantly and is responsible for regulation and supervision (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 620).

Signitzer understands PR-evaluation with regard to prospective decisions that will be made within a PR-campaign. The following types of decisions can result from PR-evaluation: prosecution or stopping of a PR-action; optimizing the PR-measures, tools, and implementation; reallocation of financial resources; examination of the outcome of PR measures and so on (Signitzer, 1989, p. 338).

Grupe (2011) writes about fundamental considerations concerning PR-evaluation. Thinking of how the quality and success of PR-measures will be verified is an important task by preparing a concept and planning PR-actions. The PR-specialist asks himself/herself such questions as:

- How can it be verified whether the PR-goals were reached within the PR-program?
- How can it be detected that the PR-program or the processes of PR-work could be improved?
- How can the quality of the PR-conception or separate PR-measures be verified? (p. 57).

Researchers indicate a large number of various models of PR-evaluation (Besson, 2008, p. 41; Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 208). However, Röttger et al. summarize that almost all the existing models include differentiation between three levels of evaluation: input, output, and outcome. Input – deployed resources for communication; output – the availability and coverage of the messages; outcome – the effect of communication supply on target groups (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 208).

It would not be really necessary to list all the existing models of PR-evaluation here, but, as it was referred to Merten regarding the issue of PR-conception, it is reasonable to refer to his vision of PR-evaluation (what he calls “controlling”).

Merten sees controlling (evaluation) as part of a PR-conception. According to him, there are three types of controlling:

- 1) Effect controlling (media or non-media feedback);
- 2) Formal controlling;
- 3) Communication control (Merten, 2013a, p. 33).

Below, a typology of controlling within a PR-conception is provided (by Merten):

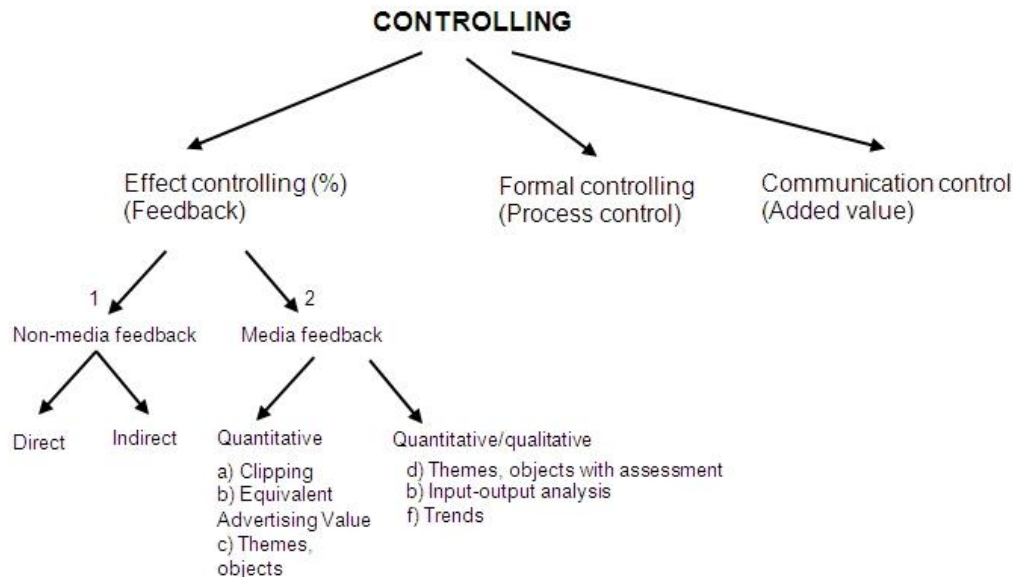


Figure 2: Typology of controlling (Merten, 2013a, p. 33)

Effect controlling is supposed to compare the results which the PR-concept aimed at reaching with the results which have been reached. This is a content task, which can be accomplished with various methods of empirical social research (content analysis, interviewing, and observation) (Merten, 2013a, p. 34). Effect controlling is also what “*summative evaluation*” is called.

Formal controlling (process control) is supposed to show whether all the steps run exactly in the sequence it was planned in the PR-conception. All the discrepancies are recorded and corrected in the further sequence (Merten, 2013a, p. 34).

Communication control is the most complicated type of controlling. It implies answering the question “How and to what extent and which communication enhances the success of the organization?” This type of controlling is the more relevant, the more communication costs. Merten claims that this type of controlling will be of higher and higher importance in the future, but for a PR-conception, it hardly has importance (Merten, 2013a, pp. 243 ff.).

Merten also points out that the controlling questions can be formulated for each of the 12 steps of the operating plan of a PR-campaign (Fig. 1). Answers to these questions contribute to the compliance with the planned steps (Merten, 2013a, p. 218).

Grupe underlines that as early as at the phase of preparing a PR-conception it is necessary to think of methods and criteria of evaluation:

For this purpose, you create an additional evaluation plan, in which the procedure for PR-control and the financial, personnel and temporal resources planned for it are outlined.¹⁷ (Grupe, 2011, p. 57)

To choose a relevant evaluation strategy, a series of questions is to be answered:

- Why should it be evaluated?
- What should be evaluated?
- For whom and by whom should it be evaluated?
- How is success defined?
- When should it be evaluated?
- At what expense should it be evaluated? (Grupe, 2011, pp. 57-60).

For example, the following issues can be evaluated:

Type of evaluation	Question to be answered
Evaluation of the PR-concept	How good is the PR-concept?
Process evaluation	How good were planning, organizing, and the process of the PR-action?
Instrumental evaluation	How well was the PR-measure implemented, and what was the reaction of the dialogue group?
Attitude evaluation	How did PR-actions affect the attitude and behavior of the dialogue group?

Table 4: Grupe's checklist for PR-evaluation (upon Grupe, 2011, pp. 63-64)

To sum up, it is obvious that PR-evaluation is a very broad concept – consider, for example, the various types of it (formative, or summative (Bentele, Nothhaft, 2007, pp. 619-620)) or effect controlling, formal controlling, communication control (Merten, 2013a, p. 33).

As PR-evaluation is considered in the framework of a preliminary literature review, at this point there is no need to go further into in PR-evaluation issues. The goal of this subsection was to provide a short introduction to the issue of PR-evaluation because it is an important issue of PR-conception and PR-strategy.

¹⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

2.2 PR in established fields of action

In this section, an insight into the established fields of action of PR-work is provided. The function of PR within an organization is explained from the position of the system theory and comprehension of the multi-referentiality of organizations. This is to help later understand the “map” of the relations of the city with other social systems and contributes to providing a detailed explanation of city PR.

In the context of organizational communication, there is a distinction between such sectors as commercial, state, and third sector organizations (non-profit, or NPOs) (Herger, 2004, pp. 146-147). These three types of organization are distinguished according to their goals. Commercial organizations orientate themselves consistently towards profit and cost-effectiveness; state organizations execute public functions and are politically managed; NPOs fulfill the demands of members or third persons (Schwarz, Purtschert, Giroud, 1999, p. 23).

According to Röttger & Zielmann, differentiation of types of organization can be applied to the operation context of PR and PR-consulting. They raise the question of whether PR in different social fields of action fundamentally differs (Röttger, Zielmann, 2012, pp. 72-73). Besides this, they point out that concerning the current state of PR research in the organizational context, researchers have considered PR either within one type of organization – mainly a commercial one (e.g., Zerfaß, 2010, p. 235) – or the PR-profession in general (Szyszka, Schütte, Urbahn, 2009).

To continue with the PR research gaps, Röttger & Zielmann claim that there exists *a necessity of a differentiated verification of characteristics of PR (and PR-consulting) within political, commercial or other fields of action*. For example, the researchers say that it is not clear whether PR in auto-, energy- or pharmaceutical enterprises differs systematically; or whether the characteristics of PR in different governmental organizations can be compared (e.g., PR of government with PR of public health authorities) (Röttger, Zielmann, 2012, p. 72).

In her research on the PR-profession within different types of organizations, Röttger points out that how exactly PR-work is conducted is defined by the type of the organization:

How PR goals are defined and how their success is measured is first determined by the client organization – the specific organizational objectives, action areas in which organizations are primarily active, and the applicable modalities relevant to the organizations can be seen as essential for the PR-program.¹⁸ (Röttger, 2010, pp. 279-280)

The variety of areas of operations and organizations where PR is conducted understandably leads to different forms of interaction of organizations with their environment and relevant

¹⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

audience, and thus to different functions, goals, tasks, and scopes of action as well (Röttger, 2010, p. 74). Taking organizational consulting as an example, there it is crucial to understand specifics of the organization, too:

An organization type has a massive impact on the advisory process and therefore must be appropriately taken into consideration. Therefore, consultation without field competence is rather shortsighted. I would like to designate the inner logic of the organization examined here as the patient orientation of a hospital. The patient orientation reshapes all social behavior within a hospital and a consultation has to adapt to it if it wants to cause a change.¹⁹ (Iding, 2001, p. 78)

2.2.1 Organizations and multi-referentiality

Jarren & Röttger elaborate on the relationship between organizations and social functional systems. They mention that for a long time there was an understanding that organizations can be unequivocally assigned to particular functional systems, and thus adopt the codes and programs of “their” functional systems in terms of a dominant performance orientation.

Accordingly, organizations perform, for instance, as political, economic or scientific organizations and are then respectively considered to be a part of the political, economic and scientific system.²⁰ (Jarren, Röttger, 2009, p. 41)

Meanwhile, it is clear that some organizations cannot be assigned to one specific functional system – for example, public administrations can be considered to be both legal and political organizations. They program their decisions through observing politics but, at the same time, they belong to the legal system (Bora, 2001, p. 172).

Wehrsing & Tacke see organizations as “multi-referential” social systems, which exhibit references to different functional systems (Wehrsing, Tacke, 1992, p. 234). Kussin outlines that this is in the first place relevant to such organizational types which can’t be clearly assigned to any social field (Kussin, 2009, p. 120). Here, an example of a university could be mentioned – it cannot be decided whether it primarily orientates itself towards the aspects of research or of education (Schimank, 1995, pp. 40-41).

This idea of multi-referentiality can be basically applied to all organizations, claim Jarren & Röttger. However, it does not rule out that a primary guiding difference (according to a certain social functional system) can be assigned to individual organizations (Jarren, Röttger, 2009, pp. 41-42). For example, on the one hand, a commercial organization follows economic rationality, and a political party follows a political one. On the other hand, these types of organization are influenced by the logics of other social fields. To continue with the example,

¹⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

²⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

commercial organizations have research and development departments, where some technical or scientific aspects are decided upon. Organizations also have legal departments, where various legal problems are solved. Some organizations also have PR-departments, and so forth (Kussin, 2009, pp. 120 ff.).

2.2.2 “Embossment” of PR

PR does not determine its goals and objectives autonomously. It is influenced by the norms and rules of a sub-system (functional system). These norms and rules are dependent on the requirements of the organization (its management), which means – decision-making and activity programs. Besides, PR is normatively connected to the organizational settings; it receives accordingly to this financial and human resources; it is institutionalized and implemented according to the organizational goals (Jarren, Röttger, 2009, pp. 30 ff.).

Jarren & Röttger underline that understanding of PR as an independent system has not been plausibly theoretically justified yet (2009, pp. 30-31). The initial point for this consideration is the acceptance of PR as an organizational function, the embodiment of which depends on organizational criteria of relevance and so on. In addition, from the organizational perspective, PR implies inter-system and inter-organizational relationships (Jarren, Röttger, 2009, p. 31).

The existence of sub-systematical embossment of PR was proved by the empirical PR-studies (e.g., Röttger, 2000, 2010²¹), claim Jarren & Röttger. Specifically, they point out that there can be recognized more differences than similarities between PR-units from commercial and, for example, state organizations. Thus, while PR-work of government administrations is characterized by the orientation towards society and a dominant information function, commercial organizations are characterized by a market-oriented understanding of PR – coordination of interests, dialogue and legitimation are the central keywords of the PR understanding of commercial organizations. Thus, at the level of action and interaction, the difference between the above-mentioned examples of organizations is obvious (Jarren, Röttger, 2009, p. 42).

As the present analysis shows, goals and contents of PR are also explicitly designed differently within different organization types. Recursive constitutional relations between organizations and action fields in which they primarily operate ... have consequences for communicative relations between the organization and organizational environments, for the perception of organizations and finally for functions and assignments of PR. Organization-specific differently distinctive functions and assignments of PR show effects right up to the level of PR-functionaries: the analysis has clearly demonstrated that PR-

²¹ The study was conducted in state, non-profit and commercial organizations in Hamburg. It concerned structures of the PR-profession, characteristics and attitudes of PR-functionaries.

understanding of PR-functionaries is eminently influenced by specifics of an organization.²² (Röttger, 2010, pp. 306-307)

The relevance of PR-instruments and techniques, as well as their implementation by organizations, depend on the sub-system, type of organization, and situational conditions, state Jarren & Röttger. For example, sponsoring belongs to the economic system, and not to politics. However, there lack further empirical studies to the sub-systematical formation and relevance of particular PR-instruments (Jarren, Röttger, 2009, p. 43).

Jarren & Röttger also attract attention to the fact that PR is characterized as a border crossing due to its system-internal and system-external relationship to the environment. It is indicated by such aspects of PR as image creation, control, coordination of monitoring, and regulation through ongoing interactions. PR operates primarily in accordance with the organizational guiding difference, but at the same time it is supposed to take into consideration specific semantics or system logic of the respective environmental systems (e.g., stakeholders) (Jarren, Röttger, 2009, p. 44).

It is the task of PR, on the basis of systematic environmental monitoring, to supply legitimation- and organization-relevant information from the organizational environment into the organizational system reproduction. Observations of PR thereby take place . . . always from the strategic and normative orientation of an organization, which is selectively referring to its goals and strategy, and constantly pursuing explicitly desired impacts. PR has to “translate” environmental information so that it can be recognized by an organization as decision relevant and then handled.²³ (Jarren, Röttger, 2009, p. 44)

Beyond the question concerning embossment of PR in accordance with specifics of the fields of action, Röttger & Zielmann state that it is not clear whether multi-referentiality of organizations and their partial adjustment to each other leads at the same time to the homogenization of PR:

Whether multi-referentiality of organizations and with it their partial adjustment will simultaneously lead to homogenization of PR remains unclear. Desirable would therefore also be a *differentiated consideration of PR-performing organizations within particular sectors*.²⁴ (Röttger, Zielmann, 2012, p. 73)

These passages concern the research novelty and relevance of the current research. This thesis aims to partially fill these research gaps by bringing a new differentiation of PR – city PR, and also clarifying what characteristics city PR has.

²² Translation from German (T. Sitnikova)

²³ Translation from German (T. Sitnikova)

²⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

2.3 City and communication

Liebert writes that cities as “complex geographical, political-administrative, economic, social-cultural and architectural-aesthetic structures” and as “systems of action which evolved historically and pursue specific objections” construct a tangible reality. This reality is perceived by city inhabitants and external publics differently and selectively (1999, p. 687).

Rainisto in his work on success factors of city marketing wrote of cities as “complex packages of goods, services, customer’s perceptions and all combinations of these” (Rainisto, 2003, p. 20).

Dictionaries define the term “city” in different ways. For example, a city is “a center of population, commerce, and culture; a town of significant size and importance” (The Free Dictionary, n.d.a). The Duden dictionary explains it as follows:

A bigger, densely closed settlement, provided with certain rights and representing an administrative, economic and cultural center of a region; a bigger concentration of houses [and public buildings], that is populated by a lot of people building an administrative unit.²⁵ (Duden, n.d.a).

Cities are managed by public administrations – special types of organizations, PR-work of which is characterized by functional diversity, diversity of actors and target groups, thematic breadth, as well as the necessity of considering a differentiated structure of interests (Szyszka, 2006, pp. 225 ff.). Funke wrote the following about cities and city administrations:

The city and accordingly the city administration is not an enterprise, but rather a service center with such dominating characteristics as public welfare and sovereign right. It is a non-profit organization as theater, museums, schools, associations and political parties. Non-profit means that profits are not a necessary premise for the survival, thus there is no existence risk. However, non-profit doesn’t automatically mean diseconomies and inefficiency.²⁶ (1997, p. 15)

Burgstahler outlines other specifics of cities:

Cities are social systems, active and open to environmental influences. Input and output interact mutually. The result is always different and not predictable; it depends on the internal, unstable system conditions. City systems are changing constantly in city form, infrastructure, and city actors’ roles.²⁷ (Burgstahler, 2005, p. 8)

Communication of cities became relevant with the growing competition between cities. Already at the end of 19th century, in the course of the development of national and international markets, an external presentation (with help of communication) of city advantages started

²⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

²⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

²⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

playing a qualitatively new role. Soft factors gained in importance, as opposed to naturally-geographical and hard location factors. Today, with help of PR, cities broadcast an intended image in order to maintain suitable images and change unfavorable images (Liebert, 1999, pp. 687-689).

Before turning to city PR and the research gaps within it, a short overview of the perspectives from which city communication can be considered is provided below.

2.3.1 A variety of perspectives

Various aspects of *city communication* have been elucidated in the literature. For example, Liebert (1999) provides a historical reference about the beginning of strategic communication and image politics of cities. He describes the genesis and progression of Leipzig communication, which intended the positioning of the Leipzig Fair. Konken (2000) discusses the organizational aspect of PR within municipalities. For example, he emphasizes municipalities having difficulties by conducting proactive information politics. Rainisto (2003) describes the success factors of place marketing of cities. Burgstahler (2005) underlines the growing topicality of city marketing, wherein cities adopt methods used by the economy:

One actively fishes linguistically in economy jargon. Thus, there emerges no distrust if Governing Mayors want, similarly to managers, to sell their city “as a brand”. A city transforms quickly into a rigid product “which must be marketed”. Without thinking, it is demanded in a market-clamorous style that a city must develop an “offer” that would be attractive, unique, and marketable.²⁸ (pp. 10-11)

Feik (2007) provides an overview of various aspects of the communication of communal administrations with citizens. Kern (2008) emphasizes a growing demand for specialists for the municipal press- and PR-work, who would help a city or a municipality to manage the information flow for various recipients (p. 72). Märtin (2009) in his brochure touches upon the essential building blocks of strategic PR for a municipality. Geppert & Gornig (2012) provide an overview of Berlin city politics under conditions of competition among cities. They mention “location communication” (“Standortkommunikation”) as one of the four pillars of the master plan developed in the framework of city politics; some projects within this master plan are to contribute to enhancing the city image (pp. 158-160).

To take a view “from the inside” towards communication of cities/municipalities, authorities themselves touch upon this issue. As one particular example, the Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure released a brochure with recommendations (in the area of city development) for municipalities, where such issues as communication phases, crisis

²⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

communication, communication measures, and so forth are addressed (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung²⁹, 2012).

Evidently, various aspects of municipal communication/PR have been considered as relevant by researchers and specialists from different fields.

2.3.2 Municipal PR: a comprehensive view

Liebert (2015) provides comprehensive coverage of the municipal PR issue. He underlines a special character of municipalities and cities in particular:

Municipalities as territorial units, and especially cities . . . constitute forms of settlement with a special legal status, as well as complex geographical, political-administrative, economic, sociocultural and architectural-aesthetic entities.³⁰ (Liebert, 2015, p. 615)

Regarding municipal PR, Liebert (2015) outlines two fields of activity of cities: public administration PR (“Verwaltungs-PR”) and PR in the meaning of city communication.

In relation to the understanding of PR as organizational communication, municipal PR can be regarded as a special form of public administration PR. Employee communication can serve as an example of public administration PR. Besides a central office for PR, other divisions of a public administration may carry some specific PR-functions (Liebert, 2015, p. 619).

Concerning PR in terms of city communication, Liebert underlines that according to democratic-theoretical principles, municipal PR is not primarily defined as a function of an administration. Because city residents are to be seen not only as the main target of municipal PR but also its contracting entities, PR in terms of city communication is to be considered as a function of the whole municipal community (Liebert, 2015, p. 620).

In this regard, municipal PR is to be considered as PR for the city and of the city. In this way, also actors not belonging to the city administration belong to the field of municipal PR – for example, organizations for tourism development or marketing societies (Liebert, 2005, p. 620).

From the internal perspective, municipal PR is to serve the local common welfare. As an example, among its functions is informing the residents, and this also in a comprehensive, objective and non-party way.

From the exterior perspective, municipal PR has distinct characteristics – it has high persuasiveness and emotionalization and focuses on the city image; its target audience is external (investors, tourists, skilled specialists etc.). It is explained by the fact that a city faces

²⁹ Now – „Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur“

³⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

serious competition with other cities (Liebert, 2015, p. 624). This orientation of municipal PR towards external publics has gained in importance:

Growing competition among each other – exacerbated by regional disparities and demographic change – as well as financial pressure on the municipalities lead to target and resource conflicts: although normative PR has absolute primacy towards its own citizens, in actuality PR for external publics has become increasingly important.³¹ (Liebert, 2015, p. 624).

2.3.3 City PR

This thesis touches upon the exterior perspective of municipal PR. As it is concentrated on the PR-strategy of Berlin, the term *city PR* is used. In this subsection, the major gaps within the city PR research field are outlined. A working definition of city PR is provided, too.

2.3.3.1 Gaps in city PR

There are at least two major problems of city PR³², according to Liebert:

- 1) It is difficult to conduct city PR as an integral and strategic communication. Already *on the level of understanding city PR*, one faces a diversity of definitions. Activities for external publics are called “city promotion” (“Stadtwerbung”), “image maintenance” (“Imagepflege”), or “location PR” (“Standort PR”) (Müller, Wetterich, 2005). From the internal perspective, it is spoken of “citizen information” (“Bürgerinformation”), “information activity” (“Informationstätigkeit”), and so forth (Liebert, 2015, p. 625).

Understanding of the specifics of city PR by city communication managers seems to be not that clear, either:

Undoubtedly, municipal communications managers try to carry out the urban external presentation as of an organization, by adapting, for example, corporate identity-, brand- or marketing strategies from the business area. (Liebert, 2015, p. 625)

Back in 2005, Burgstahler outlines the problem that a city is treated as a product which must be marketed (pp. 10-11).

- 2) Coordination, management, division of resources and labor are considerable management problems within city PR because of the existence of peripheral capacities for communication (Furchert, Linke, 2009, p. 23).

³¹ Translation from German (T. Sitnikova)

³² Liebert (2015) uses the term “municipal PR”

Liebert (2015, p. 625) means that even though modernization of administration implies decentralized functional and resource responsibility (also in terms of city PR), decentralization tendencies within city PR have meanwhile been decelerated. The central realization of PR is not called into question anymore (Konken, 2000, p. 16). However, according to the study by Furchert & Linke (2009, p. 22) one-fifth of the surveyed cities rely on the decentralized management model of the municipal PR.

Liebert agrees with the necessity of a “corporate design” for the whole city communication (Liebert, 2015, p. 626).

2.3.3.2 City PR within the thesis

Taking into consideration the already-designated gaps in PR research in general and in city PR research in particular, the perspective towards city PR within this thesis is to be denoted.

Keeping in mind the specifics of a city seems to be important by researching on the Berlin city PR. A city carries multiple functions, such as political, economic, social, cultural ones, and so forth; it is also tightly connected with multiple systems of social function. A city itself is a complex system that encompasses interaction of other systems of function (e.g., politics, law, the economy etc.). Because of this, it is rather problematic to outline a distinctive feature which is inherent to a city and determines the specifics of PR-work. Therefore, this PR-work has a large variety of different sets of goals, financing, target audience and so on.

Taking into consideration the popularity of the organizational approach in PR (cf. Edwards, 2012), it is also to be noticed that a city itself is not an organization, but rather a system of the collaboration of city authorities with city administrations and multiple organizations. Earlier in this chapter, differentiation of the established sectors was mentioned – state, market, and non-profit organizations (Herger, 2004, pp. 146-147). The organizations that are involved in city-PR belong to different systems of function. Besides, these organizations belong to these established (above-mentioned) types and thus possess certain primary distinctive features, as well as certain regulation processes and resources.

As the city is such a complex system, it can be expected that a city involves a mixture of PR-work experience from various fields (commercial, political, non-profit, social-cultural, tourism etc.), and the PR-work of a city is multifaceted. The PR-work of a city is also a result of the effort of several key organizations acting in different fields of action. Thus, it can be supposed that the PR-work of a city is conducted at the crossing of the above-listed fields of PR-action.

However, even if a city is not an organization, city PR is conducted by organizations. PR can be seen as an organization function of these organizations that is dependent on social sub-system, organization type, certain circumstances, resources, and so forth (Jarren, Röttger, 2009, pp. 30-31). The issue of multi-referentiality (Wehrsing, Tacke, 1992, p. 234) could be mentioned here once again. The organizations dealing with city PR collaborate with the city authorities and sometimes with each other. Their goals and actions within the PR-strategy are partly embossed by the guidelines of the city authorities and are affected by other organizations and systems of function.

In this regard, investigating the specifics of the work of several key organizations within the Berlin city PR seemed to be highly relevant. These organizations interact with each other but follow their certain goals and form relationships with the environment resorting to the available resources. Communication is one of such regulation resources (Jarren, Röttger, 2009, p. 43). By investigating how the organizations conduct their communication with each other and with their publics, it should be possible to define the characteristics of the PR-strategy of Berlin. For this reason, interviews with representatives of the key organizations within the Berlin city PR were planned. This was believed to provide an internal perspective on the Berlin city PR.

2.3.3.3 City PR: a definition

Due to the variety of approaches towards city communication, the research gaps in PR in general and city PR in particular, and also considering city PR as a complex phenomenon, a definition of city PR in this thesis is to be provided.

Edward's deep understanding of PR contributed to developing a working definition of city PR. Once again, this is how Edwards defines PR:

I define PR as the flow of purposive communication produced on behalf of individuals, formally constituted and informally constituted groups, through their continuous transactions with other special entities. It has social, cultural, political, and economic effects at local, national and global levels. (Edwards, 2012, p. 21)

The significance of individuals' participation in PR is undeniable – consider the existing works on the PR-profession (e.g., Wienand, 2003; Szyszka, Schütte, Urbahn, 2009; Röttger, 2010).

The role of individuals who work within city PR should not be underestimated because they are constituents of the city PR-work. Individuals work within organizations and follow organizational goals. Besides, they work on one common task – the Berlin city PR. This common goal demands interaction of actors from different organizations.

The following working definition of city PR was developed:

City PR implies purposive and routine PR-communication, conducted within a complex system “city” by individuals within organizations, accompanied by interaction with relevant organizations, following the general orientations of the city authorities and with the aim of reaching certain PR-goals.

This serves as the starting point of the present research to provide deeper insights into the researched phenomenon.

2.3.3.4 Observer perspective

Earlier in this chapter, it was mentioned that there is a variety of approaches towards city communication. There is also a variety of terms used to denote city communication. Among these are such notions as “image maintenance”, “location PR” (Müller, Wetterich, 2005), “information activity”, “city promotion”, and so forth (Liebert, 2015, p. 625).

Already during the introductory examination of data, at the initial stage of this Ph.D. project, the author encountered an array of terms: “image promotion”, “city marketing”, “city promotion”, “location marketing”, and so forth.

Likewise, the interviewees used the terms they were familiar with (for example, “city promotion” (“Stadtwerbung”), “city marketing” etc.). In order to facilitate a better dialogue with the interviewees, to let them better understand the researched issue, the term “image strategy” was used as it was familiar to them. The term “image” was also known to them due to the image campaign “be Berlin”. In this regard, the questions were somewhat simplified. Not to confuse the respondents, the term “image strategy” instead of “Berlin PR-strategy” was used. For example, such questions as “Who are the main actors who work on the city image-strategy?” and “What are the main directions of the Berlin image strategy?” were asked.

The phenomenon of Berlin city PR was investigated from the *observer perspective*. This means that despite the array of terms concerning the researched phenomenon, and the city PR actors’ usage of the term which was familiar to them, in the end, it was regarded from the position of PR.

This perspective, which implied a generalization of the city communication activities to city PR, is also to help fill one of the gaps delineated by Liebert (2015) – that there is no agreement on terms of city communication.

3 Research questions

Whereas in most studies research questions usually guide the research process, in a GTM study the research process generates the research question (Birks, Mills, 2011, p. 21). Back at the very beginning of GTM, Glaser & Strauss suggested that even a research problem should “emerge” from the data (Glaser, Strauss, 1967).

Strauss & Corbin (1990) later offered another vision of GTM, more “pragmatic and relevant to the contemporary, professional research situation” (Birks, Mills, 2011, p. 21). According to Strauss & Corbin, the initial research question

...begins as an open and broad one; but not so open ... as to allow for the entire universe of possibilities. Yet not so narrow and focused that it excludes discovery.... The research question in a grounded theory study is a statement that identifies the phenomenon to be studied. It tells you what you specifically want to focus on and what you want to know about this subject. (Strauss, Corbin, 1990, p. 38).

Birks & Mills (2011) write that the researcher can find “some middle ground” between Glaser’s (1967) approach (where the research question emerges from the data) and the approach of Strauss & Corbin (1990). Birks & Mills advise to “where possible, state your research questions broadly” (p. 21). Besides, the researcher should “ensure that . . . an identified area of study is sufficiently broad to allow for the flexible and dynamic nature of the research methods to be employed” (p. 21).

According to Charmaz, research questions should drive the data collection methods, whereby interviews “are the most effective way of obtaining data for certain research questions” (2014, p. 79). Within the present research, the research questions were treated as sort of guidelines or a framework for obtaining knowledge from the interviews. It was attempted to construct the research questions as broadly as possible. At the same time, the author treated the questions with flexibility. This means that in the course of the simultaneous process of data collection and analysis, the research questions were not treated as ultimate – they set the tone for the data collection, but the author took a cue from the emerging codes and categories and adapted the research questions. For example, this was the case with the RQ4 – in the beginning, it considered city PR evaluation in general, but in the course of the analysis, its focus became narrower.

These four research questions guided the research:

RQ 1: What are the orientations of the Berlin PR-strategy?

RQ 2: How can the PR-strategy of Berlin be characterized?

RQ 3: What are the specifics of implementing PR-measures within the PR-strategy of Berlin?

RQ 4: What aspects of city PR should be considered for its (primary) evaluation?

The essence of the research questions is explained below:

RQ 1: What are the orientations of the Berlin PR-strategy?

The title of this thesis implies that the superordinate goal of the Berlin PR-strategy is generating and sustaining the image of Berlin. It is assumed that this is the key task of the Berlin city PR – the author agrees with Röttger et al. – and that the creation and consolidation of the image is one of the key tasks of PR (Röttger, Preusse, Schmitt, 2011, p. 149).

Under “orientations” the superordinate orientation points of the Berlin PR-strategy are meant. Thus, with RQ1 it is attempted to clarify what superordinate orientation points the Berlin PR-strategy has within the policy of sustaining and strengthening the city image.

RQ 2: How can the PR-strategy of Berlin be characterized?

This RQ served to define the most eminent characteristics of the Berlin PR-strategy. A PR-strategy is a framework of the whole city PR; it is a solution complex of superordinate goals of the city which provides a direction of how city PR should be applied in practice.

With RQ2, the aim was to obtain expansive insider knowledge about the characteristics of the Berlin PR-strategy. This knowledge was to contribute to understanding city PR as a meaningful discipline and practical field of PR.

Whereas RQ1 aims at finding out rather general orientations of the city PR-strategy, which constitute a frame of city PR, RQ2 promises a deeper understanding of the city PR essence due to the detailed investigation on the distinctive features of the city PR.

RQ 3: What are the specifics of implementing PR-measures within the PR-strategy of Berlin?

Under “PR-measures” it is meant which PR-initiatives have been undertaken within the Berlin city PR. By answering this RQ, there is an attempt to distinguish the peculiarities of implementing PR-measures which are used within the Berlin PR-strategy. In such a way, it is expected that greater comprehension of the city PR discipline is to be reached.

RQ 4: What aspects of city PR should be considered for its (primary) evaluation?

As mentioned in Chapter 2, PR-evaluation is not a univocal issue. Taking alone the idea of conducting a summative evaluation (Bentele, Nothhaft, 2007, p. 619), or a formative evaluation

(Signitzer, 1989, p. 340), it is conspicuous that one would need to belong to the actors of the Berlin city PR.

PR-evaluation of the Berlin city PR would demand an exhaustive research of a whole project group and most likely access to countless confidential documents. In the course of the analysis, the focus of RQ4 was narrowed to the primary evaluation (aspects which can be evaluated primarily).

In addition, as the author considers the current state of research of city PR as superficial and rather far from praxis, it was decided to concentrate on the aspects which can be primarily evaluated, in order to form an opinion of the city PR-strategy. The RQ4 is thus seen as a starting point, which could give a direction for city PR evaluation praxis.

4 Methodology

This chapter provides an introduction into the grounded theory methodology (GTM), including its essential advantage – simultaneous data collection and analysis. What is more, it is explained why the constructivist stance of GTM was considered the proper one, what the limitations and advantages of this methodology are, and how a study involving GTM can be evaluated.

4.1 Grounded theory: An overview

Grounded theory methodology (GTM) was introduced back in 1967 by two sociologists Glaser & Strauss in their “The Discovery of Grounded Theory”. The authors of the revolutionary methodology defined it as “the discovery of theory from data – systematically obtained and analyzed in social research” (Glaser, Strauss, 1967, p. 1).

Back then, Glaser & Strauss pointed out that the books on social research methods had mostly described how to verify a theory. Through the overemphasis on the verification of theory, many sociologists saw verification of theory as primary, whereas generating theory and verifying theory go hand in hand (Glaser, Strauss, 1967, pp. 1-2).

Glaser & Strauss attempted to solve this “conflict” by introducing their “The Discovery of Grounded Theory”. The appearance of the grounded theory was a revolution in the social research of that time (Urquhart, 2013, p. 14).

The essence of GTM is briefly described in the passage:

A grounded theory is one that is inductively derived from the study of the phenomenon it represents. That is, it is discovered, developed, and provisionally verified through a systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore, data collection, analysis, and theory stand in reciprocal relationship with each other. One does not begin with a theory, then prove it. Rather, one begins with an area of study and what is relevant to that area is allowed to merge. (Strauss, Corbin, 1990, p. 23)

Having appeared in 1967 through the co-work of Glaser & Strauss, GTM has developed into several stances. Researchers choose between the main ones (Glaser’s GTM, Strauss & Corbin’s GTM, and Charmaz’s GTM), based on their “ontological and epistemological beliefs” (Mills, Bonner, Francis, 2006, p. 3).

Upon getting acquainted with these three main philosophies of GTM, the constructivist approach of Charmaz provoked the most sympathy and seemed to best fit the researched phenomenon.

The constructivist version of GTM encourages the researcher to theorize in an interpretative tradition. According to Charmaz, besides covering overt processes, interpretative theorizing can

delve into implicit meanings and processes (Charmaz, 2006, p. 146). Within the interpretative tradition, the researcher tries to look at the world through the respondents' eyes and understand (interpret) their views (Charmaz, 2006, p. 20).

The resulting theory is an interpretation and thus does not and cannot stand outside the researcher's views (Charmaz, 2006, 130). As both data and analysis are social constructions, and any analysis is contextually situated in a situation, place, culture and so on, practitioners of the constructivist approach attempt to become aware of their presuppositions (which could affect the research). In this connection, constructivism stimulates the researcher's reflexivity about his/her own interpretations as well as those of the research participants (Charmaz, 2006, p. 131).

Charmaz's version is in opposition to Glaser's (objectivist) "classical" version of GTM, which resides in the positivist tradition. Charmaz criticizes that within this stance of GTM the social context from which data emerges is erased, as well as the interaction between the researchers and the participants.

The objectivist GTM researchers believe in an external reality that is awaiting discovery and see themselves as unbiased observers who record facts about this reality. Through careful application of the methods, objectivist GTM researchers believe they produce theoretical understanding. In this connection, the researcher plays the role of a "conduit for the research process rather than a creator of it" (Charmaz, 2006, pp. 132-133).

The main criticizing argument of Charmaz is that the objectivist GTM researchers' "entrenched assumptions grind the lens for viewing the world and filter their resulting images of it" (Charmaz, 2006, p. 132). According to her, it matters what the researcher defines as data and how he/she looks at them because this shapes what one sees and learns. "Without engaging in reflexivity, researchers may elevate their own tacit assumptions and interpretations to 'objective' status" (Charmaz, 2006, p. 132).

The constructivist approach in contradiction to the objectivist one does not aim at finding a single basic process or a core category. It recognizes diverse local worlds and changing realities in the obdurate world and examines how people's actions affect their local worlds. In this connection, constructivists aim at showing the complexities of particular worlds, actions, and views (Charmaz, 2006, p. 132). No necessity to restrict the research to look for a core category (as Glaser insists) or a single basic process was one of the important reasons for choosing Charmaz's philosophy of GTM, which promises more flexibility and creativity.

Charmaz's contemporary approach offers, rather, principles of application of GTM and explains all the arrays of possibilities, whereas Glaser's "classical" approach is rather a set of strict rules. Urquhart on Charmaz's GTM:

Charmaz's (2006) view is that GTM, in many ways, is neutral and can be seen as a container into which any content can be poured. This would seem to be the most helpful position – simply to concentrate on GTM's undoubted strengths for coding and theory building rather than seek an inherent philosophical bias that may or may not be present in the method. (2013, p. 32)

The passage above also reflects the author's position towards GTM – the methodology was treated as guiding principles, which offered a lot of flexibility of application.

4.2 Grounded theory as research methodology

GTM was chosen as a research methodology due to the specifics of the research interest and the flexibility of the methodology. The advantages as well as limitations of the methodology are discussed below.

4.2.1 Advantages of the methodology

The very first advantage of the methodology: GTM is helpful to the researchers who investigate *a phenomenon which has not been investigated much yet* (Urquhart, 2013, p. 10). A theory is *inductively* derived from the study of the phenomenon; the researcher, through systematic data collection and analysis, discovers and verifies a theory (Strauss, Corbin, 1990, p. 23).

According to Charmaz, “grounded theory methods consist of *systematic, yet flexible guidelines for collecting and analyzing qualitative data* to construct theories ‘grounded’ in the data themselves” (Charmaz, 2006, p. 2). The answers to the RQs and the theory emerge from the data; *the researcher follows the analytic lead* and decides himself/herself where to sample next, or whether the categories can be considered grounded or not yet; the researcher can go back and forth between data and data, answering questions and saturating categories (e.g. Charmaz, 2006, 2014; Urquhart, 2013). Thus, this systematic flexible approach makes GTM attractive for researchers.

Another notable advantage of GTM is the *simultaneous data collection and analysis*. Due to this, it is possible to indicate gaps in the data in the early research stages. As early as during initial coding, the researcher is able to see gaps in the data and identify sources of missing data (Charmaz, 2006, p. 48).

To continue with the advantages of GTM, *gathering rich data* should be mentioned, too. According to Charmaz, “rich data get beneath the surface of social and subjective life” (Charmaz, 2006, p. 13). Rich data are detailed and full; they provide for “solid material for building a significant analysis” (Charmaz, 2006, p. 14), since rich data “reveal participants' views, feelings, intentions, and actions, as well as the contexts and structures of their lives”

(ibid.). The methodology, due to its flexibility, stimulates the researcher to gather rich data, which has the potential to result in a theory. In this regard, GTM also fosters *researcher's creativity*. As mentioned earlier, the aim of GTM is not to verify a theory, but to work out a theory through the process of simultaneous data collection and analysis. This process of theorizing “means stopping, pondering, and rethinking anew” (Charmaz, 2006, p. 135). Through theorizing the researcher develops theoretical sensitivity, which helps to look at the studied phenomenon from multiple points, following leads and making comparisons (ibid.). According to Charmaz, “constructing theory is not a mechanical process. Theoretical playfulness enters in”. (ibid.)

Within the present work, the above-mentioned advantages of the methodology were considered indisputable. Already at the beginning of the research, GTM seemed to be the most relevant and promising research methodology because the issue of city PR has received little attention from researchers. Besides, this phenomenon has not been investigated empirically. The idea of this thesis was to develop a theory of city PR. Moreover, the systematic but flexible guidelines for data collection and analysis promised rich data and a lot of space for creativity.

4.2.2 Limitations of the methodology

GTM has limitations which should be elucidated. The author considered the limitations below as the most crucial ones:

- 1) Due to the variety of approaches towards GTM, for a novice researcher, it can be difficult to start with the research at all. Which “version” of the methodology to take – the one by Glaser, the one by Strauss and Corbin, or the one by Charmaz? Answering this question can be time-consuming.
- 2) It is criticized that it is difficult to avoid the researcher’s bias within a GTM study because the researchers often follow their preconceptions. This is why some critics of GTM consider building a grounded theory as a subjective process.
- 3) The primary techniques of GTM are developmental, and the quality of their application gets better upon gathering experience. In this regard, an interpretive process within a GTM study depends on the personal abilities of researchers to “to tacit elements of the data or meanings and connotations that may not be apparent from a mere superficial reading of denotative content” (Suddaby, 2006, p. 639).
- 4) The analytic process can be time-consuming, especially for novice researchers – initial coding in particular is a tiring process (Meyers, 2013, p. 110). Besides, the analytic

process within a GTM study is not linear; the researcher goes back and forth between the data, applying the constant comparative method, doing memo-writing and striving for theoretical saturation.

- 5) Another possible limitation of GTM is its high potential for methodological errors. Suddaby (2006) underlines that many researchers interpret GTM as “anything goes” – which means, for example, random data collection or coding by forced application of preexisting categories in order to test a hypothesis (p. 640).

Keeping in mind the advantages of the methodology, its limitations were treated as challenging and not dissuasive. After the time-consuming familiarization with the various approaches towards GTM, the author thoroughly regarded the potential risks in order to avoid them. Concerning the researcher’s bias, the dependence of the analytic process on the personal abilities of the researcher, and the high potential for methodological errors, the author considered it essential to follow the guidelines of the methodology. Chapter 5 explains in detail how the GTM guidelines were applied.

4.3 Simultaneous data collection and analysis

Simultaneous data collection and analysis (one of the big advantages of GTM, as discussed earlier) stipulates the significance of such issues as theoretical sampling, memo-writing, theoretical saturation, theoretical sensitivity, and constant comparative method. These principles are explained below.

4.3.1 Theoretical sampling

The excerpt below reflects the advantage of qualitative research and GTM in particular:

Qualitative researchers have one great advantage over our quantitative colleagues.... We can add new pieces to the research puzzle or conjure entire new puzzles *while we gather data*, and that can even occur late in the analysis. The flexibility of qualitative research permits you to follow leads that emerge. (Charmaz, 2014, p. 25)

Within a GTM study, some arising categories may seem to be “intriguing but thin”, which means that the categories and their properties have not been defined clearly. In this case, more data should be gathered – data, which would focus on the category and its properties. This is the so-called theoretical sampling. With the help of this, the researcher develops properties of the categories until no new properties emerge and saturates the categories with data. Thus,

theoretical sampling helps to develop robust categories, which stand on “firm, not shaky grounds” (Charmaz, 2006, p. 96).

Theoretical sampling can be implemented “in both early and later stages of your research – if you have categories to direct your sampling.” It is to be used as a strategy that allows narrowing the research focus on the emerging categories and also as a method for refining them (Charmaz, 2006, p. 107). Charmaz underlines that “until researchers construct conceptual categories from the data and sample to develop these categories, they are not conducting theoretical sampling” (Charmaz, 2006, p. 101).

Urquhart (2013) calls theoretical sampling a “key strategy for building a grounded theory” (p. 64). It encourages the researcher “to follow up on analytic leads” and improves the research through:

- Specifying the relevant properties of the categories;
- Increasing the precision of the categories;
- Providing the substance to move the material from description to analysis;
- Making the analysis more abstract and generalizable;
- Grounding the conjectures in the data;
- Explicating the analytic links between the categories;
- Increasing the parsimony of the theoretical statements (Charmaz, 2006, p. 105).

It is important not to muddle theoretical sampling with other types of sampling – for example, with initial sampling that provides a point of departure (and not theoretical elaboration and refinement) (Charmaz, 2006, p. 100). “Initial sampling in grounded theory is where you start, whereas theoretical sampling directs you where to go” (Charmaz, 2006, p. 100).

There are various methods of conducting theoretical sampling. The researcher may turn to studying documents, interviewing and re-interviewing with a focus on categories, conducting observations, and so forth (Charmaz, 2006, p. 107). How theoretical sampling will be conducted is individual in each case because theoretical sampling is emergent:

What you look through theoretical sampling and how you conduct it depends on your purposes in doing it. Consistent with the logic of the grounded theory, theoretical sampling is emergent. Your developing ideas shape what you do and the questions you pose while theoretical sampling. (Charmaz, 2006, p. 108)

Theoretical sampling is directly connected with memo-writing. During memo-writing, incomplete categories and gaps in the analysis are identified, and this leads to theoretical sampling:

Engaging in theoretical sampling prompts you to predict where and how you can find needed data to fill gaps and saturate categories.... Your predictions arise from your immediate analytic work. They are not off-hand conjectures. Rather, they emerge from your grounded comparative analysis or earlier data. Follow hunches about where to find the data that will illuminate these categories and then go collect these data. (Charmaz, 2006, p. 103)

4.3.2 Memo-writing

As noted above, memo-writing serves as a sort of bridge to theoretical sampling because through writing memos the researcher sees gaps in his/her analysis and sees where to find the missing data in order to saturate categories (Charmaz, 2006, p. 103). Glaser (1978) wrote of memos as “the bedrock of theory generation” and also emphasized that if the researcher doesn’t do memo-writing, then he/she is not doing GTM (p. 83).

Memo-writing is also a “pivotal intermediate step between data collection and writing drafts of papers” (Charmaz, 2006, p. 72). It begins with a first coding and continues throughout reading literature and writing a paper to the very end (Glaser, 1978, p. 83).

Writing memos keeps the researcher involved in the analysis and helps increase the level of abstraction of his/her ideas. Memos help capture the thoughts, make the connections; due to memos new ideas and insights arise; memos help explicate and fill out the categories. (Charmaz, 2006, p. 72).

To further the analytic power of memos, such methodological strategies of memo-writing as sorting, diagramming, and integrating memos (which is an inter-related process) can be used, as Charmaz advises (2006, p. 115). Sorting furthers theoretical integration of the categories and helps the researcher compare categories on the abstract level. Diagramming helps the researcher through the analytic process by providing a visual representation of relationships between the categories or/and properties of categories (Charmaz, 2006, pp. 115-120).

4.3.3 Theoretical saturation

Theoretical saturation is the point where theoretical sampling is to be stopped. Data is to be gathered until the level of data “saturation” is reached (Corbin, Strauss, 2008, p. 148). One can speak of sufficient theoretical sampling as soon as the major categories are saturated, that is “show depth and variation in terms of their development” (Corbin, Strauss, 2008, p. 149).

Categories are considered “saturated” when fresh data doesn’t provide new theoretical insights and doesn’t reveal new properties of categories (Charmaz, 2006, p. 113). Dey (2007) provides a living example of theoretical saturation: “Adding further to data makes no difference. Like a sponge which can hold no more water, the theory needs no more elaboration or refinement” (p. 185).

4.3.4 Theoretical sensitivity

Within a GTM study, the researcher is supposed to develop “theoretical sensitivity” (Glaser, 1978, p. 1). This can be reached by theorizing, which is explained by Charmaz the following way:

Theorizing means stopping, pondering, and thinking afresh. We stop the flow of studied experience and take it apart. To gain theoretical sensitivity, we look at studied life from multiple vantage points, make comparisons, follow leads, and build on ideas. (2014, p. 244)

Strauss & Corbin (1991) also emphasize that an analytic process itself serves as a source of theoretical sensitivity:

Insight and understanding about a phenomenon increase as you interact with your data. This comes from collecting and asking questions about the data, making comparisons, thinking about what you see, making hypotheses, developing small theoretical frameworks (miniframeworks) and about concepts and their relationships. (p. 43)

Theoretical sensitivity is also a matter of the researcher’s quality, which “indicates an awareness of the subtleties of meaning of data” (Strauss, Corbin, 1991, p. 41). Theoretical sensitivity may come from various sources: *literature*, and *professional* and *personal experience*. If the researcher is familiar with relevant publications (e.g., documents, existing research etc.), then he/she has a “background of information that ‘sensitizes’ ... to what is going on with the phenomenon” (Strauss, Corbin, 1991, p. 42). Concerning professional experience, the researcher (through practical experience in a researched field) has an understanding of how and why things function in a certain way. Strauss & Corbin emphasize that such a knowledge “is taken into the research situation and helps you to understand events and actions seen and heard”. Finally, regarding personal experience, a certain personal occurrence in the researcher’s life can make him/her sensitive to “what it means to experience loss”, for example (pp. 42-43).

To assist the researcher in keeping a balance between creativity and science (as theoretical sensitivity is a creative component of GTM (Strauss, Corbin, 1991, p. 44)), several recommendations should be followed:

- 1) Stepping periodically back and asking: “What is going on here? Does what I think I see fit the reality of the data?”
- 2) Maintaining an attitude of skepticism, which means that the researcher should treat all the categories, questions about the data, and explanations as provisional – “they always need to be checked out, played against the actual data, and never accepted as fact”. Until the theoretical explanations and/or categories are supported by actual data (“are found to fit this situation”), they are considered provisional.
- 3) Following the research procedures: “In order for the emerging theory to be grounded, as well as valid and reliable, the procedures must be followed just as carefully as those that govern good quantitative studies”. (Strauss, Corbin, 1991, pp. 44-46)

To conclude theoretical sensitivity, the special role of using a gerund is to be mentioned. According to Charmaz, using a gerund during coding fosters theoretical sensitivity.

These words [gerunds] nudge us out of static topics and into enacted processes.... If you focus your coding on analyzing actions, you have ready grist for seeing sequences and making connections. (2014, p. 245)

4.3.5 Constant comparative method

Constant comparative method, another crucial component of GTM, was introduced by Glaser & Strauss. They offered the constant comparative method as an alternative to the conventional general methods of analysis of qualitative data used in social research in the 60s.

Back in the 60s, if the researcher wanted to test a hypothesis, he/she converted qualitative data into “crudely quantifiable form”, and then assembled, assessed and analyzed the data. Or, if the researcher wanted to generate theoretical ideas, he/she first coded and analyzed the data. However, upon reviewing the material, the researcher constantly redesigned and reintegrated the theoretical notions (Glaser, Strauss, 1967, p. 101). Glaser & Strauss criticized this practice:

Analysis after the coding operation would not only unnecessarily delay and interfere with his purpose, but the explicit coding itself often seems an unnecessary, burdensome task. As a result, the analyst merely inspects his data for new properties of his theoretical categories and writes memos on these properties. (Glaser, Strauss, 1967, p. 102)

In this respect, Glaser & Strauss offered the *constant comparative method*, which implies joint coding and analysis in order to generate theory and is to be used jointly with *theoretical sampling* (Glaser, Strauss, 1967, p. 102).

The constant comparative method concerns generating and suggesting categories, properties, and hypotheses about general problems. The properties may be causes, conditions, processes,

dimensions, and so on. The properties should then result in an integrated theory. Charmaz defines the constant comparison method as following:

A method of analysis that generates successively more abstract concepts and theories through inductive processes of comparing data with data, data with code, code with code, code with category, category with category, and category with concept. . . . Comparisons then constitute each stage of analytic development. Grounded theorists use this method to reveal the properties and range of emergent categories and to raise the level of abstraction of their developing analyses. (2014, p. 342)

Within the constant comparative method, the researcher doesn't make an attempt to ascertain the proof of suggested properties and causes. Thus, only saturation of data is required, and not "consideration of *all* available data", nor restricting the data to one kind of defined case. The constant comparative method can also be applied to any kind of qualitative information – interviews, articles, documents, observations, and so forth (Glaser, Strauss, 1967, p. 104).

4.4 Evaluating a grounded theory study

Charmaz (2006) offered several criteria for evaluating a GTM study: credibility, originality, resonance, and usefulness. The researcher is supposed to ask himself/herself a set of questions:

1) Credibility

- Has the research achieved intimate familiarity with the setting/topic?
- Is the data sufficient to merit the researcher's claims (range, number, depth of observations contained in the data is to be considered)?
- Have systematic comparisons between observations and between categories been made?
- Do the categories cover a wide range of empirical observations?
- Are there strong logical links between the data and the argument and analysis?
- Has the research provided enough evidence for the researcher's claims? Can the reader form an independent assessment and agree with the researcher's claims?

2) Originality

- Do the categories offer new insights?
- Does the analysis provide a new conceptual rendering of the data?
- What is the social and theoretical significance of the work?
- How does GT challenge, extend, and refine current ideas/concepts/practices?

3) Resonance

- Do the categories portray fullness of the studied experience?
- Have both liminal and unstable taken-for-granted meanings been revealed?
- Have links between institutions and individual lives been drawn (if the data indicates so)?
- Does GT make sense to the participants or people sharing their circumstances?
- Does GT offer them deeper insights about their lives/worlds?

4) Usefulness

- Does the analysis offer interpretations which can be used on everyday worlds?
- Can the analysis spark further research in other substantive areas?
- Do the analytic categories suggest any generic processes?
- How does the work contribute to the knowledge? (Charmaz, 2006, p. 182)

The importance of meeting these criteria by the researcher is emphasized in the following excerpt:

A strong combination of originality and credibility increases resonance, usefulness, and the subsequent value of the contribution.... The above criteria account for the empirical study and development of the theory. (Charmaz, 2006, p. 183)

To continue with the evaluation of a GTM study, Glaser (1978) offers evaluation criteria regarding the usefulness of a theory. According to him, "a theory must have fit and relevance, and it must work.... A theory must be readily modifiable, based on ever-emerging notions from more data" (p. 4). Glaser explains these criteria:

1) Fit

"The categories of the theory must fit the data". This means that the data should not be forced, or discarded, or selected to fit some preconceived categories.

2) Work

"A theory should be able to explain what happened, predict what will happen and interpret what is happening in an area of substantive or formal inquiry."

3) Modifiability

"Though basic social processes remain in general, their variation and relevance are ever changing in our world....Our style of generating...allows for ready, quick modification to help explain surprising or new variations".

4) Relevance

A theory must be “relevant to the action of the area”. (Glaser, 1978, p. 5)

The criteria offered by both Charmaz and Glaser were taken into consideration and used for evaluating the present study and the substantive theory. In the last chapter (“Conclusions”), it is explained to what extent and how these criteria were met.

One more consideration of research evaluation seemed to be relevant. Strauss & Corbin (1998) write that in order to evaluate research, a reader should have the possibility to make judgments regarding “adequacy of the research process” and “empirical grounding of the research findings” (p. 252). All the processes within the research were described in detail in the following chapters. The keystones of GTM (such as memo-writing, constant comparative method etc.) were followed as fundamental principles. This promised to enable readers to make a judgment about the competence of the research and empirical grounding of the findings.

5 Methods and procedures

This chapter explains how data collection and analysis were conducted within the present work, based on the guidelines of GTM.

5.1 Implementation of grounded theory elements

In Section 4.3, the key principles of GTM were elucidated. Below it is explained how theoretical sampling, memo-writing, theoretical saturation, theoretical sensitivity, and constant comparative method were applied in this thesis.

Theoretical sampling

During coding and consecutive memo-writing, several tentative categories seemed to be not robust enough; there were gaps in the data, and these were to be filled.

For example, there was a tentative category ‘ambassador of the image’. It appeared because in one of the first interviews a respondent touched upon the issue that the former Governing Mayor is one of the most important ambassadors of the Berlin image. To saturate this tentative category, respondents in further interviews were asked about the role of the Governing Mayor. In addition, documents were searched for – media reports (articles, press releases, videos etc.) devoted to the input of Klaus Wowereit into the Berlin image.

Another example concerns the category ‘professionalized PR-communication’. PR-communication in tourism stood out as one of the important components of the Berlin PR-communication. However, it was not possible to conduct an interview within Visit Berlin, one of the organizations of the “Triumvirate”³³. In this regard, interviewees from other organizations were asked various questions concerning their partnership and co-work with Visit Berlin. Besides this, materials were searched for that would further saturation of the “tourism” aspect of the category ‘professionalized PR-communication’. Such materials as the Visit Berlin site, yearly reports, as well as interviews with the CEO, were chosen and analyzed. These data filled gaps in the data and helped to saturate the category.

Memo-writing

Memo-writing started together with the very first coding. As soon as new ideas, insights or questions appeared, coding was interrupted and memo-writing was turned to. Also, apart from coding, as soon as some ideas or/and categories appeared, memo-writing was done (Charmaz,

³³ “Dreigestirn” (R1: 58). Translation from German (T. Sitnikova)

2006, p. 84). The process of memo-writing lasted during the whole analytic work, starting with coding the very first interview.

Memos were written in MS Word directly, but sometimes hand written on a piece of paper and afterward transferred to the PC. Each memo was given a title. To further the analytic power of memos, sorting, diagramming, and integrating memos was implemented (Charmaz, 2006, p. 115). Following the strategy of diagramming was valuable because it helped visual representation of relationships and properties of categories (Charmaz, 2006, pp. 115-120).

An example of a memo is provided in Appendix 4.

Theoretical saturation

At a certain point, it was evident that the categories were saturated – “show depth and variation in terms of their development” (Corbin, Strauss, 2008, p. 149), and adding new data didn’t provide new insights and/or new properties of categories (Charmaz, 2006, p. 113). In this regard, as it was ensured that gathering more data would make no more difference, theoretical sampling was stopped.

Theoretical sensitivity

The matter of theoretical sensitivity was not neglected either. To heed this important quality in a researcher, the previously listed recommendations by Strauss & Corbin (1991, p. 44) were followed:

- 1) The author once in a while stepped back and asked herself what was really happening in the data, and what the data really said.
- 2) Considering the evolving categories and ideas as provisional, until they were not supported by the data.
- 3) Following the GTM research procedures (which the whole of Chapter 5 is devoted to).

In addition, during coding, gerunds were used where possible because, according to Charmaz (2014, p. 245), using gerunds fosters theoretical sensitivity.

Constant comparative method

Throughout the whole analysis, the constant comparative method was implemented. Data were compared with data in order to find similarities and differences – for example, incidents and statements from one interview were compared with incidents and statements from another

interview (Charmaz, 2006, p. 54). Incidents applicable to each category were compared, then categories and their properties were integrated (Glaser, Strauss, 1967, p. 105).

Implementation of the constant comparative method can be demonstrated with the example of the category ‘collaboration’. By comparing interview statements of different participants, dimensions of the category ‘collaboration’ stood out. The city authorities cultivate collaboration to reach various goals in various fields (political, economic, non-profit etc.). This collaboration is maintained in accordance with various directions of impact, whereas such ones as within the economy, tourism, and culture are seen as the most important ones for the city image strategy.

5.2 Data collection

GTM implies gathering data from interviews, observation, and documents (Urquhart, 2013, p. 8). At the beginning of a piece of research, data collection can be “fairly” comprehensive and conducted through unstructured methods. However, as ideas become more focused, the methods of data collection become more structured (Dey, 1999, p. 6). As an example, Dey mentions interviews which at the beginning of a study may be very long but which gradually become highly selective and focus on particular topics (Dey, 1999, p. 6).

Charmaz writes that “...our data collection methods flow from the research question and where we go with it” (Charmaz, 2014, p. 27). In the very beginning of the present research, it was decided to start with *qualitative interviews*. This was for two major reasons:

- 1) Due to work experience, the author had contacts within the Berliner Senate Chancellery and its two service provider organizations – Kulturprojekte Berlin and Berlin Partner (more precisely – within its business division “be Berlin”). It was believed that due to this experience it would be easier to re-establish contact and recruit interviewees.
- 2) Qualitative interviews allow the acquiring of expert knowledge in a particular research field, and also serve the gathering and analysis of the subjective points of views of the observed phenomenon (Hopf, 2012, pp. 349-350). Semi-structured, intensive qualitative interviews, due to their specifics, carry vast advantages by data collection within the researched phenomenon.

The interview was not the only method of data collection within this thesis. It was complemented by *document analysis*, which helped fill the research gaps. Sections 5.2.1 and 5.2.2 are devoted to the methods of data collection.

5.2.1 Primary data collection: Interviews

Charmaz writes of intensive interviewing as a useful method for interpretative inquiry, as it allows in-depth exploration of a certain topic or experience. Through the in-depth nature of intensive interviews, the interviewees are encouraged to share their experience. The interviewees are asked to reflect on their experiences, whereas the interviewer listens, observes and encourages the interviewee to respond. In this form of interview, the respondent does most of the speaking (Charmaz, 2006, pp. 25-26).

The structure of an intensive interview may range from a guided exploration of topics to semi-structured focused questions (Charmaz, 2006, pp. 25-26). It was decided to conduct semi-structured interviews because they promised more convenience and flexibility. Within such a type of interview, the researcher uses an interview guide with a sequence of themes that are to be covered, and questions. However, the researcher may change the sequence of discussed themes, as well as forms of questions, if it is necessary for following up interviewees' answers (Kvale, 1996, p. 124).

An intensive interview follows a special etiquette – the researcher is supposed to express his/her interest and show a willingness to know more and encourage an interviewer to go into more detail, talk about his/her feelings, actions, and thoughts. In the course of an interview, an interviewer is also to ask for clarifying details, and thus shift the conversation, come back to earlier points, follow the hunches (Charmaz, 2006, p. 26).

5.2.1.1 Limitations

Through the potential for an in-depth exploration of a researched phenomenon (Charmaz, 2006, pp. 25-26) and acquiring expert knowledge (Hopf, 2012, pp. 349-350), which promises rich data, the *advantages* of the interview method are very convincing.

However, some *limitations* of the qualitative interviews are to be mentioned. Kvale lists several objections to the *quality* of this method. Among them is the claim that the qualitative interview is too *person-dependent*, so that the quality of interviews depends on the skills of the interviewer (Kvale, 2007, p. 86). Kvale underlines that a qualitative interview is “context-sensitive and dependent on the personal interrelationship of the interviewer and interviewee” and, “rather than attempt to eliminate the influence of the personal interaction . . . , we might regard the person of the interviewer as the primary research instrument for obtaining knowledge” (ibid.). As qualification criteria for an interviewer, Kvale claims “that he or she is be knowledgeable, structuring, clear, gentle, sensitive, open, steering, critical, remembering and

interpreting” (Kvale, 2007, p. 91). Criteria for a high-quality interview concern the richness of answers, its length, and the clarification of the interviewee’s statements (Kvale, 2007, p. 90).

Another point of criticism is the opinion that qualitative interviews are not valid and depend on subjective impressions. According to Kvale, *validation* depends on the researcher’s ability to constantly check, question, and interpret the findings – issues which depend on the “craftsmanship of the researcher” (Kvale, 2007, p. 87). Continuing with the position that validity is a matter of the craftsmanship of the researcher, Kvale lists three approaches for validating interview knowledge:

- 1) Validation means checking. The researcher should adopt a critical look at the analysis and counter selective perceptions and biased interpretations.
- 2) Validation means questioning whether “an investigation investigates what it seeks to investigate – the content and purpose of the study precede questions of method”.
- 3) Validation means theorizing. Within a GTM study, verifying interpretations is a part of theory generation (Kvale, 2007, pp. 123-124).

To continue with the validity issue, Morse et al. underline that the sample must be appropriate – it should consist of participants who best possess the knowledge. “This ensures efficient and effective saturation of categories, with optimal quality data and minimum dross” (Morse et al., 2002, p. 18).

Cohen et al. mention *researcher’s bias* as one of the sources of invalidity of qualitative interviews. “Perhaps the most practical way of achieving greater validity is to minimize the amount of bias as much as possible” (Cohen et al., 2007, p. 150). The following characteristics of the interviewer are regarded as the sources of bias: his/her attitudes and expectations; a tendency for the interviewer to seek answers that support preconceived notions; misperceptions of what the respondent is saying; misunderstanding of the question by the respondent. (ibid.).

Social desirability bias should be also mentioned in terms of validity of qualitative interviews. “A participant’s concern about the researcher’s approval could be heightened if the research involves disclosure of unethical, immoral, or illegal acts” (Collins et. al, 2005, p. 191).

Stepping away from the issue of interview quality and validity, it should be mentioned that the process of transcribing interviews for coding purposes is very *time-consuming*. However, doing interviews together with field notes is worth it because they provide rich data.

The limitations of qualitative interviews were taken seriously by the author – starting from the preparation and to the point of analyzing the interviews. A lot of attention was paid to the quality and validity. Based on the previous interview experience, the author additionally

devoted time to reading literature on qualitative interviewing. To avoid researcher's bias, the questions were constructed as clearly as possible. Validation permeated the whole research process; the author attempted to counter biased interpretations and selective perceptions. Of course, the issue of social desirability was kept in mind because it can be assumed that the respondents might have provided such answers which would better "please" the interviewee. Above all, this concerned questions on evaluation of the city PR of Berlin.

5.2.1.2 Sampling

Initial sampling is a "point of departure" for gathering data, whereby the researcher establishes sampling criteria for people, cases, settings, situations, and so forth, before entering the field (Charmaz, 2006, p. 100). Within the present thesis, it was a matter of snowball sampling.

The prospective interviewees were first contacted per e-mail. They got an interview request and basic information on the research project (Appendices 1 and 2). If a potential respondent didn't reply within several days, then an attempt was made to reach him/her on the phone in order to negotiate the possibility of an interview.

Representatives of three organizations³⁴ (Senate Chancellery, Kulturprojekte Berlin, and Berlin Partner) were contacted. These organizations were believed to provide plentiful information on the researched phenomenon.

The head of Kulturprojekte Berlin could not participate in the interview himself, but he provided contacts for two colleagues, who kindly agreed to meet for an interview. One of the participants from Kulturprojekte recommended contacting a representative of Tempelhof Projekt, who would also provide useful information on the Berlin city PR issues.

Relying on the experience within the project "Berlin Days in Moscow" and understanding the role of the Senate Chancellery in the image issues of Berlin, R3 was contacted. This ended up with an interview. This respondent also recommended contacting the Department of PR and City Marketing of the Senate Chancellery. After contacting the head of this department, an interview with R6 was arranged.

An attempt was made to conduct an interview within Visit Berlin because R1 from Kulturprojekte Berlin talked about the "Triumvirate" ("Dreigestirn") – Berlin Partner, Visit Berlin, Kulturprojekte Berlin (R1: 53-70), organizations playing important roles in city image matters. This discovery generated the idea of acquiring a representative of Visit Berlin as an interviewee. Unfortunately, several concerted attempts to contact the press-office of Visit

³⁴ The author co-worked with these three organizations during the project "Berlin Days in Moscow" in 2011 (a row of festive events in Moscow devoted to the 20th jubilee of the city partnership between Berlin and Moscow)

Berlin in order to get the name of a potential interview partner/appointment were unsuccessful. It also didn't work out later with Visit Berlin, after one of the interviewees from the Senate Chancellery (R6) tried to help by establishing contact between the author and a potential respondent.³⁵

There was an attempt to conduct interviews with Berlin Partner, too. Within the interview with R4, it became clear that Berlin Partner divides the large area of operation Capital Marketing (“Hauptstadt-Marketing”) into two branches – capital campaign “be Berlin” (“Hauptstadtkampagne”) and Location Marketing (“Standort-Marketing”). Thus, it was planned to conduct an interview with a representative of the Location Marketing, as it was seen as an important participant in the Berlin image strategy. In addition, the head of the Berlin Partner PR-department was contacted with an interview request. Unfortunately, in both cases, the possible respondents referred to lack of time.

Finally, one of the interviewees mentioned the German Lottery Foundation Berlin (“Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin”) several times. This foundation is a major sponsor of various projects and events in many areas including culture. The author considered it would be interesting to find out how a representative of the foundation judges the image strategy from a position of a sponsor. The representatives of the press-office of the Lottery Foundation had first agreed to give an interview, but several attempts by the author to set up an appointment were, until February 2015, unsuccessful. This is also most likely explained by the lack of time of the potential respondent.

Despite the fact that not all the planned interviews were conducted, the author didn't see it as a failure. Fortunately, due to its flexibility, GTM implies various data collection possibilities. Thus, the lack of interviews which would have provided relevant and sparkling information was compensated by complementary data collection – documents. In the case of one particular interview (R4 (“be Berlin”, Berlin Partner)), a time limit of 30 minutes was set by the respondent. Despite its length, the interview still turned out to be very informative. As the interview was coded right after transcribing, a series of questions was raised. Then extra data was searched for in order to answer the questions and fill the gaps.

5.2.1.3 Interview guide

An intensive interview can be based on a loosely guided explanation of topics or semi-structured focused questions. The researcher designs a few broad, open-ended questions (Charmaz, 2006, p. 26).

³⁵ During the interview R6 talked about her regular cooperation with Visit Berlin.

Prior to the first interview an interview guide³⁶ was designed. The majority of the questions were open-ended. It was also attempted to construct the questions as broadly as possible. According to Charmaz, these two conditions foster detailed discussion of a topic (Charmaz, 2006, p. 26).

The interview guide was built in accordance with the following thematic blocks: personal, organization, image, campaign, strategy, measures, and evaluation. The choice of the thematic blocks *campaign*, *strategy*, *measures*, and *evaluation* was influenced by Merten's matrix of PR-conception (elucidated in Chapter 2). The thematic blocks *personal* and *organization* were supposed to provide details on the specifics of work within the relevant organizations. With the help of the block *image*, it was intended to gather extra comprehensive data on the PR-strategy of generating the image of Berlin.

The questions were designed as far as possible to be broad so that they would include as many dimensions as possible. For example, the question "How, in your opinion, is Berlin perceived by the public?"³⁷ The interview guide contained two columns: in the first column there were the main questions, and in the second column there were clarifying questions in case an answer seemed not to be detailed enough. The absolute majority of questions were open.

The interview guide was updated after the first interview and its initial coding. Some questions were reformulated, some added, some deleted.

5.2.1.4 Conducting interviews

Concerning the interview settings, all the interviews were conducted at the participants' workplaces. The participants either had their own rooms or arranged for the interview to take place in a meeting room. Thereby, both interviewees and interviewer had the chance to fully concentrate on the interviewing process. Disturbing background noise was thereby avoided, too.

Before starting the interviews, the purpose of the interview was explained to the respondents. They were asked whether they had any questions concerning such aspects as data usage. Afterward, the respondents were asked for permission to be recorded. All the respondents allowed recording. The interviews were recorded with help of the ASR Sound and Voice Recorder app installed on the tablet.

As previously mentioned, the absolute majority of questions were broad in order to provide as informative answers as possible. If the answer was not broad enough, or in the course of an

³⁶ See Appendix 3

³⁷ German: Wie wird Ihrer Meinung nach die Stadt Berlin in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

interview an extra question appeared, the interviewer requested for additional details, and/or asked a clarifying question. Sometimes for this reason, the sequence of the planned themes for discussion changed. In addition, as Charmaz advises (2006, p. 26), the author expressed her willingness for more details, encouraged the respondents to provide more details, followed the hunches, and came back to earlier points. During the interviews, field notes were made in order to better follow the lead and get analytic insights later during analyzing.

The length of the interviews varied from 30 to 71 minutes. All in all, six interviews were conducted in the period from December 2013 to January 2015.

5.2.1.5 Transcribing interviews

Each interview was transcribed as conducted. The interviews were transcribed fully because having all the interview data as transcription was seen by the author as a necessary condition for analysis, which started from initial coding. Also, as it was planned to code the interviews fully, transcribing the complete interviews (and not parts of it or notes) was necessary – “Coding full interview transcriptions gives you ideas and understanding that you otherwise miss” (Charmaz, 2014, p. 136). The interviews were transcribed verbatim.

5.2.1.6 Ethical issues

Often within a GTM study, sensitive issues are researched. Urquhart emphasizes that the participants (interviewees) should have the right to withdraw their data at any time, and the researcher must explain to the participants how the data will be used and published. Within some studies, it may be necessary to anonymize participants and their organizations in the final paper (Urquhart, 2013, p. 70).

Within the present thesis, ethical issues were taken with responsibility as well. The following procedures were followed:

- 1) The respondents were asked for permission to have the interviews recorded.
- 2) The author guaranteed to preserve anonymity and confidentiality. In the final paper, the names of the respondents were listed as R1, R2 (“respondent one”, “respondent two”) and so forth.
- 3) The organizations of the respondents were not anonymized because listing them was seen as important for presenting the findings.

5.2.1.7 Key organizations

To help readers follow the analytic lead, some short information on the key organizations is provided in this section. All of the listed organizations play an important role in the city PR.

1) Berlin authorities

“Berlin authorities” is a broad notion. However, below, some important relationships for the analysis are explained (without going into political details).

The Governing Mayor (together with the organizations listed below) is involved in various types of agency, which are in one way or another connected with the PR-strategy of Berlin.

Governing Mayor (Regierender Bürgermeister)

Klaus Wowereit was the Governing Mayor of Berlin for over 13 years. He resigned on the 11th of December, 2014 (“Klaus Wowereit tritt”, 2014, para. 1). Several respondents mentioned Wowereit’s direct or indirect relation to various issues concerning the city image and the PR around it. The role of Wowereit will be elucidated later in the analysis.

Important note: all the interviews (except for the interview with R6) were conducted before the resignation of Wowereit. Thus, the statements of respondents concern the input of Wowereit into the image of the city.

Michael Müller was chosen as the new Governing Mayor of Berlin. By the time the majority of the interviews had been conducted, Müller was not yet in his current position, and thus his input in the city PR could not yet be estimated. Moreover, this short period of time since Müller took up his post can hardly be analyzed from the viewpoint of the Berlin city PR.

The Senate (Der Senat)

The Berlin Senate is the executive governing body of Berlin. It consists of the Governing Mayor and eight senators (appointed by the Governing Mayor) in accordance with the areas of operations in the framework of the Guidelines for Government policy (Richtlinien der Regierungspolitik) (Berlin.de, n.d.c).

The Berlin Parliament (Das Abgeordnetenhaus)

The parliament is the legislative governing body of Berlin. It has three main tasks: legislation for Berlin, formation of a government (election of the Governing Mayor), and control of the government (Senate) (Abgeordnetenhaus Berlin, n.d.).

Senate Administrations (Senatsverwaltungen)

The Senate Administrations are subordinate to the Berlin senators. Below is the list of the administrations:

- Senate Administration for Labour, Integration, and Women's Issues (Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen);
- Senate Administration for Education, Youth, and Science (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft);
- Senate Administration for Finance (Senatsverwaltung für Finanzen);
- Senate Administration for Health and Social Issues (Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales);
- Senate Administration for the Interior and Sports (Senatsverwaltung für Inneres und Sport);
- Senate Administration for Justice and Consumer Protection (Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz);
- Senate Administration for Urban Development and the Environment (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt);
- Senate Administration for Economics, Technology and Research (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung) (Berlin.de, n.d.d).

Some of these are directly related to the issues of the Berlin city PR and will be mentioned in the analysis.

In 2006 the Administration for Culture (Kulturverwaltung) became a part of the Senate Chancellery (Department V: Cultural Affairs) due to the re-organization of the Senate (Berlin.de, n.d.e). Thus, culture is nowadays under the responsibility of the Senate Chancellery.

Senate Chancellery (Senatskanzlei)

The Senate Chancellery supports the Governing Mayor and the Senate by fulfilling certain tasks. The chief of the Senate Chancellery manages it according to the directives of the Governing Mayor (Berlin.de, n.d.c).

The Senate Chancellery has its residence in the Red City Hall (Rotes Rathaus). It is the chancellery of the Governing Mayor. It supports the Governing Mayor by planning and regulation of Berlin politics. The Senate Chancellery deals with: coordination of the work of the Senate; federal affairs, press and information work; sustaining and fulfilling the site www.berlin.de; city partnerships; protocol services (Berlin.de, n.d.b).

The Senate Chancellery has also been responsible for the *city culture policy* since 2006 (Berlin.de, n.d.b). This is the reason why the Governing Mayor is at the same time the senator for culture.

The Senate Chancellery also coordinates the “be Berlin” image campaign. It was possible to organize two interviews at the Senate Chancellery – at Department IV (Protocol and Foreign Affairs) and at Department II (Press, Information and Media). Below, brief information about the departments of the two interviewees is provided.

Senate Chancellery, Department IV: Protocol and Foreign Affairs

The department deals with the following tasks: taking care of guests of the highest level, organizing festive and memorial events, coordinating foreign affairs and city partnerships, and mentoring diplomatic bodies (Berlin.de, n.d.e). The interviewee R3 deals with such issues as city partnerships, festive and memorial events, and also taking care of the official city guests.

Senate Chancellery, Department II: Press, Information and Media

Department II has three task fields: press office (Aktueller Dienst), “www.berlin.de” editorial office (Landesredaktion), and PR (Öffentlichkeitsarbeit).

The interview was conducted with R6, one of the employees of the PR subdivision of Department II. The spectrum of responsibilities of the interviewee includes:

- Events (e.g., presentation of Berlin at the celebrations devoted to the Day of German Unity (Tag der Deutschen Einheit) which takes place in different German cities yearly);
- Coordinating and supervising the “be Berlin” campaign as well as partially the Location Marketing (Standortmarketing);

- Coordinating production of various information materials (flyers, brochures etc.).

2) Kulturprojekte Berlin

Kulturprojekte Berlin is a state-owned company (Landeseigene Gesellschaft). Its mission is facilitation, integration, and mediation of culture. Among the task fields of Kulturprojekte Berlin are: organizing cultural events and thematic years, creating cultural programs on the assignment of the Berlin authorities, cultural education, and service portfolio for museums, and so forth.

3) Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie (in this thesis – Berlin Partner) is a public-private partnership and a network of 230 partners from the economy. It aims at facilitating the Berlin economy. The fields of action of the organization are presented in the table below:

<p>1. Location Berlin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Location information; - Location advantages; - Location for E-mobility; - Smart City Berlin; - The Berlin Startup Unit; - Airport Region Berlin-Brandenburg 	<p>2. Services:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Location services; - Sponsorship/Financing; - Talent services; - Technology services; - EU and international services; - Business support in districts; - eBusiness services
<p>3. Industry/Cluster:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Health care industry - ICT/Media/Creative industry - Transport/Mobility/Logistics - Power engineering - Optics - Service industry - Industrial production 	<p>4. Capital Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Capital campaign “be Berlin”</i> - <i>Location Marketing</i> - Berlin Weeks - Berlin-Partner-Network - Berlin-Partner-Events

Table 5: Fields of action of Berlin Partner (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, n.d.a., n.d.c)

In the fourth part of the table, the capital campaign “be Berlin” and Location Marketing are italicized because these fields of tasks turned out to be very important within the analysis. Capital Marketing includes the “be Berlin” capital campaign and the Location Marketing. These two sections are often *intertwined*, but still need to be differentiated.

Below, a short reference on both subdivisions of the Capital Marketing is provided.

“be Berlin” (Capital campaign)

“be Berlin” is the city image campaign with the goal “to strengthen Berlin’s positive image and to promote the city on a national and international level as a great place to live, as a leading location for business and industry, and also as a travel destination for the many tourists who visit the capital each year” (be Berlin, n.d.b).

The campaign was launched in 2008 first with a local focus (Berliners) and then obtaining an international focus in 2009 (be Berlin, n.d.a).

According to the interviewee, “be Berlin” is responsible for the broad image of Berlin and thus has a broader target audience (R4: 74-78).

The campaign is coordinated by the Senate Chancellery.

Location Marketing

This field of action aims at promoting Berlin “as an attractive location for business, technology and investments to Germany and the world”. (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, n.d.f) According to R4, it conducts b2b communication addressed to investors and decision-makers (R4: 79-81).

Location Marketing is coordinated by the Senate Administration for Economics, Technology and Research (R4: 78-79).

4) Visit Berlin

Visit Berlin (Berlin Tourismus & Kongress GmbH) has been operating since 1993. It has several areas of operation, including:

- Tourist marketing of Berlin in various markets worldwide and domestically (“Market Management”); the key partners are tour operators and agents, and tourist service providers.
- Marketing Berlin (both nationally and internationally) as one of the world’s leading congress destinations (“Berlin Convention Office”).
- Providing tourist information services and products for tourists (Visit Berlin, n.d.b).

5.2.1.8 Respondents and organizations

All in all, six interviews were conducted in the period from December 2013 until January 2015. Respondents from the following organizations participated:

R1:³⁸Kulturprojekte Berlin

R2:Kulturprojekte Berlin

R3:Senate Chancellery

R4:Berlin Partner

R5:Tempelhof Projekt

R6:Senate Chancellery

5.2.2 Complementary data collection: Documents

The key role of theoretical sampling was explained earlier in this thesis. In the process of coding the first interviews, certain gaps in the data were identified. The question where to sample next arose. Documents with all its convincing *advantages* seemed to be especially suitable to complement the interview data.

Charmaz raises the issue of extant texts (the creation of which is not affected by the researcher). Extant texts may provide useful information and complement interview methods (Charmaz, 2006, p. 37). By analyzing extant texts, it is necessary for the researcher to ask himself/herself such questions as:

- What are the parameters of the information?
- On what and whose facts does it rest?
- What does it mean to various participants in the scene?
- What does it leave out?
- Who has access to the facts, records, or sources of information?
- Who is the audience for information?
- Who benefits from shaping the information in a particular way?
- How (if at all) does the information affect actions? (Charmaz, 2006, pp. 37-38).

Answering these questions may provide *valuable data*. For example, comparing field notes and some extant documents “can spark insights about the relative congruence – or lack of it – between words and deeds” (Charmaz, 2006, p. 38).

³⁸ Respondent

“A major way of using texts is as objects for analytic scrutiny themselves rather than for corroborating evidence” (Charmaz, 2006, p. 39). However, Charmaz underlines that it is necessary to treat the text information as products and thus be critical because the processes that create these texts may be ambiguous, invisible or unknowable (Charmaz, 2006, p. 39).

Documents from everyday life can be considered relevant for addressing certain research questions. This is a vast array of resources from everyday life, from websites, email messages, contracts, technical manuals to personal blogs, letters, and so forth (Charmaz, 2014, p. 45). By analyzing documents, researchers may start with the content of the texts, or address the relationships between structure and content, form and content, audiences as well as authors, production of texts as well as presentations of it (Charmaz, 2006, p. 40).

As within a GTM study, data collection and analysis overlap, the concepts emerging from the data direct future data collection, and it is decided where to sample next (Urquhart, 2013, p. 8). This was also the case during coding of the first transcribed interviews. During the coding process, gaps in the data stood out, and questions arose. This is why it was decided to turn to document analysis, which carries a number of advantages.

Bowen (2009) claims that document analysis is less time-consuming and therefore *more efficient than other methods*. It implies data selection, and not data collection. Besides, document analysis is characterized by:

- Cost-effectiveness (because the data has already been gathered);
- Availability (many documents can be freely accessed online);
- Exactness (documents contain exact names, details, references etc.);
- Coverage (documents have a broad coverage);
- Stability (documents are suitable for as many reviews as needed) (Bowen, 2009, p. 31).

These factors served as a definite “pro” for choosing document analysis as a complementary method of data collection.

However, Bowen outlined some *shortcomings* of document analysis, too:

- Insufficient detail (because documents are created independently of a research agenda);
- Low retrievability (some documents may become blocked, or no longer retrievable);
- Biased selectivity (e.g., in organizational context documents may be aligned with corporate policies and procedures) (Bowen, 2009, pp. 31-32).

In addition, according to Charmaz, extant texts may have limitations because people privy to these texts may purposefully have left certain pieces of information out (Charmaz, 2006, p. 37).

These limitations were taken into consideration when conducting document analysis. As the documents were used as supplementary data in order to fill the gaps and to answer evolving questions, the argument that documents contain insufficient detail was not considered to be relevant. Concerning the low retrievability, online documents (e.g., a web page) were saved on the PC as a text document, pdf-files were downloaded and saved as well; video interviews were transcribed and saved as text documents. Concerning the possible biased selectivity, it was attempted to avoid it by analyzing not only sources that were produced by the Berlin authorities or organizations of the “Triumvirate”, but also the media. Besides, documents which would critically consider the Berlin PR were also searched for.

The search was for documents which would be useful as complementary sources of data. For example, as it was not possible to arrange an interview with Visit Berlin, an informative interview with one of the representatives of this organization was searched for. Several relevant documents were found, among which were a 30-minute video interview with B. Kieker (Visit Berlin CEO) and a printed interview with him.

Following the logic of theoretical sampling, overall 42 documents were chosen as complementary data sources. Such documents as press releases, media articles, videos on YouTube, interviews, yearly reports, and brochures were analyzed. Appendix 5 contains the table with the analyzed documents.

5.3 Data analysis

This section explains data analysis procedures within a GTM study. The essence of initial, focused and theoretical coding is explained. The coding procedure itself is described. In addition, it is explained how document analysis was conducted. Furthermore, the procedure of developing categories and theoretical concepts is elucidated.

5.3.1 Coding

Within a GTM study, data analysis starts with coding. Coding is a “pivotal link between collecting data and developing an emergent theory to explain these data” (Charmaz, 2014, p. 113).

As the author chose to orientate towards Charmaz's constructivist approach towards GTM, Charmaz's coding approach was implemented. In particular, the concepts "initial", "focused", and "theoretical" coding were applied.

5.3.1.1 Initial coding

Initial coding is the very first step of the analysis, which means "running the data open" (Glaser, 1978, p. 56). It is a bottom-up coding, which means that codes are suggested by the data, not by the literature (Urquhart, 2013, p. 38). During initial coding, the researcher remains open and stays close to the data, which furthers the recognition of theoretical possibilities in the data (Charmaz, 2006, p. 47).

Initial coding starts right after the very first interview. Charmaz outlines that initial codes are provisional because the researcher aims "to remain open to other analytic possibilities and create codes that best fit the data" (2014, p. 117).

During initial coding, the researcher should ask himself/herself such questions as:

- "What is this data a study of?"
- "What is actually happening in the data?"
- "What category does this incident indicate?" (Glaser, 1978, p. 57)

These questions keep the researcher "theoretically sensitive and transcending when analyzing, collecting, and coding his data" (Glaser, 1978, p. 57). Charmaz also suggests asking these questions during initial coding:

- "What does this data suggest? Pronounce?"
- "From whose point of view?" (Charmaz, 2006, p. 47).

Charmaz writes of line by line coding as an "enormously useful tool" because it prompts the researcher to remain open to the data and see its nuances (Charmaz, 2006, p. 50). It also helps free the researcher from preconceptions (Urquhart, 2013, p. 24). According to Glaser, line by line coding is necessary to achieve "a full theoretical coverage which is thoroughly grounded" (Glaser, 1978, p. 57). Also, it helps to verify and saturate the categories, minimizes missing important categories, and contributes to developing a dense theory (Glaser, 1978, p. 58).

Initial coding helps to see gaps in the data. "Realizing that your data has gaps . . . is part of the analytic process", and this right at the early stage of the research. "Then you locate sources of needed data and gather them" (Charmaz, 2014, p. 118). It is important to see initial codes as provisional because the researcher remains open during the analysis and creates codes which

best of all fit the data. Then he/she gathers more data in order to examine and fill out the developed codes (Charmaz, 2014, p. 117).

The usefulness of using gerunds is also to be outlined. According to Charmaz, trying to see actions in each segment of data allows the researcher to gain “a strong sense of action and sequence with gerunds”, preserves the fluidity of the participants’ experience, and provides new ways of looking at it. In this way, the researcher does analysis from the perspective of the respondents (Charmaz, 2006, p. 49). “If you ignore, gloss over, or leap beyond participants’ meanings and actions, your grounded theory will likely reflect an outsider’s, rather than an insider’s view” (Charmaz, 2006, p. 49).

“In vivo codes” is another notion which is relevant to the initial coding phase. These are special terms used by the participants. These terms serve the researcher as a “useful analytic of departure”, and “serve as symbolic markers of participants’ speech and meanings”. For example, some in vivo codes reveal a fresh perspective on a situation (Charmaz, 2006, p. 56). However, the in vivo codes need to be treated analytically and, like other codes, they demand “comparative and analytic treatment” (Charmaz, 2006, p. 55).

5.3.1.2 Focused coding

Focused coding is the major phase of GTM coding. This is the essence of focused codes:

Through studying and comparing our codes, we choose telling initial codes or devise a code that subsumes numerous initial codes. We treat these codes as focused codes to examine large batches of data.... While engaging in focused coding, we typically concentrate on what we define as the most useful initial codes and then we test them against extensive data. (Charmaz, 2014, p. 138)

At the focused coding stage, the researcher is looking for the major focus of his/her study, whereby it is expected that the analysis of the research problem deepens. Thus, the focused codes “should also point the way to future theoretical sampling, as a focus for the theory emerges” (Urquhart, 2013, p. 88).

Within focused coding, the researcher concentrates on what initial codes say, and on comparisons with and between them. Thus, one of the goals of focused coding is “to determine the adequacy and conceptual strength” of the initial codes (Charmaz, 2014, p. 140). To determine which initial codes could serve as focused codes, Charmaz offers the following list:

- “What do you find when you compare your initial codes with data?”
- “In which ways might your initial codes reveal patterns?”
- “Which of these codes best account for the data?”

- “Have you raised these codes to focused codes?”
- “What do your comparisons between codes indicate?”
- “Do your focused codes reveal gaps in the data”? (2014, pp. 140-141).

Urquhart (2013) underlines the importance of reflecting on the focused codes and advises the following:

- Grouping focused³⁹ codes together;
- Considering if one focused code is an attribute of another;
- Considering if a focused code is actually a relationship;
- Considering if any of the initial⁴⁰ codes in focused codes are a better name for that focused code;
- Considering if the name given to the focused code is truly representative (p. 89).

Just like initial coding, focused coding is an emergent process. This means that during coding ideas keep emerging. This is why after coding a piece of data the researcher should compare the codes and data with each other. A code constructed to fit one statement may illuminate another, or, an earlier incident may draw attention to a later incident (Charmaz, 2014, p. 143). During focused coding, the researcher has the flexibility “to pursue the codes that prove to be fruitful and to put aside ones that are not” (Charmaz, 2014, p. 144).

5.3.1.3 Categories

Categorizing is the next analytic step in GTM. It is defined by Charmaz as:

The analytic step in the grounded theory of selecting certain codes as having overriding significance or abstracting common themes and patterns in several codes into an analytic concept. As the researcher categorizes, he or she raises the conceptual level of the analysis from description to a more abstract, theoretical level. The researcher then tries to define the properties of the category, the conditions under which it is operative, the conditions under which it changes, and its relation to other categories. Grounded theorists make their most significant theoretical categories into the concepts of their theory. (Charmaz, 2006, p. 186)

According to Glaser & Strauss, a category is a “conceptual element in a theory” (Glaser, Straus, 1967, p. 37). This is how Charmaz defines a category: “Categories explicate ideas, events, or processes in your data – and do so in telling words. A category may subsume common themes and patterns in several codes” (Charmaz, 2006, p. 91).

³⁹ Urquhart calls focused codes “selective” (Urquhart, 2013).

⁴⁰ Urquhart calls initial codes “open” (Urquhart, 2013).

In the context of categories, one also speaks of properties and dimensions. Dey explains these terms as follows:

- 1) Category: “class, division, or any relatively fundamental concept”;
- 2) Property: “owning, being owned; attribute, quality, characteristic; quality common to a whole class but not necessary to distinguish it from others”;
- 3) Dimension: “measurable extent of any kind” (1999, p. 52).

It is to be noted that dimensions not only refer to time or space, for example, but also “we may talk of problems or ideas as having a number of different dimensions” (Dey, 1999, p. 52).

Dey explains categories, properties, and dimensions with the example of water. To categorize water, one can categorize it as a fluid rather than as a gas or a solid, by comparing it with other *substances*. Categories are to be assigned in accordance with a certain classification schema. If distinguishing water from alcohol, then water will be classified under *beverages* (Dey, 1999, p. 53). Dey explains the essence of comparison:

Comparison is always for a purpose, and since our purposes vary, the distinctions we draw (and the categories we use) may also vary. Categories allow us both to identify what something is (identification) and to contrast it with other things (discrimination). Typically, we make these distinctions on the basis of the properties things have. (Dey, 1999, p. 53)

Water has various properties. It can dissolve substances, become steam through heating, and so forth, but it can also sustain life when one drinks it, or take life when one drowns. Concerning dimensions of water, one can measure its volume, or measure its depth with a stick (Dey, 1999, p. 53).

Charmaz underlines the role of memo-writing for raising focused codes to conceptual categories. She provides the following guidelines for memo-writing:

- Defining the category;
- Explicating the properties of the category;
- Specifying the conditions under which the category arises, is maintained, and changes;
- Describing its consequences;
- Showing how the category relates to other categories (Charmaz, 2006, p. 92).

According to Charmaz, attempting to treat focused codes as categories prompts the developing and scrutinizing of them. The researcher decides whether these tentative categories

are to be considered categories. If they then are accepted as categories, he/she clarifies what the categories consist of, and specifies the relationships between them (Charmaz, 2006, p. 91).

Core category

Some researchers pay considerable attention to the so-called “core category”. According to Glaser, a core category serves as a guide for further data collection and theoretical sampling (Glaser, 1978, p. 61). Generation of theory occurs around a core category. “Without a core category an effort of grounded theory will drift in relevancy and workability” (Glaser, 1978, p. 93).

A core category is central and relates to as many other categories and their properties as possible; it reoccurs frequently in the data; it relates meaningfully and easily to other categories, and this doesn’t need to be forced; it has a considerable carry through and it leads through the analysis (Glaser, 1978, pp. 95-96).

Following Glaser, the researcher is supposed to generate a theory around one core category at a time. If two core categories are discovered, the researcher is to choose one and demote the other one, so that the demoted category is filtered into the theory as one relevant to the core category (Glaser, 1978, p. 93).

However, Dey argues that the above criteria of discovering the core category don’t explain why only one core category should be chosen:

There seems to be no reason, a priori, why any one category should account for a large portion of the variation of data. This is one area where the normal injunction of grounded theory – never to look for a fit in the data – seems to be suspended. Indeed, the theorist is encouraged to look for a core category from the start, though to be fair, also cautioned not to rush to judgment and to exercise patience in a search that “tests the analyst’s skills and abilities”⁴¹. (Dey, 1999, p. 111)

Besides, Dey means that concentrating on just one core category as a “fulcrum” may mislead if the role of other important factors is excluded/underestimated (Dey, 1999, p. 111). Urquhart doesn’t write about just one core category either: “To be workable, and elegant, a theory needs to have only a few constructs of core categories...” (Urquhart, 2013, p. 89).

The final argument for not staking on the core category would be that the chosen constructivist approach to GTM promises more flexibility and doesn’t demand from the researcher the restriction of the research to one core category.

⁴¹ The whole citation is the following: “Certainly deciding on a core category tests the analyst’s skills and abilities” (Glaser, 1978, p. 95).

5.3.1.4 Theoretical concepts

According to Charmaz, categories can be major and minor. Categories which contain crucial properties, make the data meaningful, and carry the analysis forward *are to be raised to concepts* (Charmaz, 2006, p. 139).

This passage describes the essence of theoretical concepts:

We choose to raise certain categories to concepts because of their theoretical reach, incisiveness, generic power, and relation to other categories. Raising categories to concepts includes subjecting them to further analytic refinement and involves showing their relationships to other concepts.... For constructivists, theoretical concepts serve as interpretive frames and offer an abstract understanding of relationships. (Charmaz, 2006, pp. 139-140)

The researcher is supposed to “raise the categories that render the data most effectively” (Charmaz, 2006, 139). Besides this, Charmaz underlines that theoretical concepts subsume lesser categories, hold more significance by comparison, account for more data, and are also often more evident (Charmaz, 2006, p. 140).

5.3.1.5 Grounding categories

It is not enough to develop categories. The researcher should ground them. Dey (2007) puts the questions of what it means to ground categories, how grounding categories can be accomplished, and when gathering and analyzing data can be stopped (p. 168).

How does the researcher understand that the categories were grounded? Dey answers this question:

Categories are based on comparison.... We identify similarities between various features of objects and events, which we use as a basis for formulating categories and assigning phenomena to them. This account assumes that categories are identified through correspondence to key features in the phenomena that we can observe. Categorization proceeds according to set criteria of rules, which allow the unambiguous assignation of phenomena to designated categories. In the classical model, categories are indeed categorical and express a clear and complete conceptualization of phenomena in terms of common features. (2007, p. 169)

However, Dey notices that there is a more complex vision towards categories and categorization, and the “classical” attitude has shortcomings. For example, “the centrality of comparison”, “the critical role of similarity”, “unambiguous membership and crisp category boundaries” are disputed by the researchers (2007, p. 172).

Dey offers to turn to other approaches. *First*, he emphasizes that various researchers treat turning to the existing knowledge in the field differently. Whereas the founders of GTM, Glaser

and Strauss, recommended avoiding preconceptions by “not engaging in advance of the research with existing literature in the field of interest” (p. 176), Dey claims the following:

Even ideas drawn from the immediate field can provide a useful guide to analysis, providing that we keep an open mind about their cogency and relevance to the data.... The point is not to avoid preconceptions, but to ensure that they are well-grounded in arguments and evidence, and always subject to further investigation, revision, and refutation. (2007, p. 176)

Dey raises the issue of validity in terms of “the degree to which our theoretical claims are consistent with well-established knowledge in the field”. He underlines that there should not necessarily be consistency of the new interpretations with the established knowledge, but “any inconsistency is an occasion for further reflection and investigation” (Dey, 2007, p. 177). Dey sees validity as an extent to which a theory is grounded both empirically and conceptually. Thus, when categories are developed, it is necessary “to take account of their theoretical underpinnings and implications as much as their efficacy with regard to data” (ibid.).

Second, Dey elaborates on the constant comparison method. Even if the comparison is of crucial meaning in GTM, recognizing patterns in the categories is just a part of the whole process of category development, and efficacy of the categories should not just be reduced to an appropriate representation in terms of similarity and difference.

In this respect, Dey claims that researchers should be more circumspect and ask themselves “which patterns are worthy of recognition, or further conceptual analysis, and why”. Until these questions are answered, empirical regularities in the data are of little value. Dey also suggests that categories can be considered grounded if they provide “logical and economical accounts of empirical observations”. In addition, these categories then “do not so much represent these observations as explain them” (ibid.).

Third, Dey raises the issue of causality. Causal explanations are used for analyzing social processes. This implies the involvement of “causal links between conditions, interactions, and consequences in the evolution of the social process, not forgetting the strategic role of the various actors involved” (ibid.).

From this perspective, categories can be grounded through a systematic appraisal of the contexts, dynamics, and results of interactive processes. This is typically presented as a process of connection categories which have emerged through the initial analysis by a comparative investigation of their various properties and relations. (ibid.)

However, Dey mentions the psychological research, which suggests that causality is not a result of categorization; in contrast, causality is integral to categorization:

We do not categorize and then connect; we connect by categorizing. When we categorize, we typically invoke theories of how the world works and, in this way, our categories

provide implicit guidelines for inference and prediction.... Categories can be grounded more adequately if we recognize and attend the causal assumptions which underpin them. (Dey, 2007, p. 178)

Dey continues: “otherwise we can simply discover connections later which are already implicated in the categories we have generated at the outset”, providing an example of the category “perceptions of social loss” by Glaser and Strauss (1967). This category is not just a description of some empirical state, but rather it already implies an event or a process in which something was lost. “The category would have been far less effective in generating theoretical connections were this broader process not already embedded in the initial categorization” (Dey, 2007, p. 178). According to Dey, the intelligibility of the causal process provides the category with theoretical potency (p. 178).

Finally, Dey writes about graphic representation as a strong means of grounding categories. Mapping is one of such options for graphic representation. Causal maps help represent causal connections as well as relations between categories (Dey, 2007, pp. 180-181).

5.3.1.6 Theoretical coding

Theoretical coding is the next level of coding. The essence of theoretical codes is summarized in the following excerpt:

The purpose of these codes [theoretical codes] is to help you theorize your data and focused codes. Theoretical codes are meant to be integrative; they lend form to the focused codes you have collected. These codes may help you tell an analytic story that has coherence.... Used wisely, theoretical codes can help you specify possible relationships between categories you have developed through focused coding. (Charmaz, 2014, p. 150)

Within theoretical coding, categories originated from focused coding are related to each other. This is the most critical stage of the analysis because without relating categories to each other building a theory is not possible (Urquhart, 2013, p. 106).

According to Glaser, two types of code can be generated – substantive codes and theoretical codes:

Substantive codes conceptualize the empirical substance of the area of research. Theoretical codes conceptualize how the substantive codes may relate to each other as hypotheses to be integrated into the theory. (Glaser, 1978, p. 55)

Glaser offered families of theoretical codes which help researchers relate the categories. Among these coding families – such as “the 6Cs – causes, contexts, contingencies, consequences, covariances and conditions” or “the strategy family – strategies, tactics, mechanisms, managed, way, manipulation, maneuverings, dealing with, handling, techniques, ploys, means, goals, arrangements, dominating, positioning” (Glaser, 1978, pp. 74 ff.).

The theoretical codes offered by Glaser provide many options for relating categories and inspire the researcher as to how one might build a theory (Urquhart, 2013, p. 108). Depending on the data and what is learned from them, the researcher can also take into account several coding families (Charmaz, 2006, p. 63).

The earlier (substantive) analysis should indicate what kind of theoretical code(s) the researcher invokes (Charmaz, 2014, p. 153). Glaser underlines that “the theoretical code must earn its way like a substantive code”:

They [theoretical codes] are amazingly flexible, several may fit the same data. Thus the analyst’s choice while perhaps arbitrary is still grounded in one of many useful fits. The theoretical code must earn its way like a substantive code. The choice starts determining integrative patterns which limits the freedom in further choices. In this way, theoretical codes describe the world to us theoretically and can span all current perspectives depending on how they are chosen and combined. The analyst must be careful of logical elaboration in theoretical coding, since it occurs easily with them (Glaser, 1978, p. 72).

Besides theoretical codes offered by Glaser, there are other options for specifying relationships between categories. For example, semantic relations offered by Spradley, where a category may be considered as:

- A kind of...;
- A part of/a place in...;
- A cause/result of...;
- A reason for...;
- Used for...;
- A characteristic/attribute of...;
- A way to...;
- A step/stage in...;
- A place for doing... (Spradley, 1979, p. 111).

Finally, categories themselves can represent relationships or become a theoretical code (Urquhart, 2013, p. 50). Charmaz speaks of an option of (besides using Glaser’s theoretical codes) using theories from the researcher’s discipline, or concepts from other fields (Charmaz, 2014, p. 151).

5.3.2 Coding procedure

This section describes how initial and focused coding was conducted.

5.3.2.1 Doing initial coding

Initial coding started right after transcribing the very first interview. By coding, the author asked herself such questions as, for example, “What is actually happening in the data?” (Glaser, 1978, p. 57) and “What does this data suggest/pronounce?” (Charmaz, 2006, p. 47). It was attempted to scrutinize the data from the perspective of these questions.

The transcribed interviews were coded line by line, which allowed all the nuances of the data to be seen, including implicit concerns (Charmaz, 2006, pp. 50-51). Where possible, the gerund was used in order to obtain “a strong sense of action and sequence” and understand the data from the respondents’ perspective (Charmaz, 2006, p. 49). Where it seemed to be relevant, “in vivo codes” were used – for example, “Triumvirate” (“Dreigestirn”) or “Members of one family” (“Teile einer Familie”).

Upon transcribing each interview, coding was done right away. The data was coded with help of a pen and paper. Below is an example of this:

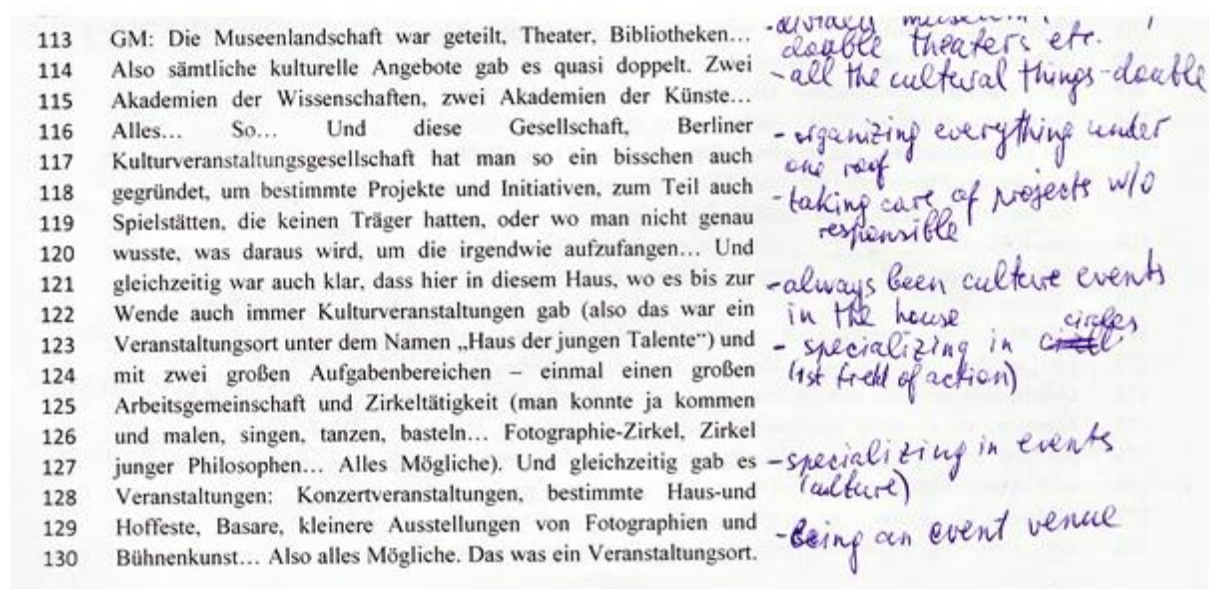


Figure 3: Example of initial coding

No qualitative data research software (e.g., MAXQDA) was used because the author believed that first doing coding with help of pen and paper would provide a better feeling for the data and inspire analytic thinking. Besides, the size of the sample allowed coding by hand.

The keystones of GTM were kept in mind. For example, with coding the very first transcription, memo-writing was begun. In memos, gaps in the data, questions, and the first sparkling ideas were put down. Identifying gaps in the data contributed to theoretical sampling.

The constant comparative method was implemented – codes were compared with codes and with the data, data were compared with data, incidents with incidents (Charmaz, 2014, pp. 124 ff.).

5.3.2.2 Doing focused coding

Upon elaborating on the initial codes and implementing the constant comparative method, it was attempted to determine “the adequacy and conceptual strength” of the initial codes (Charmaz, 2014, p. 140). By pondering which of the codes best account for the data, and in which ways which codes reveal patterns (Charmaz, 2014, pp. 140-141), it was decided which initial codes could be raised to focused codes, and which initial codes could be grouped for separate focused codes.

As focused coding is an emergent process (Charmaz, 2014, p. 143), from time to time the author returned to earlier pieces of data and/or previously coded data, as new ideas emerged. Following the logic of GTM, the constant comparative method was implemented, which led to revising and/or renaming, as well as merging the focused codes and/or previously grouped initial codes.

Like initial coding, focused coding was done by hand on paper. When focused coding of each piece of data was completed, initial and focused codes were put into an MS Word document, for more convenience.

The table below shows several initial codes which were grouped into a focused code:

Initial codes	Focused code
Depending on the political situation	Adaptability in accordance with politics
Keeping in mind the political situation by planning	
Keeping in mind the political and economic goals by planning	
Choosing partners in accordance with the political and economic goals	
Orientating towards the Guidelines for Government policy	
Changing accents of work	

Table 6: Example of grouping initial codes into focused codes

During the data analysis, it became clear that the political situation has a considerable influence on the city PR, too. By planning various city PR-measures, the actors of city PR keep in mind some major political goals. For example, the initial code ‘orientating towards the Guidelines for Government policy’ reflects the fact that there are certain guidelines outlined by the authorities, and these guidelines are reflected in the city PR-work, too. To take the economic

issues, the guidelines cover facilitating the Berlin innovative industry, and exactly this is reflected in the Berlin Partner city PR-work. Or, concerning the initial code ‘changing accents of work’, one of the respondents said that due to the political situation her work emphasis in the field of Foreign Affairs had changed to the direction of other partner cities, and the partner city (Moscow), which had previously been a point of concentration, was now in the background (interview R3). All in all, the six initial codes in the table above were considered to reflect one of the important issues of the Berlin city PR – that it is adapted in accordance with politics. In this regard, these initial codes were grouped into the focused code ‘adaptability in accordance with politics’.

The table below demonstrates two text chunks, due to which initial codes were developed; the table also shows the relationship of these initial codes to the focused code ‘culture and tourism as a benchmark’:

Text chunk	Initial code	Relates to focused codes:
And the Berlin economy.... <u>Berlin has not developed like other German cities...</u> That is, there is a need to catch up.... Berlin Partner is responsible for bringing the economy...to the same unbelievably high level as Berlin culture and tourism. (R4: 32-38)	Seeing the Berlin economy as a challenge	Culture and tourism as a benchmark
<u>I think we are world-class there [culture, tourism].</u> There are only a few metropolises that can keep up [with Berlin]. In the economic field, we are trying to get there [to this level], <u>and this is the benchmark, yes.</u> ⁴² (R4: 39-42)	Seeing culture and tourism as a benchmark for the Berlin economy	Culture and tourism as a benchmark

Table 7: Example text chunks, initial codes and their relation to the focused code

During the emergent process of focused coding, memo-writing was done, too. In the memos, it was also attempted to raise focused codes to conceptual categories. More about developing categories can be read in the next subsection (5.3.3).

5.3.2.3 Doing theoretical coding

As explained earlier, theoretical coding is a process of relating categories. Basically, the process of theoretical coding within this work cannot be considered separately from the process of categorizing and grounding categories because, as explained later, grounding categories demands relating categories and designating causal relationships. Thus, first steps towards theoretical coding were done while grounding categories.

⁴² Translation from German (T. Sitnikova)

For theoretical coding, such tools as theoretical codes (coding families) by Glaser (1978) and semantic relations by Spradley (1979) were used. The whole process of theoretical coding was accompanied by graphical representations.

The crucial rule of not forcing theoretical codes was kept in mind. This means that theoretical codes are only to be used if the data “itself suggests their use” (Kelle, 2007, p. 204). In this regard, only those theoretical codes were used which reflected the relationships in the data as explicitly as possible. In fact, the process of choosing theoretical codes and semantic relations went on a hunch. The reason for this was the elaborate work on grounding the categories.

5.3.3 Developing and grounding categories

Several focused codes were raised to categories. It was pondered whether these tentative categories subsumed “common themes and patterns in several codes”, and whether the categories explicated ideas, processes and so forth in the data – and “so in telling words” (Charmaz, 2006, p. 91). Besides, it was explicated what properties the categories have, how one category relates to another category, under which conditions the categories maintain, change etc. (Charmaz, 2006, p. 92).

For example, the category ‘customized PR’ subsumes three focused codes: ‘adaptability in accordance with politics’, ‘customized PR-strategy’, and ‘keeping abreast’. Within the analytic process, the tentative category ‘customized PR’ was accepted as a solid category because among other things it explicated one of the crucial characteristics of city PR.

Grounding the categories was seen as an essential task. To ground categories, the constant comparative method was implemented. Tentative categories and their properties were compared with each other. However, taking into consideration Dey’s (2007) elaborations on grounding (see 5.3.1.5. “Grounding categories”), extra efforts were made. Concerning the constant comparative method, it was not just limited to recognizing patterns in the categories. Following Dey’s advice, the author asked herself which patterns are worthy of recognition, demand further analysis, and why. Also, it was pondered whether the categories provided logical and applied explanations of empirical observations, and whether they not just represented these observations, but also explained them (2007, p. 177).

In addition, to better discover, identify and present relationships between the categories, as well as causal connections, graphic representation was done. Maps and diagrams were drawn (and redrawn), tables (e.g., containing the tentative categories with the focused codes they subsume) were created. According to Dey (2007), categories are grounded more adequately if

the researcher recognizes and considers causal assumptions which underpin the categories (p. 178).

5.3.4 Doing document analysis

Within the analysis, the selected documents were coded, too, in accordance with the coding procedure that was described earlier. However, the documents were treated slightly differently from the transcribed interviews. This section explains how the documents were coded.

According to Bowen, document analysis involves skimming (superficial examination), reading (thorough examination), and interpretation. This is an iterative process, which combines elements of *content analysis* and *thematic analysis* (Bowen, 2009, p. 32).

With regards to content analysis, Bowen recommends excluding quantification, which is typical for mass media content analysis; rather, he writes of conducting a “first-pass document review, in which meaningful and relevant passages of text or other data are identified” (Bowen, 2009, p. 32). The thematic analysis implies a focused, more careful data review. The data is then coded in order to uncover themes which are pertinent to the researched phenomenon (ibid.). The researcher may use predefined codes, “especially if the document analysis is supplementary to other research methods employed in the study” (ibid.).

Below is a brief explanation of how document analysis was done, using the example of a video interview. As mentioned earlier, it wasn’t possible to organize an interview with one of the organizations of the “Triumvirate” – Visit Berlin. Thus, the author turned to available documents which could help fill the data gaps. Among the documents found there was a video interview (consisting of two parts) with Burkhard Kieker (CEO of Visit Berlin).



Figure 4: Screenshot from a video used for document analysis (Interview with Burkhard Kieker, CEO of Visit Berlin)

Following Bowen’s recommendations (p. 32), a “first-pass document review” was done. The author watched the interview entirely and defined the parts relevant and meaningful for the analysis. Afterward, the relevant parts were watched again and transcribed. Subsequently, the chosen pieces of data were coded. Predefined codes, which were elaborated upon coding the

transcribed interviews, were used. However, several new codes appeared. For example, the passage below contributed to developing an initial code ‘stimulating local patriotism’:

37 Anerkennung, warum kommen die ganzen Gäste eigentlich zu uns. Also, bei manchen Medien habe
38 ich den Eindruck, dass sie sagen: „Was wollen die hier? Meinen die uns oder weswegen kommen
39 die?“ Ja, dass wir uns selber noch gar nicht richtig vorstellen können, welche Attraktion die Stadt hat,
40 und da kann so ein bisschen mehr Lokalpatriotismus oder auch Stolz nicht schaden, ohne dabei
41 gleich überzuschnappen.

Figure 5: Fragment of a transcription of the video interview with Burkhard Kieker

In the case of this video interview, as well as other documents, the constant comparative method guided the analysis of the documents. In the “back-and-forth interplay” (Bowen, 2009, p. 37), pieces of data within the documents were compared, and they were also compared with the data from the interview transcripts (primary data collection) in order to find similarities and differences (Charmaz, 2006, p. 54). Also, data from the documents was compared with the already elaborated categories. In the cases where new codes emerged from the documents, these codes were compared with already elaborated codes and categories (Bowen, 2009, p. 37). This contributed to filling out the existing categories.

Bowen also recommends looking at the documents with a critical eye and not treating them as necessarily precise and accurate:

Researchers should not simply “lift” words and passages from available documents to be thrown into their research project. Rather, they should establish the meaning of the document and its contribution to the issues being explored. (Bowen, 2009, p. 33)

This recommendation was followed. For example, in the YouTube interview with the Visit Berlin CEO, the interviewee spoke about the high popularity of Berlin. Without having a look at the available statistical data (e.g., an increase in the number of startups or tourists), the interviewee’s opinion could have been considered to be subjective.

Furthermore, Bowen indicates the necessity of determining the relevance of documents to the researched phenomenon and making sure that the content of the documents fits the conceptual framework of the study. In this regard, only those documents were chosen which promised to be relevant and useful for filling certain gaps, or saturating the categories – for example, video interviews or yearly reports.

Concerning the number of the documents, Bowen underlines that the researcher is to be rather concerned about the *quality of the documents* and the evidence which they contain, and not the quantity. Especially when document analysis is for verification or support, “even a few can provide an effective means of completing the research” (Bowen, 2009, p. 33). The recommendations for document analysis (e.g., paying attention to the research relevance of the documents) and procedures (e.g., applying the constant comparative method) were followed.

The documents were believed to perform their functions – to fill gaps in the data and saturate the categories. For these reasons, the author allows herself to claim that the number of documents was adequate, and the accent was made on the quality and not the quantity of the chosen documents.

6 Findings 1: Focused codes and categories

The analysis procedure was described in detail in the previous chapter; the current chapter presents the research findings. First, the focused codes are presented. Afterward, the categories and relationships between them are explained.

6.1 Focused codes

For a better overview, the focused codes were grouped in thematic blocks in accordance with the research questions:

- RQ 1: What are the orientations of the Berlin PR-strategy?
- RQ 2: How can the PR-strategy of Berlin be characterized?
- RQ 3: What are the specifics of implementing PR-measures within the PR-strategy of Berlin?
- RQ 4: What aspects of city PR should be considered for its (primary) evaluation?

In this section, the meaning of the emerged focused codes is explained. Substantial quotations from respondents are provided in order to help the reader understand the line of reasoning. At the end of each subsection, the focused codes are represented schematically in order to provide a better overview.

6.1.1 RQ1: What are the orientations of the Berlin PR-strategy?

Culture and tourism as a benchmark

Berlin is prominent for its great cultural attractions and as an important place in contemporary history. It is “a cultural metropolis and a really important place of contemporary history”⁴³ (R1: 127). Berlin takes third place among the most beloved European tourist destinations. In 2013, about 11 million visitors came to Berlin. In 2013 the number of guest-nights grew by 8,2% in comparison with the year before. In 2013, there were about 27 million guest nights, in 2008 about 16 million (Visit Berlin, 2014a).

For many people the main reason for visiting the city is to look for the historic traces, feel the contemporary history (“Zeitgeschichte”) (interview R1). The Berlin Wall and things concerning divided Berlin are extremely popular. It is telling, for example, that in 2012 the

⁴³ Translation from German (T. Sitnikova)

museums devoted to contemporary Germany belonged to the most-visited Berlin museums (Berlin.de, 2013).

Another reason to come to Berlin is the rich culture. There are around 1500 cultural events daily. There are 180 museums and memorials, 150 theaters and stages, 440 galleries. The club scene of the city is also very prominent (Visit Berlin, 2014a).

The city authorities see these location factors (place of modern history, rich culture) as a huge advantage for the city. In contrast, the Berlin economy is not yet at this high level. The task of the Berlin authorities together with Berlin Partner is to bring the Berlin economy up to the same “world-class” level (“Weltniveau”) as Berlin culture and tourism. R4 commented on the vocation of Berlin Partner: “Berlin Partner is responsible for bringing the economy (which is already absolutely thrilling in Berlin and is performing well) to this amazingly high level where Berlin is today in the fields of culture and tourism”⁴⁴ (R4: 36-38).

The focused code ‘*culture and tourism as a benchmark*’ reflects this aspiration – to bring the Berlin economy up to the highest level, to catch up with culture and tourism. It arose upon grouping these initial codes:

Initial codes	Focused code
Seeing the Berlin economy as a challenge	Culture and tourism as a benchmark
Bringing the economy up to world-class level	
Seeing culture and tourism as a benchmark for the Berlin economy	

Table 8: Focused code ‘*culture and tourism as a benchmark*’

Upgrade of the image in terms of a strong economy

The orientation of the Berlin PR-strategy concerns image issues. The image of Berlin “exists in one way or another”⁴⁵ (R6: 402-403) – this was the answer to the question whether the Berlin image campaign contributed a lot to the image. The respondents spoke of the image of the city as “everybody knows Berlin”⁴⁶ (R3: 174), it is a place of freedom, a market of possibilities, a “place of longing”⁴⁷ (R5: 261), a large, dynamic, green city (R1: 123-124), and so forth.

However, one of the respondents (R4) underlined that the image of Berlin is *polarized* – Berlin is seen as open, tolerant, lively, dynamic, and so on; it has a great culture and loved by tourists. However, economically it is behind other cities (which in contrast to Berlin have large industries and DAX-companies). Economically, Berlin is a special case. Because of its past

⁴⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

⁴⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

⁴⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

⁴⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

(primarily, the Berlin Wall), there is no large industry in Berlin today. This quotation explains the problem:

Berlin is perceived as incredibly cool. And incredibly hip and dynamic, and all the young people want to come to Berlin. On the other hand.... people say: “Yes, but Berlin is not yet grown-up, Berlin is not yet mature, Berlin won’t manage it with the economy”... It is like... Berlin is sort of a cute young teenager; everybody is looking at him, and he is walking the catwalk, and everybody is looking fascinated. But many don’t give this young cute teenager much credit. And this is exactly the weak point. You must show that the young cute teenager can also move a lot and can also have a lot in the head, and also that the economy can be strong, yes.⁴⁸ (R4: 275-284)

However, this shortcoming is at the same time a huge benefit for the city because it gives an impulse for developing an innovative modern economy:

...Berlin is still almost a startup because 25 years ago its development actually started over. And therefore you should see it this way: Berlin is only 25. Other cities are then much more mature and older. And exactly this incredible disadvantage which Berlin has is also an absolute benefit of the city. You just can’t see it distinctly, yes.⁴⁹ (R4: 284-288)

The goal of Berlin Partner and the Berlin authorities is to sort of make an upgrade on this existing image – Berlin is seen as open, tolerant, lively, dynamic, and so on; it has a great culture and is loved by tourists, but the city economy should grow further and reach a higher level. Meanwhile, the city sees its promising innovative/creative industry as a location factor, but the belief in the Berlin economy is not yet that strong. People should start thinking of Berlin as a city with a strong innovative economy.

In this regard, the focused code ‘*upgrade of the image in terms of a strong economy*’ was developed:

Initial codes	Focused code
Polarization of the city image	Upgrade of the image in terms of a strong economy
Lack of believing in Berlin	
Being a “startup” city	
Still being in the process of changes	
Needing to prove its ability to achieve a strong economy	
Needing to catch up with other cities (in the economy)	
Seeing innovative/creative industry as a location factor	
Improving the image in terms of a strong economy	

Table 9: Focused code ‘*upgrade of the image in terms of a strong economy*’

⁴⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

⁴⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

Sustaining and strengthening the city image

The focused code ‘*sustaining and strengthening the city image*’ also reflects the orientations of the Berlin PR-strategy. This refers to the basic directions of the impact of the city authorities – “selling”⁵⁰ various location factors, such as (once again) culture and tourism.

Through their agency, the organizations Kulturprojekte Berlin and Visit Berlin together with the city authorities ensure that the city stays at this high level in terms of culture and tourism. Therefore, the image of Berlin as a cultural metropolis and a magnet for tourists is sustained.

At the same time, due to the work in the fields of culture and tourism, the image of Berlin as a great city for culture and tourism is strengthened. The agency of Berlin Partner contributes to developing the city into a location for modern and innovative industries.

To the question of what the directions of impact of the communication are, the respondents (e.g., R6, R4) mentioned the three directions of impact: tourism, culture, the economy. “Selling” such location factors as culture and tourism means sustaining the image that the city has now – a magnet for tourists and a cultural metropolis; but it is also about strengthening this existing image. Concerning the Berlin economy, even though there still might be some degree of mistrust towards it, Berlin Partner actively promotes the city as a place of innovative and creative industry (e.g., see the “Smart City” initiative (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, n.d.e)). Therefore, it is also possible to speak of “selling” such a location factor as the peculiar Berlin economy and thus sustaining an appropriate image.

The focused code ‘*sustaining and strengthening the city image*’ emerged from these initial codes:

Initial codes	Focused code
“Selling” location factors	Sustaining and strengthening the city image
Having constant general directions of impact (culture, tourism, the economy)	
Keeping the strong sides strong	
Strengthening the existing positive image	
Sustaining the existing positive image	

Table 10: Focused code ‘*sustaining and strengthening the city image*’

Carrying the capital function

The capital function of Berlin today, 25 years after the fall of the Wall, is taken for granted. However, it was not always so; it took time until Berlin established itself in its “new” capital

⁵⁰ “Selling location factors” is a translated in vivo code which emerged from the interview with R6 (R6:392-393)

role. Being a capital carries the extremely important function of representing the whole country on the global stage.

R6 spoke of Berlin being a capital as a location advantage: “As I have said, we are the capital. And that’s why I would say that it is a clear location advantage over other cities”⁵¹ (R6: 85-86). The Visit Berlin CEO also mentioned the capital function of Berlin:

We are the capital city which is also partly financed by the rest of Germany, and that is why these are also our duties – to represent Germany in the world, to receive visitors, to be friendly. I think we succeed at it...⁵² (TV.Berlin, 2013b)

In the Guidelines for Government policy (Richtlinien der Regierungspolitik), the capital function of the city is emphasized, too: “Berlin is the capital of the Federal Republic of Germany. Together with the Bund, the Senate will implement the tasks in connection with representing the whole country”⁵³ (Berlin.de, n.d.j).

In this regard, the capital function of Berlin was considered important because the Berlin image carries the image of Germany in itself. That is why performing as a capital is to be considered one of the orientations of the Berlin PR-strategy. The focused code ‘*carrying the capital function*’ was developed as a result of grouping the following initial codes:

Initial codes	Focused code
Representing the whole of Germany	Carrying the capital function
Performing as a capital	
Seeing capital status as a location advantage	

Table 11: Focused code ‘*carrying the capital function*’

Summary of the RQ1

The above-described focused codes (referring to the RQ1) are presented graphically below:

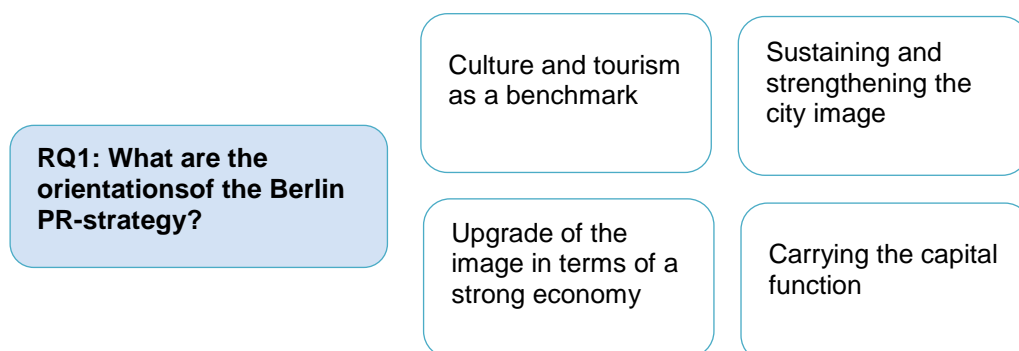


Figure 6: Summary of the RQ1

⁵¹ Translation from German (T. Sitnikova)

⁵² Translation from German (T. Sitnikova)

⁵³ Translation from German (T. Sitnikova)

6.1.2 RQ2: How can the PR-strategy of Berlin be characterized?

By answering the question who the main actors working on the image of Berlin are, one of the respondents listed three organizations – Kulturprojekte Berlin, Visit Berlin and Berlin Partner – and called them a “Triumvirate”⁵⁴ (“Dreigestirn”) (R1: 58). Another respondent called these three organizations “parts of one family”⁵⁵ (“Teile der Familie”) (R5: 400) in the context of talking about the collaboration of his organization with these ones. Another respondent (R4 from Berlin Partner) listed Visit Berlin and Kulturprojekte Berlin as the main partners.

The relationships between the main actors working on the city PR of Berlin are represented graphically below to provide a better understanding of the issue:

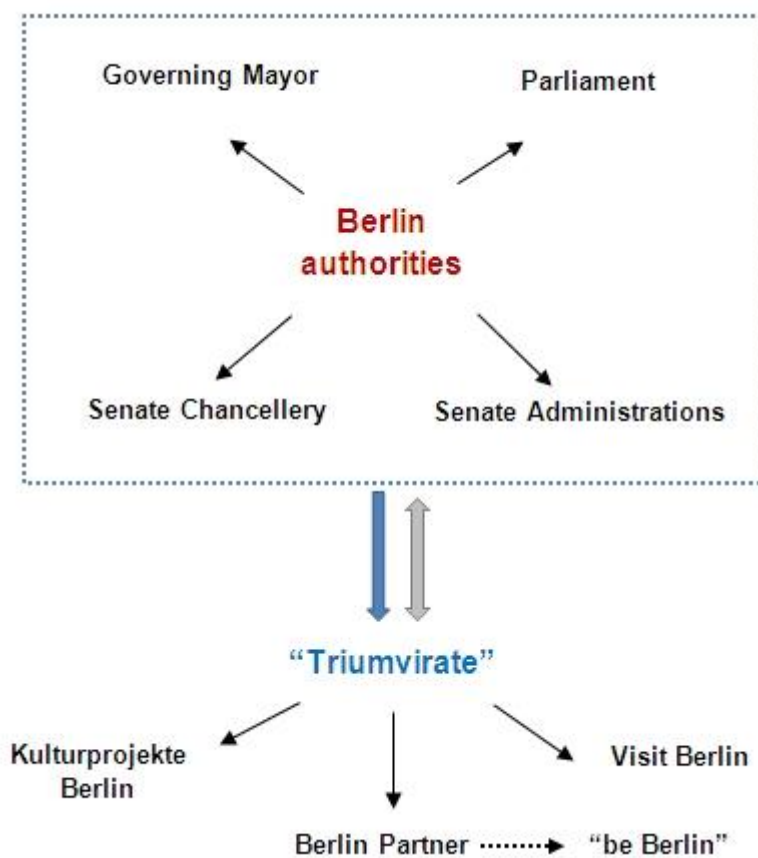


Figure 7: The major actors of the PR-strategy of Berlin

At the head are the Berlin authorities (including the Governing Mayor, Senate Chancellery, Parliament, and Senate Administrations).

In this thesis, in most cases the simplification “Berlin authorities” (or just “authorities”) is used because the relationships between the four “components” of the authorities are often complex, as are the relationships between, for example, the Senate Chancellery, the Senate

⁵⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

⁵⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

Administration for Economics, Technology and Research, and Berlin Partner. In large part, these relationships differ from project to project, depending on various factors.

The blue arrow indicates that the authorities play the role of an authorizing party (or an impulse) by authorizing the organizations of the “Triumvirate” with their projects and activity. Despite various forms of organization (Kulturprojekte Berlin – a state-owned company; Berlin Partner – a public-private partnership; Visit Berlin – a state-owned company to 15%), the “Triumvirate” is in one way or another in constant interplay with the city authorities. The conjoined efforts of the Berlin authorities and the “Triumvirate” aim at bringing benefit to the city, among other things with help of the city PR. The gray two-way arrow indicates collaboration between the authorities and the “Triumvirate”.

Below, development of the focused codes relating to this RQ is explained. At the end of the section, the focused codes are represented schematically in order to provide a better overview.

Constant general directions of impact

The organizations of the “Triumvirate” are responsible for the theme blocks culture (Kulturprojekte Berlin), tourism (Visit Berlin), and the economy, together with the capital campaign (city image campaign) (Berlin Partner). The activity of these organizations can be considered from the viewpoint of PR-communication, as all of the organizations do PR. Thus, it is possible to ponder on the city PR-communication in accordance with the directions: culture, the economy (and city image campaign), and tourism promotion.

In the previous subsection (6.1.1.) four focused codes were described. They represent the orientations of the PR-strategy of Berlin. The focused code ‘*constant general directions of impact*’ relates to the previous focused codes ‘*culture and tourism as a benchmark*’, ‘*upgrade of the image in terms of a strong economy*’, ‘*sustaining and strengthening the city image*’, and ‘*carrying the capital function*’. However, the code ‘*constant general directions of impact*’ includes the dimension of time.

To the question of whether there are constant directions of the impact of PR-communication – tourism, culture, and the economy – R6 answered:

...but actually we promote quite clearly the usual [topics] culture, the economy, and tourism. It is so. You are right. We can’t diverge from the points in the end.⁵⁶ (R6: 398-400)

This statement indicated the constancy dimension of the PR-communication. The same respondent also talked of aiming at “selling” the location factors of Berlin (which are culture,

⁵⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

tourism, and the economy) with help of PR-communication. Due to these constant general directions of impact, the Berlin image is communicated (for example, Berlin as a great city to visit or to establish a startup in).

In this connection, the focused code ‘constant general directions of impact’ was developed:

Initial codes	Focused code
Having constant general directions of impact (culture, tourism, the economy)	Constant general directions of impact
Seeing culture as a location factor	
Seeing tourism as a location factor	
Seeing innovative/creative industry as a location factor	
Communicating the Berlin image	

Table 12: Focused code ‘constant general directions of impact’

This focused code implies that there are three general directions of the impact of the city PR-communication, and these directions are constant: “selling” the location factors – culture, tourism, and the economy. Herewith, the Berlin image is communicated.

Adaptability in accordance with politics

One of the distinctive features of the PR-strategy, and accordingly the PR-communication, is the adaptability of impact in accordance with the political goals of the city authorities. Thus, the focused code ‘adaptability in accordance with politics’ was elaborated. Below, its essence is explained.

By analyzing the work of Department IV of the Senate Chancellery (Protocol and Foreign Affairs), it stood out that the whole work within the department is dependent on the political situation. For example, in 2011 there was a large celebration of 20 years of city partnership between Berlin and Moscow – “Berlin Days in Moscow” (“Berliner Tage in Moskau”). The event was quite extensive and had a lot to offer. To name a few events, there were concerts, a photo exhibition, seminars, a film festival, and meetings between representatives from the economy of both capitals, and so on. A large delegation from Berlin led by the Governing Mayor (Klaus Wowereit) came to Moscow. The event was accompanied by a PR-campaign in the Moscow media.

In 2016, there was the 25th jubilee of the city partnership between Berlin and Moscow, but the political situation had changed dramatically in the past two years. R3 said:

Well, in 2016 there will be for example 25 years „Berlin-Moscow“... I don't know yet whether one would do such a large event again. But if it happens, then one must, of course, think again about who to bring in...⁵⁷ (R3: 498-501)

This passage very well exemplifies the interrelation between the political situation and PR-communication of the city – Moscow is no longer a “friend” of Berlin; Berlin now treats Moscow with caution.

City politics also determines economic goals. The economic goals flow from the political ones, and they are interrelated. This has an impact on the PR-strategy of Berlin, too. For example, in the past few years the Berlin authorities have been interested in partnerships with the South-Asia region. Thus, the Asia Pacific Weeks in Berlin appeared and have taken place yearly since 1997 (Asien-Pazifik-Wochen, n.d.).

To continue to elaborate on the adaptability of the city PR-strategy in accordance with the political situation, this quotation seems to be helpful:

...there are always high points sometimes in one area and sometimes in another. Moscow was really very dominant the whole time, and it occupied up to 90% of my work time. Right now it is not like that anymore ... because at the moment not that many high-ranking delegations [come] from Moscow or travel to Moscow.⁵⁸ (R3: 25-29)

Political issues also influence the everyday work of individual actors, such as R3 and her input into the international affairs of the city.

The work of the Berlin authorities is also guided by the Guidelines for Government policy (Richtlinien der Regierungspolitik). This document contains the important foci which serve as an orientation for the Senate during the legislative period. For example, with regard to culture:

The Senate will further strengthen the international meaning of Berlin as a European cultural metropolis and a favored production location of artists from the whole world. It is essential to preserve the variegated offer of the typically Berlin mixture of well-established culture and the new experimental art forms of the independent scene...⁵⁹ (Berlin.de, n.d.)

Therefore, sustaining culture (one of the crucial location factors of Berlin) is registered in the Guidelines for Government policy. In this regard, the activity of Kulturprojekte Berlin corresponds with this statement and the cultural politics of the Berlin authorities.

To continue, below is an example concerning the issue of the economy:

The joint innovation strategy for the capital region innoBB with the cross-national clusters of healthcare, industry, energy technology, transport, mobility and logistics, ICT, media

⁵⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

⁵⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

⁵⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

and creative industry as well as optics/microsystems technology is to be further followed. Berlin is trying to become a “national display window” of e-mobility.⁶⁰ (Berlin.de, n.d.j)

The aspiration is supported by Berlin Partner campaigns. For example, such events as “Transport industry day 2015 – digitization in transport – chances in Berlin”⁶¹ is supposed to support the economic politics of Berlin in the field of transport economics (Cluster Verkehr, Mobilität und Logistik, n.d.).

The table below shows the initial codes that were grouped for the focused code *‘adaptability in accordance with politics’*:

Initial codes	Focused code
Depending on the political situation	Adaptability in accordance with politics
Keeping in mind the political situation by planning	
Keeping in mind the political and economic goals by planning	
Choosing partners in accordance with the political and economic goals	
Orientating towards the Guidelines for Government policy	
Changing accents of work	

Table 13: Focused code *‘adaptability in accordance with politics’*

Political goals determine all other goals and the activity of the authorities and the “Triumvirate”. However, as the economy in Berlin is a special area of construction (as mentioned before), economic issues are of special importance. Thus, economic goals were listed among the initial codes above.

The focused code *‘adaptability in accordance with politics’* implies that the activity (this includes the PR-activity, too) of the Berlin authorities and the “Triumvirate” are dependent on the political situation, and political and economic goals. The overall political course determines the accents of work of individual actors.

Customized PR-strategy

As already stated, the PR-strategy of Berlin can be characterized by three main directions of impact: culture, tourism, and the economy, through which the city image is communicated, too. However, by conducting various PR-measures within the PR-strategy (for instance, abroad) each project is planned individually. This means that the emphasis of PR-work is set in

⁶⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

⁶¹ Translation from German (T. Sitnikova)

accordance with various factors, such as local realities, the political and economic goals of the Berlin authorities, and so forth.

This can be exemplified by the event “Berlin meets Istanbul” (be Berlin, 2014) in November 2014. One of the respondents said:

What we are doing is... really selling the Berlin location factors. It will for sure also [be done] in the future, depending on a format... If one, for instance, goes to Istanbul (what we have done), one knows there is a very big culture scene, similar to in Berlin... You set points like that and then see what you can create out of it. You surely will set another priority in New York. Also in London, or in smaller towns. It's always very tailor-made, but we clearly promote with the usual culture, economy, and tourism in the long run. In this case, you are right. In the end we can't deviate too much from those points.⁶² (R6: 392-400)

This statement about taking into account the local realities indicates that the projects within the city PR of Berlin are customized and planned individually, but by their arranging it is orientated towards the usual directions of impact (see focused code '*constant general directions of impact*').

In the context of customizability of the city PR-strategy, the issue of the personality of the Governing Mayor seems to be relevant. One of the respondents (R6) spoke of Wowereit as one of the main ambassadors of the Berlin image. She also underlined the matter of his personality:

And, of course, we'll see – the new Governing Mayor will set other priorities for his city, such things he considers right to push. This will be crystallized now. So, Klaus Wowereit governed the federal state for 13,5 years... And it's obvious – this is another person, other characteristic features... We will have now to reconcile with him a bit. We'll see what he is actually planning, what the accents concerning the image generation of Berlin are.⁶³ (R6: 375-380)

This was said in the context of the statement about Wowereit's resignation and the inauguration of the new Governing Mayor, Michael Müller. Despite the new “head” of the city, politics would still be done in accordance with the Guidelines for Government policy (Richtlinien der Regierungspolitik) and the Koalitionsvertrag. However, the Bürgermeister's personality matters, too:

The new Governing Mayor has other foci, other accents. And this will be then, of course, put into execution. It concerns both brochures and this “be Berlin” campaign, where you watch what exactly he [Governing Mayor] means, where you must set another focus, which themes [you choose]... Is it “industry”? Is it “startups”? Will we further promote our culture industry?⁶⁴ (R6: 386-390)

Another participant (R4) also commented on the role of the personality of the Governing Mayor. She said that Wowereit has been “always significantly responsible for the Berlin image”,

⁶² Translation from German (T. Sitnikova)

⁶³ Translation from German (T. Sitnikova)

⁶⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

and added: “Now it is falling onto Mr. Müller’s shoulders. Whether he will also join in – we would find it great...”⁶⁵ (R4: 147-148).

This interview took place about a month before Müller’s inauguration, and, of course, nobody really knew how he, as a new Governing Mayor, would be:

I think Müller will focus on different, completely different things. For Mr. Wowereit, the fields culture, image, marketing were very, very important... I think Mr. Müller is a little bit more "economically driven", but it is very likely that he will discover the issue "image" for himself.⁶⁶ (R4: 150-153)

These were just a few of the statements which indicate the involvement of the personality issue of the Governing Mayor in the PR-strategy of the city. Unfortunately, it would be barely possible to find out to what extent the Governing Mayor’s personality influences the city PR-strategy. In order to gather more data on this, it would be necessary to speak to the Governing Mayor directly (which would be complicated for understandable reasons). However, the interview fragments above, as well as documents, furthered the elaboration of the initial code ‘personal touch of the Governing Mayor’.

The focused code ‘*customized PR-strategy*’ was developed. The table below explains its emergence:

Initial codes	Focused code
Customizing the format according to a situation	Customized PR-strategy
Personal touch of the Governing Mayor	
Customizing projects	
But keeping up with the general directions of impact and authorities’ goals	

Table 14: Focused code ‘*customized PR-strategy*’

The overall city PR-strategy is aiming at “selling” the location factors. However, there are no all-around solutions for separate acts of PR-communication. The projects within the city PR-strategy are customized in accordance with various factors (for example, depending on the specifics of a “host” city of the “Berlin Days”). In addition, despite the constant general directions of impact of city PR, the personality of the Governing Mayor matters – “another person, other qualities”⁶⁷ (R6: 378) – and as a result there are different themes and accents. In this connection, it is possible to speak of the customizability of the PR-strategy of Berlin.

⁶⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

⁶⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

⁶⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

Keeping abreast

The focused code *'keeping abreast'* also characterizes the PR-strategy of Berlin. An example of the “be Berlin” campaign shows this well. R4 said that the campaign is constantly changing, its foci are changing, and new themes are appearing:

Then starting from 2010, a stronger focus was placed on the economy... Especially modern high-capacity industry was in the foreground and starting from 2012... some other emphases were included. The topics “Startups” and “Smart City” took center stage. So, new themes are constantly being included. This year the themes “Science” and 25 Years Fall of the Berlin Wall were intensely brought into focus... In such a way, there is indeed a yearly adaptation of topics and... yes.⁶⁸ (R4: 319-325)

Besides, the respondent pointed out that at the beginning of the campaign it was communicated that Berlin is a “city of chances” (“Stadt der Chancen”), but meanwhile the city is perceived as “more serious, more mature”⁶⁹ (R4: 116-117). “Of course, one must adjust such a campaign accordingly”⁷⁰ (R4: 117-118).

Themes of the “be Berlin” campaign lie on the surface (R4: 198-201). According to the same respondent, the city recognizes the appearing trends and reacts to them fast. She explained that there are many pulse generators in the city. For example, the rich university landscape facilitates startups in innovative industry. In its turn, the city recognizes it and provides support (e.g., venture capital and infrastructure) (R4: 187-194):

It’s always like this: one thing leads to another. It was the same with the e-mobility sector, as I remember. The big car companies said: “There is no proper production in Berlin, let’s push on e-mobility here”, and Berlin went along with it. I don’t think there is somebody saying “These are the topics”, but rather the topics are flushed in from the market and Berlin then... reacts really fast. (R4: 190-194)

This “reaction” of the city also leads to deploying certain measures within the city PR-strategy. The themes for the “be Berlin” campaign are offered by the occurring developments. An idea, a trend appears – the city supports it, and in its turn “be Berlin” becomes a theme to promote.

Indeed, the topics are always obvious. Hence, it is not so that the Senate retreats and thinks and speculates what the topics could be, but rather Berlin shows you clearly what the topics are, and you can’t escape it. (R4: 198-201)

Concerning the themes which lie on the surface, an example of Kulturprojekte Berlin can be provided. The organization was in charge of organizing the light-installation “Lichtgrenze”

⁶⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

⁶⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

⁷⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

(Berlin.de, n.d.f) in honor of 9 November (25 years of the fall of the Wall). The installation of the 8000 luminous white balloons alongside the former Berlin Wall was a very successful event in terms of the city PR. This memorial date served as a PR-occasion that attracted a lot of attention to Berlin.

In addition, it is possible to claim that the city authorities, as well as the members of the “Triumvirate”, keep track of the situation and trends. For example, one of the tasks of the Senate Chancellery department “Aktueller Dienst” is media monitoring for the Governing Mayor (interview R6).

The focused code *‘keeping abreast’* was developed through grouping several initial codes:

Initial codes	Focused code
Thinking of upcoming dates/occasions by planning	Keeping abreast
Themes hanging in the air	
Continuously including new themes	
Regular adapting of themes	
Communicating current themes	
Constant development of the campaign	
Keeping an eye on the situation	
Keeping an eye on the trends	

Table 15: Focused code *‘keeping abreast’*

This focused code characterizes the reaction of the Berlin city PR towards relevant themes and using it as a PR-occasion. It can be a historic date, a development in society (for example, due to the rich university landscape – many young entrepreneurs) or anything else.

Patchwork PR

Already after the first interview, it became clear that examining the PR-strategy of the city should not be limited just to the Berlin authorities because there are several actors dealing with the PR-strategy of Berlin. Among these actors are the Senate Chancellery (authorities), Kulturprojekte Berlin, Berlin Partner (including the “be Berlin” campaign), and Visit Berlin.

The Berlin city PR is quite complex in terms that the agency of the participants within it is interconnected, and collaboration occurs on several levels. This phenomenon is described by the focused code *‘patchwork PR’*. Its essence is explained below.

Earlier, the issue of the “Triumvirate” (interview R1) was mentioned. To the question who the main actors working on the city image are, R6 explained that it is very multifaceted and listed that among these actors were the Governing Mayor, the senators, Berlin Partner, Visit

Berlin, Kulturprojekte Berlin, as well as particular enterprises (R6: 132-136). She spoke of these actors as multipliers of the city image:

Everyone is somehow a multiplier who promotes the city in his own way. That's why I wouldn't say there is a guru up there, but rather that there are many different areas representing and in the end promoting Berlin in their own way.⁷¹ (R6: 136-139)

Thus, there is not just one “guru” who is responsible for the city image. On the contrary, there are several multipliers who do city PR-work. Fig. 7 shows the structure of the main actors dealing with the city PR. Besides the Berlin authorities, there is the “Triumvirate”, which consists of three organizations. Each of these organizations collaborates with each other. The Berlin authorities collaborate with each other, too (e.g., the Senate Chancellery and the Senate Administration for Economics, Technology and Research), and collaborate with the “Triumvirate” as well.

For example, there is a collaboration in terms of advertising. Berlin Partner has a yearly budget for advertising spaces, and Kulturprojekte Berlin can co-use these spaces, as happened during the “Science Year”⁷² (“Wissenschaftsjahr”) – Berlin Partner booked the poster spaces around the “Goldelse”⁷³ for the whole year, and Kulturprojekte Berlin could co-use it (R2: 169-177).

There is also collaboration in terms of content. For example, within the “Berlin Days in Moscow”⁷⁴ the programs of Berlin Partner (together with “be Berlin”) and Kulturprojekte Berlin were complemented by each other. For example, “be Berlin” organized installing a model of the Brandenburger Tor on a boulevard in Moscow, a giveaway action (souvenirs), concerts of street musicians, and a booth with Berlin Currywurst; Kulturprojekte Berlin organized the photo exhibition “Berlin 1880-1990: Das Leben auf den Straßen der Stadt” on this boulevard.

The main actors within the city PR also have their “smaller” partners (varying from project to project). For example, during the theme year 2013 “Berlin in National Socialism”, Kulturprojekte Berlin had 79 organizations as partners, among them the foundation “Denkmal für die ermordeten Juden Europas” and “Das Anne Frank Zentrum” (R2: 53-55).

To sum up, there are the Berlin authorities and the “Triumvirate” – the main organizations working in the three directions of the impact of the Berlin PR-strategy (culture, tourism, and the economy). These organizations collaborate with each other and with other organizations.

⁷¹ Translation from German (T. Sitnikova)

⁷² Translation from German (T. Sitnikova)

⁷³ Victory Column

⁷⁴ The author of the thesis worked on this project in the framework of her internship

The activity of each of these organizations to a different extent contributes to the general PR-strategy of the city. This is why the focused code *'patchwork PR'* arose. It consists of the following initial codes:

Initial codes	Focused code
Not just one “guru”	Patchwork PR
“Triumvirate”	
“Members of one family”	
Manifold portfolio of city PR actors	
Manifold portfolio of city PR partners	
Having a lot of collaboration	
Collaborating on various levels	

Table 16: Focused code *'patchwork PR'*

Multidirectional PR-communication

The data analysis indicated that the Berlin city PR addresses various target audiences. Differentiation of these target audiences can be conducted in accordance with three levels – regional (Berlin), national, and international. In this regard, three focused codes emerged.

The three focused codes (the essence of which is explained below) were grouped into one focused code *'multidirectional PR-communication'*.

Regional focus

The regional focus of the PR-strategy implies PR-activities which address first of all Berliners. The example of the “be Berlin” image campaign can elucidate this issue well. The campaign was listed by the interviewees as one of important initiatives for the city image (e.g., R3: 235-245). It was launched in 2008 and first addressed Berliners. The idea was to draw the attention of Berliners to their own city and to show them that they should be proud of the city. Berliners were to become the ambassadors of the city and multipliers of its image:

The world population looked at Berlin and always thought: “Hm, Berlin is cool and sexy, creative and constantly in motion... And exciting.” But Berliners didn’t think the same way at all. Of course, Berliners are also multipliers of their own city. Berliners were somehow a bit... grouchy... not really proud of Berlin... And this was our first and most difficult task – to reach Berliners and tell them: “Be proud of yourself, show it to your relatives, friends, vacation acquaintances, everybody you encounter. Be ambassadors of your own city and tell them how great Berlin is.” This was very difficult at the beginning, Berliners didn’t want to hear about it at all.⁷⁵ (R4: 87-96)

⁷⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

Berliners were invited to participate and send their “success stories” and “catchy phrases” for the three-part phrase contest ⁷⁶ (“Dreiklangwettbewerb”). The central element of the campaign was the red speech bubble with the three-part phrase “be ..., be ..., be Berlin” (be Berlin, n.d.c). Below are two examples of the elements of this campaign:



Figure 8: Example of the three-part phrase (be Berlin, n.d.d)



Figure 9: Klaus Wowereit with the red speech bubble (be Berlin, n.d.b)

In the first year, the “be Berlin” campaign addressed Berliners and stayed on the regional level “in order to generate a strong sense of identification among Berliners and their city” (be Berlin, n.d.c). The graphic elements of the campaign became recognizable and are still actively used by Berlin.

The task of the “be Berlin” campaign in the very beginning was to motivate Berliners to be proud of their city, and in this connection, the term “local patriotism”⁷⁷ (“Lokalpatriotismus”) used by the Visit Berlin CEO seemed to be interesting:

...that we currently have no idea about the true dimensions of the city's attraction and in this case, a bit of local patriotism or pride can be useful, without starting to go mad right away.⁷⁸ (TV.Berlin, 2013a)

Trying to reach Berliners by means of PR-communication, to persuade them to be proud of their city, and to help them change their opinion towards the city was considered to be interconnected with stimulating local patriotism among Berliners. That’s why the initial code ‘stimulating local patriotism’ was developed.

The focused code ‘regional focus’ underlines the regional direction of the city PR-communication. It emerged from the following initial codes:

Initial codes	Focused code
Conducting PR-communication with a regional focus	Regional focus
Seeing Berliners as multipliers of the city image	
Inviting Berliners to participate	

⁷⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

⁷⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

⁷⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

Addressing Berliners	
Stimulating local patriotism	
Organizing events for Berliners	

Table 17: Focused code 'regional focus'

National focus

Besides addressing Berliners, the city PR-communication addresses Germans, who are also to be seen as an important target audience. This can be seen with the example of various events. For instance, in 2009 the “be Berlin” campaign with its red speech bubble visited several German cities – Hamburg, Cologne, Munich, and so forth (be Berlin, 2012). Visit Berlin has addressed Germans within PR-communication too, one example being the Visit Berlin summer tour with the Berlin-Mobil, whereby the city was presented in several German cities (Visit Berlin, 2014b).



Figure 10: Berlin-Mobil (Visit Berlin, 2013)

The 'national focus' focused code reflects the national focus of the Berlin city PR. Germans are seen as an important target audience. This focused code emerged from the initial codes below:

Initial codes	Focused code
Conducting PR-communication with a national focus	National focus
Addressing the national public	
Organizing events for the national public	
Promoting Berlin in Germany	

Table 18: Focused code 'national focus'

International focus

International affairs belong to a longstanding task field of the Senate Chancellery. Right after the fall of the Wall, a respondent (R3) was working in the Department of International Relations and City Connections (Referat für internationale Beziehungen und Städteverbindungen) and was responsible for the foreign affairs of Berlin. Gradually, the scope of the city partnerships grew, and new partnerships were gradually established (R3: 10-17).

Today, Berlin has 17 official partner cities and besides this, there is cooperation with other cities in the framework of various projects (Berlin.de, n.d.i). There is also the department Protocol and Foreign Affairs at the Senate Chancellery. Alone the existence of such a department indicates the importance of international affairs for the city.

The activity of Berlin in terms of city partnerships has an international focus. For example, participants of youth exchanges in Berlin go back to their native city and act as multipliers of the Berlin image.

Within city partnership projects/events, the Berlin authorities collaborate with the organizations of the “Triumvirate”. For example, during the “Berlin Days in Moscow” in 2011 Department IV of the Senate Chancellery co-organized and coordinated the event together with Berlin Partner and Kulturprojekte Berlin. Besides, the Berlin authorities collaborated with the authorities of the partner city.

The city benefits from foreign affairs in many ways – for example, through the economy and scientific exchange, which takes place thanks to the activity within foreign affairs:

In our globalized world, major cities with strong international connections are playing an ever greater role as economic, infrastructural, scientific, academic, and cultural hubs. They all face similarly complex challenges with regard to their infrastructure and in many areas of society, and these challenges require a multi-faceted response. In a “global city” context, Berlin’s ties to cities around the world provide institutional support for the internationalization of Berlin’s economy and its scientific and academic institutions... (Berlin.De, n.d.i)

In this regard, such initial codes as ‘benefiting from foreign affairs’, ‘supporting exchange (cultural, academic, and/or economic)’, and ‘internationalizing Berlin’s economy and its scientific/academic institutions’ arose.

The international focus of the PR-strategy of the city is not only about city partnerships and international affairs. For instance, Visit Berlin addresses international markets. Below is the statement of R1 about the Visit Berlin activity:

So, these are the colleagues, who, if you like, promote Berlin all over the world and thus, of course, also need a certain content input. This means that when they go on a roadshow in different cities in the world, then, of course, they do it [promote Berlin] with a cultural offer. It is also communicated there: “There is the Long Night of the Museums, there is this and that interesting event worth visiting.”⁷⁹ (R1: 63-68)

The activity of Berlin Partner has an international focus, too. The passage below serves as an example of it:

⁷⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

The capital campaign “be Berlin” and Location Marketing by Berlin Partner for Business and Technology also in 2013 promoted Berlin in many places in the world. More than 20 large events and far above 300 smaller event formats were supported with marketing and communication measures.⁸⁰ (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2013)

In this way, the focused code ‘*international focus*’ emerged. It indicates the importance of the international focus of the Berlin city PR. The code was developed by grouping several initial codes:

Initial codes	Focused code
Attaching importance to foreign affairs	International focus
Benefiting from foreign affairs	
Internationalizing Berlin’s economy and its scientific/academic institutions	
Supporting exchange (cultural, academic, and/or economic)	
Long history of city partnerships	
Conducting PR-communication with an international focus	
Addressing the international public	

Table 19: Focused code ‘*international focus*’

Professionalized PR-communication

During one of the interviews, the term “professionalize”⁸¹ (“*professionalisieren*”) was used by R6 in order to describe the performance of Berlin Partner. This furthered elaborations on the professionalized PR-communication of Berlin with the main directions of impact – the economy, culture, tourism, and image campaign/communication.

According to dictionaries, “professionalize” means “to give a professional character to” (Merriam-Webster, n.d.). The term “professionalize” seems to be relevant regarding the city PR-strategy of Berlin.

In this section, the meaning of the focused code concerning professionalizing the Berlin city PR is explained. This focused code was grouped from several focused codes.

Professionalized image promotion

R6 spoke of the “be Berlin” campaign as an important initiative for the Berlin image. She also spoke of it in the meaning of professionalization:

I’m pretty sure that [„be Berlin“] has led to the professionalization of this Berlin appearance also internationally. There is this capital campaign, which operates in the city across various subject areas, ranging from the economy through culture... Sort of ordinary Berlin advertising... Thus, international appearances, where the Governing Mayor flies to different

⁸⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

⁸¹ Translation from German (T. Sitnikova)

cities, speaks about city partnership and then also promotes Berlin by, for example, having brought along business representatives. I think the last few years greatly contributed to the reinforcement of the positive image (that Berlin has anyway)... I think in the past few years this has been professionalized, and this has become clear, recognizable...⁸² (R6: 92-105)

The scope of the “be Berlin” activity indicates the professional character of the initiative. This was also confirmed by R6 (see the quotation above). The “be Berlin” campaign is responsible for the broad city image and has a wide target audience (interview R4). Promoting the Berlin image regionally, nationally, as well as internationally, addressing various target audiences, is one of the key tasks of the campaign. Various campaigns, activities, projects, and events are developed and conducted by “be Berlin” (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2008). New relevant themes are constantly included, too. The statement below confirms this:

The campaign keeps developing further. After the early years, after the first two years, an international focus was put forth pretty fast. It was clear that at the very beginning the idea was to reach Berliners. But, actually, the task is to go outside and tell the outside how great Berlin is. We have been communicating it for many years – Berlin as a city of chances.... Meanwhile, Berlin is considered more serious, more mature than... in the early years of the campaign. Of course, one must adjust such a campaign accordingly.⁸³ (R4: 109-118)

Besides the constant development of the campaign, a positive estimation of it is to be mentioned because it indicates its professional character, too. For example, within the first three years of activity alone, the campaign “be Berlin” co-organized 11 Berlin Days in 11 countries; in 2011 there were already more than one million Facebook fans; the awareness of the campaign reached 70% among Berliners (be Berlin, 2012).

Also, it is claimed that due to the “be Berlin” campaign the city developed a “very clear brand profile”⁸⁴ (be Berlin, 2012). “be Berlin” has developed into an umbrella brand; it will continue to be used in the future:

The introductory phase of the be Berlin image campaign ended in 2011, and we can be satisfied with the results: Today, Berlin is seen much more positively than just a few years ago. We are very proud that the be Berlin image campaign played an important role in this strong development. Proven elements and formats of the city’s campaign will also be used in the future and will be integrated into Berlin’s outward presentation...⁸⁵ (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2012)

Taking all the above into account, the focused code *‘professionalized image promotion’* emerged through grouping the initial codes below:

⁸² Translation from German (T. Sitnikova)

⁸³ Translation from German (T. Sitnikova)

⁸⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

⁸⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

Initial codes	Focused code
“be Berlin” – important initiative for image	Professionalized image promotion
Operating regionally, nationally, and internationally	
Having been delegated by the authorities	
Having professionalized image communication	
Having professionalized Berlin performance abroad	
Communicating current themes	
Noticeable professionalization of „be Berlin“	
Judging the image campaign positively	
Promoting the Berlin image	
Continuing to use the “be Berlin” brand	

Table 20: Focused code ‘professionalized image promotion’

The focused code implies that PR-communication aimed at strengthening and sustaining the city image has been professionalized. It has a professional character and is carried by a specialized agency (“be Berlin”).

City PR-agency

Here, the organizational aspect of the Berlin city PR is elucidated. One of the respondents commented on the organization of PR-work within the Senate Chancellery:

As you know, there are not many of us working here. That’s why this whole advertising- and PR-campaign... is actually done by Berlin Partner for the federal state of Berlin. Otherwise, you definitely would need more staff here and commission an agency to take care of all of it. We don’t do that, but rather our agency, our “public-private partnership”, is practically Berlin Partner, with which we thus coordinate all the PR-activities.⁸⁶ (R6: 146-150)

The organizational form of public-private partnership enables cooperation between politics and the economy on equal terms (Balderjahn, 2000, p. 65). The same respondent as above also clarified the relationship of the Senate Chancellery with Berlin Partner:

It is indeed a public-private partnership, at eye level practically. Of course, the federal state of Berlin gives money, so that Berlin Partner... This is public money, reserved within the annual budget in order to support their [Berlin Partner] promotion activities within different areas. This is, so to say... yes, the strategy behind it. And there is me, who above all, sort of coordinates and regulates, and keeps all the PR-activities and strings together.⁸⁷ (R6: 155-160)

⁸⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

⁸⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

What is more, R6 compared collaboration of the Senate Chancellery with Berlin Partner as a normal collaboration with a PR-agency⁸⁸ – every two weeks there are meetings where current issues, plans, budgets, and so forth are discussed. Both sides are also in constant exchange (R6: 162-165).

Taking into consideration the statements above, it is possible to consider Berlin Partner as a city PR-agency which is, however, at eye level with the city authorities due to the organizational form of a public-private partnership.

These initial codes were developed and then grouped into the focused code '*city PR-agency*':

Initial codes	Focused code
Doing PR for Berlin	City PR-agency
Serving as a PR-agency for Berlin	
Being a public- private partnership	
Being at eye level with the Senate Chancellery	
Coordinating activities with the Senate Chancellery	

Table 21: Focused code '*city PR-agency*'

The focused code '*city PR-agency*' indicates the existence of an organization which acts as a city PR-agency. It deals with the whole PR and image campaign activities of the city at the request of the authorities, but at the same time stays at eye level with them.

Professionalized economy facilitation and promotion

Berlin Partner also stands for facilitation and promotion of the Berlin economy. Its goal is to bring the Berlin economy to a different, higher level. This is what the respondent said:

Berlin Partner is responsible for bringing the economy, which in Berlin is already extremely exciting and performs well, up to the incredibly high level where Berlin already is in the culture and tourism fields.⁸⁹ (R4: 36-38)

In addition, the respondent outlined the uniqueness of the organization, which is a large network of partners from the economy. She also underlined that it is unique that Berlin Partner facilitates the economy “from one hand” by settling companies in Berlin, offering support services, supporting startups and synergy between the economy and universities (R4: 14-21).

Berlin Partner has a unique, large network. Meanwhile, we have 230 Berlin partners. Which is really great. Of course, all these partners are ambassadors of the city, and it is, of course, the highlight of this construct that image marketing is in the same building where this large network also is. Because it is a big goal – to gain these 230 partners as ambassadors of the

⁸⁸ The respondent had worked in a PR-agency before she started at the Senate Chancellery.

⁸⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

capital. Of course, they communicate broadly with the whole world and are important agents who bring along the image.⁹⁰ (R4: 138-144)

Being a unique business network of 230 companies is a feature which contributes to the professionalized economy facilitation and promotion because these partner companies act as multipliers of the Berlin image. This network functions in accordance with the philosophy “successful city – successful economy” which stands behind the operation of Berlin Partner:

Companies pay us to do marketing for Berlin... This way they do good things for Berlin, and this lies sort of behind the philosophy: companies in Berlin can only be successful if Berlin itself is successful.⁹¹ (R4: 162-164)

Bringing the Berlin economy to the highest level (despite its past) and promoting Berlin as a great location for business belong to the goals of the city authorities together with Berlin Partner. As the Berlin economy is special, behind facilitating and promoting the Berlin economy there is the idea of using strengths as an opportunity:

Projects initiated by Berlin Partner are always geared toward showcasing the strengths and strategic opportunities that Berlin has to offer in the fields of business and culture.⁹² (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2008).

Berlin Partner carries out extensive activities in the field of the economy. For example, the company facilitates collaboration between science and business (e.g., Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2012), and promotes the city as a great location for creative/innovative industry (e.g., TV.Berlin, 2014a). Also, the company promotes its own services for the enterprises in order to gain new partners and companies settling in Berlin:

Creative PR ideas, constant development and the maintaining of national and international media contacts, offering and organizing press trips and inclusion of efficient social media formats – all these are important elements of successful communication with multipliers and media representatives. At the same time, the Berlin Partner press team does not only communicate their own services and offers in the area of economy facilitation, but conducts abroad, with increasing success, effective PR for business location...⁹³ (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2012)

Within the analysis, the focused code *‘professionalized economy facilitation and promotion’* evolved by grouping these initial codes:

Initial codes	Focused code
Facilitating economic development	Professionalized economy facilitation and promotion
Facilitating economy “from one hand”	

⁹⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

⁹¹ Translation from German (T. Sitnikova)

⁹² Translation from German (T. Sitnikova)

⁹³ Translation from German (T. Sitnikova)

Doing location marketing	
Campaigning with location advantages	
Being a network of 230 partners from the economy	
Following the philosophy “successful city – successful economy”	
Attaching importance to the presence of Berlin products and processes in foreign economies	
Promoting Berlin as a location for creative/innovative industry	
Promoting Berlin as a business location	
Promoting services in economy facilitation	
Facilitating networking between science and business	
Seeing Berlin companies as multipliers of the city image	
Using strengths as an opportunity	
Communicating current themes	

Table 22: Focused code ‘professionalized economy facilitation and promotion’

The Berlin economy is a special area of construction. This focused code reflects the professionalized activity of Berlin Partner and the authorities towards facilitating and promoting the Berlin economy.

Professionalized culture promotion

Professionalizing also refers to the activity of Kulturprojekte Berlin. Culture is one of the impacts of the PR-strategy of the city. Culture is one of the reasons for Berlin’s popularity among visitors; culture is one of the location advantages of Berlin. The city sees keeping culture at this high level as an important task.

Kulturprojekte Berlin was listed as one of the organizations of the “Triumvirate” (R1: 58). It is a 100% state-owned company and is initiated by the Berlin authorities to organize various cultural events/programs. This organization can be seen as an official agency of Berlin, especially for cultural issues. The Senate Chancellery is one of the main authorizing parties of Kulturprojekte Berlin (R2: 229-231).

This organization is a competent partner of the city for culture. Its main goal is mediation, facilitation, and integration of culture (Kulturprojekte Berlin, n.d.), which includes a wide portfolio of competencies (e.g., developing culture programs for events within city partnerships), organizing events (e.g., Long Night of the Museums), Theme Years, providing a museum educational service, administrating several theaters, being a venue for events, and so

on (Kulturprojekte Berlin, n.d.). Kulturprojekte Berlin doesn't just organize cultural events, it also conducts PR-work within culture projects.

Because Kulturprojekte Berlin is a state-owned company, its agency is devoted to promoting culture, and as a considerable number of cultural matters are outsourced to this organization, it is possible to claim that Kulturprojekte Berlin can be seen as an official city agency for culture.

The Berlin authorities also pay great attention to the culture issue – taking alone the fact that the Governing Mayor is, at the same time, the senator for culture (“Müller will auch Kultursenator bleiben”, 2015). Or the fact that the Senate Chancellery takes care of cultural issues. Finally, other organizations of the “Triumvirate” use culture as an information opportunity in their communication, too.

Thus, culture is a big issue in the Berlin city PR and one of the impacts of the PR-communication. Taking into account the existence of the organization, which can be seen as an official Berlin agency for promoting culture, and the involvement of the authorities and other important players in the field of city PR in cultural issues, it is possible to speak of the professionalized culture promotion.

These initial codes were grouped to the focused code *‘professionalized culture promotion’*:

Initial codes	Focused code
Having the Senate Chancellery as the main authorizing party	Professionalized culture promotion
Being a state-owned company specially for culture	
Promoting culture	
Organizing significant culture events	
Organizing events and occasions for highlighting historic issues	
Running the joint site of all the Berlin museums	
Maintaining/establishing cultural contacts with other countries	
Providing service portfolio for museums	
Communicating current themes	

Table 23: Focused code *‘professionalized culture promotion’*

Professionalized tourism promotion

Tourism is one of the three directions of the impact of city PR-strategy. One of the organizations of the “Triumvirate” (R1: 58-60) is responsible for this – Visit Berlin. It has been doing tourism promotion for Berlin since 1993. It also promotes the city as a congress location. Berlin is one

of its proprietors – 15% of it belongs to the city (Visit Berlin, 2014a). Like Berlin Partner, Visit Berlin is a public-private partnership.

The activity spectrum of the organization is very broad. For example, it provides services for tourists, including running the official city tourism site which is translated into 13 foreign languages (Visit Berlin, 2014a). The communication impact is supported by a variety of measures – for instance, participation in fairs, tours around German cities, organizing tours for journalists, and so forth. Besides promoting Berlin as a travel destination, Visit Berlin promotes Berlin as a congress metropolis. The organization acts both domestically and internationally (e.g., participation in tourism and congress fairs), whereby capturing new markets is seen as important:

If we want to be successful as a metropolis (also economically), if we want to have a successful airport, then we must work on our brand, on our image in China, in Australia, in India. That’s what we are already doing a lot of in many different ways.⁹⁴ (TV.Berlin, 2013b)

Visit Berlin activity is accompanied by PR-work and collaboration with other organizations of the “Triumvirate” as well as the city authorities, and partners from tourism and congress businesses.

Taking into consideration the lengthy expertise of Visit Berlin in promoting Berlin as a travel and congress destination, this organization can be considered an official “agency” of Berlin for tourism and congress business. In this regard, and regarding that tourism is one of the impacts of the city PR-communication, it is also possible to speak of professionalizing.

The focused code *‘professionalized tourism promotion’* emerged through grouping the following initial codes:

Initial codes	Focused code
Promoting Berlin as a travel destination	Professionalized tourism promotion
Promoting Berlin as a congress location	
Facilitating tourism and congress business	
Operating worldwide	
Running the official tourism portal	
Providing tourism services	
Including new target markets	
Promoting the Berlin image	
Being a public-private partnership	

⁹⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

Running partnerships within the tourism and congress market	
Communicating current themes	

Table 24: Focused code ‘professionalized tourism promotion’

The focused code reflects only the dimension of tourism (although Visit Berlin specializes in promoting Berlin as a congress metropolis, too) because it is one of the crucial directions of the impact of the Berlin city PR.

Grouping five focused codes

The five focused codes concerning professionalizing were grouped into one – ‘*professionalized PR-communication*’. These grouped codes imply the efforts of the specialized organizations within the main directions of impact which were defined by the city.

The above-mentioned organizations are specialized in their entrusted task fields; they have established themselves as long-term partners of the city and serve as sort of agencies delegated (or “outsourced”) by the city authorities. This “outsourcing” enables a better impact in the task fields. “Outsourced” was used figuratively to help underline the essence of operation of these organizations – professionally doing their specialized jobs and thereby supporting the city, making a profit for it. At the same time, it is important to note that the city authorities are still involved in the issues of the city PR – in the first place on the political level.

Below are the five focused codes, which were merged into one:

Focused codes	Grouped focused code
Professionalized image promotion	Professionalized PR-communication
City PR-agency	
Professionalized culture promotion	
Professionalized economy facilitation and promotion	
Professionalized tourism promotion	

Table 25: Grouped focused code ‘professionalized PR-communication’

The focused codes were grouped into one code ‘*professionalized PR-communication*’ because the agency of the above-mentioned actors contributes to the overall PR-communication of Berlin. Basically, this agency is the city PR because it (the agency) is consonant with the directions of the impact of the PR-strategy. It is also supported directly by the PR-work of the actors.

‘*Professionalized PR-communication*’ implies that due to the specialization of the organizations in the entrusted fields, established collaboration with the city authorities and

within the involved organizations, and long-term experience, it is possible to speak of professionalizing the impact. Through professionalizing, the impact of the city PR is stronger.

Commitment of the authorities

The city authorities attach importance to the city PR issues. To start with, one of the departments of the Senate Chancellery specializes in the media and PR. Another department (Protocol and Foreign Affairs) also has PR-related tasks – for example, international affairs (e.g., city partnerships). R6 underlined that she had a rich spectrum of tasks around events and campaigning, and collaboration with “be Berlin” and Berlin Partner (interview R6). All this stresses the authorities’ vision of city PR as important for the city.

With the example of the former Governing Mayor, the interest of the authorities towards city PR can be also traced. One of the respondents listed Wowereit as one of the main ambassadors of the Berlin image (R6: 133). For example, by celebrating city partnerships the former Governing Mayor flew to a partner city to represent the official Berlin delegation (e.g., Berlin.de, n.d.a).

The following statement about the personal interest of the former Governing Mayor in the city image also indicated the activity of the authorities within the city PR: “[Wowereit] was always significantly responsible for the Berlin image”⁹⁵ (R4: 147).

One of the respondents raised the issue of Wowereit as a public person. She meant, for example, that abroad he is very recognizable – people speak directly to him, and he eagerly communicates. “This is the image, this is PR, and we stand for it”⁹⁶ (R3: 214). This indicates the recognizability and publicity of the Governing Mayor as important for the city image and thus also for the PR.

Another participant spoke of the role of the recognizability of Wowereit with the example of the Berlin Fashion Week and glamour:

But, in spite of everything, I think Berlin needs this glamour.... In this sense I also find – maybe we will talk about it – our Governing Mayor very ok at this point.... But I think he plays this role perfectly. To communicate this glamour. To participate in it.⁹⁷ (R2: 213-221)

Berlin Fashion Week is just one example of a worldwide prominent event in Berlin. Wowereit was regularly seen at various parties and receptions, which contributes to the image of Berlin as a creative, open, and lively city (Jolie, n.d.). The former Governing Mayor embodied the party image of Berlin, according to some journalists (Loy, Thönnissen, 2014).

⁹⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

⁹⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

⁹⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

Wowerit had a nickname “Governing Party Master”⁹⁸ (“Regierender Partymeister”) for his engagement in public events (Jolie, n.d.). However, this nickname should not necessarily be understood negatively because various kinds of public events are an important measure of the Berlin PR-strategy.



Figure 11: Klaus Wowereit during the Fashion Week Berlin in 2009 (Jolie, n.d.)

To continue with the commitment of the authorities to the city PR issues, it is necessary to mention that the “Triumvirate” is delegated by the city authorities. For example, the image campaign “be Berlin” was initiated by the Berlin authorities (be Berlin, 2012, p. 4). Berlin Partner and Visit Berlin are public-private partnerships so that the authorities participate in the agency of these organizations. Kulturprojekte Berlin is even a state-owned society. There is a regular collaboration between the authorities and the “Triumvirate”. Information exchange takes places regularly – for example, in the form of meetings and reporting (e.g., interview R4).

In addition, the following issues indicate the commitment of the authorities to the city PR:

- The authorities also keep an eye on the situation – thus, the Department Press, Information and Media of the Senate Chancellery regularly provides media clippings to the Governing Mayor.
- The official site of Berlin (Berlin.de) is regularly updated; the authorities consider an information site to be very important (interview R3); there is a special department of the Senate Chancellery which works on updating the official site (interview R6).
- The Governing Mayor is at the same time the senator for culture, which indicates that the authorities consider cultural issues to be of high importance.
- Promoting culture and tourism, together with promoting and facilitating the Berlin economy, are seen as political goals (Berlin.de (n.d.j)).

⁹⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

Taking into account all of the above, the focused code *'commitment of the authorities'* was developed. It indicates that the city authorities attach importance to the city PR. The following initial codes were grouped:

Initial codes	Focused code
Having a Department of Foreign Affairs	Commitment of the authorities
Having a Department for Press, Information and Media	
Governing Mayor as a public figure	
Governing Mayor as an ambassador of the city image	
“Governing Party Master”	
Personal involvement of the Governing Mayor	
Dealing with everything around campaigning	
Authorities as an authorizing party	
Collaborating in terms of city PR	
Rich spectrum of tasks around city PR	
Keeping an eye on the situation (media monitoring)	
Disseminating official information	
Initiating the image campaign	
Collaborating with public-private partnerships	
Having a tradition of state-owned societies ⁹⁹	
Governing Mayor – a senator for culture	
Seeing culture promotion as a political goal	
Seeing tourism promotion as a political goal	
Seeing economy facilitation and promotion as a political goal	

Table 26: Grouped focused code *'commitment of the authorities'*

⁹⁹ For example, Kulturprojekte Berlin

Summary of the RQ2

For a better overview and in order to facilitate categorizing, the focused codes explained in this section are represented graphically below:

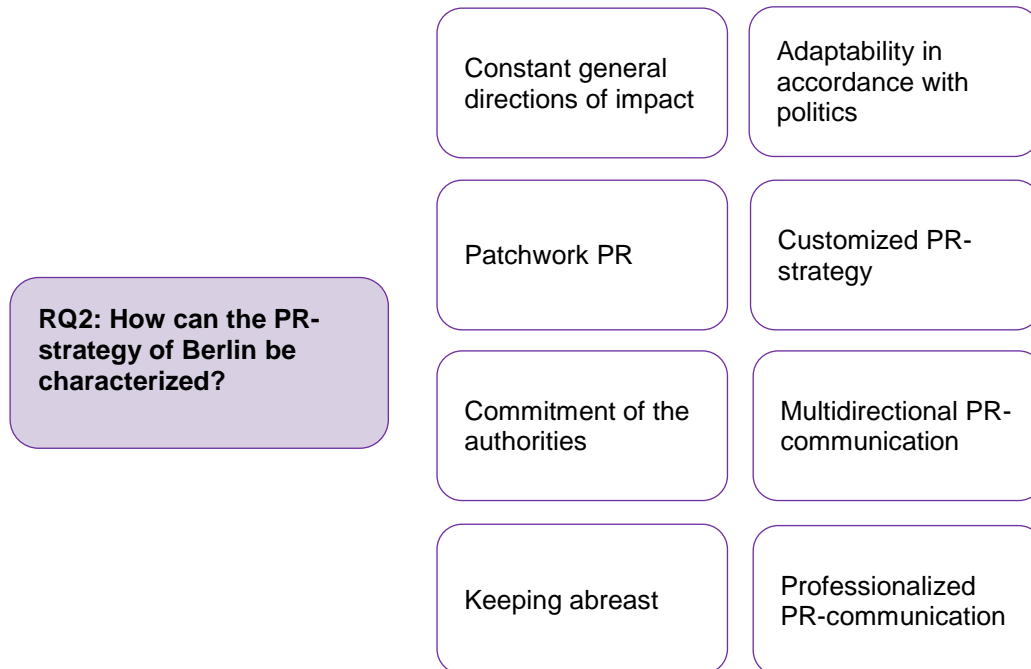


Figure 12: Summary of the RQ2

6.1.3 RQ3: What are the specifics of implementing PR-measures within the PR-strategy of Berlin?

Below, the meaning of the focused codes relating to this RQ is explained. At the end of the subsection, the focused codes are represented schematically in order to provide a better overview.

The notion "PR-measures" implies *PR-initiatives* which have been undertaken within the PR-strategy, aimed at reaching certain goals and supporting the overall PR-communication. The analysis of the PR-measures of Berlin showed several peculiarities.

Events for PR

Through the variety of the target audiences (regional, national, and international public; representatives from the economy, journalists, partners etc.), the various directions of impact of PR-communication, and the various specializations of the "Triumvirate" (accompanied by various types of collaboration), it can be claimed that the Berlin city PR includes a large variety of PR-measures.

However, during the data analysis, it stood out that events are probably one of the most significant PR-measures within the Berlin city PR. By answering the question of what the most important measures are for the Berlin image, the participants mentioned such ones as Theme Years, cultural events, sports events, city partnership events, and jubilees. All these are events of varying specifics and size.

It is quite apparent that the city authorities attach importance to large events. For example, the city applied for the Olympic Games. The process of application was accompanied by the PR and advertising campaign “We want the Games”¹⁰⁰ (“Wir wollen die Spiele”) (Berlin.de, 2015a). Further examples are prominent cultural and public events, such as the Long Night of Museums, European Month of Photography, Berlin Music Week, “Lichtgrenze”, Berlin Fashion Week and many more. All these events are also supported by PR-work.

One of the experts (R6) estimated the input of her department as very important for the image of the city:

But rather because we really steer everything concerning Berlin’s image beyond Berlin Partner. Everything that goes into the world also runs here [at the Senate Chancellery]. As I said, the federal state of Berlin provides money for the realization of all of it. These are such events as “Lichtgrenze” or large events like the upcoming Champions League Final in Berlin. Or Kulturprojekte, which worked things out with the “Lichtgrenze” ... Or 25 years after German reunification this year. These are the projects which are really noticed and which many people also have interest in.¹⁰¹ (R6: 328-334)

This passage indicates that the city authorities attach importance to events because these contribute to the city image. This concerns not only large events. For example, each year Berlin Partner organizes the Courtyard party¹⁰² (“Hoffest”) of the Governing Mayor at the Red City Hall. About 3500 representatives from the economy, politics, science, culture, media, and so on are invited (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, n.d.d). On the one hand, this is a routine event where the Governing Mayor meets with the elite. On the other hand, this event is to be seen globally in the framework of the PR-strategy of Berlin because these 3500 guests are multipliers of the Berlin image.

Analyzing the PR-activity of the “Triumvirate” organizations, it can be noticed that a considerable part of their activity is devoted to organizing and promoting various events. For instance, Visit Berlin sees sports events as a reason why people come to Berlin:

Major sports events and games of Berlin professional clubs are important travel occasions, and the sport itself a significant economic factor. That’s why also in 2013 visitBerlin was

¹⁰⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁰¹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁰² Translation from German (T. Sitnikova)

actively involved in the Sports Metropolis Berlin initiative and initiated and supported marketing measures.

So, a touristic sports flyer was published, the image film about the sports metropolis Berlin refreshed, and a performance of the sport mascot at the ITB organized. The sports theme was also integrated into the Berlin-Summer-Tour. In the fall, a social media campaign started on the Chinese channel Weibo, and together with Alba Berlin visitBerlin was at a marketing event in China.¹⁰³ (Visit Berlin, 2014b, p. 55)

Applying for the Olympic Games was also an attempt at organizing a considerable sports event in the city, which would serve as a huge PR-occasion.

Interest in history is also used as a PR-occasion. Kieker in an interview said: “People are highly interested in it. History, confrontation with German history, with the Nazi time and with the Cold War...”¹⁰⁴ (TV.Berlin, 2013b). The project “Lichtgrenze” (Berlin.de, n.d.f) serves as a great example of using history as a PR-occasion. The same concerns the Theme Years organized by Kulturprojekte Berlin. For example, the Theme Year 2013 (“Berlin in National Socialism”) was accompanied by over 500 various events and exhibitions in Berlin (Lotto Stiftung, 2014, p. 15).

Of course, organizers of events do PR in order to attract the attention of the media and visitors. For example, Kulturprojekte Berlin purposefully does PR for their events. This includes a lot of press work. The same can be said for other actors of city PR.

In this way, it can be claimed that various Berlin location factors (at the same time – advantages), such as culture, history, sports, and so forth, serve as a trigger for organizing events. The Berlin PR-actors (authorities, “Triumvirate” etc.) take into account the interest of the public towards various remarkable aspects of the city and organize events. These events serve as PR-occasions and attract much positive attention to the city.

Due to grouping the initial codes below, the focused code ‘*events for PR*’ emerged:

Initial codes	Focused code
Organizing events based on location factors (history, culture, sports etc.)	Events for PR
Organizing events of international meaning	
Attracting attention to Berlin with the help of events	
Media reporting about the events	
Seeing events as good for image and PR	
Promoting events	

Table 27: Focused code ‘*events for PR*’

¹⁰³ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁰⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

The focused code implies the importance attached by the city authorities and “Triumvirate” organizations to various events, especially to the large ones, which attract a lot of attention to Berlin and contribute to the city image, serving as a popular measure of city PR.

PR-instruments for accessibility of information

During the data analysis it became noticeable that within the Berlin city PR, certain PR-instruments are designated to *support various PR-measures*. These PR-instruments have a noticeable characteristic in common – they provide accessibility of information (starting from the official city site and finishing with information materials).

One of the sub-departments of the Department of Press, Information and Media of the Senate Chancellery – Landesredaktion – is responsible for coordinating the content of the Berlin.de site (Berlin.de, n.d.g). The official Berlin site offers a rich portfolio of information which is relevant both to Berliners and visitors to the city. This indicates accessibility of information. An informative and regularly updated official city site supports the PR-measures by providing official information on the upcoming events – for example, in the form of press releases.

R3 underlined the importance of having an informative city site which offers interesting content to readers, and not just provides dull information of the Governing Mayor’s meetings:

...it is also important how Berlin is presented on the internet. If I go, for example, to the website of Moscow, and every day there are five articles “Mr. Sobjanin did this... Mr. Sobjanin did that, Mr. Sobjanin did this...” Then I tell myself: “Is this what Moscow is really interested in? Are people interested in it?” It is somehow... He is the tsar. “The tsar has spoken”. Well? And so the whole daily routine right on the first page... We also announce important appointments of the city government, but somehow the city itself must be presented.¹⁰⁵ (R3: 382-388)

An informative site can be considered the “face” of a city and also a PR-instrument which connects the city and its public and supports the PR-measures. The existence of a special department of the Senate Chancellery that takes care of the city site (berlin.de) serves as evidence that the authorities regard a good, interesting site to be important. In this connection, the initial codes ‘seeing websites as important PR-instruments’, ‘seeing an informative city site as a must’, and ‘attaching importance to quality/interesting content’ were developed.

Another salient issue which arose from the data analysis is presenting the results of the activity of the authorities as well as the “Triumvirate” organizations. For example, one of the respondents (R6) presented a brochure devoted to the 25 years since the fall of the Wall (Presse- und Informationsamt des Landes Berlin, 2014). The aim of this brochure was to demonstrate

¹⁰⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

the achievements of the city authorities and the city. The brochure was mostly concerned with economic issues but was also partly concerned with culture and other issues. This brochure relates to the directives of Berlin government politics:

Then it is the task of the federal state of Berlin, and my task as well, to say what the federal state of Berlin has achieved in particular areas in the past few years. It is not only exclusively the “Berlin campaign”, but also what the federal state of Berlin has achieved in particular policy areas with the Governing Mayor and also senators.¹⁰⁶ (R6: 126-130)

This brochure belongs to the PR-instruments implemented by the celebration of the 25th anniversary of the fall of the Wall and serves as an example of how the authorities present the results of their work. It can be assumed that presenting positive results of the city supports the overall city PR and its measures. In this regard, the initial code ‘presenting results’ was developed. This code is applicable to the agency of the “Triumvirate” organizations, too. Yearly reports of Visit Berlin with its positive tourism rate numbers can be mentioned as an example (Visit Berlin, 2014b, p. 3).

To continue with the PR-instruments for accessibility of information, the issue of specialized sites intended to support the PR-impact is to be mentioned. For instance, the site Creative City Berlin¹⁰⁷ (Creative City Berlin, n.d.) was created by Kulturprojekte Berlin as a networking platform for representatives of the creative industry. As one of the impacts of the PR-communication of Berlin concerns the economy, and the Berlin authorities see the creative industry as one of the driving forces of the city, this site is to be seen as a PR-instrument for supporting the city PR.

Finally, both Berlin authorities and the “Triumvirate” organizations use a variety of communication instruments which deliver information. For instance, one can subscribe to the official newsletter on the “berlin.de” site (Berlin.de, n.d.l.). Visit Berlin and Berlin Partner issue yearly reports where they inform about the achievements of their activity and the city. Printed material (e.g., leaflets) are issued on various occasions. Social networks are used as communication instruments, too. For example, Berlin Partner underlines the importance of social networks in one of the yearly reports:

Creative PR-ideas, constant development, and maintenance of national and international media contacts, offering and organizing press trips and the inclusion of efficient social media formats – all these are important elements for successful communication with multipliers and media representatives.¹⁰⁸ (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2012, p. 54).

¹⁰⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁰⁷ For example, Creative City Berlin - “Berlins Portal für Kulturschaffende und die Kreativwirtschaft” (Creative City Berlin, n.d.).

¹⁰⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

Taking all the above into account, the focused code *'PR-instruments for accessibility of information'* was developed by grouping the initial codes below:

Initial codes	Focused code
Seeing an informative city site as a must	PR-instruments for accessibility of information
Seeing websites as important PR-instruments	
Providing information to the target audience	
Attaching importance to quality/interesting content	
Presenting results	
Using a variety of communication instruments	

Table 28: Focused code *'PR-instruments for accessibility of information'*

This focused code doesn't imply specification of the PR-instruments for accessibility of information because the point is not to list all of the instruments but to emphasize that such instruments seem to be essential by supporting the PR-measures and the city PR in general.

Focus on media relations

Another peculiarity concerning implementation of PR-measures stood out during the data analysis – city authorities, as well as the “Triumvirate” organizations, lay emphasis on media relations. Media relations are seen as an integral part of city PR; they also support the PR-measures.

It is to be noticed that here media and press can be differentiated. Thus, according to some opinions, “press” refers rather to printed media, whereas “media” is broader and encompasses not just printed media, but also TV, radio, and internet (English Language and Usage, n.d.). In the current context, although in some data the term “press work” is used, it was decided to use the notion “media work” because the Berlin PR-communication uses all possible types of media (e.g., as stated above, social networks are used for communication, too). That's why even though in the data there stood “press work”, it was regarded as “media relations”.

The Senate Chancellery has a Department of Press, Information and Media (Presse- und Informationsamt) (Berlin.de, n.d.e). Its subdivision “Aktueller Dienst” operates as the press office of the Senate Chancellery (R6: 318). It does everything concerning media relations: writing press releases, maintaining the press portal, answering journalists' requests, organizing press-conferences, doing media monitoring, and so forth. Besides this, the press office provides materials for the official Berlin site and maintains the “Presseportal” (Berlin.de, n.d.h). Communicating with foreign journalists belongs to the tasks, too:

The Press and Information Office supervises domestic and foreign journalists in their reporting about Berlin and organizes, regularly and on the occasion of special events, press conferences with political leaders of the city.¹⁰⁹ (Berlin.de, n.d.k., para. 2)

The organizations of the “Triumvirate” do media work, too. For example, R2 claimed she did a lot of “classical PR”, whereby she in the first place meant media relations. She indicated that she had a lot of communication with journalists, and above all maintained contacts in the media (R2: 151-160). R1 is responsible for the general communication and media work of the organization (interview R1).

Visit Berlin addresses not only national journalists but also cultivates contacts with foreign journalists:

The business unit [corporate communications & strategic brand management] works closely with the staff unit “Media Relations”, which is responsible for establishing, expanding and maintenance of trans-regional and international media contacts of the company. (Visit Berlin, n.d.b)

Berlin Partner demonstrates the point of media work and thereby underlines its supportive role for PR-measures. Through its media work, Berlin attracts a lot of attention:

Through the targeted press work for events initiated by Berlin Partner – like the “Gala dinner of Berlin master chefs”, the Courtyard Party of the Governing Mayor and the “Berlin speech” – it was possible to, both nationally and internationally, attract a lot of attention to Berlin flagships and location.¹¹⁰ (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2012, p. 94.)

It is possible to state that media work accompanies the whole PR-work and thus supports the implemented PR-measures. In this connection, the *‘focus on media relations’* focused code was developed. It emerged from the following initial codes:

Initial codes	Focused code
Doing media relations	Focus on media relations
Laying emphasis on media relations	
Having a department of media relations	
Maintaining the press portal	
Organizing events for journalists	
Establishing and maintaining contacts with journalists	

Table 29: Focused code *‘focus on media relations’*

Summary of the RQ3

Below, the focused codes referring to the RQ3 are presented graphically:

¹⁰⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹¹⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

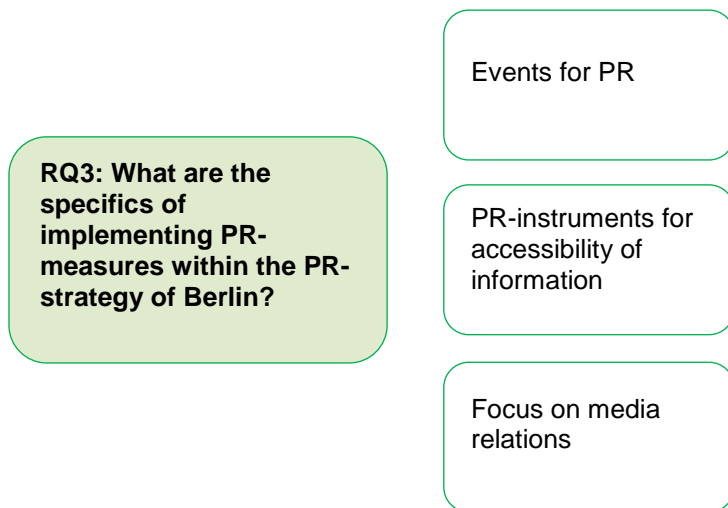


Figure 13: Summary of the RQ3

6.1.4 RQ4: What aspects of city PR should be considered for its (primary) evaluation?

This subsection contains aspects which can be considered for primary evaluation of city PR. The focused codes referring to the RQ4 reflect challenges and positive aspects of Berlin city PR and also internal and external evaluation. In the end, the focused codes are represented schematically in order to provide a better overview.

Challenges of the city PR

Within the analysis, several aspects which can be seen as challenges of the city PR stood out.

Challenges of the job

The first aspect concerns challenges of the job. It was analyzed how the respondents perceived their work. Some of the interviewees said they had to deal with stress and a large amount of work. For example, this statement seems to describe this well:

In the very beginning I thought: “Well, I come from an agency. It will probably be less [work]”, but it is an insane amount of work, it’s true... We have a lot of large projects and issues like the Light Border last year... which are really challenging.¹¹¹ (R6: 263-266)

Another respondent talked about the necessity of reacting fast and coping with many issues simultaneously, sometimes without having a clear overview of financing (R2: 333-345).

Administration flair (“Verwaltungsflair”¹¹²) is another issue concerning the challenges of Berlin city PR. R6 spoke of it as a challenge she had to learn to cope with when she started working at the Senate Chancellery. With that she meant a special way of doing documentation,

¹¹¹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹¹² From the interview with R6; translation from German (T. Sitnikova)

a special way of working, communication and so on (R6: 247-250). The same respondent pointed out the bureaucracy at work which lies behind the projects and that it takes longer to do certain things (R6: 227-233).

Considering all the issues above (administration flair, bureaucracy, and stress) led to the development of the initial code ‘challenges of the job’. This code relates to the personal aspects of work within the city PR.

However, the personal aspects don’t seem to be the most salient factors for analyzing the challenges of the city PR in Berlin. It is also obvious that this code is not significant enough to contribute to developing a theory because the personal issues mentioned are *subjective* and based on the respondents’ inner feelings. Besides, research on these very personal issues would demand other approaches to data collection (e.g., an anonymized survey).

Organization of processes

The issues of bureaucracy and administration flair relate not just to the personal perceptions of the people working in the city PR, but also to the organization of the processes. The nature of the city PR is explained by the fact that it is headed by the city authorities – namely governmental organizations. In this connection, the operation of these organizations and their collaboration with the partners is accompanied by certain rules and procedures.

Besides, city PR is in part the matter of tax money, and thus disposal of these means results in a certain grade of bureaucracy:

This means, sometimes it takes longer to implement things because one must consider the bidding periods because it just doesn’t run as fast as somewhere [in the free economy]... It is just the way it is in administration, in the public sector – it takes longer... But it is an internal perception, and it doesn’t influence the [city] image explicitly. It is actually just a working process.¹¹³ (R6: 228-233)

Bureaucracy could be considered a challenge for city PR, but actually, it is a matter of fact – due to the specifics of the work of the Berlin authorities certain procedures have to be followed. Besides, in the statement above the respondent noticed that bureaucracy is a normal work process and doesn’t influence the city image.

R4 (Berlin Partner) was asked whether there were any disadvantages to collaboration with partners, and she said: “We need to get people to come to agreement here, and we need to please a lot of people, yes”.¹¹⁴ (R4: 236-237).

To the question whether there are sometimes difficulties with coordination of the issues with the city authorities, R4 said:

¹¹³ Translation from German (T. Sitnikova)

¹¹⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

Oh, difficulties – no. We actually work very well together with the Senate Chancellery as well as the Senate Administration for Economics.¹¹⁵ (R4: 255-256)

So, it is questionable whether the coordination/settlement issue (both with partners and city authorities) can be considered a challenge for city PR because it actually belongs to a normal working process, the same as the above-mentioned issue of bureaucracy.

Hierarchy within the city authorities is also to be mentioned in the context of processes organization. R6 said:

These are certain things you must note down, certain things you must take care of because before they have been taken care of, a lot of people must first have a look at them, ponder on them. Of course, if you work in the free economy, it is [different]... I don't know if things run faster there. But probably you can go to your boss faster. But it doesn't work here. The Governing Mayor is the boss. Of course, there are other people with whom I would rather deal with, and less with him [Governing Mayor], but still... such things, especially when it is a matter of public money, must be thoroughly thought through and coordinated.¹¹⁶ (R6: 273-280)

One of the respondents answered the following to the question whether the authorities do enough for the city image in terms of culture:

Well, it is an administration, and an administration is also relatively inflexible. But I think that they [in the administration] do a lot.... In this respect, I think that the administrations do a lot, but I also think that it is the nature of things, and in any other city it would be the same that an administration is just inflexible. There are civil servants and thus... one doesn't have to break one's neck, you know?¹¹⁷ (R2: 239-256)

This is a subjective opinion of a person who works in one of the “Triumvirate” organizations. Taking into consideration the subjectivity of the statement, it is questionable whether this alleged inflexibility of the authorities should be seen as a challenge of the PR-work of the city.

The issue above can be considered similar to the above-mentioned bureaucracy and the lengths of time it takes to come to agreements, in that all of these are to be seen as a matter of fact, or normal working processes – within the work of city authorities, a lot of procedures and rules must be followed. Thus, this may cause the “inflexibility” of the authorities, slower coordination and so forth. However, as the respondents (e.g., R6, R2, R4) indicated these issues are normal working processes which wouldn't influence the city PR. Thus, these issues were considered not to be relevant for theorizing, and no extra data was collected. Moreover, the respondents indicated their satisfaction with the overall city PR-strategy (more about this later in this subsection).

¹¹⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

¹¹⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

¹¹⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

Biased media reporting

R3 expressed her frustration about biased media reporting about the deeds of the Berlin authorities:

I think the activity of Berlin journalists could be improved.... because I think the news coverage is always superficial. And some things are just presented falsely... So, for example, I don't like the media when they just present things falsely. And then it is repeated three times, and then it is "true".¹¹⁸ (R3: 619-624)

The media often criticizes Berlin. One of the biggest issues of the past few years is the protracted construction of the new airport (Berlin-Brandenburg International). Such issues bring skepticism towards the work of the city authorities, which is, of course, negative PR.

If, for example, if this capital airport is the point, what is then reported there... In my opinion, it is also sometimes not presented right. It is presented in a way as if Berlin were... as if all the mistakes would occur here in the office of Mr. Wowereit. And the fact that the Federation equally bears responsibility, same as Berlin... It is always... actually, it is always kept quiet about this. There is always one scapegoat, and this scapegoat is the Governing Mayor.¹¹⁹ (R3: 638-643)

Biased media reporting is something that cannot be influenced. It is probably in the nature of modern journalism to exaggerate and dig for negative aspects. Moreover, the media in Germany are free and have a right to report the way they want to. Thus, it was decided not to consider biased media reporting as a significant challenge for city PR.

The focused code '*challenges of city PR*' was developed through grouping the initial codes explained above:

Initial codes	Focused code
Challenges of the job	Challenges of city PR
Organization of processes	
Biased media reporting	

Table 30: Focused code '*challenges of city PR*'

This focused code implies the factors which could possibly influence the effectiveness of the PR-work of Berlin. However, these factors are rather subjective (e.g., biased media reporting) or represent the matter of fact and relate to normal work processes (such as hierarchy and the longer ways of coming to agreements within the city authorities).

Also, because the respondents judged the work of the Berlin authorities and their organizations positively (also in terms of city image and PR), it was decided not to consider the focused code '*challenges of city PR*' as very relevant for the theory development.

¹¹⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

¹¹⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

Advantages for city PR

The focused code '*positive aspects of city PR*' was grouped from several focused codes. The explanation of these emerged focused codes is provided below.

Personal engagement of individual actors

Being involved in the city PR has a lot of positive sides for individual actors. The initial code 'being into the job' appeared upon analyzing the attitudes of the respondents towards their jobs. Among the positive aspects, for example, such things were listed: working in a nice team, having a diversity of projects, being able to use one's own initiative (e.g., interview R4); meeting interesting people, learning new things (interview R3); working enthusiastically, having an emotional connection to the place of work (interview R5) and so forth.

All in all, these initial codes were grouped, and the focused code '*personal engagement of individual actors*' appeared:

Initial codes	Focused code
Being into the job	Personal engagement of individual actors
Working in a nice team	
Having a variety of projects	
Having a diversity of tasks	
Being able to use one's own initiative	
Considering the chance to use one's own initiative as unique	
Feeling good through reaching goals for the city	
Having an emotional connection to the job	
Meeting interesting people	
Learning new things	

Table 31: Focused code '*personal engagement of individual actors*'

This focused code implies the personal attitude of the individual actors within the city PR to their jobs. This attitude is rather subjective, but the fact that these people are into their jobs (despite some factors mentioned in connection with the challenges of city PR) could be considered as one of the success factors of the city PR.

Regular established collaboration

At this point we turn to the focused code '*patchwork PR*', which implies the involvement of several actors in the city PR, above all the city authorities and the "Triumvirate". These actors tightly collaborate with each other.

This collaboration (or partnership) positively contributes to the Berlin city PR, which was affirmed by the respondents. City PR profits from collaboration in many ways. For example, due to collaboration, larger and more complex projects can be organized:

All of our campaigns are of course... broadly spread... because... because we never do a campaign alone, but rather there are always many cooperation partners there. And of course, they communicate things, too. Besides, of course, the budget is multiplied. As a result of that, the partners are there.¹²⁰ (R4: 220-223)

So, through collaboration, PR-communication acquires more power. This is how R6 commented on the advantages of having partners:

It is just better in the sense that we just don't have that much manpower, and we can much better implement large projects with them [the partners] because there are 200 people at Berlin Partner. How many at Kulturprojekte – I don't know. In that case, they, so to say, implement ideas for Berlin. And it is, of course, a huge advantage because we can't do everything alone because of budgeting reasons, and it is very important that we have them [the partners] and that we collaboratively and cooperatively work together.¹²¹ (R6: 185-190)

Collaboration means, therefore, budget and manpower advantages for the overall PR-work of Berlin. R6 couldn't think of any disadvantages of collaboration with the partners:

I don't really see any disadvantages because I come from a [PR] agency, I worked in an agency, I know how campaigns are done, created and implemented, and I know that I could never do it alone and I know that I need my partners in order to manage to do everything. Of course, as in any project, there are friction losses, but actually, I couldn't say now that I see any disadvantages in the way we work together.¹²² (R6: 199-205)

Concerning the friction losses, the respondent spoke of this as a normal working process. To the question whether the PR-processes could be optimized, she thought that due to the specifics of the situation (only a few people in their PR-department) these processes don't really need to be optimized:

But due to how the situation is... one doesn't have to organize certain processes anew at all. We just work with the structures which we have and it's ok like that, I think. Honestly. We can't manage it alone at all.¹²³ (R6: 455-457)

This respondent also spoke of the collaboration of the authorities with Berlin Partner as a “well-functioning constellation”¹²⁴ (R6: 446-447).

There is an established way for the authorities to collaborate with Berlin Partner, as well as with other organizations of the “Triumvirate”, and also for the organization of the “Triumvirate”

¹²⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

¹²¹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹²² Translation from German (T. Sitnikova)

¹²³ Translation from German (T. Sitnikova)

¹²⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

to collaborate with each other. The collaboration also brings advantages to the organizational side of working on projects within the PR-strategy. For example, R2 talked about collaboration in terms of advertising. Berlin Partner has a fixed budget for advertising, and Kulturprojekte Berlin can co-use the advertising spaces, as it was in the case with the advertising spaces around the Berlin Victory Column during its renovation (R2: 169-177).

Collaboration in terms of content also takes place. R1 said:

So, these are the colleagues [Visit Berlin], who, if you like, promote Berlin everywhere in the world and thus, of course, also need a certain content input. This means that when they go on a roadshow in different cities all over the world, then, of course, they do it [promote Berlin] with a cultural offer. It is also communicated there: “There is the Long Night of the Museums, there is this and that interesting event worth visiting.” There is a great deal of collaboration.¹²⁵ (R1: 63-68)

So, Kulturprojekte Berlin is a content partner for Visit Berlin in terms of culture. Kulturprojekte is also listed on the site of Visit Berlin among the strategic partners (Visit Berlin, n.d.a).

All in all, such initial codes were grouped into the focused code ‘*regular established collaboration*’:

Initial codes	Focused code
Collaborating in terms of advertising	Regular established collaboration
Collaborating in terms of content	
Collaborating in terms of administrative issues	
Collaborating in terms of manpower	
Collaborating in terms of financing	
Collaborating in terms of city PR	
Benefiting from collaborating	
Having established collaborative networks	
Considering collaboration important	
Judging collaboration with partners as functioning well	
Having a lot of collaboration	

Table 32: Focused code ‘*regular established collaboration*’

This focused code implies collaboration within the Berlin city PR on various levels and within various contexts. There is collaboration within the Berlin authorities (e.g., between the Senate Chancellery and the Senate Department for Economics, Technology and Research), within the “Triumvirate” (e.g., Kulturprojekte Berlin and Berlin Partner) and so on. There is

¹²⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

also collaboration in terms of advertising, content, and manpower and so on. This collaboration is solid and reliable, and means advantages for the city PR.

“Scoring” with location advantages

This issue of location factors was already elucidated earlier in the elaboration on the codes relating to the RQ2. The issue of location factors relates to the focused code *‘constant general directions of impact’*. However, in this part of the analysis, the benefits of “scoring” with location advantages for city PR is elaborated upon.

The respondents used the term “location factors” (“Standortfaktoren”). R6 spoke of “selling the location factors” (R6: 392-393) and the general directions impacts of the PR-communication – culture, tourism, and the economy.

However, these are not just location factors, but also *location advantages*, the advantages which are also unique trademarks of the city. For example, the Berlin contemporary history heritage is one of the main reasons why so many tourists visit the city, search for the traces of the Berlin Wall and try to imagine how life in divided Berlin was.

Berlin Partner uses the term “location advantages” regarding the city PR issues:

Berlin Partner addresses decision makers and important facilitators from business, science, and politics, as well as potential investors. In addition, Berlin Partner provides information about the capital region’s location advantages through economic and sector-specific publications. A particular focus in 2011 was on marketing Berlin as a location for fashion, music and digital industry. Important topics included positioning the capital as a science metropolis, marketing the city as a place for talented job applicants and communications for the opening match of the 2011 Women’s World Cup.¹²⁶ (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2012, p. 35)

R6 also used this term by describing the PR-activity in terms of economy facilitation:

And they [Senate Administration for Economics] try to [promote] with all the location advantages... With these medicine, healthcare, service fields, with... yes, also with startups and so to say these clusters, they [Senate Administration for Economics] try to promote Berlin. (R6: 112-115)

Besides the location advantages concerning the unique Berlin economy, there are other ones that are used in PR-communication. For example, earlier in this chapter the emergence of the focused code *‘carrying the capital function’* was explained; one of the initial codes grouped for this focused code was *‘seeing capital status as a location advantage’*. Cultural and historical heritage is also a clear location advantage which is used in Berlin PR-communication.

At this point, we turn to the phrase “selling the location factors” (R6: 393), through which the in vivo code ““selling” location factors’ appeared. It implies promoting the Berlin location

¹²⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

factors with help of PR. Another interesting in vivo code is “scoring”. It emerged thanks to the following statement: “I think we can score with the culture like with nothing else” (R2: 289). R3 also spoke of culture and tourism, as well as startup young enterprises, as things Berlin can “score” with (R3: 182-187).

It was pondered on the relation of these two in vivo codes – in fact, “selling” location factors in this context of Berlin city PR also means “scoring” with location advantages because these are unique trademarks of the city which constitute its attractiveness.

In this regard, the initial code “selling location factors” was raised to the focused code “scoring with location advantages”. This focused code reflects the positive input of promoting location advantages to the city PR and thus can be seen as an indicator of an elaborate PR-strategy.

Initial code	Focused code
“Selling” location factors	“Scoring” with location advantages

Table 33: Focused code “scoring” with location advantages’

Grouping three focused codes

The three focused codes, the emergence of which was explained earlier, were grouped into one focused code ‘advantages for city PR’.

Focused codes	Grouped focused code
Personal engagement of individual actors	Advantages for city PR
Regular established collaboration	
“Scoring” with location advantages	

Table 34: Grouped focused code ‘advantages for city PR’

This grouped focused code reflects several outstanding factors which seem to positively contribute to the Berlin city PR. Personal engagement of the individual actors in their work, a regular established collaboration between these actors, and also promoting the Berlin location advantages (its unique trademarks) – all these factors carry advantages for the Berlin city PR.

Internal evaluation

It was attempted to find out how the respondents evaluate the Berlin PR-strategy – whether it has done enough for the city image, and also how they judged the input of their organizations to the way the city has been promoted. One of the opinions was:

I think that at the moment it is running pretty well. Of course, I can’t... I don’t know the image strategies of other cities, but I think that we belong to the most important cities in

Europe. I am not a media person... so, it doesn't come to mind... But what one could improve... I think the activity of Berlin journalists could be improved.¹²⁷ (R3: 616-620)

Even though the respondent speaks of herself as not a “media person” (who presumably would have more understanding of the question), her statements indicate that she judges the image strategy quite positively. She also said:

We are a real capital city and we are doing a lot for this. Actually, we can be proud of what we have accomplished here. And [proud] of how we stand internationally. (R3: 203-205)

This statement also indicates the positive estimation of the authorities' activity for the city image. R4 also thought that Berlin did enough for its image – the city is visible internationally and has a good image internationally (R4: 258-259). Besides, the authorities' assumption that Berlin has the image of an intensively growing metropolis can be regarded as an internal evaluation of the overall input to the city prosperity (also with help of city PR) (Berlin.de, 2015b).

R3 also stressed that Berlin is not “just a party city”, but also “a serious city” (R3: 651-652). This statement refers to the achievements of Berlin since the fall of the Wall. These achievements (above all, in the economy) have also been communicated with the help of PR-communication. This positive estimation of the Berlin image is thus to be considered in connection with a positive estimation of the efforts within the city PR. The following statement supports this affirmation:

I think that Berlin does enough for its image. Of course, it is a great advantage that the image is already there. Berlin is present internationally and Berlin has a very good image internationally, and we must as a [“be Berlin”] campaign ... focus on these themes and... kind of support, in addition, the communication.¹²⁸ (R4: 258-261)

This indicated the function of the “be Berlin” campaign of strengthening and supporting the PR-communication of the city. The campaign was judged by the respondents in a positive light. For example, R3 listed it as an important initiative for the city image (R3: 237-245). R4 couldn't think of any shortcomings of the campaign (R4: 267). R6 thought that the campaign strengthens the [PR] message and the image (R6: 403-404).

The activity of the “Triumvirate” organizations was judged positively, too. From the position of the city authorities, R6 listed these organizations among actors who do a lot for the city image (R6: 134-135). Also concerning the “be Berlin” campaign, R6 thought that it managed to “professionalize” the Berlin presence abroad (R6: 92-93). This term indicates the positive evaluation of the activity of the “be Berlin” (which belongs to Berlin Partner).

¹²⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

¹²⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

The respondents also estimated the input of their organizations to the city PR. For example, R4 said:

We are here at Berlin Partner. Berlin Partner has a unique large network. We have, meanwhile, 230 Berlin partners. Which is really great. And all of these Berlin partners are of course the ambassadors of the city, and it is also a highlight of this construct that this image marketing¹²⁹ is located here in the same building as the large network.¹³⁰ (R4: 138-141)

This passage indicates the extra power which is generated due to the organizational specifics of Berlin Partner: there is a network of 230 companies, which serve as ambassadors of the city image and support the city PR financially; besides, there is the “be Berlin” image campaign, which strengthens the city PR input. Thus, this can also be considered a positive estimation of the input of Berlin Partner to the city PR.

Berlin Partner itself considers the “be Berlin” campaign as successful:

The introductory phase of the be Berlin image campaign ended in 2011, and we can be satisfied with the results: Today, Berlin is seen much more positively than just a few years ago. We are very proud that the be Berlin image campaign played an important role in this strong development.¹³¹ (Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie, 2012, p. 3)

As a result of the image campaign, the city has developed a clear brand profile. The campaign continued as did the use of the “be Berlin” brand (be Berlin, 2012, p. 5). This can be considered an indicator of the positive evaluation of the image campaign from the viewpoint of its actors. This can be also exemplified with help of this statement:

Today, Berlin is seen much more positively internationally than it was only a few years ago. In particular, the themes that the be Berlin marketing campaign promoted in the past several years have taken up a more prominent position among international decision-makers – whether it’s Berlin as an exciting location for business and science, as a future-oriented industrial region, as a world-renowned creative metropolis or quite simply as the place to be.¹³² (be Berlin, 2012, p. 32)

The respondents also shared their opinion about the input of the former Governing Mayor, Klaus Wowereit. R3 expressed her regret about Wowereit’s resignation and judged Wowereit’s 13-year period of office positively in terms of international affairs, among other things:

I think... Our opinion, or mine, or the opinion of my colleagues here [in the Senate Chancellery] is... that Mr. Wowereit is leaving large shoes, and the new Governing Mayor has to “grow into” them.... Well, this position or this activity is incredibly important for

¹²⁹ In Chapter 2, it was explained that the author takes the observer perspective and considers the issue from the point of PR, regardless of how it is called in the data – “marketing”, “promotion” and so on.

¹³⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

¹³¹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹³² Translation from German (T. Sitnikova)

Berlin... because depending on what image he [Governing Mayor] conveys, more or less in this way the city will be regarded abroad.¹³³ (R3: 151-156)

Other internal opinions concerning the role of the former Governing Mayor in the city image were also positive. For example, considering Wowereit’s input, R4 said that he “was significantly responsible for the city image”¹³⁴ (R4: 147), and that “culture, image, marketing were very, very important to Mr. Wowereit”¹³⁵ (R4: 151-152). R6 spoke of Wowereit as a “very high bearer”¹³⁶ of the city image (R6: 133). Statements like this allow the assumption that the actors who deal with city PR issues judge the input of Wowereit quite positively.

The focused code ‘*internal evaluation*’ emerged through grouping the initial codes in the table below:

Initial codes	Focused code
Doing enough for the city image	Internal evaluation
Being seen internationally	
Having a very good image internationally	
Judging the authorities as doing a lot	
Judging the input of Wowereit into the city image as positive	
Not thinking anything in the city PR should be changed	
Being content with the current PR-strategy	
“be Berlin” – an important initiative for the city image	
Positive estimation of the city PR-work	
Having an image of an intensively growing metropolis	
Judging the image campaign positively	
Having developed a clear brand profile	
Continuing to use the “be Berlin” brand	
Evaluating the input of Berlin Partner to the city image as considerable	
Emphasizing the city image improvement since the start of the image campaign	
Judging Berlin as very popular	

Table 35: Focused code ‘*internal evaluation*’

The ‘*internal evaluation*’ focused code implies an evaluation of the city PR by the city PR actors. It concerns the way city PR is evaluated from an internal perspective. It is necessary to

¹³³ Translation from German (T. Sitnikova)

¹³⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

¹³⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

¹³⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

note that internal evaluation might be, in some measure, subjective. For example, personal opinion of the respondents concerning the role of the former Governing Mayor in the city PR. However, despite possible subjectivity concerning some issues, internal evaluation of the Berlin city PR is important because it can be compared with the external evaluation.

Unfortunately, it wasn't possible to gather insider opinions concerning weaknesses of the Berlin city PR. The issues around the challenges of city PR weren't considered to be significant enough because the respondents themselves spoke of these as normal working processes.

External evaluation

During the data analysis, the question of how the external actors evaluated the Berlin city PR was raised. In this connection, an attempt was made to talk to several journalists who could have been useful. Unfortunately, it wasn't possible because the journalists didn't feel competent enough to talk on the city PR issue. And, indeed, digging into media reporting about Berlin, there is all the material possible concerning the Berlin economy, culture, politics, and city development, and so forth. Besides, the media judge the deeds of the Berlin authorities, but not from the viewpoint of city PR, but accordingly from the viewpoints of politics, economy, and culture, and so forth.

Still, attempting to find some sort of estimation of the city PR in the media, a number of media materials was analyzed. During the data analysis, it was possible to reveal both positive and negative opinions concerning the Berlin city PR.

Negative external evaluation

The campaign for the Olympic Games in Berlin was taken as an example of a recent massive PR-campaign initiated by the city authorities. Two German cities – Berlin and Hamburg – decided to apply for the Olympic Games of 2024 or 2028. On 23.03.2015 the general assembly of the German Olympic Sports Association was to decide which city would have the right to apply for the Olympic Games. In September 2015, Berlin or Hamburg residents (depending on the decision of the German Olympic Sports Association) were supposed to have the final say (Hermel, 2015).

The Olympia-campaign “We want the Games” (“Wir wollen die Spiele”) started on 21.01.2015. Some media criticized the time management of the city authorities:

The Berlin Senate started its Olympics campaign too late and too half-heartedly. There are less than five weeks until the opinion poll, towards which the German Olympic Sports

Confederation will orient itself by deciding on a candidate city. If Berlin doesn't get its act together, it will come to nothing.¹³⁷ (Friedrich, 2015)

In the article, Friedrich criticizes that “Berlin has missed the chance to bring its skeptical residents in”¹³⁸. In contrast, Berlin's competitor Hamburg started its Olympics campaign much earlier (Friedrich, 2015). The “Tagesspiegel” newspaper also commented: “Is Berlin not too late with its launch?”¹³⁹ (Bachner, Görke, 2015). So, there was some criticism of the belated start of the campaign.

The Berlin application for the Olympic Games together with the organizing of the campaign “We want the Games” were also criticized in terms of finances. Opponents thought that Berlin couldn't afford these Olympic Games:

“The Greens” regional association criticized the planned application for the Olympics by the Senate – the heavily indebted capital city doesn't need the Olympics: “Berlin is also a fascinating city without the Olympic Games”.¹⁴⁰ (“Grüne: Berlin”, 2015)

An interesting opinion regarding one of the PR-messages (on the creative industry) communicated by Berlin Partner was found:

Berlin: a metropolis without economic power. In order to change it, the Senate strongly relies on artists, creators, and cultural workers. They are regarded as the Berlin treasure for new companies and tourists and convey an image of a young, innovative as well as open-minded metropolis with free space for new ideas. The marketing agency “Berlin Partner GmbH” summarizes this: “The growing international charisma of Berlin as a ‘Creative City’ has become one of the most important location advantages for the economic development of the city”.¹⁴¹ (Hageloch, 2012)

According to Hageloch, “however, the image less and less coincides with the reality”¹⁴² (2012). For instance, where the abandoned industrial buildings used to be (used previously as party and performance venues), today there are expensive lofts. The rents in the “alternative” city parts have also grown significantly. Also, only 20% of Berlin artists claimed to earn enough to make a living (Hageloch, 2012).

In a nutshell, the article reports on the dissonance – the city promotes the Berlin creative scene, but at the same time “the Berlin artist felt exploited for the election campaign and city marketing and angry about the lack of municipal cultural funding and their own precarious living and working conditions”¹⁴³ (Hageloch, 2012).

¹³⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

¹³⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

¹³⁹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴¹ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴² Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴³ Translation from German (T. Sitnikova)

This serves as an example of the criticisms of one of the messages of the Berlin city PR. Outwardly it is communicated how great the creative scene in Berlin is. On the other hand, this creative scene has significant problems that should be solved on the political level.

These were sporadic examples of criticisms of Berlin city PR issues. Otherwise, the criticisms in large part concern political, administrative, economic etc. issues. Thus, some media criticize Wowereit for his failures as the culture senator – for example, for his lack of involvement in culture (Krupp, 2014). As another example, there were criticisms of Berlin Partner when one of its employees was caught awarding contracts to a law office, where her husband held a high position (Höhn, 2011). Finally, taz.de criticized in 2012 that the Courtyard Party of the Governing Mayor was partially financed by tax money, despite the fact that Wowereit claimed it wasn't (Heisel, 2012).

Despite rather sporadic data on the external negative evaluation of the Berlin city PR, several initial codes were developed, which were then grouped into the *'negative external evaluation'* focused code:

Initial codes	Focused code
Criticizing belated PR-measures	Negative external evaluation
Criticizing in terms of expenses	
Criticizing the contradiction between PR-messages and reality	

Table 36: Focused code *'negative external evaluation'*

However, these codes are not persuasive enough to make a conclusion on shortcomings of the city PR-strategy, and cannot really contribute to becoming a complete vision of the external evaluation of city PR.

External actors (e.g., journalists) are capable of judging the Berlin politics and economics. However, the field of the city PR is too specialized and complex due to a variety of factors (various actors, various goals, various target audiences etc.). Thus, external actors seem to be able to judge separate aspects of city PR – such as too high costs for a certain PR-action or a PR-message that might contradict the reality. However, such estimations are too one-sided and rather superficial for evaluating the overall city PR-strategy.

Positive external evaluation

A case study by the German Institute for Urban Studies (DIFU, Deutsches Institut für Urbanistik) hinted at further codes. Back in 1995, Grabow et al. wrote about the necessity of new positioning for Berlin. After the fall of the Wall the city turned out to be in a special situation due to its past:

The consequence of these conditions is that united Berlin must reposition itself in the competition between German and European cities, and for the first time after the war take itself to the real competition. Berlin is in competition.¹⁴⁴ (Grabow et al., 1995, p. 41)

According to the recommendations, Berlin was to put effort into, for example, such fields as media, high technology, future-oriented specialized services, settling German and foreign enterprises, bank, and fairs (Grabow et al., 1995, p. 42). The authors also underlined that just relying on soft location factors would not be enough; it would be necessary to support new businesses by networking the existing operational and scientific capabilities: “An advanced inventory policy therefore also includes establishment of domestic markets and innovative milieu networks as task areas”¹⁴⁵ (ibid.).

Berlin confronted many challenges at that time. Besides the economic issues, there were also challenges concerning city communication¹⁴⁶. According to Grabow et al. (1995), “One of the (city-)marketing key points is that the basis for successful strategies is a functioning cooperation between the actors involved. At least in the past, this general principle seems to have been little followed”¹⁴⁷ (p. 43). They also wrote that the Berlin “*partially hardly coordinated*” marketing activities were conducted by either various Senate Administrations or other actors. Besides, each of the participating actors had “task fields that were specific and, to a large extent, without any overlap”¹⁴⁸.

Thus, the authors saw the emergence of Berlin Partner¹⁴⁹ as a chance for the unification of city marketing (Grabow et al., 1995, p. 44). Besides, in terms of consistent communication Berlin Partner was considered to be an important initiative:

Berlin Partner [partners] understand themselves as coordinators and a linchpin of marketing, whereby each of the participants remains with his specific tasks, but synergies can be used – also in terms of consistent communication.¹⁵⁰ (Grabow et al., 1995, p. 44)

Grabow et al. indicated a positive development of this undertaking:

A certain degree of consolidation and a positive cooperation climate seem to have commenced after the foundation of Berlin Partner at the beginning of October 1994 and the start of the first inward focused image campaign under the motto “not speaking – doing”.¹⁵¹ (ibid.)

¹⁴⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴⁶ However, Grabow et al. use the term “marketing”

¹⁴⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁴⁹ That time Berlin Partner was called “Partner für Berlin Gesellschaft für Hauptstadt Marketing mbH”

¹⁵⁰ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁵¹ Translation from German (T. Sitnikova)

As a recommendation for a successful communication strategy in the future, the authors emphasize that *all its parts* (location marketing, capital city marketing, tourism promotion, fairs promotion etc.) would need to be fit *into a common superordinate concept*, at least in its essential aspects. Specialization of competences of various sub-institutes would demand an *intensive cooperation and coordination*, whereby the organizational solution of coordination is secondary (Grabow et al., 1995, p. 67).

Grabow et al. also raised the issue of location factors. They underlined the importance of soft location factors for Berlin and claimed that it would be necessary to take care of a better representation of soft location factors. According to Grabow et al., a certain basic consensus about development guidelines and main features of a concept would be an essential (but to date hardly fulfilled) condition for this. This concept of development would have both inward and outward functions:

- 1) Only if such a basic consensus about development guidelines appears, will the spirit of optimism in Berlin appear (Grabow et al., 1995, p. 63). The authors outline the missing “us feeling” (“wir-Gefühl”), a spirit of optimism in Berlin – this lack of “us feeling” can be seen in the previous failures by the participation of Berliners in outwards activities (Grabow et al., 1995, p. 67). “Such a spirit would also take effect outwards on a continuing basis, and positively change the external perception of Berlin” (Grabow et al., 1995, p. 63).
- 2) Concerning the outward effects, such a basic consensus would have a signal effect in the sense that it would be formulated which “promises” the city wants to give, and clarified toward which functions and undertakings the city orientates itself, and on which development agencies it relies (Grabow et al., 1995, p. 63).

To conclude, this study from 1995 was devoted to Berlin in its times of change. Only a few years after the fall of the Wall, the city faced the necessity of a new positioning of itself. Several recommendations by Grabow et al. seem to be interesting nowadays, through analyzing the Berlin city PR.

For example, Grabow et al. (1995) underline such key principles for a successful marketing strategy:

- Collaboration between the actors from different sub-institutions dealing with the city marketing¹⁵²;

¹⁵² Once again, the author of the thesis considers all the measures from the view point of PR

- Marketing activities in accordance with the common superordinate concept;
- Synergy in terms of consistency of marketing communication;
- Clear messages and foci to support marketing communication.

Despite the fact that the case study by Grabow et al. was conducted from the viewpoint of city marketing, the above-listed issues can be considered from the viewpoint of today's Berlin city PR. In Chapter 2, the observer perspective was mentioned. Thus, during the analysis, the question arose of whether these four conditions could be seen as indicators of a successful city PR-strategy. The focused codes which emerged from the analysis answer this question.

Collaboration

Regarding collaboration, the focused code '*patchwork PR*' implies that there are many actors in the city PR, the agency of which is accompanied by collaboration on various levels. The city PR actors themselves stress their satisfaction with their collaboration partners within the established collaborative networks, and that collaboration brings many benefits (focused code '*regular established collaboration*').

Common superordinate concept

The focused code '*constant general directions of impact*' was developed. It implies that there are certain main constant directions of the impact of the Berlin PR-communication – culture, tourism, and the economy. Thereby the city image is communicated.

This relates to the recommendation of Grabow et al. about the necessity of a common superordinate concept. By analyzing the Berlin city PR-strategy, it stood out that such a “concept” exists and that the Berlin city PR is characterized by strong collaboration and cooperation of the various actors (focused code '*patchwork PR*').

Due to these factors, consistency of PR-communication and clear foci of PR-communication are ensured. Thus, the recommendations of Grabow et al. in this regard seem to have been fulfilled. From the perspective of an external observer, the author believes that the two issues above should be considered as indicators of a successful city PR-strategy.

Besides these two, there are some other indicators which could be regarded as indicators of a successful city PR-strategy. For example, the yearly growth in the number of tourists who come to the city:

Berlin is still in third place by an absolute number of overnight stays. But, no other city has increased so strongly. Over the past five years, Berlin tourism has almost doubled.¹⁵³ (Fahrn, 2014)

The media, as well as Visit Berlin, have repeatedly reported on the growing tourism rates in Berlin (Fahrn, 2014). This is also true for the congress business with its growing number of congress participants (Visit Berlin, 2014b, p.5), and growing number of startups (Fahrn, 2016). This can be regarded as an indicator of successful city PR. In this regard, the initial code ‘indicators of successful city PR’ was developed.

Besides, data which contains an evaluation of the former Governing Mayor was analyzed (e.g., opinions concerning Wowereit’s politics (also in terms of city PR)). For example, the TV presenter Carola Ferstl wrote: “Klaus Wowereit is the reason why the whole world wants to come to Berlin. He was a great Governing Mayor”¹⁵⁴ (“So verabschieden Prominente”, 2014, para. 18).

The focused code ‘*positive external evaluation*’ emerged upon grouping the initial codes below:

Initial codes	Focused code
Indicators of successful city PR	Positive external evaluation
Personal touch of the Regierender Bürgermeister	
Judging the authorities as doing a lot	
Being seen internationally	
Having a very good image internationally	
Judging Berlin as very popular	
Judging the input of Wowereit into the city image as positive	
Judging Wowereit as a culture senator positively	
Judging the image campaign positively	

Table 37: Focused code ‘*positive external evaluation*’

This focused code contains aspects of city PR-strategy which can be regarded as indicators of positive external evaluation; these indicators also set the question of whether this positive evaluation is also to be considered a result of ‘*patchwork PR*’, ‘*regular established collaboration*’ and ‘*constant general directions of impact*’. This was elaborated in the memos.

Summary of the RQ4

Below, the focused codes that emerged regarding the RQ4 are shown:

¹⁵³ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁵⁴ Translation from German (T. Sitnikova)

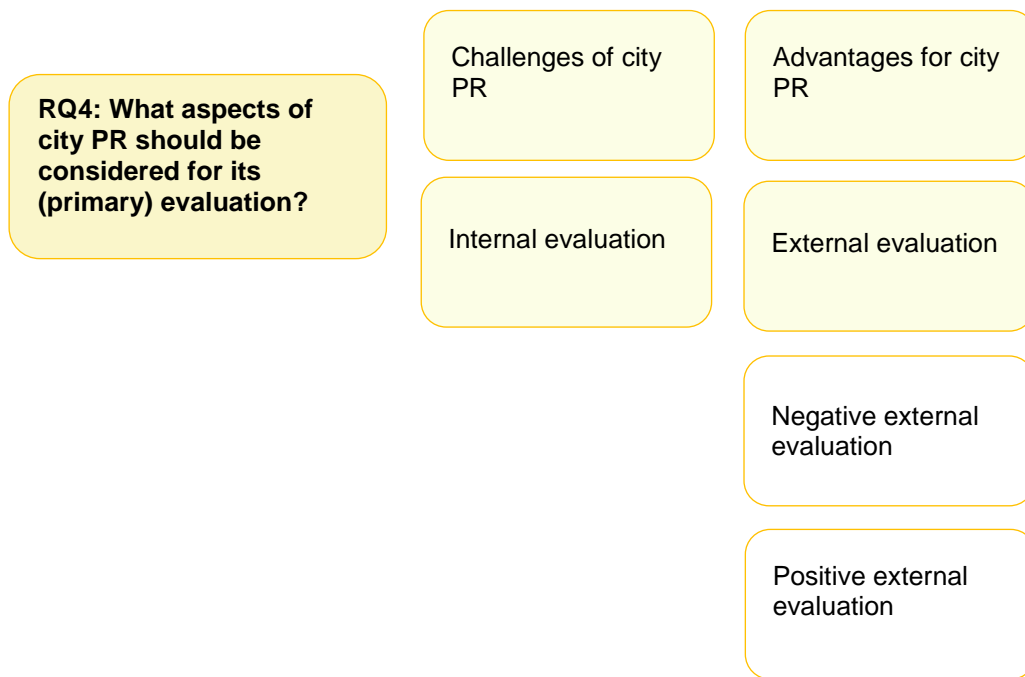


Figure 14: Summary of the RQ4

6.2 Categories

After the focused codes were elaborated on, gaps in the data filled and arising questions answered, categorizing was turned to. This section explains which categories were developed, how, why, what they consist of, and what their properties are. Afterward, the relationships between the categories are described.

Each of the categories is first described with help of tables that contain focused codes used for developing the categories. These tables allow a visual presentation of the essence of the categories. Overall, seven categories were developed.

6.2.1 Developing categories

After coding, the categories were developed. Following the advice of Charmaz (2006), it was assessed which codes best represented what was happening in the data. It was elaborated which categories subsumed common themes and patterns in several codes, and explicated ideas, events or processes in the data “in telling words” (p. 91).

The process of categorizing was accompanied by memo-writing and constant comparative method. It was kept in mind that the researcher shouldn’t force categories on the data; in contrast, categories are supposed to emerge from data. Besides, it was attempted to apply theoretical sensitivity, “which means the ability to see relevant data and to reflect upon empirical data within the help of theoretical terms” (Kelle, 2007, p. 193).

6.2.2 Pillars of PR-communication

The table below represents the development of the category *'pillars of PR-communication'*:

Category	Focused codes
Pillars of PR-communication	Culture and tourism as a benchmark
	Upgrade of the image in terms of a strong economy
	Sustaining and strengthening the city image
	Carrying the capital function
	Constant general directions of impact

Table 38: Category *'pillars of PR-communication'*

The category implies the basic principle upon which the Berlin PR-communication rests – the *'constant general directions of impact'*. *'Constant general directions of impact'* is also the property of this category. The category has such dimensions as *'culture and tourism as a benchmark'*, *'upgrade of the image in terms of a strong economy'*, *'sustaining and strengthening the city image'*, and *'carrying the capital function'*. The city PR-communication relies on these directions of impact.

6.2.3 Customized PR

The table below represents the development of the category *'customized PR'*:

Category	Focused codes
Customized PR	Adaptability in accordance with politics
	Customized PR-strategy
	Keeping abreast

Table 39: Category *'customized PR'*

The focused code *'customized PR-strategy'* was raised to the category *'customized PR'*, as this code turned out to be the most “telling” (Charmaz, 2006, p. 91). This code implies customizing PR-measures in accordance with various factors.

Upon rethinking the codes, supported by memo-writing, it became clear that the code *'customized PR-strategy'* incorporates the codes *'adaptability in accordance with politics'*, and *'keeping abreast'*.

The essence of the category *'customized PR'* is the following: the Berlin PR-strategy is *customized* in the sense that, despite the fact that there are certain stable principles (see category *'pillars of PR-communication'*) which serve as a basis for PR-communication, the PR-strategy is still flexible (adjustable) – it is influenced by such factors as the political situation, economic

goals, personality of the Governing Mayor, inspiration of the city PR-actors by appearance of new themes and trends, and so on. Thus, the properties of the category are *'adaptability in accordance with politics'* and *'keeping abreast'*.

6.2.4 Multidirectional PR-communication

The table below represents the development of the category *'multidirectional PR-communication'*:

Category	Focused codes
Multidirectional PR-communication	Regional focus
	National focus
	International focus

Table 40: Category *'multidirectional PR-communication'*

This category was raised from three focused codes – *'regional focus'*, *'national focus'*, and *'international focus'*. The property of the category is multidirectionality. The category indicates that the Berlin PR-communication is *multidirectional*, and addresses three categories of public – Berliners, Germans, and the international public.

6.2.5 Patchwork PR

The table below represents the development of the category *'patchwork PR'*:

Category	Focused code
Patchwork PR	Patchwork PR

Table 41: Category *'patchwork PR'*

The focused code *'patchwork PR'* was raised to the category *'patchwork PR'* because this code was considered highly relevant (“telling”) by describing the essence of the Berlin city PR. The category thus implies that the city PR involves many partners, and that there is not just one “guru” in the field of city PR.

At the same time, the system of the Berlin city PR is complex. City PR is done by several key actors in *collaboration* with the city authorities. These key actors *collaborate* with each other on various levels. They are also specialized in certain entrusted fields (the economy, city image campaign, culture, and tourism), and through the synergy of partners, the overall impact of the PR-communication is stronger. Thus, patchwork PR is an essence of the Berlin city PR.

6.2.6 Commitment of the authorities

The table below represents the development of the category ‘*commitment of the authorities*’:

Category	Focused code
Commitment of the authorities	Commitment of the authorities

Table 42: Category ‘*commitment of the authorities*’

Upon elaboration and memo-writing, it was decided to raise the focused code ‘*commitment of the authorities*’ to the eponymous category because the code reflects the nature of the Berlin city PR.

The category implies that the city authorities understand the importance of city PR and are involved in it. This involvement occurs on various levels, be it initiating a project, regular meeting with Berlin Partner and other participants of the “Triumvirate”, cooperation with city partnerships, publicity of the Governing Mayor, and so forth. All these examples concern *commitment of the authorities in terms of city PR*. The author also assumes that commitment of the city authorities is a necessary condition for successful city PR.

6.2.7 Professionalized PR-communication

The table below represents the development of the category ‘*professionalized PR-communication*’:

Category	Focused codes
Professionalized PR-communication	Professionalized image promotion
	City PR-agency
	Professionalized economy facilitation and promotion
	Professionalized culture promotion
	Professionalized tourism promotion

Table 43: Category ‘*professionalized PR-communication*’

The category ‘*professionalized PR-communication*’ was raised from the eponymous focused code that was considered highly relevant for indicating the essence of the Berlin city PR.

The category consists of such focused codes: ‘*professionalized image promotion*’, ‘*city PR-agency*’, ‘*professionalized economy facilitation and promotion*’, ‘*professionalized culture promotion*’, and ‘*professionalized tourism promotion*’. These codes are also dimensions of the category.

It has already been outlined that the PR-communication of Berlin has three major directions of impacts: culture, tourism, and the economy; it is also supported by the “city PR agency” (Berlin Partner) and the city image campaign (“be Berlin”). The category ‘*professionalized PR-communication*’ implies that the *PR-communication is professionalized*. This means that the actors specialize themselves in entrusted fields, they are *professionals* in these fields; thus, their agency is also professionalized; moreover, it contributes to the city PR because this agency is consonant with the directions of the impact of the PR-communication or immediately supports the PR-communication. Thus, it is possible to speak of *professionalized PR-communication*.

6.2.8 Collaboration

The table below represents the development of the category ‘*collaboration*’:

Category	Focused code
Collaboration	Regular established collaboration

Table 44: Category ‘*collaboration*’

Due to the salience of the issue of collaboration, it was decided to reflect it in the category. In this regard, the category ‘*collaboration*’ appeared. There is a lot of collaboration within the Berlin city PR – for example, in terms of content, advertising, administrative issues, and so on.

Collaboration accompanies the agency of the “Triumvirate” and the city authorities. There is collaboration on various levels and in various fields. The network of collaboration is complex and ubiquitous. The phrase “We can’t manage it alone at all”¹⁵⁵ (R6: 457) exemplifies the importance of collaboration within the Berlin city PR. The PR-strategy is complex; it has several directions of impact and not just one “guru” operating within it; PR-communication addresses various target audiences. Due to the collaboration, the impact of the PR-communication is strengthened. This concerns all types of collaboration – for example, collaboration within advertising spaces or collaboration in terms of content and co-organizing large events on an international scale.

It stood out that the category ‘*collaboration*’ has strong relationships with two other categories – ‘*patchwork PR*’ and ‘*commitment of the authorities*’. These two categories include initial codes relating to *collaboration*. Moreover, ‘*patchwork PR*’ by itself presumes collaboration.

However, ‘*collaboration*’ and ‘*patchwork PR*’ are not the same. Collaboration is an iterative process in city PR, whereas patchwork PR is an essence of city PR.

¹⁵⁵ Translation from German (T. Sitnikova)

The relationship between the category '*collaboration*' and categories '*patchwork PR*' and '*commitment of the authorities*' is explained in the next section (6.3).

6.2.9 Grounding categories in operation

The issue of grounding categories was taken with all responsibility. At the stage of category development, there was continued implementation of the constant comparative method – one of the pillars of GTM. However, Dey's elaboration on grounding categories was considered; so that the constant comparative method wasn't just relied on. Several recommendations were followed.

First of all, the "classical" attitude to the categorization was expanded by constantly asking such questions as "which patterns are worthy of recognition or further conceptual analysis, and why" (Dey, 2007, p. 177). Also, it was thoroughly considered whether the developed categories provided "logical and economic accounts of empirical observations", and thus explained the observations (ibid.). The process was accompanied by memo-writing.

Further, the causality was elaborated on. As Dey recommends, contexts, dynamics, and the results of various interactive processes were thoroughly examined because "intelligibility of the causal process provides the category with theoretical potency" (p. 178). Elaboration on the causality was supported by a graphic representation that helped to represent relationships between categories. Again, this was reflected in the memos. To conclude at this point, revealing and explaining causal relations is a crucial issue in GTM. The next section is devoted to explaining relationships between the developed categories.

6.3 Relationships between categories

Relating categories, or theoretical coding, is another crucial milestone in GTM research. In Chapter 5 ("Methods and procedures"), the essence of theoretical coding was elucidated. In this section, it is explained how theoretical coding was conducted in the current work.

Previously, the issue of grounding categories was referred to. It was explained that revealing and explaining causal relations and relations between categories belongs to the pivots of GTM. This section explains how the categories were related. As theory development is not a linear process, relating categories also implies moving back and forth within the data, accompanied by memo-writing (involving representation in various forms).

GTM offers flexibility through choosing the possibilities for relating categories. In the two following subsections, it is explained how coding families, semantic relations, and graphic representations (mapping, diagramming, and tables) were applied in this work.

6.3.1 Implementation of theoretical codes and semantic relations

Charmaz underlines the advantage of theoretical codes:

Theoretical codes specify possible relationships between categories you have developed in your focused coding.... These codes may help you tell an analytic story that has coherence. Hence, these codes not only conceptualize how your substantive codes are related, but also move your analytic story in a theoretical direction.... If you use them skillfully, theoretical codes may hone your work with a sharp analytic edge. (2006, p. 63)

In the process of relating categories – with the help of situational maps and diagrams, as well as sorting and comparing memos – grounding these relationships was considered crucial. The constant comparative method allowed revealing relations between the categories and integrating them into a larger structure (Kelle, 2007, p. 194). To ensure solid ground for the relationships between the categories, coding families were used. Due to the flexibility of implementation of theoretical codes, and the opportunities which these codes offer, turning to theoretical codes was a matter of course. In addition, semantic relations were used.

Besides diagrams, an abstract situational map was made (following Clarke, 2003, p. 563). The categories were put down on a piece of paper in order to stimulate the analytic process. First, relationships between the categories were outlined step by step in the analytic memos. With the help of drawing arrows between the categories on the abstract situational map, and making notes, more relationships were revealed.

Before explaining how theoretical codes and semantic relations were applied, the importance of memo-writing is to be outlined once again. By relating categories, Charmaz (2006) recommends a procedure of sorting, comparing and integrating memos, which enables new ideas (pp. 116-117):

Take a memo from your pile and compare it with another.... How do the memos compare? Does your comparison spark new ideas? If so write another memo. Do you discern new relationships between memos? ... Some sets of memos fit together so well that the answers seem obvious. But for many analyses, you must create the order and make the connections for your readers. (Charmaz, 2006, p. 117)

In accordance with Charmaz's recommendations, the memos were sorted by category title. Then the memos were printed out, sorted by hand and put on the table. The memos were laid out in several different ways; by drawing diagrams, connections between the memos were made. "When you create a sorting that looks promising, jot it down and diagram it" (2006, p. 117). Continuing with Charmaz's recommendations, while sorting the memos category comparison continued, which enabled the better seeing of relationships between them. This also enabled seeing new relationships, which were previously not clear.

Diagramming was also carried out, as it is a good means of graphical presentation of relationships between categories. “Diagrams can offer concrete images of your ideas. The advantage of diagrams is that they provide a visual representation of categories and their relationships” (Charmaz, 2006, p. 117). Dey emphasizes graphic representation as a strong means of grounding categories, and also as a means of representation of relations between categories (Dey, 2007, pp. 180-181).

Interplay

As a consequence of memo-writing, and then sorting, comparing and integrating memos, a strong relationship between three categories stood out – *‘patchwork PR’*, *‘commitment of the authorities’*, and *‘professionalized PR-communication’*. Glaser’s “interactive family” seemed to be especially relevant for describing the relationships between these categories.

Glaser on this coding family:

This code is an effort to capture the interacting pattern of two or more variables, when the analyst cannot say which comes first. Nor does it matter, probably. For example, rewards lead to motivation to do the rewarded behavior, but also motivation to work leads to seeking rewards. Thus once the ball is rolling they feed each other. They are interactive, no matter how it started, nor how it ends. (Glaser, 1978, p. 76)

The “interactive family” includes such theoretical codes as: mutual effects, reciprocity, mutual trajectory, mutual dependency, interdependence, interaction of effects, covariance (Glaser, 1978, p. 76).

The codes of this coding family reflect the essence of the relationships between the categories *‘professionalized PR-communication’*, *‘patchwork PR’*, and *‘commitment of the authorities’*. These categories are interdependent and interact with each other. It is also the case that “once the ball is rolling they feed each other” (Glaser, 1978, p. 76). Also, it is not that important which category was a pioneer because the three categories are a *joint mechanism*. In this connection, the code “reciprocity” (interplay) seems best of all to describe the relationship between these three categories.

Due to seeing the interplay of the categories *‘professionalized PR-communication’*, *‘patchwork PR’* and *‘commitment of the authorities’* as a joint mechanism, this ensemble of categories should be treated as *the core of the city PR* because due to this mechanism, the system of the city PR functions. These three categories are necessary conditions for the functioning of the system of city PR.

The relationship between these categories was pictured as follows:



Figure 15: Interplay of three categories

These categories are in constant interaction. Therefore, this interaction was pictured as three gears. For the functioning of the Berlin city PR, for the success of the PR-strategy, it is necessary that the three “gears” are constantly in interplay. This means the following:

- 1) The city authorities actively participate in the city PR, recognize its importance, and collaborate with other actors (*‘commitment of the authorities’*).
- 2) The city PR is done not just by one “guru”, but by several actors (partners). These actors are specialized in their entrusted fields and constantly collaborate with the city authorities (*‘patchwork PR’*).
- 3) The PR-communication is professionalized in the sense that the agency of the actors within the city PR is professionalized; this agency also contributes to the city PR because it is consonant with the directions of the impact of the PR-communication or supports the PR-communication (*‘professionalized PR-communication’*).

Determining pillars of PR-communication

Using semantic relations by Spradley (1979, p. 111), the category *‘pillars of PR-communication’* can be regarded as a “cause” or “result” of the interplay of the three previously discussed categories. In other words, it is possible to claim that the interplay of the previous three categories *determines the pillars of PR-communication*.

The mechanism of the city PR runs based on certain pillars which are determined through the interplay within the *core of the Berlin city PR*. Due to these solid pillars, the city PR-makers know in what directions to communicate what messages.

The category '*pillars of PR-communication*' is subordinate to the interplay of the three categories. In its turn, the categories '*customized PR*' and '*multidirectional PR-communication*' are its subcategories. The city PR-strategy implies that '*pillars of PR-communication*' set the tone to the *constant (fixed) general directions of the impact* of the PR-communication. '*Customized PR*' adds adjustments to these fixed directions of PR-communication. For example, PR-communication is adapted in accordance with a certain political situation or a new relevant theme. Concerning the '*multidirectional PR-communication*' subcategory, it is *a characteristic of the Berlin PR-strategy* because the PR-communication has not just regional focus, but also national and international foci.

In this regard, the subcategories '*customized PR*' and '*multidirectional PR-communication*' are *aspects* of the category '*pillars of PR-communication*'. The theoretical code "aspects" belongs to the "dimensions" coding family of Glaser. The "dimension family" includes such theoretical codes as dimensions, elements, division, piece of, properties of, slice, sector, portion, segment, part, aspect, section (Glaser, 1978, p. 75). This is how Glaser comments on the coding family:

The more one learns of a category the more he begins to see its dimensions; it breaks down into "pieces of". As we said above, it is best to specify concepts with the relevant operational dimensions rather than define them wholistically or logically elaborate several possible dimensions of no relevance, which is over fracturing the concept. (Glaser, 1978, p. 75)

Collaboration

Finally, the relation of the category '*collaboration*' to other categories is to be explained. Collaboration is a *necessary condition of the Berlin PR-work* because the latter is very complex and conducted by not just one actor. Collaboration is ubiquitous and accompanies the city PR in its multiple aspects. '*Collaboration*' is also a very salient category because due to the complicity of the PR-strategy (several directions of impact, various target audiences, a manifold portfolio of actors etc.), a uniform PR-strategy and consonance of activities are necessary; without collaboration, the PR-impact would be sporadic and of low effectiveness. Also, a professionalized agency of the actors within the system of city PR demands collaboration for the better effectivity of the PR-impact. Thus, collaboration is to be seen as a necessary condition in order for the city PR-strategy to be effective.

In this regard, the category '*collaboration*' is to be regarded as a *condition for the functioning of the complex system of the city PR*. The theoretical code "condition" belongs to the "the six C's" coding family. According to Glaser, these "six C's" (causes, contexts,

contingencies, consequences, covariances, and conditions) are “bread and butter” theoretical codes in sociology (Glaser, 1978, p. 74).

6.3.2 Graphic representation of categories and relationships

Earlier, relationships between the categories were explained with the help of theoretical codes and semantic relations. The diagram below presents the categories and relations graphically:

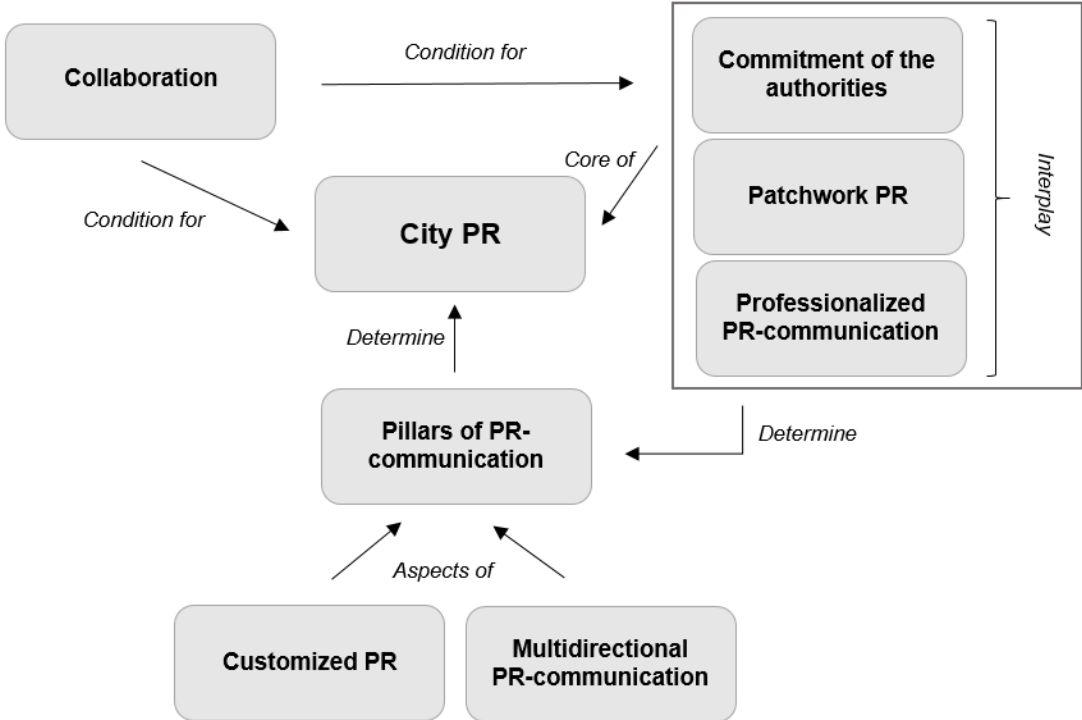


Figure 16: Relationships between the categories with help of theoretical codes and semantic relations

To help the reader to keep track of the narrative thread, and before turning to the next chapter, the categories and the relationships are presented in the table below:

Category	Relationship to	Theoretical code	Summary of the relationship (from memos)
Patchwork PR	Commitment of the authorities Professionalized PR-communication	Interplay, core	The categories ‘patchwork PR’, ‘commitment of the authorities’ and ‘professionalized PR-communication’ are in constant interplay. This interplay is a necessary condition for city PR.
Commitment of the authorities	Patchwork PR Professionalized PR-communication	Interplay, core	
Professionalized PR-communication	Patchwork PR Commitment of the authorities	Interplay, core	

			<p>'professionalized PR-communication' function as a joint mechanism, which constitutes the core of the Berlin city PR.</p>
<p>Patchwork PR</p> <p>Commitment of the authorities</p> <p>Professionalized PR-communication</p>	<p>Pillars of PR-communication</p>	<p>Determine</p>	<p>Pillars of PR-communication are the cause/result of the interplay of the core of the Berlin city PR (categories 'patchwork PR', 'commitment of the authorities' and 'professionalized PR-communication').</p> <p>This core determines the pillars of PR-communication.</p> <p>At the same time, these pillars set the tone to the constant (fixed) general directions of the impact of the PR-communication.</p> <p>Due to the delineated pillars of PR-communication, the city PR-makers know what messages to communicate.</p>
<p>Customized PR</p> <p>Multidirectional PR-communication</p>	<p>Pillars of PR-communication</p>	<p>Aspects of</p>	<p>Categories 'customized PR' and 'multidirectional PR-communication' are to be seen as subcategories of the category A, and also its aspects.</p> <p>'Pillars of PR-communication' imply fixed general directions of the impact of the PR-communication.</p> <p>Category 'customized PR' implies adjustments of these pillars of PR-communication.</p> <p>Category 'multidirectional PR-communication' is an</p>

			important characteristic of the Berlin PR-strategy concerning directionality of communication.
Collaboration	<p>Patchwork PR</p> <p>Commitment of the authorities</p> <p>Professionalized PR-communication</p>	Condition for	<p>Collaboration is a necessary condition for the functioning of the complex system of the city PR.</p> <p>The categories 'patchwork PR', 'commitment of the authorities' and 'professionalized PR-communication' are the core of the city PR; for an interplay between these three "gears" constant stable collaboration is crucial.</p>

Table 45: Categories and relationships between them

7 Findings 2: Theoretical concepts

Relying on the thread of reasoning from the previous chapter, the present chapter explains the development and the essence of theoretical concepts. In this way, one more step towards theory building is done. This chapter also contains an explanation of the relationships between the theoretical concepts.

Upon identifying relationships between the categories, it was revealed that there is no one core category, but rather several major categories which subsume other categories, contain crucial properties, hold more significance by comparison, render the data most effectively, and account for more data (Charmaz, 2006, pp. 139-140). The category ‘*collaboration*’ and the *core of city PR* – ‘*commitment of the authorities*’, ‘*patchwork PR*’, and ‘*professionalized PR-communication*’ – indicated the capacity of being treated as major categories because they met the above-listed criteria. Besides, the ‘*collaboration*’ category has a strong relationship to the *core of city PR*.

Charmaz provides a definition of theoretical concepts:

[Concepts are] the analytic conceptualizations that form the components of the developed grounded theory. Concepts are abstract ideas that account for the data and have specifiable properties and boundaries.... For constructivists, concepts provide abstract understanding of the studied phenomenon... (2014, p. 342)

Within the analytic process, the following theoretical concepts arose:

Concept 1: Collaboration

Concept 2: Core of city PR

The concepts were raised from the major categories that showed strength and salience. The table below shows the relationships of the theoretical concepts to the major categories:

Theoretical concept	Related major category	Explanation of relationship
Collaboration (Concept 1)	Category ‘collaboration’	<p>Collaboration pervades the whole complex system of the Berlin city PR. It occurs on various levels and in various fields. The network of collaboration is complex and ubiquitous.</p> <p>The phrase “We can’t manage it alone at all”¹⁵⁶ (R6: 457) exemplifies the importance of collaboration within the Berlin city PR.</p> <p>Collaborating strengthens the impact of the Berlin PR-communication.</p>

¹⁵⁶ Translation from German (T. Sitnikova)

<p>Core of city PR (Concept 2)</p>	<p>Category ‘patchwork PR’</p> <p>Category ‘commitment of the authorities’</p> <p>Category ‘professionalized PR-communication’</p>	<p>The interplay between the categories ‘patchwork PR’, ‘commitment of the authorities’, and ‘professionalized PR-communication’ constitutes the core of the Berlin city PR.</p> <p>Category ‘patchwork PR’: City PR is done not by one “guru”, but by several key actors who steadily collaborate with each other and act in certain entrusted fields.</p> <p>Category ‘commitment of the authorities’: The city authorities understand the importance of city PR and are involved in it on various levels (city partnership events, collaboration with Berlin Partner etc.)</p> <p>Category ‘professionalized PR-communication’: The actors within the system of city PR act in their entrusted fields; this agency is professionalized and consonant with the directions of impact of the PR-communication. This indicates professionalized PR-communication.</p>
--	--	--

Table 46: Relationships of theoretical concepts and major categories

7.1 Concept 1: Collaboration

Collaboration is a necessary *condition* for the functioning of the whole system of city PR. The reason for this is that Berlin PR is conducted not by one “guru”, but by a constellation of manifold partners who specialize in accordance with the directions of the impact of PR-communication. Besides, Berlin city PR is quite complex. For the mechanism of city PR to function well, collaboration within it is crucial. Collaboration within the city PR is an iterative process.

Besides, the category ‘*collaboration*’ (raised to the eponymous concept) is *significant and evident*. The issue of collaboration seemed to be significant after coding the first interview transcripts and writing the first memos.

The categories contain a series of focused codes concerning collaboration (in one way or another). The category ‘*collaboration*’ speaks for itself and reflects an iterative process in city PR. The category ‘*patchwork PR*’, which reflects the essence of city PR, was raised among other things upon such initial codes:

- Not just one “guru”;

- “Triumvirate”;
- “Members of one family”;
- Manifold portfolio of city PR actors;
- Manifold portfolio of city PR partners;
- Having a lot of collaboration;
- Collaborating on various levels.

The category ‘*commitment of the authorities*’ contains, among other things, the following focused codes:

- Collaborating in terms of city PR;
- Collaborating with public-private partnerships.

By scrutinizing these focused codes, the issue of collaboration appears salient and ubiquitous.

Finally, the issue of collaboration appeared frequently in the data and accounted for more data (see above – focused codes concerning collaboration). For example, such statements indicate the importance of collaboration:

Honestly. We can’t manage it alone at all.¹⁵⁷ (R6: 457)

...I know that I would never be able to do this here alone and I know that I need my partner in order to be able to do this.¹⁵⁸ (R6: 201-203)

Because of the above-listed reasons, the category ‘*collaboration*’ was raised to the eponymous concept. Later in this thesis, the role of the concept in the theory will be explained.

7.2 Concept 2: Core of city PR

The interplay of three categories constitutes the concept ‘*core of city PR*’. In this section it is explained why.

First, the relationship between the three categories ‘*patchwork PR*’, ‘*commitment of the authorities*’, and ‘*professionalized PR-communication*’ seems to be significant for the whole city PR. During theoretical coding, these categories were treated as the *gears of the mechanism of the city PR*; the relationship between these categories was identified as an *interplay*. As in

¹⁵⁷ Translation from German (T. Sitnikova)

¹⁵⁸ Translation from German (T. Sitnikova)

the case with Glaser’s “interactive family”, all three categories are interactive, and it is not important which of the categories was primary (Glaser, 1978, p. 76).

The relationship between these categories was identified as follows:

- 1) The city authorities actively participate in the city PR, recognize its importance, and collaborate with other actors (‘*commitment of the authorities*’).
- 2) The city PR is done not just by one “guru” but by several actors (partners). These actors are specialized in their entrusted fields (in accordance with the directions of the impact of the PR-communication) and constantly collaborate with the city authorities (‘*patchwork PR*’).
- 3) The PR-communication is professionalized in the sense that the agency of the actors within the city PR is professionalized; this agency also contributes to the city PR because it is consonant with the directions of the impact of the PR-communication or supports the PR-communication (‘*professionalized PR-communication*’).

These three categories are to be seen as a joint mechanism of the city PR; they constitute its core. Through a breakdown of one of the gears of this mechanism, the effectivity of the complex system of city PR will presumably suffer.

For a city PR to function well, several conditions are necessary (see Table 47). These conditions are tightly interconnected (just like the three categories). For example, without the support of professional actors (such as Visit Berlin or Berlin Partner), just the commitment of the authorities to the city PR might not be enough for communicating certain messages in terms of PR. Also, if the actors within the system of city PR do not operate in accordance with the directions of the impact of PR-communication, the city PR might not be successful. At the same time, the city authorities are to be in contact with the actors within the system of city PR and support their operation. Due to this, the interplay of the three categories is considered as the joint mechanism of the city PR, and as its core.

No.	Condition	Example	Category
1	The city authorities consider city PR to be important for the city	The department of PR within the Senate Chancellery	Commitment of the authorities
2	The city authorities are engaged in the system of city PR	City partnership issues and events, collaboration with such major actors as Berlin Partner, Kulturprojekte Berlin, and Visit Berlin	Commitment of the authorities
3	The city PR is done not by one “guru” but by several actors (partners)	The city authorities together with the organizations of the	Patchwork PR

		“Triumvirate” are the main actors of the city PR	
4	There is a “division of labor” (specialization) in accordance with the directions of the impact of PR-communication (culture, the economy, tourism)	One of the tasks of Berlin Partner – to promote Berlin as a location of an innovative economy	Patchwork PR
5	There is collaboration between the organizations responsible for the city PR	Kulturprojekte Berlin organizes “Long Night of the Museums” in Berlin. Visit Berlin uses this event as an information occasion and content for PR-communication (collaboration in terms of content)	Patchwork PR
6	The agency of the actors within the system of city PR is professionalized; it is consonant with the directions of the impact of the PR-communication; thus, it can be claimed that the PR-communication is professionalized, too	Kulturprojekte Berlin specializes itself in promotion and facilitation of culture. Thus, its PR-work concerns promotion and facilitation of culture	Professionalized PR-communication

Table 47: Conditions for the functioning of the system of city PR

With the explanation above, the significance of the three categories has been indicated. Thereby, it has also been explained why these categories constitute the core of the city PR and function as a joint mechanism.

The criteria for raising this interplay of the three categories to the theoretical concept ‘*core of city PR*’ was met (Charmaz, 2006, pp. 139-140). First, the categories indicated their significance. Second, relation to the major category ‘*collaboration*’ is obvious. Third, the categories subsume lesser categories (‘*pillars of PR-communication*’). Fourth, the categories held more significance by comparison. Fifth, the categories seemed to be more evident.

7.3 Relationship between theoretical concepts

Fig. 16 shows how collaboration (major category ‘*collaboration*’) relates to the system of city PR and represents its core (consisting of the major categories ‘*patchwork PR*’, ‘*commitment of the authorities*’, and ‘*professionalized PR-communication*’).

These categories were raised to the above-listed theoretical concepts. Upon elaboration, supported by memo-writing and constant comparative method, the relationships between these major categories were indicated. As these categories were considered of high significance and thus raised to theoretical concepts, the relationships between these categories were scrutinized

and considered once again. It was concluded that the relationships which were shown in Fig. 16 explain the relationship between the emerged theoretical concepts, too.

The relationship between the two theoretical concepts is thus the following: '*collaboration*' (theoretical concept 1) is a necessary condition for the functioning of the system of city PR; it is also an iterative process. City PR is a complex system, where a constellation of agents interacts in their entrusted fields (the crucial ones – culture, the economy, tourism – supported by the city image campaign). The constant interplay between '*patchwork PR*', '*commitment of the authorities*', and '*professionalized PR-communication*' constitutes the joint mechanism of city PR and its *core* (theoretical concept 2). Collaboration is thus a necessary condition for the effectiveness of agency of this core. At the same time, without this core, collaboration would barely make sense. In this regard, these two concepts cannot be considered apart from each other; they are of equal value.

8 Findings 3: Substantive theory

The goal of GTM is to develop a theory (e.g. Dey, 1999, p. 1); one of the author's research objectives was to develop a theory of city PR. An elaborate analytic work – elucidated in the chapters above – was conducted. Glaser and Strauss claim:

When the researcher is convinced that his analytic framework forms a systematic substantive theory, that it is a reasonably accurate statement of the matters studied, and that it is couched in a form that others going into the same field could use – then he can publish his results with confidence. (Glaser, Strauss, 1967, p. 113)

As a result of the analytic work a substantive theory was developed. According to Charmaz, a substantive theory is “a theoretical interpretation or explanation of a delimited problem in a particular area, such as family relationships, formal organizations, or education” (Charmaz, 2014, p. 344). In the first chapter, several objectives and research gaps were outlined. Development of a substantive theory of city PR promises to contribute to fulfilling these objectives and filling the gaps.

A substantive theory has a practical import and is adaptable to scientific contexts, which implies “a closer relationship between theory and practice, researchers and practitioners” (Dey, 2007, p. 187). In contrast, a formal theory is “a theoretical rendering of a generic issue or process that cuts across several substantive areas of study”, and its concepts “are abstract and general, and the theory specifies the links between these concepts” (Charmaz, 2014, p. 43).

Substantive theory

As a result of the present research, a substantive theory emerged. It can be pictured this way:

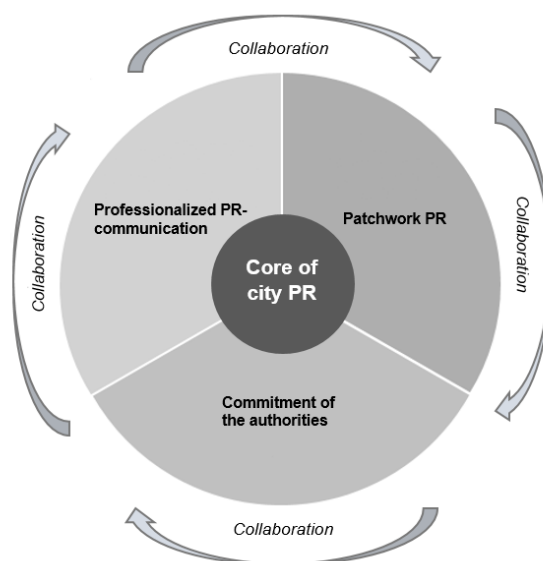


Figure 17: Theory of city PR

The substantive theory of city PR is explained below:

City PR is a system, the operation of which is provided by a constellation of actors (partners) who specialize in their entrusted fields. Thus, by speaking of city PR, patchwork PR is meant, which is the essence of the Berlin city PR. The professionalized activity of the city PR actors is consonant with the directions of the impact of the PR-communication; due to the input of the actors and their professionalized activity, the overall PR-communication of the city is strengthened, and functions in accordance with the goals. Thus, it is professionalized, too. For the operating of the functional system of the city PR, the commitment of the authorities is crucial. Support from the authorities on all levels (administrative, political, economic etc.) contributes to the success of the city PR-strategy.

The three characteristics of the city PR ('patchwork PR', 'professionalized PR-communication', and 'commitment of the authorities') constitute the *core of city PR*. It is a joint mechanism, the components of which are in constant interplay with each other.

Collaboration is a necessary condition for the functioning of the core of city PR; collaboration pervades the system of city PR. It is an iterative process. Collaboration and core of city PR can't be considered apart from each other. Besides, these concepts are of equal value.

9 Conclusions

This chapter demonstrates the contributions of this thesis to the existing research as well as practical contributions. Afterward, suggestions for prospective research are provided. Finally, the research is evaluated.

9.1 Contributions to the research

Below it is specified what input this thesis brings to the existing research, what gaps it fills, and how the substantive theory relates to the existing PR research (theoretical integration).

One of the goals of the research was to fill the research gaps. It was noted that there is an *established differentiation of PR* in accordance with organization types – commercial, NPOs, state (e.g. Herger, 2004, pp. 146-147) – and organization goals, that is, profit, cost-effectiveness, executing public functions, and so forth (Schwarz, Purtschert, Giroud, 1999, p. 23). The established differentiation of PR is also present in the studies on the PR-profession. By examining the existing PR-studies, it is noticeable that researchers have been considering PR basically taking into account the established differentiation of PR-work in accordance with organizational types. Thus, Szyszka et al. conducted a study on the occupational area of PR in Germany. The authors considered the activity of PR-professionals in commercial organizations, economic associations, and PR-agencies. According to Szyszka et al., these organization types constitute the central segment of the PR-profession (Szyszka, Schütte, Urbahn, 2009, p. 77). Röttger in her empirical study on the PR-profession involved respondents from the established fields of PR-activity (public authorities, NPOs, commercial organizations, PR-agencies). She writes of sub-systematical embossment of PR (2000, 2010).

This established division according to organizational type seems to be prevalent in PR-literature. To take the later published works, for example, in the ontology of Fröhlich et al., the articles on PR and the PR-profession are devoted to such functional areas as: commercial organizations (Rolke, 2015), politics (Tenscher & Esser, 2015), associations (Dernbach, 2015), NPOs (Fröhlich, Peters, 2015), and PR-agencies and independent PR-consultants (Fuhrberg, 2015).

However, Liebert's research stands apart. Back in 1999, he emphasized that a city is a structural coupling, a systemic conglomerate, and thus a place of execution of social integration (1999, p. 687). He considers that it is theoretically justified to delimit the municipal PR praxis field from such praxis fields as politics, the state, the economy, and so forth (Liebert, 2015, p.

615). Liebert provides a broad perspective of the municipal PR (and especially the PR of cities) issue. However, this account is rather descriptive.

The results of the present research “dilute” the existing areas of PR-specialization, bring input to the PR-differentiation, and add depth to understanding the issues of city PR. The city PR phenomenon was investigated empirically. Due to the implementation of GTM and turning to insider knowledge, a substantive theory of city PR was developed. This is why the results are seen by the author as promising to supplement the till now one-sidedly and/or superficially considered phenomenon of city PR. Besides, the author would like to emphasize that PR-researchers should not limit themselves to the established PR-specialization.

Coming back to the claim regarding the sub-systematical embossment of PR (e.g. Röttger, 2000, 2010), the current research indicates that city PR should not be regarded just from the viewpoint of the activity of organizations which conduct city PR; as a city itself is a complex system, which has relationships with other systems and various sub-systems, city PR is a much more complex phenomenon than, for example, the PR of a governmental organization.

This thesis thus opens perspectives for regarding the phenomenon of city PR from the systems theory perspective. Just as Hoffjann & Stahl (2010), Hoffjann (2010) and Bruhn (2010) addressed the issue of communication of associations as a special form of intermediate organizations, *city PR can be regarded as a function, performed with the efforts of a portfolio of organizations belonging to various functional systems*. However, as a city is such a complex system, city PR is also to be regarded as a more complex phenomenon in comparison to the PR of organizations. The complexity of the city PR phenomenon also indicates that researchers should give more attention to it.

This thesis provides an in-depth insight (based on empirical knowledge) into the city PR phenomenon, by offering a theory of city PR, explaining the mechanism of city PR, and describing its characteristics. This knowledge is to contribute to understanding city PR as a function of a complex system – a city.

The table below contains a summary of the contributions to the existing research:

Problem	Input
Concentration of researchers on the established differentiation of PR according to organization type (commercial, state, NPO etc.)	Bringing input into PR-differentiation Emphasizing the necessity of differentiating city PR as a special field of PR-activity
Claim on the sub-systematical embossment of PR	Seeing city PR as a function of a complex system (a city)
Lack of attention to city PR in the PR-literature	Emphasizing that city PR is a noteworthy discipline of PR research
Superficial and rather descriptive consideration of municipal PR (and city PR – in particular)	Empirical investigation on city PR

Lack of empirical knowledge of city PR	Providing a deep understanding of the specifics and characteristics of city PR from the viewpoint of PR Treating city PR as a complex phenomenon Development of the substantive theory of city PR Perspectives for further research (see 9.3.)
--	---

Table 48: Summary of the contributions to the existing research

9.2 Practical contributions

The research results together with the substantive theory carry several practical contributions.

- 1) A deeper comprehension of city PR as a field of practice has been provided. Burgstahler (2005, pp. 10-11) and Liebert (2015, p. 625) stress that specialists adapt PR-practices from the business sector, and apply these for purposes of city PR. This thesis suggests distinguishing city PR as a special field of PR-practice which demands a different approach than within the PR of commercial organizations. In this way, this thesis contributes to practitioners' understanding of the specialty of city PR, by offering them the chance to get acquainted with the important building blocks of city PR.
- 2) The provided elucidation of the city PR phenomenon and the developed substantive theory could serve as an incentive for creating a manual for city PR-practitioners, where they would have the opportunity to get acquainted with the pillars of city PR as well as understand the complex mechanism of city PR.
- 3) Taking into consideration Liebert's remark on the array of notions used to designate city PR (2015, p. 625), the author suggests that practitioners who deal with city communication should agree on one term – city PR – to designate their activity. Agreeing on one term can serve as a starting point for setting quality standards in the city PR field.
- 4) According to Liebert, even though modernization of administration implied decentralized functional and resource responsibility (also in terms of city PR), the decentralization tendencies within city PR have meanwhile been decelerated (2015, p. 625). The central realization of PR is not called into question anymore (Konken, 2000, p. 16). However, according to a study by Furchert & Linke (2009, p. 22), one-fifth of the surveyed cities rely on the decentralized management model of municipal PR,

whereby coordination, management, division of resources, and labor are considerable management problems because of the existence of peripheral capacities for communication (Furchert, Linke, 2009, p. 23). The substantive theory of city PR emphasizes the central function of city PR as well as the importance of collaboration.

- 5) Getting acquainted with the Berlin city PR experience could serve as a benchmark for other cities willing to start doing city PR or considering adjusting its PR-strategy.

9.3 Prospective research

The author offers several directions for prospective research:

- 1) City PR evaluation

Within the research, it stood out that evaluation of city PR is a complex issue due to the inaccessibility of certain types of information. Addressing both “insiders” and external sources didn’t help to gain a deep understanding of the issue. What was achieved was a primary evaluation of the Berlin city PR, which concerns organizational aspects.

Prospective researchers have a lot of room for creativity by addressing the issue of city PR-evaluation, as PR-evaluation itself is a complex issue, let alone the evaluation of city PR. A model of city PR-evaluation would be an interesting result of such research.

- 2) Professional identity of PR-professionals within city PR

Another issue for prospective research could be the professional identity of city PR actors. Earlier, researchers addressed the issue of the profession of PR-specialists in various types of organizations, but PR-specialists within city PR are still staying in the background, despite a growing awareness that cities also need PR.

Understanding the professional identity of city PR actors could be the next step toward investigating internal communications within city PR. Due to the complexity of this phenomenon, it can be assumed that internal communication exhibits certain features and peculiarities.

- 3) Comparative study on PR-strategies of several cities

Prospective researchers should analyze the PR-strategies of several cities in order to deepen an understanding of the city PR phenomenon. In this way, the substantive theory presented here might be complemented. Besides, such prospective research might help reveal consistent patterns of city PR success.

9.4 Evaluating the research

This section aims at evaluating the conducted research. First, this thesis is evaluated in terms of reaching the research objectives. Second, the research is evaluated in accordance with the GTM study evaluation criteria offered by Charmaz (2006). Finally, the limitations of the study are provided.

9.4.1 Achievement of the research objectives

In the first chapter, several objectives were set:

- 1) To conduct an empirical analysis of the overall Berlin PR-strategy with the help of GTM;
- 2) To develop a substantive theory of city PR;
- 3) To fill the research gaps and provide new insights into PR research (in particular, city PR);
- 4) To provide practical insights for city PR-practitioners.

In accordance with the primary plan, all the research objectives were reached. Through following the guidelines of GTM, an empirical analysis of the Berlin PR-strategy was performed. This resulted in a substantive theory of city PR. What is more, the work contributed to filling research gaps and provided new insights into PR research, as well as providing practical insights for city PR-practitioners (all of this was mentioned earlier in this chapter).

9.4.2 Criteria for evaluating the research

Below, it is explained to what extent the criteria for evaluating a GTM study (offered by Charmaz, 2006) were met.

9.4.2.1 Credibility

The criteria of credibility were fulfilled. As the constant comparative method was applied, and the categories were grounded, the author believes to have provided enough evidence, as well as strong links between the data, the argument, and the analysis. These links were demonstrated by providing excerpts from the data and graphic representations. This is to help readers follow the argumentation thread.

The data is also believed to be sufficient to merit the author's claims. Its range and length, as well as the depth of observations, were considered to be sufficient due to a deliberate approach towards data collection (e.g., using the insider knowledge from the interviews, and filling the gaps in the data by answering the emerging questions with the help of theoretical sampling). Thus, the categories cover a wide range of empirical observations.

Finally, due to the careful following of the guidelines of GTM, and immersion in the data, the author believes to have reached a close familiarity with the researched phenomenon.

9.4.2.2 Originality

This thesis was intended to scrutinize the phenomenon of city PR – a phenomenon which has lacked empirical investigation. GTM was chosen as the research methodology because it is especially suitable for researching problems which have not been examined thoroughly.

One of the outlined problems was the lack of empirical knowledge on the researched issue. During the research, several categories were developed and grounded. Two major categories were then raised to theoretical concepts. Due to relating the theoretical concepts '*collaboration*' and '*core of city PR*', the substantive theory of city PR was developed, which is to be seen as unique input into PR research.

The originality of the research also resides in emphasizing the necessity of differentiating city PR as a special field of PR-activity (due to its complexity), providing a deep understanding of the specifics and characteristics of city PR from the viewpoint of PR and thus underlining the necessity of differentiating city PR as a special field of PR-activity.

Taking into consideration all of the above, it is possible to speak of refining and extending the existing research.

9.4.2.3 Resonance

One of the criteria for resonance is whether the categories “portray fullness of the studied experience” (Charmaz, 2006, p. 128). Taking into consideration the precise following of the GTM guidelines and gradually reaching theoretical saturation, it is possible to claim that the categories reflect the fullness of the studied experience.

The substantive theory provides an explanation of the city PR phenomenon. It could be that city PR actors concentrate on their entrusted tasks and oversee the complexity of city PR; city PR is a large, complex, functional system. In this regard, the substantive theory offers these people insights into their work and provides the opportunity to better understand their role within this functional system.

9.4.2.4 Usefulness

The usefulness of the research consists in the first place by providing an explanation of the essence of city PR, which arose from the implementation of GTM. This knowledge can be helpful to the PR-practitioners who deal with city PR. Earlier in this thesis, it was outlined that there is no univocal understanding of city PR. Due to the present research, PR-practitioners may finally agree on one term – city PR. This is to contribute to set certain standards of quality in the field.

The analysis also promises a series of incentives for further research, which were described in Section 9.3. (“Prospective research”). Taking alone the issue of city PR-evaluation, this area represents uncharted territory for prospective researchers.

To continue with the usefulness of the research, generic processes were discovered, too. These processes were described in the substantive theory of city PR. One process is the constant interplay of such components of the core of city PR as ‘patchwork PR’, ‘professionalized PR-communication’, and ‘commitment of the authorities’. Another process is iterative collaboration – a necessary condition for the functioning of the city PR system.

9.4.3 Limitations

Within the study, the aim was, among other things, to conduct an empirical analysis of the overall Berlin PR-strategy and develop a substantive theory of city PR. Like any study, the present one faced certain limitations.

Concerning the sampling issues, it turned out that some potential interviewees were difficult to reach in order to arrange an interview. Moreover, two of the potential interviewees first agreed to participate in the study, but after multiple attempts by the author to arrange an interview did not respond.

Fortunately, the study was conducted in accordance with GTM. This methodology offers much flexibility to the researcher, especially regarding data collection issues. The researcher is free to decide for himself/herself where to sample next and also to sample up until new questions stop arising and gaps in the data are filled. Besides, none of the works on GTM sets standards regarding the sample size. It is up to the researcher who follows the leads of GTM to decide how many interviews to conduct.

In this regard, the author believes that the missing interviews (e.g., within Visit Berlin) have not influenced the research results because the necessary relevant data was found in the documents or/and provided by other interviewees. Due to the careful following of the GTM

guidelines (including implementation of the constant comparative method, grounding the categories etc.), the author believes to have reached theoretical saturation.

Continuing with the sampling issues, it turned out that it is hard to find an expert from the “outside” – a person who does not work within the Berlin city PR but has a deep understanding of it. Maybe this is the case because external experts do not consider city PR as an integral phenomenon but tend to notice and judge its separate aspects (e.g., glamorous parties with the participation of the Governing Mayor, a press conference, or a PR-action which was actively elucidated in the media). This can serve as an impulse for prospective researchers interested in the city PR issue. Investigating the external vision of city PR would demand another study design and a large sample.

Finally, the author had the feeling that during the interviews the respondents did not speak completely openly about certain issues – for example, about what they would change in the PR-strategy or about negative experiences at work. This is due to the specifics of the interviews (face-to-face, in the work environment). This is to be seen as an impulse for prospective researchers, too. Evaluating city PR from the insider viewpoint demands a different study design that would involve, for example, anonymized questionnaires.

9.4.4 Value of the grounded theory methodology

Applying GTM within the study was definitely worth it. According to Urquhart, the methodology “has an obvious appeal in instances where no previous theory exists, so for new phenomena, it’s an ideal choice” (2013, p. 10). City PR is a field that has been researched rather sporadically and superficially. The present study, due to following the guidance of GTM, resulted in bringing research and practical contributions to city PR; what is more, a substantive theory of city PR was developed.

These results were reached thanks to the systematic yet flexible approach to qualitative data collection and analysis which GTM implies.

Grounded theory begins with inductive data, invokes iterative strategies of going back and forth between data and analysis, uses comparative methods, and keeps you interacting and involved with your data and emerging analysis (Charmaz, 2014, p. 1).

The author believes that it is exactly these specifics of GTM which provided the analytic depth and fostered creativity. Through moving back and forth between the data, searching for new data, asking questions, filling the research gaps, and staying open to the data, the new ideas appeared. By and by the theory emerged from the data.

References

- Abgeordnetenhaus Berlin. (n.d.). Aufgaben und Arbeitsweise des Parlaments. Retrieved from <http://www.parlament-berlin.de/de/Das-Parlament/Arbeitsweise>
- Asien-Pazifik-Wochen (n.d.). Was sind die Asien-Pazifik-Wochen? Retrieved from <http://apwberlin.de/asien-pazifik-wochen-berlin/>
- Bachner, F., & Görke, A. (2015, January 23). Startschuss für Olympia-Bewerbung 2024 in Berlin. "Wir wollen die Spiele". Klar! Nur wer ist 'wir'? *Der Tagesspiegel*. Retrieved from <http://www.tagesspiegel.de>
- Balderjahn, I. (2000). Standortmarketing. Stuttgart, Germany: Lucius und Lucius.
- be Berlin. (n.d.a). *Campaign*. Retrieved from <http://www.be.berlin.de/en/campaign/>
- be Berlin. (n.d.b). *Background. be Berlin – The Capital City Marketing Campaign*. Retrieved from <http://www.be.berlin.de/campaign/background>
- be Berlin. (n.d.c). *be Berlin gets underway. 2008*. Retrieved from <http://www.be.berlin.de/campaign/campaignyears/2008>
- be Berlin (n.d.d). 2. *Botschafterempfang im Roten Rathaus*. Retrieved from <http://www.sei.berlin.de/kampagne/2-botschafterempfang-im-roten-rathaus>
- be Berlin (2012). *2008 –2011. Tätigkeitsbericht be Berlin*. [Brochure]. Retrieved from <http://www.sei.berlin.de/sites/default/files/medien/113/dokumente/beBerlinZahlen.pdf>
- be Berlin (2014). *Berlin und Istanbul feiern 25 Jahre Städtepartnerschaft*. [Press release]. Retrieved from <http://www.sei.berlin.de/presse/berlin-und-istanbul-feiern-25-jahre-staedtepartnerschaft>
- Bentele, G, & Nothhaft, B. (2007). Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In: M. Piwinger & A. Zerfaß (Eds.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 607-632). Wiesbaden, Germany: Gabler.
- Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (n.d.a). *Chronicle*. Retrieved from <http://www.berlin-partner.de/?id=54&L=1>
- Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (n.d.b). *First choice: Berlin Partner for Business and Technology*. Retrieved from <http://www.berlin-partner.de/?id=4&L=1>
- Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (n.d.c). *Homepage*. Retrieved from <http://www.berlin-partner.de/>
- Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (n.d.d). *Berliner Hoffest*. Retrieved from <http://www.berlin-partner.de/hauptstadt-marketing/berlin-partner-veranstaltungen/berliner-hoffest/>

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (n.d.e). Berlin ist smart! Retrieved from <http://www.berlin-partner.de/standort-berlin/smart-city-berlin/>

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (n.d.f). Location Marketing. Retrieved from <http://www.berlin-partner.de/en/capital-city-marketing/location-marketing>

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (2008). *Tätigkeitsbericht 2008*. Retrieved from http://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/03_meta/32/Jahresberichte/Taetigkeitsbericht-2008.pdf

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (2012). *Tätigkeitsbericht 2011*. Retrieved from http://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/03_meta/32/Jahresberichte/Taetigkeitsbericht-2011.pdf

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. (2013). *Berlin 2013 international erfolgreich präsentiert*. [Press release]. Retrieved from <http://www.berlin-partner.de/nc/presse/presseinformationen/detailansicht/berlin-2013-international-erfolgreich-praesentiert/>

Berlin.de (2013). Zahl der Besuche in den Berliner Museen und Gedenkstätten auch in 2012 gestiegen. Retrieved from <https://www.berlin.de/sen/kultur/aktuelles/pressemitteilungen/2013/pressemitteilung.94192.php>

Berlin.de (2015a). *Werbewochen für Olympia in Berlin gestartet: "Wir wollen die Spiele"*. Retrieved from <http://www.visitberlin.de/de/wir-wollen-die-spiele>

Berlin.de (2015b). Smart City-Strategie Berlin beschlossen. Retrieved from <https://www.berlin.de/rbmskzl/aktuelles/pressemitteilungen/2015/pressemitteilung.298087.php>

Berlin.de (n.d.a). *Ein Brandenburger Tor für Moskau: Wowereit eröffnete Berliner Tage in der russischen Partnerstadt*. Retrieved from <http://www.berlin.de/rbmskzl/rathausaktuell/archiv/2011/05/23/345331/>

Berlin.de (n.d.b). *Wir über uns*. Retrieved from <http://www.berlin.de/rbmskzl/regierender-buergermeister/wir-ueber-uns/>

Berlin.de. (n.d.c). *Geschäftsordnung des Senats von Berlin*. Retrieved from <http://www.berlin.de/rbmskzl/regierender-buergermeister/senat/geschaeftsordnung/>

Berlin.de (n.d.d). *Serviceseite: Senat/Senatsverwaltungen*. Retrieved from <https://service.berlin.de/senatsverwaltungen/>

- Berlin.de. (n.d.e). *Abteilungen*. Retrieved from <http://www.berlin.de/rbmskzl/regierender-buergermeister/wir-ueber-uns/abteilungen/artikel.3213.php#>
- Berlin.de (n.d.f). *Lichtgrenze*. Retrieved from <http://www.berlin.de/mauerfall2014/hoehpunkte/lichtgrenze/>
- Berlin.de (n.d.g). *Impressum*. Retrieved from <https://www.berlin.de/wir-ueber-uns-be/impressum/>
- Berlin.de (n.d.h). *Presseportal des Landes Berlin*. Retrieved from <http://www.berlin.de/presse/>
- Berlin.de (n.d.i). *City partnerships*. Retrieved from <http://www.berlin.de/rbmskzl/en/international-relations/city-partnerships/>
- Berlin.de (n.d.j). *Richtlinien der Regierungspolitik 2011-2016*. Retrieved from <http://www.berlin.de/rbmskzl/regierender-buergermeister/senat/richtlinien-der-politik/>
- Berlin.de (n.d.k). *Presse- und Informationsamt des Landes Berlin (PIA)*. Retrieved from <http://www.berlin.de/rbmskzl/regierender-buergermeister/wir-ueber-uns/presse-und-informationsamt/artikel.3756.php>
- Berlin.de (n.d.l). *Newsletter abonnieren*. Retrieved from <http://www.berlin.de/presse/pressemitteilungen/user/signupnewsletter>
- Besson, N.A. (2008). *Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Birks, M., & Mills, J. (2011). *Grounded Theory: A Practical Guide*. London, UK: Sage Publications.
- Biskup, T. & Schalenberg, M. (2008). *Imagebildung und Stadtmarketing von der Preußischen Residenz bis zur Bundeshauptstadt*. Stuttgart, Germany: Franz Steiner Verlag.
- Bora, A. (2001). *Öffentliche Verwaltung zwischen Recht und Politik. Zur Multireferentialität der Programmierung organisatorischer Kommunikationen*. In: V. Tacke (Ed.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung* (pp. 170-191). Wiesbaden, Germany: Westdeutscher Verlag.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Broom, G. M. (2009). *Effective public relations*. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education.
- Broom, G.M., & Dozier D.M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56.

- Bruhn, M. (2010). Integrierte Verbandskommunikation. In: O. Hoffjann & R. Stahl (Eds.), *Handbuch Verbandskommunikation* (pp. 111-134). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2012). *Städtebauförderung Kommunikationsleitfaden für Bund, Länder und Gemeinden*. Retrieved from http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/leitfaden_kommunikation.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Burgstahler, H. (2005). Über die Verfremdung der Stadtidee. *Das Rathaus*, 7(8), pp. 5-14. Retrieved from http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_stadtidee.pdf
- Buß, E. (2007). Image und Reputation – Werttreiber für das Management. In: M. Piwinger & A. Zerfaß (Eds.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 227-243). Wiesbaden, Germany: Gabler.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Clarke, A. (2003). Situational analyses: Grounded Theory Mapping after the Postmodern Turn. *Symbolic Interaction*. 26, 553-576.
- Cluster Verkehr, Mobilität und Logistik (n.d.). Tag der Verkehrswirtschaft. Retrieved from <http://www.mobilitaet-bb.de/de/Aktuelles/Termine/Tag-der-Verkehrswirtschaft-0>
- Cohen, L., Manion, L., & Morison, K. (2007). *Research Methods in Education*. London, England: Routledge.
- Collins, M., & Schattell, M., & Thomas, S.P. (2005). Problematic Interviewee Behaviors in Qualitative Research. *Western Journal of Nursing Research*. 27(2), 188-199.
- Creative City Berlin. (n.d.). *Homepage*. Retrieved from <http://www.creative-city-berlin.de/de/>
- Curtin, P.A., & Gaither, T.K. (2007). *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity and Power*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Dernbach, B. (2015). Berufsfeld Verbände. In: R. Fröhlich, P. Szyszka, G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage (pp. 597-614). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory. Guidelines for Qualitative Inquiry*. San Diego, USA: Academic Press.
- Dey, I. (2007). Grounding Categories. In: A. Bryant, K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 168-190). Los Angeles, USA: SAGE Publications.

- Dörrbecker, K., & Fissenewert-Goßmann, R. (1997). *Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik*. Frankfurt, Germany: F.A.Z.-Institut. Duden. (n.d.a). *Stadt, die*. Retrieved from <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stadt>
- Edwards, L. (2012). Defining the 'object' of public relations research: A new starting point. *Public Relations Inquiry*, 1(1), 7-30.
- Edwards, L., & Hodges, C.E.M. (2011). Introduction: Implications of a (radical) social-cultural 'turn' in public relations scholarship. In: L. Edwards, C.E.M. Hodges (Eds.), *Public Relations, Society and Culture. Theoretical and empirical Explorations* (pp. 1-14). New York, USA: Routledge.
- Fahrn, J. (2014, July 24). Berlin wächst beim Tourismus stärker als Paris und London. *Berliner Morgenpost*. Retrieved from <http://www.morgenpost.de>
- Fahrn, J. (2016, January 22). Start-up-Hauptstadt Europas: Berlin hängt London ab. *Berliner Morgenpost*. Retrieved from <http://www.morgenpost.de/wirtschaft/article206952789/Start-up-Hauptstadt-Europas-Berlin-haengt-London-ab.html>
- Faust, T. (2006). *Storytelling. Mit Geschichten Abstraktes zum Leben erwecken*. Retrieved from <http://storypower.de/download/storytelling.pdf>
- Feik, R. (2007). *Öffentliche Verwaltungskommunikation. Öffentlichkeitsarbeit, Aufklärung, Empfehlung, Warnung*. Wien, Österreich: Springer Wien New York.
- Friedrich, T. (2015, January 21). Berlin hat Olympia verschlafen. *rbb online*. Retrieved from <http://www.rbb-online.de>
- Fröhlich, R., & Peters, S.B. (2015). Non-Profit-PR. In: R. Fröhlich, P. Szyszka, G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage (pp. 631-650). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Fuhrberg, R. (2015). PR-Einzelberater und -Agenturen als Dienstleister. In: R. Fröhlich, P. Szyszka, G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage (pp. 651-668). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Funke, U. (1997). *Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption*. Stuttgart, Germany: Verlag W. Kohlhammer.
- Furchert, D., & Linke, S. (2009). p. 23). Erhebung zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. *Der Städtetag*, 2: 22-24.
- Geppert, K., & Gornig, M. (2012). Wettbewerb der Regionen – Berlin auf einem guten Weg. In: A. Kauffmann, M.T.W. Rosenfeld (Eds.), *Städte und Regionen im*

- Standortwettbewerb. Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik (pp. 142-162). Hannover, Germany: Verlag der ARL.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA, USA: Sociology Press.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York, USA: Aldine De Gruyter.
- Grabow, B., & Engeli, C., & Henckel, D., & Hollbach-Grömig, B., & Rauch, N. (1995). Bedeutung weicher Standortfaktoren in ausgewählten Städten. *Deutsches Institut für Urbanistik*. 8, 41-70.
- Gregory, A. (2010). *Planning and managing Public Relations campaigns. A strategic approach*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E. (1993). On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations: Images, Agendas, and Relationships. In: W. Armbrrecht, H. Avenarius, U. Zabel (Eds.), *Image und PR* (pp. 263-295). Opladen, Germany: Westdeutscher Verlag.
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York i.a., USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Grupe, S. (2011). *Public Relations: Ein Wegweiser für die PR-Praxis*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Grüne: Berlin hat Olympia nicht nötig. (2015, March 3). *rbb online*. Retrieved from <http://www.rbb-online.de>
- Hageloch, J. (2012, May). Arm, aber sexy genug fürs Stadtmarketing. *MieterEcho* 357. Retrieved from <http://www.bmgev.de/mieterecho.html>
- Heath, R.L. (1992). The Wrangle in the Marketplace: A Rhetorical Perspective of Public Relations. In: E.L. Toth, R.L. Heath (Eds.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations* (pp. 17- 36). USA, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heisel, S. (2012, May 5). Umstrittenes Hoffest von Klaus Wowereit. Manche Lügen haben lange Beine. *taz.de*. Retrieved from <http://www.taz.de>
- Hermel, B. (2015, January 23). Senat startet Werbekampagne für Olympia. "Wir wollen die Spiele!" *rbb online*. Retrieved from <http://www.rbb-online.de>
- Höhn, S. (2011, August 18). Steuergeld verschwendet? Berlin Partner in der Kritik. *Berliner Zeitung*. Retrieved from <http://www.berliner-zeitung.de>
- Herger, N. (2004). *Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Herger, N. (2006). *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hogg, G., & Doolan, D. (1999). Playing the part: Practitioner roles in public relations. *European Journal of Marketing*. 33(5/6): 597–611.
- Hoffjann, O. (2010). *Verbandskommunikation und Kommunikationsmanagement: eine systemtheoretische Perspektive*. In: O. Hoffjann & R. Stahl (Eds.), *Handbuch Verbandskommunikation* (pp. 59-80). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffjann, O., & Stahl, R. (2010). *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holtzhausen, D.R. (2002). Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*. 28(3), 251–264.
- Hopf, C. (2012). Qualitative Interviews – ein Überblick. In: U. Flick, E. von Kardorff, I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 9. Auflage (pp. 349-360). Reinbek bei Hamburg, Germany: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hutton, J.G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*. (25)2, 199-214.
- Iding, H. (2001). *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung*. In: N. Degele, T. Münch, H. J. Pongratz, N.J. Saam (Eds.), *Soziologische Beratungsforschung: Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung* (pp. 71-85). Opladen, Germany: Leske + Budrich.
- Jarren, O., & Röttger, U. (2009). *Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie*. In: U. Röttger (Ed.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (pp. 29-49). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jolie (n.d.). *Klaus Wowereit – der Party-Bürgermeister*. Retrieved from <http://www.jolie.de/bildergalerien/klaus-wowereit-der-party-buergermeister-1589826.html>
- Kelle, U. (2007). *The Development of Categories: Different Approaches in Grounded Theory*. In: A. Bryant, K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 191-213). Los Angeles, USA: SAGE Publications.
- Kern, K.M. (2008). *Die kommunale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Informationsauftrag, Aufgabenfelder und Organisationsansätze* (Degree dissertation). Retrieved from <http://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/59>

- Konken, M. (2000). Pflicht und Kür. Stadtmarketing und Verwaltungsreform – die Kommunen sind in Bewegung geraten. *Journalist*, 4, 14-16.
- Krupp, K. (2014, August 27). Mit Wowereit geht auch der Kultursenator. *Berliner Zeitung*. Retrieved from <http://www.berliner-zeitung.de>
- Kulturprojekte Berlin. (n.d.). *Über uns*. Retrieved from <http://www.kulturprojekte-berlin.de/ueber-uns.html>
- Kussin, M. (2009). PR-Stellen als Reflexionszentren multireferentieller Organisationen. In: U. Röttger (Ed.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (pp. 117-133). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London, England: SAGE Publications.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London, England: SAGE Publications.
- Ledingham, J.A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198.
- Ledingham, J.A., & Bruning S.D. (1998). Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, (24)1, 55–65.
- Liebert, T. (1999). Messe und mehr? Kommunale Imagepolitik für Leipzig. In: H. Zwahr, T. Topfstedt, G. Bentele (Eds.), *Leipzigs Messen 1497-1997. Teilband 2: 1914-1997* (pp. 687-713). Köln, Germany: Böhlau Verlag GmbH & Cie.
- Liebert, T. (2015). Berufsfeld Kommunen/kommunale PR. In: R. Fröhlich, P. Szyszka, G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage (pp. 615-630). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Long, L.W., & Hazleton, V. Jr. (1987). Public Relations: A Theoretical and Practical Response. *Public Relations Review*, (13)2, 3-13.
- Lotto Stiftung (2014). Der Jahresbericht der LOTTO-Stiftung Berlin 2013. Retrieved from <http://www.lotto-stiftung-berlin.de/index.php/stiftung-kopf/publikationen/send/6-publikationen/10-jahresbericht-2013>
- Loy, T., & Thönnissen, G. (2014, December 5). Abgang von Klaus Wowereit schadet Bread & Butter. *Der Tagesspiegel*. Retrieved from <http://www.tagesspiegel.de>
- Luoma-Aho, V. (2009) Bowling together – applying Putnam’s theories of community and social capital to public relations. In: O. Ihlen, B. Van Ruler B, M. Frederiksson (eds). *Social Theory on PR* (pp. 231–251). New York, USA: Routledge.

- Märting, R. (2009). *Strategische Öffentlichkeitsarbeit für die Kommunalpolitik*. Bonn, Germany: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- McChesney, R.W. (2000). The political economy of communication and the future of the field. *Media, Culture and Society*, 22, 109–116.
- Merriam-Webster. (n.d.). *Professionalize*. Retrieved from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/professionalize>
- Merten, K. (1992). Begriff und Funktionen von Public Relations. *PR-Magazin*. 23(11): 35-46.
- Merten, K. (2000). Zur Konzeption von Konzeptionen. *PR-Magazin*. 31(3): 33-42.
- Merten, K., & Kunne, C. (2011). Zur Konzeption von PR-Konzeptionen. *PR-Magazin*. 9(42): 64 – 69.
- Merten, K. (2013a). *Konzeption von Kommunikation: Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements*. Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Merten, K. (2013b). *Strategie, Management und strategisches Kommunikationsmanagement*. In U. Röttger, Gehrau V., Preusse J. (Eds.), *Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes* (pp. 103-126). Wiesbaden, Germany: Springer VS
- Merten, K. (2014). Image, PR und Inszenierungsgesellschaft. *Publizistik*, 59, 45-64.
- Meyers, M.D. (2013). *Qualitative research in business & management*. Los Angeles, USA: SAGE Publications.
- Miller, D., & Dinan, W. (2007). *Thinker, Faker, Spinner, Spy: Corporate PR and the Assault on Democracy*. London, United Kingdom: Pluto Press.
- Mills, J., & Bonner, A., & Francis, K. (2006). The Development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*. 5(1): 1-10.
- Morse, J. M., & Barrett, M., & Mayan, M., & Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*. 1(2); 13-22.
- Müller, E., & Wetterich, S. (2005). *Rathaus im Klartext: Moderne Bürgerinformation*. Heidelberg, Germany: Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.
- Müller will auch Kultursenator bleiben. (2015, August 8). *rbb online*. Retrieved from <http://www.rbb-online.de>
- Nathaniel, A. (2006). Thoughts on the literature review and GT. *The Grounded Theory Review*. 5(2/3). Retrieved from <http://groundedtheoryreview.com/2006/06/30/1416/>
- Plowman, K.D. (1998). Power in Conflict for Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 237-261.
- Presse- und Informationsamt des Landes Berlin. (2014). *25 Jahre Mauerfall*. [Brochure]. Berlin: Presse-und Informationsamt des Landes Berlin.

- Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology.
- Rolke, L. (2015). Berufsfeld Wirtschaft. In: R. Fröhlich, P. Szyszka, G. Bentele (Eds.), Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage (pp. 571-584). Wiesbaden, Germany: Springer VS
- Röttger, U. (2000). Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. 1. Auflage. Wiesbaden, Germany: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Röttger, U. (2010). Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. 2. Auflage. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U., Preusse, J., & Schmitt (2011): Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U., & Zielmann, S. (2012). PR-Beratung in der Politik: Rollen und Interaktionsstrukturen aus Sicht von Beratern und Klienten. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rühl, M. (1993). Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations. In: W. Armbrecht, H. Avenarius, U. Zabel (Eds.), Image und PR (pp. 55-71). Opladen, Germany: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, U. (1995). Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt am Main, Germany: Campus Verlag.
- Schwarz, P., & Purtschert, R., & Giroud, C. (1999). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). Bern, Switzerland: Haupt.
- Signitzer, B. (1989). PR-evaluation. In: D. Pflaum, W. Pieper (Eds.), Lexikon der Public Relations (pp. 338-340). Berlin, Germany: Die Wirtschaft.
- Smudde, P.M., & Courtright, J.L. (2010). Public Relations and Power. Paradoxes and Programmatic Thoughts. In R.L. Heath, The Sage Handbook of Public Relations (pp.177-189).
- So verabschieden Prominente Klaus Wowereit. (2014, December 10). *Berliner Morgenpost*. Retrieved from <http://www.morgenpost.de>
- Spradley, J. (1979). The Ethnographic Interview. Fort Worth, TX, USA: Harcourt Brace Jovanovich.

- Sriramesh, K. (2012). Culture and Public Relations: Formulating the Relationship and Its Relevance to the Practice. In: K. Sriramesh, D. Verčič (Eds.), *Culture and Public Relations: Links and Implications* (pp. 9-24). New York, USA: Routledge.
- Sriramesh, K., & Verčič, D. (2002). International public relations: A framework for future research. *Journal of Communication Management*, 6 (2), pp. 103-117.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 633–642.
- Szyszka, P. (2006). Öffentlichkeitsarbeit / PR-Arbeit. In: R. Voigt, R. Walkenhaus (Eds.), *Handwörterbuch zur Verwaltungsreform* (pp. 224-229). Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, P., & Schütte, D., & Urbahn, K. (2009). Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz, Germany: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Taylor, M. (2010). Public relations in the enactment of civil society. In: R.L. Heath (ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 5-15). Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Tenscher, J., & Esser, F. (2015). Berufsfeld Politik. In: R. Fröhlich, P. Szyszka, G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage* (pp. 585-596). Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- The Free Dictionary. (n.d.a). *City*. Retrieved from <http://www.thefreedictionary.com/city>
- TV.Berlin [TV.Berlin]. (2013a, January 20). *Standort Berlin mit Burkhard Kieker – Teil 1* [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=TeOm_c42Kpw
- TV.Berlin [TV.Berlin]. (2013b, January 20). *Standort Berlin mit Burkhard Kieker – Teil 2* [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=8_wWBPe_jXU
- TV.Berlin [TV.Berlin]. (2014a, November 21). *Standort Berlin mit Dr. Stefan Franzke – Teil 1*. [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=-aFWd3IUC2k>
- Urquhart, C. (2013). *Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Visit Berlin (2013). Berlin geht auf Sommer-Tour 2013. Retrieved from <http://www.visitberlin.de/de/artikel/berlin-geht-auf-sommer-tour-2013-0>

- Visit Berlin (2014a). *Auf einen Blick 2014*. [Brochure]. Retrieved from
http://www.visitberlin.de/sites/default/files/auf_einen_blick_2014_de-web_0.pdf
- Visit Berlin (2014b). *Jahresbericht. Zahlen und Fakten 2013*. [Brochure]. Retrieved from
http://press.visitberlin.de/sites/default/files/jahresbericht_2013_digital-neu-vb2013.pdf
- Visit Berlin (n.d.a). About Visit Berlin. Retrieved from
<http://www.visitberlin.de/en/keyword/about-visitberlin>
- Visit Berlin (n.d.b). Organization. Retrieved from
<http://www.visitberlin.de/en/article/organization>
- Wehrsig, C., & Tacke, V.(1992). Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In:
T. Malsch, U. Mill (Eds.), *ArByte. Modernisierung der Industriesoziologie?* (pp. 219-
239). Berlin, Germany: Edition Sigma.
- Wienand, E. (2003). *Public Relations als Beruf: Kritische Analyse eines aufstrebenden
Kommunikationsberufes*. Wiesbaden, Germany: Westdeutscher Verlag.
- Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer
Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3., aktualisierte
Auflage. Wiesbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Appendices

Appendix 1. Basic information

Appendix 2. Example of an interview request

Appendix 3. Interview guide

Appendix 4. Example of a memo

Appendix 5. List of documents (complementary data analysis)

Appendix 6. Initial and focused codes

Appendix 7. Interview transcriptions

Appendix 8. Transcriptions of video interviews



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
ILMENAU

M.A.
Tatiana Sitnikova

Doktorandin

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
und Medien

**Institut für Medien und
Kommunikationswissenschaft**

E-Mail: tatiana.sitnikova@tu-ilmenau.de

DD.MM.YYYY

Doktorarbeit zur PR-Strategie Berlins

Basisinformationen

Hintergrund und Ziele

In den letzten Jahren hat sich Berlin zu einer weltoffenen, kulturellen und wirtschaftlichen Metropole entwickelt. So zählt die Stadt nunmehr zu den drei meist besuchten Tourismuszielen Europas. Man kann also zu Recht vermuten, dass das die Stadt prägende Image, zum Großteil das Ergebnis der vieljährigen Leistung des Berliner Senats sowie mehrerer Organisationen aus verschiedenen Bereichen ist.

Im Rahmen dieser Promotion wird die allgemeine PR-Strategie der Stadt Berlin untersucht. Die Ziele sind, herauszufinden, wie die gesamte PR-Arbeit dahinter aufgebaut ist, aus welchen Bestandteilen sie besteht, und welche Besonderheiten sie aufweist. Der vorläufige Titel der Doktorarbeit lautet: "Gestaltung des Images Berlins: empirische Analyse der PR-Strategie auf Grundlage von Experteninterviews sowie der Inhaltsanalyse".

Forschungsmethoden

Die Doktorarbeit wird auf eine Reihe von Interviews mit Experten basieren, die unmittelbar mit der PR-Strategie Berlins und der PR-Arbeit dahinter zu tun haben oder hatten. In diesem Zusammenhang ist es beabsichtigt, die Stellvertreter einschlägiger Organisationen, z.B. der Berliner Senat, die Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH, Kulturprojekte GmbH, IHK Berlin, Berlin Tourismus &

Kongress GmbH als Ansprechpartner zu gewinnen. In Ergänzung dazu sollen auch Journalisten, die sich mit Angelegenheiten im Kontext der Berliner Strategie beschäftigen, befragt werden. Abschließend, wird eine Inhaltsanalyse relevanter Beiträgen aus Print-und Online Medien vorgenommen.

Anwendung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Doktorarbeit dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Eine Geheimhaltung der Informationen aus den persönlichen Interviews wird auf Wunsch gewährleistet.

Appendix 2. Example of an interview request

Email request from 17.10.2014 to a possible respondent by Lotto Stiftung:

Sehr geehrter Herr XY,

derzeit setze ich mich im Rahmen meiner Promotion mit der PR-Strategie Berlins und der gesamten PR-Arbeit dahinter auseinander. Der vorläufige Titel der Doktorarbeit lautet: "Gestaltung des Images Berlins: empirische Analyse der PR-Strategie auf Grundlage von Experteninterviews sowie der Inhaltsanalyse".

Essentieller Bestandteil meiner Doktorarbeit ist das Durchführen von Interviews mit Kenntnis- und Leistungsträgern.

Aufgrund ihrer langjährigen Förderung zahlreicher Projekte wieder zahlreicher Themengebiete leistet die LOTTO-Stiftung-Berlin einen bemerkenswerten Beitrag bei der Gestaltung des positiven Images der Stadt Berlin. So komme ich an dieser Stelle zu meiner Bitte an Sie: gäbe es eine Möglichkeit, ein Interview mit Ihnen durchzuführen? Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie zu diesem kleinen Beitrag zu meiner Promotion bereit wären und mir einen Teil Ihrer Zeit zur Verfügung stellen würden!

Im Anhang finden Sie eine kurze Beschreibung des Projekts. Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zu Verfügung.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und verbleibe mit bestem Gruß,

Tatiana Sitnikova

Doktorandin

Technische Universität Ilmenau

Institut für Medien und Kommunikationswissenschaft

Email: tatiana.sitnikova@tu-ilmenau.de

Appendix 3. Interview guide

An interview guide for the second interview within the Senatskanzlei:

Category	Nr.	Question	Clarifying question or comment
Personal	1	Seit wann sind Sie bei der Senatskanzlei tätig?	
Personal	2	Was ist Ihre Funktion innerhalb der Abteilung II der Senatskanzlei?	Erzählen Sie bitte über Ihre Aufgaben.
Organizational	3	Wie ist Ihre Arbeit üblicherweise organisiert?	Wie ist die PR-Arbeit innerhalb der Projekte üblicherweise organisiert?
Organizational	4	Wie viele Mitarbeiter sind in der Abteilung II?	
Image	5	Wie wird Ihrer Meinung nach die Stadt Berlin in der Öffentlichkeit wahrgenommen?	Wie ist es über die Jahre entstanden? Warum ist das Image so?
Image	6	Wie würden Sie das Image Berlins beschreiben?	Welche Einflüsse gestalten das Image der Stadt Berlin wesentlich?
Image	7	Nennen Sie bitte Initiativen des Berliner Senats, denen aus Ihrer Sicht die größte Bedeutung bei der Gestaltung des Images Berlins zukommt.	
Image	8	Angeblich ist das Image Berlins im Ausland besser als in Deutschland. Warum?	
Strategy	9	Wer sind die wichtigsten Akteure, die die Image-Strategie der Stadt Berlin erarbeiten?	Wer sind Ihre wichtigsten Kooperationspartner?
Strategy	10	Entlang welcher grundsätzlichen Vorgaben (Stoßrichtung) orientiert sich der Senat derzeit beim Generieren des Images Berlins?	Wer ist für die Eckpunkte zur Image-Strategie Berlins zuständig?
Strategy	11	Welche Ziele stehen heute im Vordergrund?	
Strategy	12	Wie hat sich die Strategie zur Gestaltung des Images Berlins in den letzten Jahren verändert?	(Falls zutreffend)
PR-measures	13	Welche PR-relevanten Instrumente setzen Sie ein?	Wie ist die PR-Arbeit üblicherweise organisiert?
PR-measures	14	Wer sind Ihre wichtigsten Kooperationspartner im Rahmen der PR-Arbeit?	Haben Sie direkt mit der „be Berlin“ Kampagne zu tun?
PR-measures	15	Wie ist die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern üblicherweise organisiert?	
PR-measures	16	Nennen Sie bitte aus Ihrer Sicht bemerkenswerte Vorteile, die sich aus Ihrer Zusammenarbeit mit Ihren Kooperationspartnern ergeben.	Nachteile?
Evaluation	17	Auf welche Weise ist das Berichtswesen aufgebaut?	(Wie wird Ihre Arbeit beurteilt)
Evaluation	18	Wie beurteilen Sie den Beitrag Ihrer Abteilung bei der Erzeugung des Images Berlins?	

Evaluation	19	In der kritischen Nachschau würden Sie welche Dinge trotz erfolgreichem Abschluss aber aufgrund der gesammelten Erfahrungen anders gestalten?	
Evaluation	20	Welche Prozesse im Zusammenhang mit PR wären aus Ihrer Sicht weiter zu optimieren? (Begründung)	(Es geht nicht um eine Bewertung, es handelt sich keinesfalls um eine Bewertung der Effektivität der Abteilung...)
Evaluation	21	Wie würden Sie (falls zutreffend) die Strategie für die Gestaltung des Images Berlins verbessern?	Wie beurteilen Sie den Beitrag des Senats bei der Erzeugung des Images Berlins?
Evaluation	22	Was mögen Sie am meisten an Ihrer Arbeit?	Gibt es besonders herausfordernde Aufgaben? Oder gab es besonders herausfordernde Projekte?
Conclusion	23	Hätten Sie Fragen an mich?	Möchten Sie noch irgendwas hinzufügen?

Appendix 4. Example of a memo

“Dreigestirn”¹⁵⁹

To the question, what are the main actors working on the image of Berlin, R1 (Kulturprojekte) listed three organizations: Kulturprojekte Berlin, Visit Berlin and Berlin Partner – a “Dreigestirn” (R1: 53-70). R5 (Tempelhof Projekt) spoke of these organizations as of “Teile der Familie” (R5: 400). So, this “family”, or “Dreigestirn” play a very important role in generating and sustaining the city image. Acting as professionals in the entrusted fields, the members of the “Dreigestirn” collaborate with each other in order to enhance the effort. R4 (“be Berlin”, Berlin Partner) listed Kulturprojekte Berlin and Visit Berlin Berlin as the main partners (R4: 144-146).

Of course, the activity of the “Dreigestirn” occurs not quite autonomous, but in accordance with the policies of the Berlin authorities (e.g., Regierender Bürgermeister and the Senatskanzlei). R6 (Senatskanzlei) by answering the question, what are the main actors working on the image of Berlin, answered:

Oh, ich finde das immer... Auch facettenreich... Also, natürlich, wer wirbt am meisten für Berlin? Es ist natürlich der Regierende Bürgermeister, er ist natürlich ganz hoher Absender, weil er der Ministerpräsident des Landes Berlin ist, aber auch die Senatoren und Senatorinnen, natürlich. Es sind aber auch Berlin Partner z.B., Visit Berlin, Kulturprojekte, die ganz viel für die Hauptstadt machen. Das sind aber eben auch die einzelnen Unternehmen, die hier sind. Jeder ist irgendwie Multiplikator, der für diese Stadt wirbt auf seiner Art. Deshalb würde ich gar nicht sagen, es gibt einen großen Guru da oben, sondern es gibt eben ganz verschiedene Bereiche, die auf ihre Art für Berlin stehen und werben letztendlich, ja. (R6: 132-139)

There is no one “guru” responsible for the PR-work of the city and its image, but a variety of actors which collaborate with each other. The most considerable ones seem to be the Berlin authorities, and besides them – the before mentioned members of the “Dreigestirn”. In this regard, the relationship of the Berlin authorities and the “Dreigestirn” is interesting because it reveals, for example, the organizational aspect of the Berlin city PR.

The issue of the “Dreigestirn” also indicates the main directions of the PR-communication – in accordance with the major specializations of the “Dreigestirn” members (e.g., Kulturprojekte Berlin – culture, Visit Berlin – tourism, Berlin Partner – economy).

¹⁵⁹ Written right away after coding the first interview and then updated upon conducting and coding other interviews

Appendix 5. List of documents (document analysis)

Nr.	Title	Theme	Type	Source
1	2008 –2011. Tätigkeitsbericht be Berlin	Activity report be Berlin (2008-2011)	Activity report	be Berlin
2	About Visit Berlin	Visit Berlin Activity	Reference	Visit Berlin
3	Arm, aber sexy genug fürs Stadtmarketing	Needs of creative industry	Article	MieterEcho 357
4	Auf den Punkt! mit Michael Müller	Interview with M. Müller (new Governing Mayor)	Interview (video)	tv.berlin
5	Auf einen Blick. Zahlen und Fakten	Berlin statistics	Brochures	Visit Berlin
6	Berlin - eine Comeback-Story	Berlin after 13 years with Wowereit	Article	rbb online
7	Berlin hat Olympia verschlafen	Campaign for Olympic Games	Article	rbb online
8	Berlin wächst beim Tourismus stärker als Paris und London	Tourism rates	Article	Berliner Morgenpost
9	Berlin-Dachkampagne "Stadt der Chancen" mit frischen Motiven	Expansion of the campaign	Article	Publicmarketing.Eu
10	Berliner Wirtschaft weiter auf Wachstumskurs	Growth of the Berlin economy	Press releases	Berlin.De
11	Berlin-Tokyo. The gaps where new ideas are born	Berlin Days in Tokyo	Brochures	be Berlin
12	Burkhard Kieker – Geschäftsführer visitBerlin	Visit Berlin Activity	Interview (text)	IGA Berlin 2017
13	City Partnerships	City partnerships	Reference	Berlin.De
14	Der Jahresbericht der LOTTO-Stiftung Berlin 2013	Yearly report LOTTO-Stiftung 2012	Activity report	LOTTO-Stiftung
15	Die Schwäche der Weltstadt Berlin	Wowereit's resignation	Article	Süddeutsche Zeitung
16	Es passiert viel im Hightech-Bereich	Location Berlin, Smart City, Roles of Wowereit and Müller	Interview (text)	Der Tagesspiegel
17	Grüne: Berlin hat Olympia nicht nötig	Campaign for Olympic Games	Article	rbb online
18	Jahresbericht 2014	Activity report Berlin Partner 2014	Activity report	Berlin Partner
19	Jahresbericht. Zahlen und Fakten 2013	Year report Visit Berlin 2013	Activity report	Visit Berlin
20	Klaus Wowereit – der Party-Bürgermeister	Party-Bürgermeister	Article	Jolie.De
21	Klaus Wowereit – Zur richtigen Zeit im Roten Rathaus	Wowereit's resignation	Article	Berliner Morgenpost

22	Manche Lügen haben lange Beine	Financing the Hoffest	Article	taz
23	Mit Wowereit geht auch der Kultursenator	Wowereit – culture senator	Article	Berliner Zeitung
24	Neue Image-Kampagne: Berlin ist eine Sprechblase	Start of the „be Berlin“ campaign	Article	Spiegel Online
25	Neuer Rekord für Berlin: Rund 25 Millionen Übernachtungen	Tourism rates growth	Press releases	Berlin.De
26	Olympia-Bewerbung soll in der Kantine durchstarten	Campaign for Olympic Games	Article	Der Tagesspiegel
27	Organisation. Die Struktur in der Firma	Visit Berlin structure	Reference	Visit Berlin
28	Presse- und Informationsamt des Landes Berlin (PIA)	Department of Press, Information and Media	Reference	Berlin.De
29	Richtlinien der Regierungspolitik 2011-2016	Guidelines for Government policy 2011-2016	Reference	Berlin.De
30	Senat startet Werbekampagne für Olympia - "Wir wollen die Spiele!"	Campaign for Olympic Games	Article	rbb online
31	So verabschieden Prominente Klaus Wowereit	Wowereit's resignation	Article	Berliner Morgenpost
32	Standort Berlin mit Burkhard Kieker (Part 1)	Interview with Kieker (Visit Berlin)	Interview (video)	tv.berlin
33	Standort Berlin mit Burkhard Kieker (Part 2)	Interview with Kieker (Visit Berlin)	Interview (video)	tv.berlin
34	Standort Berlin mit Dr. Stefan Franzke (Part 1)	Interview with Franzke (Berlin Partner)	Interview (video)	tv.berlin
35	Standort Berlin mit Dr. Stefan Franzke (Part 2)	Interview with Franzke (Berlin Partner)	Interview (video)	tv.berlin
36	Steuergeld verschwendet? Berlin Partner in der Kritik	Tax scandal (Berlin Partner)	Article	Berliner Zeitung
37	Tätigkeitsbericht 2008	Activity report Berlin Partner 2008	Activity report	Berlin Partner
38	Tätigkeitsbericht 2011	Activity report Berlin Partner 2011	Activity report	Berlin Partner
39	Touristenmagnet Berlin (Kiez Konkret) - part 1	Tourism rates (Wowereit, Kieker)	Video report	tv.berlin
40	Was die Freie Szene von Michael Müller erwartet	Needs of creative industry	Article	Der Tagesspiegel
41	Werbewochen für Olympia in Berlin gestartet: "Wir wollen die Spiele"	Campaign for Olympic Games	Article	Berlin.De
42	Zahl der Besuche in den Berliner Museen und Gedenkstätten auch in 2012 gestiegen	High interest in culture	Press releases	Berlin.De

Appendix 6. Initial and focused codes

Nr.	Initial code	Relates to focused codes:
1	Seeing the Berlin economy as a challenge	Culture and tourism as a benchmark
2	Bringing the economy up to the world-class level	
3	Seeing culture and tourism as a benchmark for the Berlin economy	
4	Polarization of the city image	Upgrade of the image in terms of a strong economy
5	Lack of believing in Berlin	
6	Being a “startup” city	
7	Still being in the process of changes	
8	Needing to prove its ability to achieve a strong economy	
9	Needing to catch up with other cities (in the economy)	
10	Seeing innovative/creative industry as a location factor	
11	Improving the image in terms of strong economy	Sustaining and strengthening the city image
12	“Selling” location factors	
13	Having constant general directions of impact (culture, tourism, the economy)	
14	Keeping the strong sides strong	
15	Strengthening the existing positive image	
16	Sustaining the existing positive image	Carrying the capital function
17	Representing the whole of Germany	
18	Performing as a capital	
19	Seeing capital status as a location advantage	Constant general directions of impact
20	Having constant general directions of impact (culture, tourism, the economy)	
21	Seeing culture as a location factor	
22	Seeing tourism as a location factor	
23	Seeing innovative/creative industry as a location factor	
24	Communicating the Berlin image	Adaptability in accordance with politics
25	Depending on the political situation	
26	Keeping in mind the political situation by planning	
27	Keeping in mind the political and economic goals by planning	
28	Choosing partners in accordance with the political and economic goals	

29	Orientating towards the Guidelines for Government policy	
30	Changing accents of work	
31	Customizing the format according to a situation	Customized PR-strategy
32	Personal touch of the Governing Mayor	
33	Customizing projects	
34	But keeping up with the general directions of impact and authorities' goals	
35	Thinking of upcoming dates/occasions by planning	Keeping abreast
36	Themes hanging in the air	
37	Continuously including new themes	
38	Regular adapting of themes	
39	Communicating current themes	
40	Constant development of the campaign	
41	Keeping an eye on the situation	
42	Keeping an eye on the trends	Patchwork PR
43	Not just one "guru"	
44	"Triumvirate"	
45	"Members of one family"	
46	Manifold portfolio of city PR actors	
47	Manifold portfolio of city PR partners	
48	Having a lot of collaboration	Regional focus
49	Collaborating on various levels	
50	Conducting PR-communication with a regional focus	
51	Seeing Berliners as multipliers of the city image	
52	Inviting Berliners to participate	
53	Addressing Berliners	
54	Stimulating local patriotism	National focus
55	Organizing events for Berliners	
56	Conducting PR-communication with a national focus	
57	Addressing the national public	
58	Organizing events for the national public	International focus
59	Promoting Berlin in Germany	
60	Attaching importance to foreign affairs	
61	Benefiting from foreign affairs	

62	Internationalizing Berlin's economy and its scientific/academic institutions	
63	Supporting exchange (cultural, academic, and/or economic)	
64	Long history of city partnerships	
65	Conducting PR-communication with an international focus	
66	Addressing the international public	
67	"be Berlin" – important initiative for image	
68	Operating regionally, nationally, and internationally	
69	Having been delegated by the authorities	
70	Having professionalized image communication	
71	Having professionalized Berlin performance abroad	Professionalized image promotion
72	Communicating current themes	
73	Noticeable professionalization of „be Berlin“	
74	Judging the image campaign positively	
75	Promoting the Berlin image	
76	Continuing to use the "be Berlin" brand	
77	Doing PR for Berlin	
78	Serving as a PR-agency for Berlin	
79	Being a public-private partnership	City PR-agency
80	Being at eye level with the Senate Chancellery	
81	Coordinating activities with the Senate Chancellery	
82	Facilitating economic development	
83	Facilitating economy "from one hand"	
84	Doing location marketing	
85	Campaigning with location advantages	
86	Being a network of 230 partners from the economy	
87	Following the philosophy "successful city – successful economy"	Professionalized economy facilitation and promotion
88	Attaching importance to the presence of Berlin products and processes in foreign economies	
89	Promoting Berlin as a location for creative/innovative industry	
90	Promoting Berlin as a business location	
91	Promoting services in economy facilitation	

92	Facilitating networking between science and business	
93	Seeing Berlin companies as multipliers of the city image	
94	Using strengths as an opportunity	
95	Communicating current themes	
96	Having the Senate Chancellery as the main authorizing party	Professionalized culture promotion
97	Being a state-owned company specially for culture	
98	Promoting culture	
99	Organizing significant culture events	
100	Organizing events and occasions for highlighting historic issues	
101	Running the joint site of all the Berlin museums	
102	Maintaining/establishing cultural contacts with other countries	
103	Providing service portfolio for museums	
104	Communicating current themes	
105	Promoting Berlin as a travel destination	
106	Promoting Berlin as a congress location	
107	Facilitating tourism and congress business	
108	Operating worldwide	
109	Running the official tourism portal	
110	Providing tourism services	
111	Including new target markets	
112	Promoting the Berlin image	
113	Being a public-private partnership	
114	Running partnerships within the tourism and congress market	
115	Communicating current themes	
116	Having a Department of Foreign Affairs	Commitment of the authorities
117	Having a Department for Press, Information and Media	
118	Governing Mayor as a public figure	
119	Governing Mayor as ambassador of the city image	
120	“Governing Party Master”	
121	Personal involvement of the Governing Mayor	
122	Dealing with everything around campaigning	

123	Authorities as an authorizing party	
124	Collaborating in terms of city PR	
125	Rich spectrum of tasks around city PR	
126	Keeping an eye on the situation (media monitoring)	
127	Disseminating official information	
128	Initiating the image campaign	
129	Collaborating with public-private partnerships	
130	Having a tradition of state-owned societies	
131	Governing Mayor – a senator for culture	
132	Seeing culture promotion as a political goal	
133	Seeing tourism promotion as a political goal	
134	Seeing economy facilitation and promotion as a political goal	
135	Organizing events based on location factors (history, culture, sports etc.)	Events for PR Events for PR
136	Organizing events of international meaning	
137	Attracting attention to Berlin with the help of events	
138	Media reporting about the events	
139	Seeing events as good for image and PR	
140	Promoting events	
141	Seeing an informative city site as a must	
142	Seeing websites as important PR-instruments	
143	Providing information to target audience	
144	Attaching importance to quality/interesting content	
145	Presenting results	
146	Using a variety of communication instruments	Focus on media relations
147	Doing media relations	
148	Laying emphasis on media relations	
149	Having a department of media relations	
150	Maintaining the press portal	
151	Organizing events for journalists	
152	Establishing and maintaining contacts with journalists	Challenges of city PR
153	Challenges of the job	
154	Organization of processes	

155	Biased media reporting	
156	Being into the job	Personal engagement of individual actors
157	Working in a nice team	
158	Having a variety of projects	
159	Having a diversity of tasks	
160	Being able to use one's own initiative	
161	Considering the chance to use one's own initiative as unique	
162	Feeling good through reaching goals for the city	
163	Having emotional connection to the job	
164	Meeting interesting people	
165	Learning new things	
166	Collaborating in terms of advertising	
167	Collaborating in terms of content	
168	Collaborating in terms of administrative issues	
169	Collaborating in terms of manpower	
170	Collaborating in terms of financing	
171	Collaborating in terms of city PR	
172	Benefiting from collaborating	
173	Having established collaborative networks	
174	Considering collaboration important	
175	Judging collaboration with partners as functioning well	
176	Having a lot of collaboration	
177	"Selling" location factors	"Scoring" with location advantages
178	Doing enough for the city image	Internal evaluation
179	Being seen internationally	
180	Having a very good image internationally	
181	Judging the authorities as doing a lot	
182	Not thinking anything in the city PR should be changed	
183	Being content with the current PR-strategy	
184	"be Berlin" – important initiative for the city image	
185	Positive estimation of the city PR-work	
186	Having an image of an intensively growing metropoly	
187	Judging the image campaign positively	

188	Having developed a clear brand profile	
189	Continuing to use the “be Berlin” brand	
190	Evaluating the input of Berlin Partner to the city image as considerable	
191	Emphasizing the city image improvement since the start of the image campaign	
192	Judging Berlin as very popular	
193	Criticizing belated PR-measures	Negative external evaluation
194	Criticizing in terms of expenses	
195	Criticizing on the contradiction between PR-messages and reality	
196	Indicators of successful city PR	Positive external evaluation
197	Personal touch of the Regierender Bürgermeister	
198	Judging the authorities as doing a lot	
199	Being seen internationally	
200	Having a very good image internationally	
201	Judging Berlin as very popular	
202	Judging the input of Wowereit into the city image as positive	
203	Judging Wowereit as a culture senator positively	
204	Judging the image campaign positively	

Appendix 7. Transcription of interviews

7.1 Interview R1

Participant: R1

Organization: Kulturprojekte Berlin GmbH

Position: Department of communication and media

Date: 19.12.2013

Duration: 58 min.

Interviewer: Tatiana Sitnikova (TS)

Transcription: Tatiana Sitnikova

- 1 (Out of topic)
- 2 TS: Ok... Seit wann sind sie bei Kulturprojekte tätig?
- 3 R1: Also, Kulturprojekte ja als Organisation so wie sie jetzt besteht erst seit 2006. Und ging aus der
- 4 Fusion hervor von dem Museumspädagogischen Dienst... Den gibt es schon seit 1980, der wurde in
- 5 Westberlin gegründet... Ehm... Und da gab es schon Vorbilder. Es gab erste museumspädagogische
- 6 Einrichtungen in anderen Bundesländern, und dann wurde eben die Initiative ergriffen, dass (in dem
- 7 Fall muss man von Westberlin sprechen) Westberlin sowas auch hat... Und gehörte auch direkt zur
- 8 Kulturverwaltung. War also direkt unmittelbarer Bestandteil der Kulturverwaltung. Und die Berliner
- 9 Kulturveranstaltungs-GmbH, eine landeseigene Gesellschaft genau wie Kulturprojekte... Die wurde
- 10 1991 gegründet und zwar war eigentlich das ein unmittelbares Produkt des Mauerfalls und der
- 11 Wende... Weil es gab ja dann plötzlich unendlich viele Strukturen in der Stadt doppelt.
- 12 TS: Verstehe...
- 13 R1: Die Museenlandschaft war geteilt, Theater, Bibliotheken... Also sämtliche kulturelle Angebote gab
- 14 es quasi doppelt. Zwei Akademien der Wissenschaften, zwei Akademien der Künste... Alles... So...
- 15 Und diese Gesellschaft, Berliner Kulturveranstaltungsgesellschaft hat man so ein bisschen auch
- 16 gegründet, um bestimmte Projekte und Initiativen, zum Teil auch Spielstätten, die keinen Träger
- 17 hatten, oder wo man nicht genau wusste, was daraus wird, um die irgendwie aufzufangen... Und
- 18 gleichzeitig war auch klar, dass hier in diesem Haus, wo es bis zur Wende auch immer
- 19 Kulturveranstaltungen gab (also das war ein Veranstaltungsort unter dem Namen „Haus der jungen
- 20 Talente“) und mit zwei großen Aufgabenbereichen – einmal einen großen Arbeitsgemeinschaft und
- 21 Zirkeltätigkeit (man konnte ja kommen und malen, singen, tanzen, basteln... Fotografie-Zirkel, Zirkel
- 22 junger Philosophen... Alles Mögliche). Und gleichzeitig gab es Veranstaltungen:
- 23 Konzertveranstaltungen, bestimmte Haus- und Hoffeste, Basare, kleinere Ausstellungen von
- 24 Fotografien und Bühnenkunst... Also alles Mögliche. Das was ein Veranstaltungsort. Und es ging
- 25 darum, soll und kann der irgendwie weiterbetrieben werden. Und dann hatte diese Gesellschaft, die
- 26 1991 gegründet wurde, gleichzeitig auch die Aufgabe, ein Programmkonzept für das Haus zu
- 27 entwickeln, damit es ein Veranstaltungsort und Kulturelleveranstaltungsort bleibt, weil die Immobilie,
- 28 das Grundstück und das Haus gehört dem Land Berlin. Insofern hätte jetzt hier auch eine
- 210

29 Senatsverwaltung oder irgendeine andere Landeseinrichtung einziehen können, aber die Idee war
30 vom Anfang an, dass Haus soll weiter bespielt werden mit einem Programm, und die Gesellschaft hat
31 aber weiter reichende Aufgaben. Da ging es zum Beispiel auch um den Kulturaustausch mit
32 Osteuropa, weil unterstellt wurde, dass in ehemaligen Ostberlin da bestimmte Kompetenzen
33 vorhanden sind... Und die Kontakte engere und nähere sind, als es jetzt vielleicht im Westteil der
34 Stadt der Fall war... Also ist diese Gesellschaft gegründet worden. Und 2006 diese Berliner
35 Kulturveranstaltungsgesellschaft und dieser Museumpädagogischer Dienst fusioniert worden und
36 wurden zu Kulturprojekte Berlin. Daher kommt auch, dass in diesem Feld der Serviceleistung für
37 Museen immer noch so gewisser Schwerpunkt unserer Tätigkeit liegt. Das ist alles was der
38 Museumpädagogischer Dienst miteingebracht hat als Erbe (wenn man so will). Gleichzeitig sind viele
39 neue Formate entwickelt worden. Also, so was wie die Berlin Art Week, Berlin Music Week sind völlig
40 neu. Und andere Projekte, die wir auch weiter betreuen – ein Beispiel wäre das Transmediale, ein
41 Festival für Kunst und Media – es ist schon ganz lange in der Trägerschaft der
42 Kulturveranstaltungsgesellschaft gewesen und wurde quasi übernommen. Und so kommt auch
43 zustande, dass die Schaubude als Spielstätte für Figuren und Objekttheater auch zu uns, zur Firma
44 gehört... Eben auch schon mit übernommen wurde aus dem Bestand der
45 Kulturveranstaltungsgesellschaft, weil die ganz zur Beginn, zur Begründung, zur Gründungszeit in
46 verschiedenen Spielstätten mitbetreut haben administrativ. Damals zum Beispiel auch noch das
47 Theater am Halleschen Ufer, was heute zum HAU gehört. Das hat mal ganz am Anfang... Ja, es gibt
48 so dieses HAU 1-2-3, das Hebbel am Ufer, das Theater am Halleschen Ufer und Theater am Ufer.
49 Und die alle sind in einem Verbund „Hebbel am Ufer“, und daraus macht man HAU. Das ist HAU 1-2-
50 3. Also, die eine Spielstätte aus diesem Bühnenverbund hat auch ganz... Früher eben zu auch zu
51 Kulturprojekte gehört...

52 TS: Also, schon beindruckend... Die ganzen Kernkompetenzen...

53 R1: Ja, ziemliches Portfolio... Und dass, also, als eine landeseigene Gesellschaft gibt, die sich
54 speziell um solche kulturellen Projekte kümmert, es ist auch bundesweit einmalig. Das gibt so nicht
55 nochmal. Es gibt in vielen Bundesländern so einen Museumsdienst oder Museumspädagogischen
56 Dienst oder irgendwas so in die Richtung. Das schon. Und es gibt natürlich auch Agenturen, die
57 sich... Ja, um bestimmte größere kulturellen Veranstaltungen kümmern, aber dass es direkt eine
58 landeseigene Gesellschaft gibt... Das ist relativ einmalig. Also, muss man sich so ein Dreigestirn
59 vorstellen. Es gibt „Visit Berlin“, die ehemalige Berlin Tourismus-Marketing GmbH, die praktisch ganz
60 klar sich mit der touristischen Vermarktung der Stadt beschäftigt. Ich weiß nicht, ob Sie sich mit denen
61 schon unterhalten haben oder noch treffen werden...

62 TS: Das habe ich vor...

63 R1: Genau, das ist auch ganz wichtig. Ehm... Das sind also die Kollegen, die wenn man so will überall
64 in der Welt für Berlin werben und da natürlich auch so bestimmten inhaltlichen Input brauchen. Das
65 heißt, wenn die dann auf Werbetour gehen in verschiedene andere Städte überall auf der Welt, dann
66 machen sie das unter anderem natürlich auch mit dem kulturellen Angebot. Dort wird auch
67 kommuniziert: es gibt die Lange Nacht der Museen, es gibt die und die interessante Veranstaltung, die
68 sich lohnt, zu besuchen. Da gibt's eine ganze Menge Zusammenarbeit.

69 Und der andere... Die andere wichtige Gesellschaft ist „Berlin Partner“. Und das ist eben der Verbund
70 von Partnern aus der Wirtschaft. Also Unternehmen, die in der Stadt angesiedelt sind, und die

71 natürlich ebenso so ein großes Interesse haben, dass so zu sagen immer noch neue Unternehmen
72 sich dafür interessieren, hier ihren Firmensitz einzurichten oder eine Dependance oder was auch
73 immer... Auf der anderen natürlich auch, dass so ein Geben und Nehmen ist... Also wie kann jetzt
74 Wirtschaftsunternehmen der Stadt auch helfen, bestimmte Projekte auf dem Weg zu bringen oder zu
75 unterstützen... Wie auch immer. Also es gibt diese drei wichtige Gesellschaften, die, glaube ich,
76 ziemlich ausschlaggebend sind für Ihre Fragestellung „Was macht denn Berlin fürs Image“. Oder wie
77 „kommt überhaupt das Image zustande“.

78 TS: Und wie viele Menschen sind bei Ihnen tätig?

79 R1: Also, wir haben 40 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und dann ist es aber so,
80 dadurch dass wir so projektweise arbeiten...

81 TS: Ja, Freelancer...

82 R1: ...Gibt es immer noch viele... Das Beispiel, was Sie angesprochen haben... Die Berliner Tage in
83 Moskau, wäre dazu nennen und viele anderen weitere... Da gibt es dann zeitlich begrenzte Projekte,
84 für die dann noch immer freie Mitarbeiter dazu kommen. Und dann gibt es auch die Projekte, die fest
85 am Haus angebunden sind, und die dann aber wenn es auf das Ereignis zugeht, wachsen. Also, die
86 Berlin Music Week beispielsweise hat einen Leiter (einen Projektleiter) und jemanden, der für die
87 Kommunikation zuständig ist... Und diese beiden Kollegen sind festangestellt und sind durchgängig
88 da. Das Team, was sich dann zu Berlin Music Week gründet, wächst dann auf 15 bis 20 Person an,
89 aber sukzessive zum Ereignis hin. Und wenn das Ereignis gelaufen ist, dann sind das alle
90 Projektmitarbeiter, die dann wieder zu andere Projekte gehen. Aber wenn man diese Zeitweise
91 Mitarbeiter, die Trainees, die wir haben, die Volontäre und die Praktikanten, alle zusammen zählt,
92 dann sind wir immer so ungefähr 100 Leute. Also, ein Projekt hört auf, ein nächstes beginnt... Das ist
93 so ein ständige Wechsel, so eine Fluktuation... Dann kommt man auf ungefähr 100.

94 TS: Was machen Sie als Leiterin der Kommunikationsabteilung?

95 R1: Ehm... Da ist meine Hauptaufgabe erstmal die gesamte Kommunikation-und Pressearbeit, die die
96 Firma selbst betrifft... Also, Kulturprojekte Berlin zu koordinieren und zu leiten. Und dann kümmern wir
97 uns aber auch um einzelne Projekte. Dazu gehört, zum Beispiel, die Lange Nacht der Museen, die wir
98 betreuen oder im nächsten Jahr auch dieses große Fotofestival, Europäischer Monat der Photographie.
99 Das heißt, wir kümmern uns einmal um das große Ganze und die Koordination und dann auch noch
100 um einzelne Projekte. Aber viele Projekte haben auch extra Kommunikations-und
101 Presseverantwortliche, weil wir sind ja hier nur zu zweit... Ich habe eine Assistentin, das wäre also
102 sonst gar nicht zu schaffen... So ein großes Projekt wie das Themenjahr „Zerstörte Vielfalt“
103 beispielsweise... Da gibt's ein richtiges eigenes Team: Wissenschaftler, eine Kommunikationsleiterin,
104 eine Verantwortliche fürs Marketing, noch mal eine spezielle Verantwortliche, die sich um das Kinder-
105 und Jugendprogramm gekümmert hat, nochmal jemand für Social Media... Also wenn es große
106 Projekte sind, haben die noch mal eine kleine Bindestruktur, wo alle diese Aufgabenbereiche
107 abgedeckt sind und dann ist die Aufgabe eben nur... Das muss alles an einer Stelle koordiniert
108 werden. Wie haben für Kulturprojekte zum Beispiel eine Webseite, auf der alle diese Projekte
109 vorkommen, und entsprechend dargestellt und beworben werden. Das wird dann hier koordiniert. Und
110 auch bei der Pressearbeit ist es so, dass teilweise diese Projekte auch mit unserem Presseverteiler
111 arbeiten, so dass immer alles zentral von PR@Kulturprojekte abgesendet wird. Es ist auch
112 unterschiedlich. Manche Projekte arbeiten eigenständig, ganz autark, und andere sind stärker mit uns

212

113 verbunden. Das ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich und hängt davon ab, ob es solche
114 Projektteams gibt, wo es direkt Kommunikationsverantwortliche in den Teams gibt bzw. es gibt auch
115 Projekte, die dann mit Agenturen arbeiten. Das ist auch ein Model, dass man ein bestimmtes Festival
116 hat und für die gesamte Presse-und Öffentlichkeitsarbeit wird dann eine Agentur beauftragt, ja... Und
117 die macht das völlig autonom, und da geht`s nur um bestimmte Abstimmungsprozesse und bestimmte
118 Dinge zu koordinieren... Aber ansonsten ist das eigentlich die Hauptaufgabe, dass wir so zu sagen
119 die gesamte Außenwahrnehmung von Kulturprojekte steuern. Was die Firma alles an Aktivitäten
120 auszeichnet.

121 TS: Verstehe... Und wenn Sie an Image Berlins denken, wie würden Sie das beschreiben? So, mit
122 fünf Worten maximal. Wie ist Berlin?

123 R1: Also, Berlin ist Großstadt, großstädtisch... Ist quirlich, ehm... Gut, dynamisch ist eigentlich das
124 gleiche, nur ein anderes Wort dafür... Ist grün. Ist ein... Wie sagt man da? Kulturhotspot oder...
125 Kulturell, ja. Und historisch.

126 TS: Kulturmetropole.

127 R1: Kulturmetropole! Ist sehr gut. Eine Kulturmetropole und ein ganz wichtiger Ort der Zeitgeschichte.
128 So, das wären die Sachen.

129 TS: Und welche Rolle nimmt Kultur in Schaffung des Images ein?

130 R1: Ich denke, das ist wirklich eine sehr bedeutende Rolle. Die folgt... Entweder so gleichauf mit
131 dieser Faszination der Zeitgeschichte, oder folgt unmittelbar. Also... Ich habe hier gerade so eine
132 interessante Pressemitteilung bekommen. Da geht`s es um die Zahl der Besucher in Berliner Museen
133 und Gedenkstätten... Und da kann man sehr schön sehen, weil zu den meist besuchten Museen in
134 Berlin... Also das ist jetzt hier für 2012... Und bei den 22 besucherstärksten Museen sind allein 12 –
135 zeitgeschichtliche Museen und Gedenkstätten. Daran kann man... Das ist nur ein kleiner Ausschnitt,
136 aber daran kann man sehr schön sehen, das an erster Stelle das Pergamon Museum, und dann
137 kommt aber Stiftung „Topographie des Terrors“, Deutsches Historisches Museum, Haus am
138 Checkpoint Charlie, Jüdisches Museum, Gedenkstätte Berliner Mauer. Und dann kommt erst wieder
139 das Neue Museum als ein Kunstmuseum. Also, so zu sagen, zweite, dritte, vierte, fünfte, sechste
140 Platz – alles Zeitgeschichte. Und man weiß, natürlich, dass viele Touristen hierher kommen genau
141 aus diesen zwei Gründen: weil sie Zeitgeschichte interessiert, was alles in Berlin in letzten
142 Jahrhundert und natürlich noch weiterzurückliegend los war... Und auf Suche nach diesen
143 zeithistorischen Spuren und gleichzeitig dann aber eben natürlich auch dieses große kulturelle
144 Angebot zu erleben. Also, Berlin hat ja so zwischen 180-200 Museen, Schlösse und Gedenkstätten,
145 und ist damit also einsame Spitze, was Deutschland angeht. Und das sonstige kulturelle Angebot –
146 da sieht's ähnlich aus. Also bei den Bühnen kann man auch so überschlagen, dass es an die 80
147 Bühnen sind... Dann hat man die ganze freie Szene noch gar nicht miterwähnt. Und das wissen
148 natürlich die Leute, die hier in die Stadt kommen und haben da auch bestimmte Erwartungen, dass sie
149 eben auf jeden Fall sich aus diesem sehr-sehr umfassenden kulturellen Angebot was aussuchen
150 können... Zumal es eben dann so breit aufgefächert ist, dass tatsächlich auch für jeden Geschmack
151 und für jedes Interesse man etwas findet. Egal, ob jetzt man an Museen, an Theatern, oder eher an
152 populärer Kultur interessiert ist, oder an Klassik... Also, es gibt in allem eine enorme Vielfalt. Ich weiß,
153 man kann nicht diese Zahl irgendwie unterfüttern, aber sie taucht immer wieder an verschiedenen
154 Stellen auf, dass es in Berlin jeden Tag 1000 unterschiedliche Veranstaltungen gibt. Also, wenn man

155 die kleine Lesung und Vernissagen und Diskussionsveranstaltungen, alles zusammenzählt... Das ist
156 natürlich immens – dieses Angebot. Und dann ist Berlin natürlich auch für seine Galerien und die
157 Clubszene sehr bekannt...

158 TS: 600 Galerien sind in Berlin?

159 R1: Nein, so viele sind es nicht. Da habe ich auch gerade letztens nochmal so eine... Also, man
160 spricht von 400, aber er sind wahrscheinlich sogar auch nicht mal 400. Wenn man die jetzt wirklich
161 alle streng durchzählt, und zwar war es ein sehr interessanter Artikel... In der Süddeutschen Zeitung,
162 wo es nochmal sehr exakt auseinander auseinanderklamüsert war, welche Galerien sind hergezogen,
163 welche sind auch wieder abgewandert, und da meine ich mich zu erinnern, dass es irgendwie sowas
164 von der Zahl irgendwas Zahl von 260-270 oder so... Es sind auf keinen Fall 600. Also, 400 ist schon
165 hochgegriffen, 600 sind es nicht. Und Clubs... Ist ja das gleiche Phänomen, dass natürlich auch durch
166 die speziellen Umstände mit und zur Wende, wo so viele Orte noch zu besetzen und zu entdecken
167 waren... Diese Clubszene auch in ganz besondere Weise beflügelt haben, und das geht natürlich jetzt
168 sukzessive 25 Jahre nach dem Mauerfall zurück. Es gibt nicht mehr so viele urbane und noch
169 unentdeckte Orte, aber es gibt immer noch genügend, und es gibt auf jede Fall noch viel-viel mehr als
170 in vergleichbaren Städten, wo... Ja... Entweder ist es nie irgendwie zu einer Zerstörung gekommen
171 ist, oder die eben schon über einen viel längeren Zeitraum einfach komplett durchorganisiert und auch
172 vollständig bebaut sind. Insbesondere auch ist in der Stadtmitte. Also, es gibt ja sicherlich viele
173 Städte, die ein bisschen verteilt auf den Stadtgebieten da und hier einen oder anderen freien Raum
174 haben, aber dass man auch ganz direkt im Zentrum der Stadt noch so viele Gestaltungsmöglichkeiten
175 hat – die sind, natürlich, jetzt in Berlin inzwischen auch extrem beschränkt, wenn man das zur Zeit vor
176 20 Jahren vergleicht... Aber, beispielsweise, die Spree, wo es ja jetzt dann Media Spree entsteht mit
177 den immer noch vielen Clubs, die da bis heute überleben. Sicherlich auch nochmal die Quartiere
178 wechseln, aber letztendlich irgendwie in diesem Areal nach wie vor beheimatet sitzen (Mitte,
179 Friedrichshain), das ist natürlich auch sehr-sehr besonders und darauf beziehen sich auch spezielle
180 Angebote, wie beispielsweise diese Clubtouren, wo man sich einfach als Tourist irgendwo in der Mitte
181 der Stadt einfindet, und dann es gibt's so einen Guide, mit dem zieht man dann von Club zu Club...

182 TS: Das habe ich gemacht (lacht)

183 R1: So Clubhopping ist das dann irgendwie, wo man letztendlich so eine Idee davon bekommen soll,
184 wie die Clubs funktionieren und wie die Club-Szene tickt. Und? War das interessant – diese Clubtour?
185 (lacht)

186 TS: Ehm... Ne, nicht wirklich. Das war eher anstrengend... Es war schon spät in der Nacht, und ich
187 schlafe lieber nachts. Ich habe das drei-vier Monate lang gemacht, aber wollte dann nicht mehr. Aber
188 es war schon interessant am Anfang.

189 R1: Also, Sie haben so zu sagen durch die Clubs geführt?

190 TS: Durch die Bars.

191 R1: Bars... Ah, ok, verstehe.

192 TS: Aber auch in Friedrichshain, Kreuzberg...

193 R1: Bis wann gehen die Tour so? Ewig...

194 TS: Ewig. Ich war schon froh, wenn sie so um 2 Uhr vorbei waren...

195 R1: Meistens noch länger.

196 TS: Na, so bis 3...

197 Aber schon interessant. Sie sind geborene Berlinerin und Sie arbeiten seit... Wie viele Jahren bei
198 Kulturprojekte?

199 R1: Also, dieser Vorgänger GmbH (lacht)... Ich habe praktisch angefangen seit Anfang 1993. Also,
200 seit 20 Jahren.

201 TS: Seit 20 Jahren! Wow (lacht)

202 R1: Das ist sehr lange her...

203 TS: Sie haben erzählt, dass diese Zeitgeschichte ist besonders interessant... So, Ihrer Meinung nach,
204 die Projekte und die Museen, die mit dieser Zeitgeschichte zu tun haben, sind der größten Bedeutung
205 für das Image Berlins?

206 R1: Meiner Meinung nach, sehr-sehr große Bedeutung. Gleich nach der Wende hat sich ja erstmal
207 niemand darum gekümmert und dafür verantwortlich gefühlt, dass man jetzt irgendwie die Mauer
208 erhält und daraus eine Gedenkstätte macht und so weiter... Alle waren in ihrer Euphorie, dass die nun
209 endlich so zu sagen gefallen ist, und eher dafür, das soll alles weg. Und sämtliche Spuren sollen
210 getilgt werden und so weiter und so weiter. Und das ist schon gut, dass dann irgendwann erkannt
211 wurde, also das ist ein großes Faszinosum, und viele Leute (vor allen Dingen je weiter weg sie
212 kommen), wollen davon irgendwie noch was spüren, und was sehen und was erfahren. Und wollen
213 eben falls sie irgendwie Fernsehbilder kennen, oder ihnen davon erzählt wurde, oder... Sie wollen es
214 sich irgendwie vorstellen! Ich bin jetzt in der Stadt und „Aha, hier ging jetzt irgendwie... Die war geteilt.
215 Wie soll ich es mir dann das vorstellen und wie sah dann das aus?“ Und insofern, ist, also, wirklich,
216 ein großes-großes Glück, das diese Gedenkstätte Bernauer Straße entstanden ist bzw. dass eben
217 dort auch tatsächlich noch original Grenzanlagen zum Teil zu betrachten sind und dann ja auch
218 entsprechend zu einer Gedenkstätte mit einem entsprechenden Konzept und den Informationen (wie
219 es dazu gehört) eingerichtet werden konnte, sodass man an einem authentischen Ort tatsächlich
220 irgendwie begreift, was dieses Grenzregime eigentlich bedeutet hat... Weil das auf der anderen Seite
221 nicht ein Art von Mauer noch an dem ehemaligen Verlauf hat stehen lassen können oder irgendwie
222 was, das liegt ja auch auf der Hand. Die Stadt sollte ja zusammenwachsen, die gesperrten Straßen
223 sollten wieder geöffnet werden, die Plätze, die völlig leer waren (Stichwort „Potsdamer Platz“ ist eine
224 einzige riesengroße Brache) sollten und mussten natürlich wieder bebaut werden. Und insoweit... Ja,
225 je mehr die Spuren direkt in der Stadt, so zu sagen, auch verschwinden oder schwieriger zu
226 entdecken sind, desto wichtiger es ist, dass die Stadt einige ausgewählte Orte hat, wo man hin gehen
227 kann, um das nochmal nachzuvollziehen und zu verstehen. Weil das erlebt man, auch wenn man
228 ganz normal einfach als Einheimischer in der Stadt unterwegs ist, wie man sich in den Gegenden
229 bewegt, wo auch viele Touristen sind, wird man eben auch häufig darauf angesprochen und
230 nachgefragt und spürt das einfach, dass da Ein großer Bedarf gibt, irgendwie zu verstehen, zu
231 erleben, einfach anzuschauen.

232 TS: Berlin ist die kulturelle Metropole Deutschlands. Und wann ist Berlin zu dieser Metropole
233 geworden? Können Sie an bestimmtes Moment denken? Direkt nach der Wende oder...?

234 R1: Das ist wirklich eine interessante Frage. Also, vielleicht muss man das wirklich von der Zeit vor
235 dem Mauerfall sehen. Da gab es ja so einen... Im Westteil der Stadt auch so eine ganz bestimmte
236 *PAUSE* Atmosphäre, die aus diesem besonderen politischen Status herrührte. Und damit ein
237 hergehend auch gewissen Wohlstand, weil die Stadt subventioniert wurde... Weil sie politisch so
238 wichtig war, sind viele Gelder geflossen, um eben durchaus auch kulturelle Institutionen und ein
215

239 bestimmtes kulturelle Leben zu befördern und am Leben zu erhalten... Von daher würde ich sagen,
240 hat es auch schon immer eine große Rolle gespielt. Na, also es gab große bedeutende Bühnen und
241 Museen sowieso, alles was Berlin auch in der Zeit der Weimarer Republik und vor dem Zweiten
242 Weltkrieg ausgezeichnet hat... Da ist ja auch eine Weltkulturmetropole gewesen. Und das konnte sich
243 schon auf eine gewisse Art erhalten, obwohl dieser enorme Verlust dieser vielen-vielen Menschen, die
244 vor dem Weltkrieg in Berlin gelebt und das kulturelle Leben der Stadt geprägt haben, natürlich,
245 erstmal eine Riesenlücke gerissen hat. Und man da nicht nahtlos irgendwie anknüpfen konnte. Und im
246 Ostteil der Stadt war eben die Besonderheit... Das war ja die Hauptstadt der DDR, und damit auch
247 das Schaufenster für das gesamte Land. Und hier hat nicht nur die politische Elite des Landes, des
248 kleinen Landes DDR gelebt und gearbeitet hat, sondern auch die geistige und auch vor allen Dingen
249 kulturelle Elite – kann man schon so sagen – hat sich hier versammelt und insofern... Das ist auch
250 besonders viel Geld in die Hauptstadt geflossen... Es ist eigentlich in jedem Land bis heute so...
251 Sodass man also schon sagen kann, auch schon vor dem Mauerfall waren beide Stadthälften für sich
252 und mit ihrem jeweiligen Kontext, kulturell durchaus auch bedeutsam, würde ich unbedingt so sagen.
253 Also, in der DDR war natürlich auch noch ein richtiges großes... Oder hatte auch sehr große
254 Bedeutung Dresden, natürlich... Überhaupt Sachsen, aber dann war es schon auch neben Berlin.
255 So... Und für Westberlin wäre dann natürlich dann in der BRD die entsprechende Großstädte zu
256 nennen, die da auch eine enorme Bedeutung hatten und bis heute haben. Aber insofern ist es schon
257 so, wenn man sich anguckt, wie trotz geteilter Stadt beide Stadthälfte doch da immer schon in
258 Vorwendezeit eine große Bedeutung zukamen, es ist eigentlich nahliegend, und versteht man sofort,
259 dass wie die Mauer dann fiel, und das jetzt alles wieder zusammenkommen konnte, natürlich sofort
260 eine enorme Strahlkraft entwickelt hat, und zwar, glaube ich, auch wirklich in diesem Zusammenhang.
261 Ich glaube, dass beides sehr eng mit einander verzahnt ist. Diese Besonderheit der historischen
262 Ereignisse und dieses großen kulturelle Angebots. Das befruchtet sich auch gegenseitig sehr. Also,
263 das hängt sehr zusammen. An den Museen und Gedenkstätten kann man es besonders gut ablesen,
264 aber an vielen anderen Stellen auch. Und das ist eben... Ja, ist eben wenn man nach Dresden geht,
265 dann ist man sicherlich nicht so auf der Suche nach der... Weiß ich nicht... Sozialistischer Moderne
266 oder sozialistischer Realismus, sondern denkt man natürlich auch an Augustin Starcken und möchte
267 eigentlich irgendwie verstehen, wie Sachsen zu den Zeiten der Kurfürsten irgendwie funktioniert und
268 getickt hat, weil das sind die Baudenkmale, die man sich angucken kann, das ist die Kunst aus dieser
269 Zeit. Und das interessiert dann einen genau in dem Moment. Und ja... Wenn man nach Hamburg
270 geht, das ist eben irgendwie dieses spezielle Hanseatische- und Bürgerstadt, und wie ist sie
271 organisiert... Also, das ist sicherlich auch überall so, aber da gibt's in Berlin einfach so viele
272 Besonderheiten, die keine andere Stadt aufzuweisen hat, und dass die kulturelle Szene sich dann so
273 entwickelt hat, wie es der Fall ist mit diesen besonders vielen Galerien und Clubs und so weiter... Das
274 ist sicherlich absolut ein Ergebnis des Mauerfalls und des Zusammenwachsens der Stadt. Und der
275 besonderen Möglichkeiten, die dann eben daraus auch entstanden. Also, das ist dann so viele
276 Branchen gab... Das ist ganz-ganz wichtig, dass bis heute auch im Vergleich zu anderen
277 internationalen Metropolen Berlin immer noch relativ preiswert ist... Das spielt auch eine große Rolle.
278 Das ändert sich zwar gerade, aber selbst im Vergleich zu den wichtigen großen Westdeutschland
279 Städten... Was man jetzt sich für Immobilienpreise anguckt, sind sie trotzdem immer noch ein ganzes
280 Stück vor Berlin, und das ist natürlich jetzt für die Ansiedlung von bestimmten Branchen auch

281 durchaus entscheidend. Und dass dann jetzt als alle neuste Entwicklung – diese Kreativszene auch
282 Berlin für sich entdeckt hat... Speziell auch diese ganzen Startups, was jetzt den gesamten Internet-
283 Bereich angeht, und dann aber auch viele so ganz junge frische Logistik-Unternehmen wie Zalando
284 oder ähnliches... Das hat sicherlich auch damit zu tun, dass Berlin schon lange Zeit keine
285 ausgewiesene Industriestandort mehr ist, sondern das ist schon lange einen Vorlauf gibt, in dieser
286 Entwicklungsrichtung Dienstleistung, Dienstleistungssektor, dass Hotel- und Gaststättengewerbe
287 spielt auch immense Rolle, dadurch, dass es eben sich so viele für die Stadt interessieren und so
288 viele die Touristen in die Stadt kommen, ist das ist natürlich auch sehr erfreuliche Entwicklung
289 begriffen und daraus entstehen dann auch viele Arbeitsplätze, und dann ergibt sich dann am Schluss
290 so ein Kreislauf, dass eins immer das andere befruchtet. Und in der bildenden Kunst hat es ja eine
291 ganze Weile gedauert, da waren ja andere Städte wirklich sehr viel wichtiger... Köln beispielsweise...
292 Aber da hat es eben auch viele gegeben, die so diesem Sog der Stadt gefolgt sind und gesagt haben
293 „Ich will jetzt lieber da sein, das finde ich alles irgendwie interessant und spannend“ Und auf die Art...
294 Ja... Das zumindest eine der wichtigsten Städte, was jetzt die bildende Kunst und die Galerienszene
295 angeht. Das hat sicherlich auch was mit den Museen zu tun, aber nicht nur, denke ich.

296 TS: Wenn man so um die Kreativszene oder Night Life und Galerien redet, dann es ist offensichtlich,
297 dass Ostberlin weit vorne ist?

298 R1: Ja, wobei das sich auch schon wieder so ein bisschen angleicht. Am Anfang war natürlich der
299 Ostteil der Stadt besonders interessant wegen dieser verschiedenen Möglichkeiten, über denen ich
300 schon sprach... Da gab es eben zu viele Grundstücke und Orte zu entwickeln und zu erobern... Das
301 war noch nicht alles so festgefügt, aber wie das immer in so einer Großstadt ist oder bzw. is ja das
302 besondere an Berlin, dass es ja wirklich eine Stadt ist, die aus laute Kiezen besteht. Es gibt zwar ein
303 Stadtzentrum Ost und Stadtzentrum West, aber das ist irgendwie relativ gleichberechtigt da mit vielen-
304 vielen anderen Kiezen... Das hat was damit zu tun, dass Berlin ist ja erst 1920 aus diesen ganzen
305 einzelnen kleinen Dörfern und Gemeinden in der Form zusammengefügt worden, wie das man heute
306 kennt. Und das ist ein Stück weit irgendwie erhalten geblieben und da kann man schon erkennen,
307 dass quasi in so einem gewissen Wechsel die Szene so durch die Stadt mäandert. Es sind immer mal
308 wieder andere Bezirke absolut angesagt. Es war unmittelbar nach der Wende... Erstmal Prenzlauer
309 Berg, weil es zu DDR Zeiten eigentlich der Bezirk war, in dem besonders viele Künstler, besonders
310 viele Studenten, besonders viele kreative Menschen gelebt und gearbeitet haben. Dann wanderte die
311 Karawane gen Friedrichshain... Kreuzberg hat natürlich auch immer irgendwie eine Rolle gespielt...
312 Also, das einzige, was eigentlich mal eine Weile richtig abgemeldet war, war, würde ich mal so sagen,
313 die Gegend um den Kudamm und Charlottenburg, aber das ändert sich gerade auch wieder. Und es
314 ist so, dass jetzt inzwischen Neukölln total angesagt ist... Viele Künstler, kleine Galerien und so weiter
315 und so fort sind jetzt also längst aus Prenzlauer Berg und aus Friedrichshain weg, weil da auch so ein
316 gewisser Prozess der Gentrifizierung eingesetzt hat... Und ja, jetzt spricht man von Moabit und...
317 Oder Wedding, den es noch zu entdecken gilt... Das ist natürlich das Schöne an so einer großen
318 Stadt mit so Kiezen, die einen ganz eigenen Charakter haben, wo die sich relativ stark voneinander
319 unterscheiden, wo es dann immer wieder interessant ist, nochmal wirklich in so genannte urbane
320 Leben einzutauchen und möglichst in Gegenden zu kommen, wo auch noch eine gute und gesunde
321 Bevölkerungsmischung herrscht, wo es eben nicht irgendwie alles sortiert ist... Weil es hat historisch

322 gesehen natürlich schon immer arme Viertel gegeben, Arbeiterbezirke gegeben, und dann die
323 Gegenden, wo die begüterten Menschen gewohnt haben... Und wenn man das sich so historisch
324 ansieht, es ist immer auch schon so gewesen: es ist der arme Osten und der reiche Westen. Das hat
325 jetzt gar nichts mit der Teilung nach dem Zweiten Weltkrieg zu tun, sondern es ist vorher schon so
326 gewesen... Auch interessant zu verfolgen, dass beispielsweise nach der Oktoberrevolution, wo so
327 extrem viele Russen ins Exil gegangen sind oder auch nach Berlin gekommen sind, sich alle in
328 Charlottenburg angesiedelt haben... Und dass das dann bis zum gewissen Punkt aber dabei dann
329 auch blieb... Also, nach wie vor dort proportional gesehen sehr viele Russen leben, und dann aber
330 dann auch nochmal von den Deutschstämmigen, also diesen Russland-deutschen die dann
331 einwandern konnten und nach wie vor einwandern, dann auf der anderen Seite aber auch viele im
332 Ostteil der Stadt gelandet sind. Also, in Marzahn, ja... Also, da ist auch so eine gewisse... Also, ich
333 würde jetzt behaupten, dass die vermögenderen und die reicheren Russen – das sind eher die, die in
334 Charlottenburg leben und da ihre Community haben... Und, weiß ich nicht, Leute aus Kasachstan
335 oder wo sie alle herkommen... Die landen dann oft dort...

336 TS: Ich habe das Gefühl, dass sie alle in Siemensstadt jetzt sind (lacht)

337 R1: Oder so. Ja, es verteilt sich. Also, das hat sich ein Stück weit aufgelöst. Ich würde auch sagen, so
338 wie es mal war, dass in Westberlin eigentlich die gesamte türkische Community eigentlich vorrangig
339 in Kreuzberg und dann so ein bisschen in Neukölln gelebt hat, das ist jetzt auch nicht mehr so. Das
340 mäandert, das meinte ich damit so, dass es Bewegung durch die Stadt gibt. Und dann gibt's so Orte,
341 wo es besonders viele Studenten wohnen, und das ändert sich auch. Das ist also nicht
342 festgeschrieben.

343 TS: Wollen wir jetzt ein bisschen über Ihre Kooperationspartner reden? Was sind die Hauptpartner?
344 Die größten... Sie haben schon genannt...

345 R1: Berlin Partner, Visit Berlin...

346 TS: Ja, Berlin Partner, Visit Berlin...

347 R1: Ja... Ansonsten haben wir natürlich als Partner (wenn man so will) oder Auftraggeber ist dann
348 vielleicht richtiger... Tatsächlich die diversen Senatsverwaltungen. Also, die Senatskanzlei selber, die
349 uns dann beispielsweise mit solchen Projekten beauftragt, wie in vorherigen Jahren das Stadtjubiläum
350 775 Berlin. Das ist dann direkt beim Regierenden Bürgermeister angesiedelt, weil seine Eigenschaft
351 auch Kultursenator ist... Und dann haben wir in den verschiedenen Bereichen... Wir arbeiten ganz
352 eng zusammen mit der Kulturverwaltung, mit der Bildungsverwaltung und mit der
353 Wirtschaftsverwaltung. Also, Formate wie die Berlin Art Week oder Berlin Music Week
354 beispielsweise... Da arbeiten wir mit denen eng zusammen, weil die auch Geld direkt in diese
355 Projekte geben. Alles, was den großen Bereich kulturelle Bildung anbelangt... Wir haben jetzt zum
356 Beispiel hier dieses Projekt der kulturellen Bildung... Da sind wir die Geschäftsstelle hier und bestimmt
357 auch Beirat und Jury, die dann wiederum über die Geldvergabe entscheiden... Das heißt, dass da in
358 diesem Bereich eine ganz enge Verzahnung und Zusammenarbeit mit der Bildungsverwaltung. Und
359 bei der Kulturverwaltung sind das eben... Ja, fast alle anderen Veranstaltungen, die wir anbieten, die
360 mit denen natürlich auch abgestimmt werden. Also, das sind ganz wichtige und enge Partner. Und
361 dann haben wir aufgrund dessen, dass unsere Aufgabe ist ja Förderung, Vernetzung und Vermittlung
362 von Kultur, letztendlich mit allen Institutionen in verschiedenen Bereichen zu tun. Also, mit sämtlichen
363 Museen und Gedenkstätten, wie auch mit den Clubs, wie auch mit den Schulen und Kitas... Je

364 nachdem, um welches Projekt es um einzelnen geht. Mit den Galerien genauso. Also, wie haben
365 eigentlich durch die unterschiedlichen Projekte und Projektstrukturen tatsächlich in fast allen
366 Bereichen dann quasi Partner. Und da jetzt die wichtigsten herauszuheben ist schwierig. Also, das ist
367 wirklich... Ja, wenn man jetzt an die Lange Nacht denkt, das sind eben sämtliche Museen, mit denen
368 wir in dem Falle zusammenarbeiten. Wenn ich an die Berlin Art Week denke, dann gibt es da dann so
369 genannte Initiatoren... Also, das sind paar ausgewählte Institutionen, die quasi die Idee hatten, so ein
370 Format zu entwickeln... Dazu gehört zum Beispiel der Hamburger Bahnhof, oder Die Neue
371 Gesellschaft für Bildende Kunst, oder auch die Akademie der Künste, oder auch die Nationalgalerie,
372 aber und die Berlinische Galerie, aber trotzdem kommen dann während einer Berlin Art Week dann
373 unzählige mehr Partner dazu. Also... Dann haben wir natürlich auch wieder kerne Partner in der
374 Wirtschaft, also wie zum Beispiel... Ja... Die BVG, mit der wir dann immer wieder zusammenarbeiten,
375 wenn es um die Busshuttle bei der Langen Nacht geht... Oder die Wasserbetriebe... Also, Berliner
376 Unternehmen wie jetzt zum Beispiel Berliner Kindle, wo man dann anknüpft wegen eines Sponsorings
377 oder so. Also, jedes Projekt muss sich da immer wieder neu aufstellen und hat so zu sagen einen
378 eigenen Verbund oder Kreis an verschiedenen Partnern, und zwar sowohl aus der Politik, wie aus der
379 Kultur, wie aus der Wirtschaft. Das ist immer mal die Mischung. Also, diese Partner bringen wir dann
380 projektbezogen zusammen und das wechselt dann auch durchaus. Und wir haben natürlich auch für
381 die verschiedene Projekte Medienpartner... Das sollte man auch nicht unterschätzen, weil das sind
382 die wichtigen Multiplikatoren, und die wechseln auch.

383 TS: Ich hatte immer so eine Vorstellung, dass Ihr wichtigste Partner ist Berlin Senat... Ich habe vorhin
384 nicht gedacht, dass es so viele Strukturen gibt...

385 R1: Ja, also Berliner Senat stimmt, aber es gibt nicht nur den Berliner Senat, sondern es gibt ja dann
386 die verschiedenen Verwaltungen. Und wir haben jetzt zum Beispiel mit der
387 Stadtentwicklungsverwaltung auch mal zu tun, aber das ist jetzt nicht so Hauptpartner. Die
388 Hauptpartner, mit denen wir immer wieder uns abstimmen und kooperieren müssen, sind wirklich
389 Wirtschaft, Bildung und Kultur.

390 TS: Ihrer Meinung nach, wie schätzen Sie den Beitrag der Verwaltungen ein? Ich meine, den Beitrag
391 an Image Berlins. Also, ob sie genug machen oder was geändert werden kann?

392 R1: Also, es fällt mir schwer, das zu beurteilen jetzt aus meiner Position. Da muss man vielleicht auch
393 noch andere Personen fragen, die das besser einschätzen können. Aber ich glaube, die haben schon
394 einen relativ großen Anteil. Also, insbesondere die Wirtschaftsverwaltung, indem sie solche Projekte
395 wie die Berlin Art Week oder die Berlin Music Week nicht nur mit initiiert, sondern auch tatsächlich da
396 Geld rein gibt... Es ja eine ganz konkrete Form von Kulturförderung, ja... Andere Beispiele sind das
397 „Museumsportal§ – das ist die große gemeinsame Webseite sämtlicher Berliner Museen, die natürlich
398 auch ganz wichtiges Medium ist, um für Berlin und Museumslandschaft Berlins zu werben. Im Moment
399 gibt es das Portal auf Deutsch und Englisch. Wir sind jetzt aber gerade dabei, die weiteren Sprachen
400 aufzubauen und anzubieten. Das wird im Frühsommer fertig sein. Also dann hat auch touristisch
401 nochmal viel größeren Wert und ganz andere Durchschlagskraft. Und das beispielsweise wird auch
402 von der Wirtschaftsverwaltung mitfinanziert. Genauso gibt es die Seite „creative-city-berlin“. Das ist
403 das Portal für die Kreativwirtschaft und da steckt ja das Wort „Wirtschaft“ schon drin. Also, ein große
404 Austausch- und Community-Börse, wenn man so will, insbesondere auch gerichtet an alle, die
405 vielleicht die Idee haben, nach Berlin zu kommen und noch nach Kontakten und Netzwerken und

406 Räumen usw. suchen. Auch das wird von der Wirtschaftsverwaltung mitfinanziert... Also, das sind
407 ganz wichtige Initiativen, die alle da... Einen Anteil dran haben. Das, dass Berlin dann tatsächlich
408 diese Strahlkraft entwickelt hat und auch halten kann hat – die es auch hat. Bei Berlin Partner
409 beispielsweise, die sind dann oftmals hilfreich, wenn es dann tatsächlich um die Werbung geht... Also,
410 die haben feste Budgets, was bestimmte Werbefläche auch in der Stadt anbelangt und auch
411 Anzeigenvolumina bei Zeitungen und Zeitschriften usw. Und da kann man, also, auch für bestimmte
412 Projekte vereinbaren, dass man dann davon so zu sagen auch Teile nutzen kann, was natürlich sehr-
413 sehr günstig ist. Dann muss man das nicht bezahlen und unterstützt und fördert sich gegenseitig. Und
414 Visit Berlin wiederum, davon sprachen wir ja, die in aller Welt unterwegs sind und die Werbetrommel
415 für Berlin rühren und versuchen bekannt zu machen, warum sich eine Reise nach Berlin lohnt...
416 Haben natürlich auch immer die kulturelle Vielfalt und das kulturelle Angebot der Stadt als einen
417 Reiseanlass, den sie mitpromoten oder mitten in den Vordergrund stellen.

418 TS: Was sind in diesem Jahr die größten Projekte gewesen?

419 R1: Jetzt im Jahr 2013?

420 TS: Ja.

421 R1: Das war auf alle Fälle dieses Themenjahr „Zerstörte Vielfalt“. Also, das war wirklich ein ganz-ganz
422 umfangreiches Projekt, wo... Also, 160 Partner über die Stadt verteilt beteiligt waren... Museen,
423 Ausstellungen, Gedenkstätten, aber eben auch Bühnen und kleinere Veranstaltungsorte,
424 Ausstellungshäuser... Alle möglichen Initiativen waren da einbezogen und haben quasi einmal diese 75
425 Jahre Machtergreifung durch die Nazis 33 und dann 80. Jahrestag der November Pogrome am 9.
426 November. Und dazu gab es ja ein großes Mitmachprojekt, was sich speziell an Kinder und
427 Jugendliche gewendet hat... „Unsere Vielfalt nimmt uns keiner mehr“ war der Slogan, unter dem man
428 versucht hat, die Aktivitäten alle zu versammeln, und da gab es nochmal die wirklich ganz enge
429 Zusammenarbeit mit den Schulen, mit Bildungsträgern, mit Clubs, Auszubildendenkollektiven und,
430 und, und... Also, mit der Zielstellung, dass es eigentlich ein Thema, was vor allem die jüngere
431 Generation angeht oder bzw. die Vorstellung, dass die dazu auch ein Verhältnis entwickeln... Und
432 insofern war das ganz bedeutender Ansatzpunkt, zu sagen „Ok, wir müssen unbedingt auch eine
433 Form finden, wie wir diese Jugendlichen und jungen Erwachsenen ansprechen“. Und ja... Ja, das war
434 also jetzt für Kulturprojekte auf jeden Fall das größte und umfassendste Projekt des zurückliegenden
435 Jahres. Und das kann man aber wirklich auch verallgemeinern dadurch, dass es derartig viele Partner
436 involviert waren, auf die einer oder anderer Weise war das eigentlich das zentrale kulturelle Ereignis
437 dadurch, dass es sich über das ganze Jahr gezogen hat. Der Abschluss war dann... Oder vorläufige
438 Abschluss war schon der 9. November, obwohl es noch bestimmte Ausstellungen und Angebote und
439 Programme gab, die jetzt darüber hinaus, ob es zum Jahresende offen...

440 TS: Es war Deutschlandweit?

441 R1: Nein, es war nur in Berlin.

442 TS: Nur in Berlin? Wow, 160? (Partner) Unglaublich.

443 R1: Das war das besondere, dass es nur in Berlin war. Das haben wir auch mit Erstaun registriert.
444 Also, München wäre jetzt zum Beispiel ein Ort gewesen, wo das durchaus prädestiniert gewesen
445 wäre, dass man da aus diesem Anlass was auch immer für Veranstaltungen anbietet, aber in der
446 Form hat das so nur Berlin in Angriff genommen... An diese Daten zu erinnern.

447 TS: Nächstes Jahr dann ein neues Thema?

448 R1: Ja, nächstes Jahr ist ja schon wieder 25. Jahrestag des Mauerfalls (lacht). Und da wird aber nicht
449 ein ganzes Themenjahr geben so wie das 2009 war. 2009 hatten wir 20 Jahre Mauerfall. Und... Ich
450 weiß nicht, ob Sie dann schon in der Stadt waren und miterlebt haben...

451 TS: Ich war noch in Thüringen.

452 R1: Ach, ok. Aber da war es wirklich ein ganzes Themenjahr. Das heißt, es gab auch eben diverse
453 Aktivitäten und Programmangebote, die sich schon das ganze Jahr durchzogen und das Ganze
454 kombinierte dann in einem großen Festakt am 9. November direkt am Brandenburger Tor und das
455 wird dieses Mal insofern anders sein, dass das nicht ein ganz Themenjahr ist, sondern das Jubiläum
456 selber wird begangen. Dafür sind wir wieder zuständig. Das wird sicherlich auch relativ großes,
457 bedeutendes Projekt jetzt für uns, für Kulturprojekte. Und ansonsten das sind die Formate, die ich alle
458 schon mal erwähnt habe. Es geht jetzt los zum Jahresbeginn mit der Transmediale, und wir werden
459 wieder eine Lange Nacht der Museen haben, und eine Berlin Art Week, und eine Berlin Music Week...
460 Und wir haben dann den 6. Europäischen Monat der Photographie. Das ist ein ganz großes
461 Fotofestival, was alle zwei Jahre stattfindet, und zwar mit diversen Partnern in Europa, Partnerstädten,
462 und deswegen gibt es immer als Hauptbestandteil dieses Festivals ein großes Europäisches... Eine
463 große Europäische Fotoausstellung, die dann auch in allen beteiligten Städten gezeigt wird. Diese
464 Ausstellung wird im Martin-Gropius-Bau stattfinden und der Monat der Photographie selber geht von
465 Mitte Oktober bis Mitte November... Ja, 25 Jahre Mauerfall ist am 9. November...

466 TS: Es ist lang...

467 R1: Ja, aber für so ein großes Festival... Auch da ist es wieder so, dass Galerien und Museen
468 Vorschläge für Fotoausstellungen einreichen und eine Jury dann entscheidet (dieses Mal ist das
469 Thema „Europa“) und ja... Dann nehmen schon viele Institutionen teil, aber eben nicht alle, die sich
470 beworben haben. Aber meistens sind es auch um die 100 unterschiedlichen Veranstaltungsorte, die
471 beteiligt sind.

472 TS: Zurück zu den Themenjahren... Wer denkt diese Themen aus? Ja, zum Beispiel 20 Jahre
473 Mauerfall – dann das bietet sich an, das Thema. Und zum Beispiel „Zerstörte Vielfalt“?

474 R1: Ja, das lag auch ein bisschen in der Luft... Wir haben schon darüber gesprochen, dass Berlin
475 letztendlich dann auch für die Zeitgeschichte berühmt ist... Und da (ist) immer wieder ein großes
476 Interesse zu spüren und insofern weiß man eben „Gut, so historische Daten muss man irgendwie in
477 Blick behalten“ und kann sich überlegen, ob man dazu Angebot unterbreitet oder nicht. Im nächsten
478 Jahr ist beispielsweise auch 100 Jahre Ausbruches des Ersten Weltkriegs, also 1914-jetztig quasi...
479 Da gab es auch Überlegungen, ob man da eventuell so ein Themenjahr veranstalten sollte. Da ist
480 man wieder von abgekommen, weil das sind ja so Dachkampagnen, ja... Man erkennt, dass ein
481 bestimmtes Jubiläum, ein bestimmtes historisches Datum viele Partner in der Kultur dazu veranlasst,
482 dazu Programme zu machen, und das kann unter bestimmten Aspekten sehr-sehr sinnvoll sein, das
483 zu bündeln und übergreifend zu kommunizieren. Oder eben auch anzuregen. Also, bei diesem
484 Themenjahr „Zerstörte Vielfalt“ ist ja tatsächlich auch an bestimmte Partner Geld ausgegeben worden,
485 die bestimmte Ausstellungen und Programme geplant haben, wurden dann unterstützt... So. Und das
486 hat man jetzt bei 100 Jahre Erster Weltkrieg auch eine Weile eruiert, und sich dagegen entschieden.
487 Das heißt, es wird trotzdem diverse Veranstaltungen dazu geben... Mit Sicherheit... Bis hin zu
488 Theaterinszenierungen und weiß nicht was... Aber es gibt nicht so eine große übergreifende
489 Dachkampagne, die das quasi alles zusammenfasst und bündelt.

490 TS: Keine 160 Partner...

491 R1: Keine 160 Partner, sondern viele einzelne, die dazu Programme anbieten werden und... Ja...

492 TS: Okay, es sieht so aus, dass ich mit meinen Fragen jetzt... Wir sind jetzt durch mit den Fragen.

493 Vielen Dank für das Gespräch!

494 R1: Ja, gerne.

7.2 Interview R2

Participant: R2

Organization: Kulturprojekte Berlin GmbH

Position: Freelance project manager

Date: 23.01.2014

Duration: 37 min.

Interviewer: Tatiana Sitnikova (TS)

Transcription: Tatiana Sitnikova

- 1 R2: Na, hoffe, ich kann dir helfen!
- 2 TS: Ja, sicherlich!
- 3 R2: Na gut...
- 4 TS: Ich hatte schon mal ein Interview mit Frau . . . , und das war schon sehr-sehr-sehr nützlich.
- 5 R2: Ja, sie steht ja öffentlich für den Stoff...
- 6 TS: Du arbeitest bis 17 Uhr immer?
- 7 R2: Es ist halt unterschiedlich... Im Moment bin ich dabei, das Projekt abzuschließen, was ich gerade
- 8 gemacht hab... Und da habe ich noch drei Tage Zeit...
- 9 TS: Oops
- 10 R2: Das ist aber nicht mehr so viel...
- 11 TS: Was war das für ein Projekt?
- 12 R2: Ich hab im letzten Jahr ein Jugendprojekt betreut, ein Mitmach-Projekt, im Rahmen des
- 13 Themenjahres 2013. Also, Berlin im Nationalsozialismus.
- 14 TS: Das habe ich gehört schon
- 15 R2: Ja... Das war sehr aufwendig und sehr kompliziert, aber auch sehr schön... Die nimmt mit allen
- 16 drei Parallel auf?
- 17 TS: Ja (lacht)
- 18 R2: Gut (lacht)
- 19 TS: Falls was nicht funktioniert...
- 20 R2: Gut
- 21 TS: Und das ist...Also immer noch dasselbe Projekt?
- 22 R2: Genau, das schließe ich jetzt ab und das endete... Ganz praktisch endete das im November
- 23 letzten Jahres... Und da gibt's... Wie du weißt, Nacharbeiten... Ein bisschen Dokumentation für die
- 24 Geldgeber... Musst du immer alles... Machen...
- 25 TS: Ok. Ja... Dann können wir anfangen.
- 26 R2: Ja, los (lacht)
- 27 TS: Ja, wie ich schon erwähnt habe, ich schreibe meine Doktorarbeit über die Image-Strategie Berlins.
- 28 Ich erforsche, wie diese Strategie erzeugt wird... Und in meiner Recherche versuche ich... Also die
- 29 Meinungen der Hauptleistungsträger zu sammeln... Zum Beispiel Kulturprojekte Berlin, Berlin Partner,

30 Visit Berlin... Ich werde auch versuchen mit Berlin Senat zu sprechen... Und... Ich möchte einfach
31 erfahren von verschiedenen Aspekten von dieser Image-Strategie: Kultur, Wirtschaft, Tourismus und
32 so weiter... Ihr seid „Kultur“, deswegen bin ich hier (lacht). Ja... Meine erste Frage wäre... Ich habe
33 vergessen, was machst du hier eigentlich? Was ist deine Funktion?

34 R2: Ja, im Prinzip bin ich seit fünf Jahren hier und mache ganz klassische Projektarbeit. Also, das ist
35 von der Projektleitung eines Projektes bis hinzu... Zum Teilprojekt. Also, zum Beispiel habe ich das
36 Wissenschaftsjahr Berlin 2010... Habe ich so zu sagen die Projektleitung inne gehabt. Neben gab es
37 einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, der so zu sagen das konzeptionelle sich erdacht hat, und ich
38 habe die ganze Organisation gemacht. Also, ganze Wissenschaftseinrichtungen zusammengetragen,
39 die in der Stadt waren. Also, die gab's natürlich, aber eben die Programme zusammengetragen, die
40 Webseite erstellt... Ehm... Treffen organisiert, eine Art von Auftakt-Veranstaltung, Abschluss-
41 Veranstaltung organisiert im Konzerthaus Berlin. Also, auch sehr groß mit 1500 Leuten dort... Das
42 Programm organisiert und so. Also, sehr unterschiedliche Sachen. Und hier... Zum Beispiel im letzten
43 Projekt habe ich ein eben ein Teilprojekt betreut... Weil das Themenjahr 2013... Also, Berlin im
44 Nationalsozialismus... Einfach ein stadtweites Thema war und uns es aber darauf ankam... Uns –
45 meine Kulturprojekten... Kam es darauf an, dass wir die Vermittlung, die Geschichtsvermittlung für
46 Kinder und Jugendliche irgendwie gut unterbringen, was ja nicht so leicht ist, na? Soll ich weiter
47 reden?

48 TS: Ja-ja! Alles ist super interessant!

49 R2: Also, nicht so leicht ist, weil je länger ein Ereignis zurückliegt, desto schwerer ist es das zu
50 vermitteln. Und da gibt's ganz viele Einrichtungen in der Stadt, die natürlich diese Arbeit machen...
51 Das ist für Kulturprojekte eigentlich auch immer das wichtigste... Wir machen nicht die inhaltliche
52 Arbeit, sondern wir tragen die Dinge zusammen. Also, als Agentur so zu sagen dafür verantwortlich zu
53 sein, die Player, die es schon gibt in der Stadt... Und das ist an dem „Berlin im Nationalsozialismus“
54 ganz gut zu sagen: da gibt es die Stiftung „Denkmal für die ermordeten Juden Europas“, es gibt „Die
55 Topographie des Terrors“, es gibt „Das Anne Frank Zentrum“ und, und, und... Es waren 79 Partner.
56 Die machen die inhaltliche Arbeit schon ganz lange und super gut. Also, da geht's nicht darum denen
57 irgendwas drauf zu setzen („was wir besser machen können“), sondern es geht darum, diese Dinge
58 zusammen zu tragen, um zu zeigen, möglichst an einer zentralen Stelle, und das ist zum Beispiel eine
59 Webseite... Zu zeigen. „Gucken Sie mal, hier gibt's die alle und Sie können sich informieren über
60 diese Zeit Berlins in diesen, und diesen und diesen Einrichtungen. Also, einfach den Fokus drauf zu
61 legen. Und so war es eben auch mit diesem Jugendprojekt... Das eigentlich zu zeigen, wer macht
62 Vermittlung in diesen einzelnen Einrichtungen, aber auch nochmal darüber hinaus eine Idee zu
63 entwickeln, wie können sich Jugendliche und Kinder heutzutage mit diesem Thema
64 auseinandersetzen ohne, dass es ihnen langweilig wird. Da muss man sie so zu sagen an der Stelle
65 kriegen, womit beschäftigen sie sich sowieso. Dann haben wir überlegt, sie spielen mit ihren Handys
66 rum, sie sitzen vorm Fernseher rum...

67 TS: Ja...

68 R2: (lacht) viele...

69 TS: Alle

70 R2: (lacht) Ja, alle... Und was kann so ein Handy heute alles? Das kann sehr viel mehr als wir,
71 Erwachsene und sehr viel ältere, überhaupt bedienen können... Die können eben auch Filme

72 machen, und das war die Grundidee, dass wir sagen „Versuch doch mal eine Brücke herzustellen:
73 Damals wurde Jugendlichen verboten, irgendwas zu machen, wenn sie Juden waren, wenn sie zur
74 irgendeinen Minderheit... Also zu einer vermeidlichen Minderheit gehörten... Ehm... Die durften nicht
75 mehr Fußball spielen, die durften dann nicht mehr zur Schule gehen, die durften nicht lieben wen sie
76 wollten, und, und, und... Das wurde ihnen verboten, und die haben so zu sagen dann die Aufgabe
77 gekriegt... In Anführungsstrichen „Die Aufgabe“. Sie wurden dazu eingeladen, mittels eines Filmchens
78 zu zeigen, was würde man euch heute nicht mehr verbieten dürfen. Da sind eben ganz tolle Sachen
79 herausgekommen, weil die dann gesagt haben „Mir würde heute niemand verbieten... Ich bin ein
80 Mädchen, aber ich kann ein Mädchen lieben... Wer soll mir das verbieten heute? Oder... Weiß ich
81 nicht... „Bloß dass ich schwarz bin, darf ich nicht Fußball spielen, weil ich eben nicht dazu gehöre, das
82 würde mir heute niemand mehr verbieten“. Und so haben die eben diese Brücke geschlagen. Und das
83 ist immer eben eine Aufgabe in so einem Projekt, etwas zu finden, ehm... Was den Fokus einfach
84 verstärkt auf dieses Thema. Also, dass so ein Jubiläum stattfindet, wie in diesem Jahr „25 Jahre
85 Mauerfall“... Das ist klar, das ist auch der Welt klar. Aber diesen Fokus darauf zu legen und es
86 nochmal besonders zu beleuchten, das ist eben unsere Aufgabe.

87 TS: Das war das Projekt „Unsere Vielfalt nimmt uns keiner mehr“?

88 R2: Genau.

89 TS: Das fand ich besonders schön, weil zum Beispiel in Russland wir haben sowas nicht. Viele
90 Jugendliche wissen nicht mehr, wer Hitler war. Also, ich bin echt begeistert, wie ihr das alles macht.

91 R2: Ja, das haben wir zum Beispiel öfter mal vor der Kamera gehabt. Wir haben also Statements
92 eingesammelt und wir hatten durchaus oft auch Russen vor der Kamera, die gesagt haben „Wir in
93 Russland dürfen eben nicht homosexuell lieben“, und die uns dann gebeten haben, das wieder zu
94 löschen, weil sie Angst hatten, also das öffentlich in die Kamera zu sagen, und das ist schon
95 bedenklich, finde ich. Ja, solche Sachen. Genau.

96 TS: Und dieses Projekt war zum Beispiel die Idee vom Senat, oder...

97 R2: Das Jugendprojekt?

98 TS: Ja.

99 R2: Ne, das war unsere Idee.

100 TS: Dann, meine andere Frage wäre, was für Kooperationspartner ich hab. Also, es ist klar, die
101 ganzen Schulen und Unis und so weiter, aber sonst?

102 R2: Also, das sind die inhaltlichen Partner, die man sich sucht... Dass man sagt: „Wo findet man die
103 Jugendlichen und die Kinder? Klar, an den Schulen“. So. Wie kriegt man die am besten? Möglichst
104 über den Senat, über die Senat Schulverwaltung... Indem man eben erstmal alle offiziell anschreibt.
105 Und du weißt wahrscheinlich, wie es ist, mit offiziellen Anschreiben... Manch einer reagiert auf sowas
106 oft gar nicht.

107 TS: Dauert auch...

108 R2: Es dauert und oder es reagiert gar keiner, weil sie kriegen eben viele dieser Schreiben. Und dann
109 musst du wirklich anfangen, dich ans Telefon zu setzen und die Schulen abzutelefonieren und sagen:
110 „Wir sind so ein tolles Projekt, haben Sie nicht Lust mitzumachen so und so...“

111 *Telefon klingelt* Ich rufe zurück, ja?

112 Und genau... Dann musst du wirklich ehm... Dann musst du anfangen, Kontakte zu verknüpfen, zu
113 vernetzen zwischen den einzelnen Einrichtungen so zu sagen... „Das Anne Frank Zentrum“ bietet so

114 ein Workshop an... Da ist die Schule XY... Wollen Sie nicht dahin gehen? Passt das in den Lehrplan
115 rein und so weiter? Genau, solche Sachen muss man abchecken. Und da gibt es, natürlich, die
116 professionellen Partner, das heißt Geldgeber zum Beispiel... Und die muss man sich dann natürlich
117 auch suchen, weil wenn du Medienworkshop anbietest, dann musst du den auch irgendwie bezahlen.
118 TS: Ja, klar...

119 R2: Und dann haben wir als Partner die „Friede Springer Stiftung“ gehabt. Die ganz-ganz viel solche
120 Jugendprojekte auch unterstützt und sponsert.

121 TS: Die Multiplikatoren muss man auch suchen...

122 R2: Genau, die musst du auch suchen...

123 TS: Medienpartner...

124 R2: Genau, genau. Und das große Themenjahr... Also, ich sage immer, das war das große
125 Themenjahr 2013 „Zerstörte Vielfalt“, und dazu gab es das kleinere Jugendprojekt, und das große
126 Themenjahr hatte natürlich auch schon Partner, die haben... Weil... Als Partner als auch
127 Plakatierung... Die haben den Medienpartner RBB, ganz klar... Der auch eine absolute Verpflichtung
128 hat. Es ist ein öffentlich rechtlicher Sender, der für Berlin und Brandenburg zuständig ist. Die müssen
129 natürlich alle über sowas berichten. Und dann haben wir eine ganz schöne Kooperation mit Berliner
130 Fenster gehabt, das ist das U-Bahn Fernsehen. Und da liefen dann eben auch 10 ausgewählte Filme
131 von den Klassen, die Filme gemacht haben. Und das hat dann eine unabhängige Jury, die haben die
132 dann angeguckt und gesagt „Ok, das passt“. Es musste natürlich auch stumm funktionieren, also ohne
133 Sprache. Und Berliner Fenster, die sind uns da extrem entgegen gekommen. Weil da kostet eine
134 Minute wirklich horrend. Kann sich niemand leisten, kann sich kein gefördertes Projekt leisten, und die
135 leisten sich wiederum immer mal wieder sowas im Jahr, wo sie sagen „Ok, wir leben von der Werbung
136 und wir leben von den Schlagzahlen, die... Über die Bild Zeitung und so gezeigt werden, aber wir
137 leisten uns eben als Unternehmen, immer mal wieder solche Projekte zu unterstützen“. Und da haben
138 wir eigentlich einfach Glück gehabt und tolle Partner gefunden, genau.

139 TS: Und... Ehm... Mit der PR-Arbeit hast du auch zu tun, nehme ich an?

140 R2: Ehm... Habe ich in dem Projekt nicht so zu tun gehabt, weil das hat irgendwie die Abteilung
141 gemacht, die sich über das große Themenjahr gekümmert hat, aber hatte ich in anderen Projekten
142 auch zu tun, ja. Und das ist auch ganz-ganz viel, natürlich, Kontaktpflege, na. Also, wenn du
143 jemanden vom Berliner Abendblatt zum Beispiel kennst, das ist eine Regionalzeitung, die in den
144 Bezirken... Also, es gibt Berliner Abendblatt für ganz Berlin, aber jeder Bezirk hat so zu sagen
145 nochmal so ein Lokalblatt. Und die berichten dann über die Sachen, die in dem Bezirk stattfinden.
146 Wenn man da einen Kontakt hat, dann muss man den um Gottes willen pflegen, weil das ist zwar eine
147 Zeitung, die nicht so bekannt ist, wie die Berliner Zeitung oder Tagesspiegel, aber das lesen die
148 Leute. Weil... Das erscheint einmal die Woche, und da finden sich eben, was in ihrem Supermarkt
149 nebenan noch angeboten wird, oder was das Kulturhaus nebenan macht oder so. Also, das sind
150 wirklich tatsächlich Nachrichten und Informationen, die dann die Bürger direkt interessieren.
151 Deswegen sind solche Sachen total wichtig, dass man sowas pflegt, na, dass du... Also, man sagt
152 wirklich immer, dass klassische PR-Arbeit extrem viel am Telefon stattfindet...

153 TS: Stimmt

154 R2: Du musst durchaus auch mit denjenigen über dessen Kinder oder über letzten Urlaub reden
155 können, um dann zu sagen „Ich hab was ganz tolles, haben Sie nicht Lust, darüber zu berichten?“ So
156 funktioniert das eben, ja?
157 TS: Ja. Es ist manchmal sehr anstrengend.
158 R2: Ja, ist sehr anstrengend. Aber muss sein.
159 TS: Also, das ist so im Grunde genommen klassische PR-Arbeit.
160 R2: Genau. Du kannst dann natürlich auch noch die Anzeigenschaltung... Das ist dann so zu sagen
161 Geldgeschäft gegen Anzeigeschaltung. Und da gibt es auch nochmal Unterschiede: entweder du
162 kaufst eine Anzeige in einem Blatt oder in einem Medium, wo die Preise ganz klar vereinbart sind,
163 oder du hast eben eine Medienpartnerschaft wie wir mit dem RBB, wo die dann sagen: „Ok, wir
164 schalten hier einen Trailer bei uns im Fernsehen, und das kostet Ihnen aber nicht so viel, weil
165 erscheinen eben wiederum auf euren Plakaten“. Also, das ist ein Geben-und Nehmen-Geschäft.
166 TS: Oder zum Beispiel Berliner Partner hat Geld für Werbung und...
167 R2: Genau
168 TS: Und ihr macht das gemeinsam. So eine Kooperation...
169 R2: Ganz genau. Sowas zum Beispiel auch im Wissenschaftsjahr und so ist es eigentlich auch in allen
170 Themenjahren, die also Berlin ganz betreffen, aber im Wissenschaftsjahr war es ganz schön. Die
171 hatten... Das war die „Goldelse“... Platz... 17. Juni... Die war verhüllt, weil die die irgendwie neu
172 vergoldet haben. Das war so ein Riesengerüst rund rum und das war komplett Werbung zum
173 Wissenschaftsjahr, zu einer der Ausstellungen im Martin-Gropius-Bau zum Wissenschaftsjahr... Und
174 das war komplett mir Werbung für dieser Ausstellung befüllt, weil eben Berlin Partner diese Flächen
175 gekauft hatte für das ganze Jahr und dann eben für die... Fürs Filmfestival hat was gebucht, für ITB
176 und weiß ich was... Und dann eben passend zum Zeitpunkt der Ausstellung kam dann die Ausstellung
177 da drauf. Das sind so Koppelgeschäfte, die man dann so macht, na.
178 TS: Wollen wir jetzt ein bisschen über Image Berlins sprechen?
179 R2: Ja... (lacht)
180 TS: (lacht) Das war alles ziemlich interessant, weil ich muss ja verstehen, wie es funktioniert in dieser
181 Abteilung.
182 R2: Genau.
183 TS: Wenn man von Image Berlins spricht, mit welchen fünf Worten könntest du das Image
184 beschreiben? Berlin so und so...
185 R2: Flippig...
186 TS: Ok...
187 R2: Voll (lacht)... Es müssen fünf Worte sein?
188 TS: Es muss nicht sein... Nicht mehr als fünf.
189 R2: Ok, ich versuche mal... Schnell... Absolut bunt... Und vielfältig...
190 TS: Ja...
191 R2: (Pause) Und eine gute Mischung aus Neu und Alt, finde ich.
192 TS: Gut! Und warum wollen alle nach Berlin?
193 R2: Ich glaube, weil das nach wie vor eine sich sehr entwickelnde Stadt ist. Also, sie ist immer noch
194 nicht da angekommen ist, wo sie vielleicht mal hin soll oder hin will. Deswegen. Und an einer positiven
195 Entwicklung wollen, glaube ich, ganz viele partizipieren. Und deswegen.

196 TS: Und deiner Meinung nach, von allen Projekten, die Senat macht und ihr macht, und Visit Berlin
197 und so weiter... Welche haben die größte Bedeutung für das Image Berlins?
198 R2: Aha...
199 TS: Also, zum Beispiel, das mit den Schulen, was du vorher erzählt hast... Das ist sehr schön, aber
200 eher so Innenkommunikation, würde ich sagen.
201 R2: Absolut, richtig. Ja, leider eben... Leider aus meiner Sicht sowas wie Fashion Week... Dann die
202 Filmfestspiele...
203 TS: Warum „leider“? (lacht)
204 R2: Also, Filmfestspiele nicht leider, aber Fashion Week – ja, weil ich das Gefühl habe, dass es
205 einfach sehr oberflächlich ist und dass so viele Aufmerksamkeit bedacht wird... Mit einer Leichtigkeit
206 das Brandenburger Tor und rund herum alles gesperrt wird... Um dort Sachen aufzubauen, für die es
207 sich nicht lohnt, sich so einzusetzen, finde ich.
208 TS: Ja, ich bin auch kein Fan...
209 R2: (lacht) Filmfestspiele ist was anderes... Also, ich finde es „leider“, aber trotz allem...
210 TS: Oops *Flasche umgekippt*
211 R2: Umgekippt?
212 TS: Keine Katastrophe passiert! Also, die Filmfestspiele...
213 R2: Also, ich wollte nur sagen, dass... Mein persönliches „Favorite“ ist eben die Fashion Week nicht,
214 ich finde es wie gesagt oberflächlich, aber ich finde trotz allem, dass Berlin diesen Glamour braucht.
215 Das ist schon ok... Also...
216 TS: Ja, die Hauptstadt...
217 R2: Genau. Und insofern finde ich auch aber – vielleicht komm das auch noch – unseren
218 Bürgermeister sehr ok an dieser Stelle... Der das durchaus vermittelt, weil das braucht es an der
219 Stelle. Er muss sich natürlich auch um andere Sachen entscheiden und ob er das gut macht oder
220 nicht – das ist auch nun mal fraglich, aber ich finde, dass er genau diese Rolle super ausfüllt. Diesen
221 Glamour zu vermitteln. Und das auch mitzumachen. So.
222 TS: Wer macht diese Fashion Week, darf ich fragen?
223 R2: Oh, das weiß ich nicht.
224 TS: Aber nicht Kulturprojekte.
225 R2: Ne-ne, das wüsste ich! Aber zum Beispiel auch die Berlin Music Week, die hier seit einigen
226 Jahren auch stattfindet... Ich glaube jetzt ist es das dritte oder vierte Jahr... Von den Kulturprojekten
227 organisiert wird... Das ist auch was ziemlich internationalen Charakter kriegt. Und was durchaus auch
228 Potenzial hat, international in wirklich wahrgenommen zu werden.
229 TS: Und... Ehm... Ich hatte so einen Eindruck, dass Senat und die ganzen Verwaltungen sind die
230 Hauptauftraggeber von Kulturprojekte Berlin... Stimmt das?
231 R2: Also schon... Wenn, dann die Senatsverwaltung für Kultur. Das ist ja mal in Personalunion der
232 Herr Wowereit. Und er hat den Kulturstaatssekretär. Das ist der André Schmitz und der ist fast noch
233 mehr kulturaffin als Wowereit, würde ich sagen. Und... Genau, das ist der Hauptauftraggeber. Also
234 nicht diese Senatsverwaltung für Bildung oder Senatsverwaltung für... Die werden diese einzelnen
235 Senatsverwaltungen mit eingeschaltet wenn es sich z.B. eben um Wissenschaftsjahr dreht... Dann ist
236 natürlich eine andere Senatsverwaltung auch noch mit maßgeblich beteiligt. Aber eigentlich...

237 TS: Und wie würdest du einschätzen: mache diese Kulturverwaltung genug für das Image Berlins,
238 oder man könnte was besser machen, oder mehr Projekte, andere Projekte dazu?

239 R2: Also, dies ist ja eine Verwaltung, und die Verwaltung ist auch relativ starr. Aber ich glaube schon,
240 dass die sehr viel machen. Also, wir werden ja über Drittmittel finanziert, na? Also, es gibt ja nur
241 einen... Da kenne ich mich mit den Zahlen ehrlich gesagt nicht aus... Also wenn du das brauchst,
242 musst du jemand anderes fragen... Dass ein gewisser Grundstock bezahlt wird hier von
243 Kulturprojekten... Also um das Haus zu erhalten, um Technik, Verwaltung, Grafik zu betreiben... Und
244 alles was aber darüber hinausgeht, wenn es sich um die Projekt handelt, sind es immer Drittmittel.
245 Und Drittmittel in allermeisten Fällen über Lotto Stiftung.

246 TS: Uhu...

247 R2: Das heißt wir schreiben Konzepte... Die Stadt sagt: „Das steht nächstes Jahr das Jubiläum an“.
248 Meinetwegen, 25 Jahre Mauerfall. „Schreibt mal Konzept, wie könnte es denn aussehen“. Und dann
249 beantragen wir das. Und die Lotto Stiftung lehnt ab, stimmt zu oder streicht die Zahlen. Das gibt's
250 eben auch, wenn wir sagen „Ok, das Event wird zwei Mio. kosten für das ganze Jahr“ und die sagen:
251 „Das ist zu viel“ und die streichen das auf eine Mio. runter... Also, wie gesagt, alles Theoriezahlen.
252 Dann wird es stattfinden, aber dann wird es in einer anderen Form stattfinden, als es angedacht war.
253 Dann muss man, so zu sagen, im Konzept dann wieder streichen. Und insofern finde ich schon, dass
254 die Verwaltungen viel machen, aber ich glaube auch, das liegt in der Natur der Sache und das wird in
255 keiner anderen Stadt anders sein, dass die Verwaltung auch einfach starr ist. Da sitzen verbeamtete
256 Leute und das ist... Da muss man sich nicht Bein ausreißen, weißt du?

257 TS: Ja.

258 R2: Aber den Kontakt ist, glaube ich, wirklich sehr gut. Also, vor allen Dingen von unsrem
259 Geschäftsführer zum Senat rüber und...

260 TS: Herr Moritz van Dülmen?

261 R2: Genau. Und die sind eben auch, glaube ich, sehr zufrieden mit dem was Kulturprojekte macht.
262 Und insofern funktioniert das schon ganz gut. Das ist für andere Einrichtungen hier in der Stadt oft
263 auch ein Problem, glaube ich, weil es immer so aussieht, als ob die Kulturprojekte kriegen Geld für
264 Sachen, die sie eigentlich machen. Zum Beispiel... Ein gutes Beispiel wiederum „Berlin im
265 Nationalsozialismus“, wo es ebenso so viele Einrichtungen gibt, die tolle Arbeit machen. Und die
266 sagen „Na ja, wenn jede Einrichtung 10.000 Euro kriegen würde, dann würden wir noch mehr
267 machen“. Und... Aber nicht sehen, dass das Geld, was wir so zu sagen für dieses Jahr verwenden,
268 darin mündet, dass wir eine Webseite machen, wo alle dargestellt werden. Wo man vergleichen kann,
269 wo man die Einrichtungen unter einander vernetzen kann... Und das haben aber dann letztendlich alle
270 so empfunden. Das war dann im Endeffekt so, dass die Einrichtungen gesagt haben: „Das hätte uns
271 das Jahr so nicht gebracht, wenn nicht wir da gewesen wären, die das gebündelt hätten und in die
272 Öffentlichkeit gebracht hätten“. Also, die so nicht geschafft hätten... Also, die Plakatierung, zum
273 Beispiel überall. Das kann sich keine Einrichtung einzeln leisten. Aber eine Gesamtplakatierung und
274 da drauf steht eben „Gehen Sie doch in Topographie des Terrors und gucken Sie sich das an“. Das
275 bringt viel-viel mehr. So.

276 TS: Unter „Einrichtungen“ meinst du Partner?

277 R2: Genau, die Partner.

278 TS: Ok. Und was denkst du, wie wichtig ist die Kultur für die Erzeugung des Images Berlins?

279 R2: Extrem wichtig.
280 TS: Extrem?
281 R2: Ja. Weil wir haben keine Industrie, wir haben Dienstleistung, Service, über Hotellerie und
282 Tourismus, aber das würde auch nicht funktionieren, wenn wir keine Kultur hätten. Also, insofern lebt
283 diese Stadt von ganz alter Kultur, also von wirklich barocker, klassizistischer, was auch immer
284 Kultur... Bis hin zur politischen Kultur... Also, ganz-ganz viele Touristen kommen hierher, um sich die
285 Mauer anzugucken. Also, um wirklich dieses „damals-heute“ zu betrachten. Das haben uns
286 amerikanische Studenten auch in dem letzten Jahr bestätigt, dass das wirklich etwas ist, was die
287 allermeisten interessiert und was man vielleicht viel mehr rausarbeiten könnte. Also, so eine Art
288 politische Kultur eben angedockt an diese noch vorhandenen Häuser und Städten, die es da gibt.
289 Also, total wichtig. Ich glaube, mit was anderem könnten wir gar nicht so punkten, als mit der Kultur.
290 TS: Das nächste große Projekt wird dann „25 Jahre Mauerfall?“
291 R2: Genau. Im November. Am 9. November. Das ist so ein komisches Datum, weil das ist Mauerfall,
292 das ist Pogromnacht, das ist Wiedervereinigung irgendwie, also... Ganz viel war am 9. November, na.
293 TS: Und wieder läuft diese Zusammenarbeit mit der Kulturverwaltung?
294 R2: Genau. Da ist noch nicht klar, wie das gestaltet wird. Bist jetzt ist nur klar, dass es im November
295 eine Lichtinstallation geben wird entlang der Mauer... Hast du das schon gesehen? *Zeigt einen Flyer*
296 TS: Ne... Achso!
297 R2: So sieht das dann aus.
298 TS: Hübsch! Darf ich das mitnehmen?
299 R2: Uhu.
300 TS: Danke.
301 R2: Und mehr ist noch nicht klar. Aber eigentlich müsste es noch mehr geben, weil... So was wie „20
302 Jahre Mauerfall“... Auch da gibt es ganz viele Gedenkstätten. Es gibt die Robert-Havermann-
303 Gesellschaft, die eben diese ganzen Archivarbeiten macht, was die Bürgerrechtler betrifft. Da gibt es
304 Stasi-Unterlagen Behörde, es gibt die Stiftung Berliner Mauer und, und, und. Es gibt ganz-ganz viele
305 Leute, die sich eben genau mit diesem Thema der Geschichte hier in Berlin befassen und eigentlich
306 ist es notwendig, die genauso wieder zusammen zu fassen und die Webseite zu machen... Solche
307 Sachen.
308 TS: Dann wieder klassische PR?
309 R2: Genau. Das ist irgendwie immer dasselbe, ja, genau.
310 TS: Hast du immer im Kulturbereich gearbeitet?
311 R2: Ja, immer.
312 TS: Wie fängt man da an?
313 R2: Gute Frage... Ich hab mich immer irgendwie mit Kultur befasst. Also, ich habe Filmschnitt gelernt –
314 Cutter. Dann habe ich danach Marketing studiert. Dann... Also, ich habe zwischendurch zwischen
315 Ausbildungsberuf und Marketingstudium im Kulturbereich gearbeitet, aber eben nicht professionell.
316 Dann habe ich Marketing studiert und wollte mich dann aber noch mehr in der Richtung Musik und
317 Kultur spezialisieren. Ich habe dann an der HU Musikwissenschaft und Kulturwissenschaft studiert.
318 TS: Nicht schlecht!
319 R2: Um das noch ein bisschen so zu sagen auszubauen. Und dann hab immer nebenbei im Studium
320 und zwischendurch in Kultureinrichtungen gearbeitet und insofern – ja, immer Kultur.

321 TS: Dachte ich mir schon (lacht). Jetzt bist du hier gelandet.
322 R2: Ja, aber auch nur für Projektverträge. Hier gibt's ja keine... Also, es gibt wenig feste Stellen...
323 Frau Miketta hat eine...
324 TS: Achso! Ok.
325 R2: Genau.
326 TS: Ich dachte du bist auch so...
327 R2: Ne, ich bin seit fünf Jahren so zu sagen...
328 TS: Freelancer.
329 R2: Ja, genau. Aber das sind die meisten hier. Dann immer wieder für neues Projekt kommen.
330 TS: Ich hab so mitgekriegt, dass die Konkurrenz ist enorm. Dass jeder will unbedingt bei
331 Kulturprojekte arbeiten. Es gibt so einen Eindruck.
332 R2: Ah... Ja, es ist schon ein netter Laden, muss ich sagen. Aber es ist auch wirklich echt viel zu tun.
333 Also, das ist, glaube ich, ein bisschen der Nachteil, dass man eben keine klare Finanzierung hat...
334 Dass man eben nicht sagen kann „Für jedes Jahr, egal, welches Event kommt, uns stehen so und so
335 viel hunderttausend zur Verfügung“ – was wahrscheinlich auch gar nicht möglich wäre – aber so
336 musst du dann auch relativ schnell reagieren. Der Lotto-Antrag wird gestellt, und das könnte sein,
337 dass er in der ersten Runde nicht bewilligt wird, in der zweiten nicht, und dann erst in der dritten.
338 Und... Ich glaube, jede zwei Monate findet eine Lotto-Sitzung statt. Und dann musst du eben mit
339 dieser Kurzfristigkeit auch arbeiten können. Dass du dann bestimmte Abläufe, die eigentlich hinter
340 einander kommen... Die musst du manchmal parallel laufen lassen oder überspringen. Eigentlich
341 musst du mit der PR-Arbeit anfangen und müsstest gleichzeitig schon Plakatflächen buchen in der
342 Stadt. Um eigentlich ohne zu wissen von der Marketing Seite, wie sieht das Ding überhaupt aus, ob es
343 klappt. Und du weißt eben nicht, wie wird das aussehen. Es gibt noch keine CI, es gibt noch keine
344 Formulierung für das Motto, und, und, und... Das macht das ein bisschen schwierig und das wird
345 dann eben auch zum Event hin wird stressig machen.
346 TS: Das kenne ich.
347 R2: (lacht) Ja, genau. Aber ansonsten... Ist das einfach ein netter Laden. Es gibt unterschiedlichste
348 Leute hier, die immer wieder zusammenkommen und du hast den Vorteil, dass du eben die Grafik hier
349 im Haus hast, du hast die Technik hier im Haus und du kannst ganz-ganz viele Dinge einfach übers
350 Telefon oder über Flur regeln. Du sagst, du brauchst einen Flyer, weil jetzt haben wir doch einen
351 Stand auf ITB gekriegt, dann muss das irgendwie ganz schnell erstellt werden (diese Flyer). Dann
352 muss ganz schnell eine Bespannung für die Rückwand gemacht werden... Und das kannst du einfach
353 hier im Haus regeln. Ohne das ausschreiben zu müssen und so weiter. Also, die Wege sind relativ
354 kurz und wenn man sich kennt, eben ganz gut eingefangen.
355 TS: Wie ist mit der Finanzierung von Senat? Das habe ich nicht ganz verstanden. Was finanzieren
356 sie? Bestimmte Projekte oder bestimmte Anteile?
357 R2: Ne, eigentlich nur so zu sagen die... Die Grundbeschaffenheit der Kulturprojekte. Also, gibt die
358 Miete des Hauses, Strom fürs Haus... Es gibt so paar feste Stellen, die wichtig sind, um überhaupt
359 das ganze Ding am Laufen zu halten. Und dazu gehören auch Frau Miketta und eben die
360 Verwaltungsleitung und Personalleitung und solche Sachen. Also, das administrative einfach. Und
361 alles andere wird dann eben über diese Drittmittel finanziert.

362 TS: Ok, verstehe. Ja, was wollte ich noch fragen... Du hast gesagt, dieser Sekretär für Kultur heißt
363 Herr Schmitz, ja?
364 R2: Ja, André Schmitz. *Telefon klingelt*
365 TS: Kannst rangehen, kein Problem.
366 *Telefonat ca. zwei Minuten*
367 TS: Also, Herr Schmitz...
368 R2: Genau. André Schmitz
369 TS: Es wäre schon sehr nett, mit ihm direkt über diese Strategie zu sprechen, aber ich glaube nicht,
370 dass es sehr machbar ist...
371 R2: Hmm...
372 TS: Der ist sehr beschäftigt.
373 R2: Extrem beschäftigt.
374 TS: Das kann ich mir vorstellen.
375 R2: Der hat ja so zwei Sekretäre an seiner Seite... Ich überlege gerade... Aber weißt du, du hast ja
376 mit Wolf Kühnelt den Kontakt. Schreib ihm mal, dass es sich aus dem Gespräch sich so zu sagen
377 herauskristallisiert hat, dass der da ein wichtiger Ansprechpartner wäre, und ob das es irgendwie
378 möglich wäre, mit ihm zu reden. Also, der ist total nett... [...] Und der ist vor allen Dingen... Dieses
379 letzte Jahr war es ja ein persönliches Einliegen von ihm, weil er ganz-ganz eng befreundet ist auch mit
380 den Zeitzeuginnen... Also, Inge Deutschkron und Margot Friedländer. Ich weiß nicht, ob dir die
381 Namen irgendwas sagen...
382 TS: Nicht wirklich.
383 R2: Also, mir – erst durch dieses Jahr, gebe ich zu. Die Jüdinnen, die aus Berlin vertrieben worden,
384 aber wieder gekommen sind... Im Untergrund gelebt haben und versteckt wurden und wieder
385 gekommen sind... Die für Berlin einfach ganz-ganz viel Erinnerungsarbeit leisten. Mit denen ist er
386 wirklich befreundet und der hat dieses Jahr persönlichst betreut. Also, es ist ihm sehr wichtig, dass
387 Berlin sich um die Jüdinnen, die vertrieben wurden, kümmert. Also, der ist sehr engagiert. Frag Wolf
388 und wenn der irgendwie eine Möglichkeit sieht, wird er das auch vermitteln.
389 TS: Vielleicht kümmert er sich dann um eine Russin, die über Berlin schreibt.
390 R2: (Lacht) Ja, genau.
391 TS: Es ist schon witzig irgendwie.
392 R2: Das stimmt. Der kann auch gut was zur Musikkultur in der Stadt erzählen, weil er ein totaler
393 Opern-Fan ist...
394 TS: Das ist auch eine interessante Seite.
395 R2: Absolut. Der wird dich sicherlich auch begründen können, warum Berlin drei Opern braucht
396 TS: Ja, dann ich würde sagen, an dieser Stelle werden wir unser offizielles Interview beenden...
397 R2: Jawohl! (lacht)
398 TS: Ich werde meine drei Geräte jetzt ausschalten.
399 R2: Jawohl!

7.3 Interview R3

Participant: R3

Organization: Senate Chancellery, Department IV (Protocol and Foreign Affairs)

Position: Consultant for city partnerships and municipal contacts

Date: 18.11.2014

Duration: 71 min.

Interviewer: Tatiana Sitnikova (TS)

Transcription: Tatiana Sitnikova

- 1 TS: Würden Sie bitte Ihren Bildungs-und beruflichen Hintergrund kurz beschreiben?
2 R3: Meinen Bildungs-und beruflichen Hintergrund?
3 TS: Ja, paar Worte einfach...
4 R3: Also, mein Name ist Ute Einsporn... Ich arbeite hier in der Senatskanzlei in der Auslandsabteilung
5 und von meinem beruflichen Hintergrund... Ist eigentlich ganz anderer – ich habe studiert in der DDR
6 Informationsverarbeitung und war dann viele Jahre in Rechenzentren tätig und arbeite seit Januar
7 '89... Hab Magistrat angefangen, aber auch in der Rechenstation im Rechenzentrum... Aber im Zuge
8 der Wende es ist so gekommen, dass ich durch unseren früheren Stadtrat eingesetzt wurde im
9 Bereich der internationalen Arbeit, der internationalen Beziehungen... Also Ostberlin... Es gab zwar
10 auch viele internationale Delegationen... Dann kam irgendwie die Wende und die Rechenstation
11 wurde mehr oder weniger aufgelöst und dann so die Entscheidung gekommen, was macht man dann
12 und wer wird übernommen... Und ich wurde hier vom Senat übernommen und habe dann an der
13 internationalen Abteilung... (also damals war das noch kleines Referat für internationale Beziehungen
14 und Städteverbindungen) angefangen. Und ich bin so zu sagen seit der Wende... Arbeite in diesem
15 Bereich und war zuständig zuerst für alle internationalen Beziehungen östlich von Berlin (weil wir
16 damals auch ein kleineres Team waren)... Dann wurden immer mehr Städteverbindungen neu
17 formalisiert und manche auch total neu abgeschlossen. Und dann wurde auch das Arbeitsgebiet
18 immer mal gewechselt... Weil ich dann nachher also nicht mehr für den gesamten Teil östlich von
19 Berlin, sondern es wurde dann immer mal gewechselt und letztendlich treu geblieben von der ganzen
20 ehemaligen Aufteilung ist... Eigentlich bin ich, weil Moskau ist mir treu geblieben... Mit Moskau bin ich
21 immer noch beschäftigt, aber ansonsten bin ich im Moment auch für Süd-Asien zuständig, für die
22 gesamte Region und... Für Städteverbindung Berlin-Moskau.
23 TS: Also, die Hauptfunktion bei Ihnen sind Städtepartnerschaften?
24 R3: Städtepartnerschaften? Na ja... Also, es ist immer so... In unserer Arbeit ist ja so... Es ist ein
25 bisschen... Ich will es nicht sagen „sporadisch“, aber es gibt immer Höhepunkte mal auf dem einem
26 oder mal auf dem anderen Gebiet und ganze Zeit war Moskau wirklich sehr dominant und ich
27 beschäftigte mich damit eigentlich zu 90% meiner Arbeitszeit. Jetzt im Moment ist es nicht mehr ganz
28 so, es ist ein bisschen ausgebogener, weil wir im Moment auch nicht so viele hochrangige

29 Delegationen aus Moskau bzw. Moskau-Reisen haben. Und das kann man nicht so sagen. Es ist
30 relativ ausgeglichen.

31 TS: Ok... Wie viele Mitarbeiter sind hier in dieser Abteilung IV?

32 R3: Also, unsere Abteilung ist die Abteilung für Protokoll-und Auslandsangelegenheiten und es gibt
33 einen Referat für Auslandsangelegenheiten... Das ist wo... Dieses Referat IV B. Und dann gibt es ein
34 reines Protokollreferat und bei uns ein Referat... Wir sind glaube ich... Acht... Wir sind acht
35 Referenten bzw. Referentinnen, die für die Zuständigkeiten der... Also, wir haben die Welt aufgeteilt
36 dafür und dann haben wir noch zwei Kolleginnen im Sekretariat, wir haben einen Referatsleiter und
37 eine Kollegin die auch so Querschnittaufgaben hat. Also, wir sind... 10, 11... 12.

38 TS: Ok, ehm... Also, ich weiß, dass die Senatskanzlei der Verwaltungsstab des Senats ist...

39 R3: Ja, wir sagen es, die Senatskanzlei ist so zu sagen, die Kanzlei des Regierenden Bürgermeisters
40 ist und ja... Wir haben hier... Sie kennen die Verwaltung von Berlin sicherlich... Wie haben die
41 verschiedenen Senatsverwaltungen... Und so zu sagen als „Dach“, da wo überall sitzt die
42 Senatskanzlei mit dem Regierenden Bürgermeister und alle Senatsverwaltungen die wir haben – die
43 sind so zu sagen bei uns im Haus auch irgendwie wiedergespielt. Also es gibt immer bestimmte
44 Bereiche bei uns im Haus, die für die einzelnen Fachverwaltungen auch zuständig sind. Und es gibt
45 auch ein Referat, es ist speziell für die Verbindung zu dem Abgeordnetenhaus zuständig.

46 TS: Ah, ok. Weil ich es, als Ausländerin... Es war mir nicht so klar, erstmal wie die Zusammenarbeit
47 zwischen der Senatskanzlei und den Senatsverwaltungen aufgebaut ist.

48 R3: Uh. Also, wir arbeiten ja eng mit den Senatsverwaltungen zusammen, auch speziell in unserem
49 Bereich, wenn wir internationale Aktivitäten haben... Dann beziehen wir natürlich die
50 Fachverwaltungen alle mit ein. Und wenn man es ganz genau nehmen würde, es gibt eine
51 gemeinsame Geschäftsordnung des Senats und in der ist eigentlich so geregelt, dass die
52 internationalen... Wie soll ich sagen? Die internationalen Vorhaben der einzelnen Fachverwaltungen
53 müssen so zu sagen mit unserem Haus hier mit der Senatskanzlei abgestimmt werden, weil eigentlich
54 die Hoheit über die internationalen Tätigkeiten des Landes Berlin die liegen hier in der Senatskanzlei.
55 Das ist aber sagen wir mal... Das war früher ganz streng, das ist jetzt ein bisschen aufgelockert
56 worden. Also, man geht jetzt nicht mehr so ganz streng nach der GDO. Aber wenn man es genauer
57 nehmen würde, dürfte in einzelnen Fachverwaltungen ohne unsere Zustimmung gar nicht so richtig
58 von alleine heraus internationale Arbeit betrieben werden.

59 TS: Ich hatte mal Gespräch bei Kulturprojekte Berlin... Sogar zwei Gespräche... Und die beiden
60 Damen meinten, dass wenn sie welche Aufgaben kriegen, dann sind die von bestimmten
61 Senatsverwaltungen. Senatsverwaltung für Kultur, für Bildung...

62 R3: Ja, Kulturprojekte ist ja eine GmbH und die sind so zu sagen auf Mittel angewiesen. Und diese
63 Mittel bekommen sie durch irgendwelche Projekte und die Projekte werden initiiert oder gemeinsam
64 mit Kulturprojekte mit den einzelnen Fachverwaltungen, ja. Aber Kulturprojekte GmbH ist jetzt kein
65 Bestandteil des Berliner Senats.

66 TS: Ja, klar, das verstehe ich.

67 R3: Und ist es so...

68 TS: Ja, aber die Projekte, die initiiert werden...

69 R3: Wir haben ja früher auch mit Kulturprojekte zum Beispiel dieses Jubiläum... Da war ja... Mit
70 Kulturprojekte zusammengearbeitet... Das ist so gelaufen, dass wir wussten, wir haben das Jubiläum

71 und wenn jetzt hier ein Mitarbeiter... Sagen jetzt mal wir haben eine große Region der Welt zu
72 bearbeiten. Wenn man wirklich eine große Veranstaltungsreihe machen will, das ist arbeitsmäßig nicht
73 zu schaffen... Da muss man sich Fachleute irgendwie ran holen... Und die Kulturprojekte GmbH, die
74 bietet sich für solche Sachen an und die haben dann auch... Die überprüfen das und entwickeln dann
75 Vorschlag, und dann muss man überlegen, wie man das ganze finanziert. Und wir haben es damals
76 über Lotto gemacht. Da sind Lotto-Mittel beantragt worden, aus unserem Haushalt ging auch noch
77 was... Kam auch noch was dazu und wir haben außerdem auch das Auswärtige Amt mit ins Boot
78 genommen. Das hat sich damals so angeboten, weil es da auch gerade das Deutschlandjahr in
79 Russland gab und umgekehrt und dann kann man irgendwelche Fremdmittel akquirieren... So läuft
80 das immer mit Kulturprojekte.

81 TS: Aber... Diese Projekte werden erstmal von Ihnen initiiert, dann gehen sie weiter an
82 Senatsverwaltungen und die suchen nach Partnern, oder?

83 R3: Ich weiß nicht wie es so generell ist, aber... Weil... Ich kenne dieses große Vorhaben, was wir
84 hatten 2011. Das war unser Jubiläumsjahr Berlin-Moskau, 20 Jahre... Und da haben wir direkt
85 Kulturprojekte informiert, dass wir dieses größer feiern wollen... Diesen Anlass... Und also... Die
86 Leitung von der Kulturprojekte GmbH hat sich dann zusammengesetzt mit den verschiedenen
87 Mitarbeitern und die haben überlegt, was man machen konnte... Die haben uns Vorschlag unterbreitet
88 und wir haben das dann mit Moskau (man muss ja mit der Partnerstadt abstimmen) geprüft... Was
89 man machen kann mit dem Auswärtigen Amt. Da wussten wir natürlich, dass es da auch irgendwie
90 Mittel gibt. Und dann gab es verschiedene Besprechungen... Und so ist das ganze initiiert worden und
91 den Lotto-Antrag – den hat Kulturprojekte selber geschrieben... Und wenn man einen Lotto-Antrag
92 stellt, dann müssen immer die entsprechenden Fachverwaltungen dazu votieren und in dem Fall
93 waren wir das und das war ja unser Wunsch... Es ist ja im Sinne des Landes Berlin gewesen, und
94 dadurch haben wir das positiv votiert, und die Lotto-Stiftung hat dem zugestimmt. Und so es dazu
95 gekommen. Ich kann aber jetzt nicht genau sagen, sagen wir mal, mit der Veranstaltung „25 Jahre
96 Mauerfall“... Das ist ja auch eine politische Veranstaltung gewesen. Und da hingen ganz viele dran.
97 Da hing der Bund hing dran, das Auswärtige Amt... Da hingen wir dran... Und da hab ich speziell
98 nichts mit zu tun gehabt, aber unser Referat schon und Personen von unserem Referatsleiter... Und
99 wie dieses alles zu Stande gekommen ist und wie es mit der Finanzierung war, das kann ich ehrlich
100 gesagt nicht sagen... Das müsste man direkt bei der Kulturprojekte GmbH nachfragen... Aber die
101 sind ja praktisch auch fürs Land Berlin zuständig, und für die Vermarktung. Und mit solchen Projekten
102 macht man ja Berlin weltweit bekannt und wie man gesehen hat, wollten viele Leute in die Stadt und
103 insofern ist das auch PR und Image... Weiß ich nicht... Nicht nur das Fest an sich, ja...

104 TS: Ich habe am Freitag das Interview mit Berlin Partner...

105 R3: Bei Berlin Partner?

106 TS: Genau...

107 R3: Ich meine, wir haben jetzt von Kulturprojekte gesprochen...

108 TS: Genau, aber Berlin Partner ist einer der wichtigsten Partner...

109 R3: Uh... Mit wem reden Sie da?

110 TS: Mit Frau Tietze.

111 R3: Mit Frau Tietze, ja... Sie hat damals auch mitgemacht bei "Berlin-Moskau". Dann war sie eine
112 Weile nicht da, weil sie Baby bekommen hat...

113 TS: Ja, also ich freue mich sehr auf Freitag.

114 R3: Und waren Sie bei der Kulturprojekte GmbH?

115 TS: Ich war schon, letzten Winter... Mit Frau Miketta und Frau Beate... Mit Nachnamen habe ich
116 vergessen... Tast-Kasper... [Hatte ich Interviews]

117 R3: Sie macht Finanzen, oder?

118 TS: Ne, sie ist so Freelancer, sie macht Projektarbeit, Projektmanagement...

119 R3: Achso... Also, damals bei uns hat hauptsächlich... Also, natürlich Herr van Dülmen und Herr
120 Kühnelt...

121 TS: Genau.

122 R3: Und der war ja eigentlich schon so gut wie aufm Absprung in seinen Ruhestand, aber ich habe ihn
123 irgendwie in Vorbereitung oder irgendwie bei einem Fernsehauftritt im Vorfeld von dieser 25 Jahre
124 Feier jetzt hier zum Mauerfall... Habe ich ihn im Fernseher gesehen. Also, offensichtlich hat er wieder
125 mitgemacht.

126 TS: Ja, ich habe ihn im Radio gehört vor paar Wochen. Der ist immer noch aktiv (lacht).

127 Ja, ich habe dann einigermaßen verstanden, wie diese Zusammenarbeit funktioniert. Jetzt würde ich
128 fragen... Was denken Sie, was für ein Image Berlin hat? Was denkt die Öffentlichkeit über Berlin? Wie
129 wird die Stadt wahrgenommen?

130 R3: Ich denke, dass wir im Ausland sehr positiv wahrgenommen werden. Und möglicherweise ist es
131 irgendwie... Ich würde nicht sagen "Widerspruch", aber es ist hier vielleicht in der Stadt, wenn man
132 manchmal so die Medien oder die Berichterstattung auch hört, oder wenn so gesagt wird, wie die
133 Berliner sind... Das kann ich irgendwie teilweise nicht nachvollziehen, weil ich finde, im Ausland
134 haben wir ein sehr positives Image... Also, wir haben eine sehr **positive** Resonanz und ein **positives**
135 Echo. Und wenn man sieht, wie... Ich war zum Beispiel im Herbst letzten Jahres in Vietnam und da
136 gab es auch so eine Open-Air Veranstaltung und gemeinsam wurde die organisiert mit Berlin Partner
137 mit den „Lichtpiraten“. Das war so in der Altstadt... Und da waren also ein paar Tausend Leute, die
138 alle gefeiert haben und sich gefreut haben, dass wir da waren... Und wie waren da mit einer
139 Wirtschaftsdelegation und das Interesse war riesig groß. Wir sind da überall total toll aufgenommen
140 worden... Und ich glaube, dass auch für dieses Image auch ganz wichtig war die Person des
141 Regierenden Bürgermeisters, weil er auch im Ausland... Man merkt, dass wenn man mit ihm
142 irgendwie im Ausland ist, er ist sehr bekannt und die Leute sprechen ihn an und er ist da auch sehr
143 bereitwillig und sehr offen, wenn er angesprochen wird... Also, ob das für Fotos oder für Fragen
144 sind... Und man kann mit ihm irgendwie in Hanoi durch die Straßen zufälligerweise irgendwo gehen
145 und die Leute sprechen ihn an, weil sie ihn kennen. Ich glaube, dass wir... Also, eins Berlin, aber
146 dann mit diesem Regierenden Bürgermeister sehr positives Echo haben.

147 TS: Wie lange war der Bürgermeister?

148 R3: Seit 2001.

149 TS: Genau, so lange. Aber er geht ja im Dezember.

150 R3: Ja, er hat seinen Rücktritt erklärt zum 11. Dezember und dann wird Herr Müller der neue
151 Bürgermeister werden und wir werden sehen, wie es sich dann entwickelt. Ich denke... Unsere
152 Auffassung, oder meine, oder die von vielen Kollegen hier im Haus wird sein... Dass Herr Wowereit
153 große Schuhe hinterlässt und da muss der nächste „einwachsen“... Und es ist schon... Wie soll ich
154 das sagen? Also, diese Position oder diese Tätigkeit ist für Berlin ungeheuer wichtig... Weil je

155 nachdem, welches Image er überbringt, so wird auch mehr oder weniger auch die Stadt im Ausland
156 irgendwie angesehen.

157 TS: Ja... Bin auch gespannt.

158 R3: Ja... Wir sind auch gespannt, aber wir sind auch zum Teil... Also, es gibt auch sehr viele, die
159 traurig sind über diesen Schritt. Also, nach Möglichkeit nicht hier irgendwie verwursten... Ich glaube,
160 dass er eine sehr positive Rolle gespielt hat. Und was hier in Berlin jetzt so erzählt wird, auch in den
161 Medien, was immer so herausgekrant wird... Irgendwie Party im Bürgermeister... Das ist sehr
162 dummes und sehr flaches Gerede, weil die Leute, die sowas sagen, die können den Job überhaupt
163 nicht einschätzen. Sie wissen gar nicht, was an dieser Tätigkeit eigentlich dranhängt, wie viel positives
164 wir überhaupt hier in Berlin durch ihn erfahren haben. Das können sie einfach nicht einschätzen. Das
165 ist einfach ein dummes Gerede und das macht mich auch manchmal ein bisschen wütend.

166 TS: Verstehe...

167 R3: Deswegen finde ich, dass auch hier so ein Rumgemecker oder auch in Deutschland irgendwelche
168 andere Bundesländer über Berlin manchmal echauffieren oder lustig machen, es ist entweder Neid
169 oder Unkenntnis... Ich glaube, dass wir haben im Ausland einen besseren Ruf als vielleicht in
170 Deutschland. Weiß nicht... Es kommt mir manchmal so vor.

171 TS: Es ist interessant...

172 R3: Ich weiß es nicht. Also, mir kommt es so vor. Weil ich einfach die Erfahrung so mache. Ich meine,
173 ich bin nicht jede Woche irgendwo im Ausland, aber es ist ja selbst wenn man privat irgendwo ist und
174 man wird gefragt, wo man arbeitet, wo kommt man her... Berlin kennen alle.

175 TS: Klar.

176 R3: Das ist mein Eindruck.

177 TS: Verstehe. Eine der Ansprechpartnerinnen meinte, dass Herr Wowereit einen besonders großen
178 Wert auf Kultur legt...

179 R3: Na ja, der ist auch der Kultursenator und Kultur liegt ihm natürlich am Herzen, aber die anderen
180 Fachbereiche genauso. Ich meine, vielleicht war es früher mal so besonders Steckenpferd. Das kann
181 ich jetzt nicht so genau Ihnen sagen. Also, so genau kenne ich ihn auch nicht, aber in seiner Tätigkeit
182 ist es alles gleichrangig und natürlich hat er die Verantwortung für den Kulturbereich. Und für Berlin ist
183 Kultur, Tourismus – das sind ja die Sachen, mit denen wir punkten können. Also, ich glaube, die
184 Berliner Wirtschaft... Also, wir haben nicht so eine traditionelle Wirtschaft. Oder... Viele von diesen
185 traditionellen Unternehmen, sie sind ja inzwischen weg, mussten schließen oder weiß ich nicht... Nach
186 Polen, Ungarn oder sonst wohin gegangen... Wir haben viele sagen wir mal „Start-up“ Unternehmen,
187 junge Unternehmen... Dafür steht auch Berlin. Oder Mode und Design, aber wichtig ist für Berlin
188 diese Kulturlandschaft... Die Hochschulen, die vielen Hochschulen, die vielen junge Leute, die wir
189 haben... Ich glaube, dafür steht Berlin und dafür steht auch der Regierende Bürgermeister.

190 TS: Und auch die Zeitgeschichte...

191 R3: Natürlich, Berlin ist schon immer... Eine wichtige Stadt, also die Hauptstadt Deutschlands... Also,
192 mit dieser neuen Hauptstadtfunktion... Da sind ja automatisch viele Sachen verbunden. Es ist ein
193 Unterschied, ob Bonn die Hauptstadt ist, oder ob Berlin die Hauptstadt ist. Also, man merkt das auch,
194 wie die Botschaften hergezogenen sind. Wir haben ja viel mit den Botschaftsvertretung, mit den
195 Botschaften zu tun... Die dann auch immer sehr viel folkloristische Sachen uns anbieten wollen und
196 die können es mitunter nicht verstehen, dass dann sehr große Unterschied ist, wenn sie... Was weiß

197 ich... Ich war auch lange Zeit für Usbekistan zuständig. Wenn sie eine Folklore Veranstaltung in Bonn
198 im Beethoven-Saal gemacht haben, dann war der voll. Dann kommen sie nachher... Die sind nach
199 Berlin gezogen und haben dann erwarten, dass wir hier irgendwie eine Veranstaltung machen, die
200 genauso gut besucht wird wie in Bonn. Das läuft aber hier nicht, weil wir haben in Berlin am jeden Tag
201 über Tausend Veranstaltungen kultureller Art. In Bonn – weiß ich nicht. Da würden wahrscheinlich um
202 20 Uhr die Bürgerstellen hochgeklappt und wenn da eine Veranstaltung ist, dann laufen alle dahin und
203 freuen sich wahnsinnig. Das kann man mit Berlin nicht vergleichen. Und insofern finde ich, wir sind
204 eine echte Hauptstadt und es wird viel dafür getan. Eigentlich können wir stolz sein. Auf das, was so
205 hier geschaffen wurde. Und auch wie wir international da stehen. Ich glaube, es gibt auch einen
206 großen Unterschied, wenn man vergleicht die Person des Regierenden Bürgermeisters von Berlin...
207 Stellen Sie den Moskauer Bürgermeister Sobjanin hier irgendwo auf Alexanderplatz. Ich glaube, den
208 kennt hier kein Mensch.

209 TS: Ne... Und dann der hat auch so 30 Security-Leute...

210 R3: Dann stellen Sie sich Herrn Wowereit auf dem Roten Platz in Moskau. Der wird angesprochen.
211 Und Sobjanin, schätze ich mal... Also, ich meine Vermutung... Ich glaube, den kennt hier kein
212 Mensch. Wenn Sie den hinstellen, stellen Sie den mal vors Brandenburger Tor... Na gut, da ist die
213 Russische Botschaft in der Nähe. Da kommen vielleicht paar von den Mitarbeitern vorbei, die den
214 kennen... Aber das ist einfach... Das Image, das ist PR und dafür stehen wir. Vielleicht ist es eine
215 falsche Einschätzung von mir. Ich will jetzt Sobjanin nicht irgendwie zu nahe treten und irgendwie
216 schlecht reden. So nicht. Aber er ist einfach eine Person zwar des öffentlichen Lebens, aber den
217 keiner kennt. Jedenfalls nicht hier bei uns.

218 TS: Ich denke, in einer großen Stadt braucht eine Person [vom Regierenden Bürgermeister] die
219 überall bekannt sein. Geliebt auch vielleicht (lacht).

220 R3: Also, nicht körperliche Liebe, aber natürlich...

221 TS: Er muss sympathisch sein...

222 R3: Und er muss gewählt sein ...

223 TS: Genau. Sie sind in Berlin geboren worden. Also, Sie haben diese ganze Entwicklung zu der
224 weltoffenen Metropole miterlebt.

225 R3: Ja, eigentlich schon, ja. Den Bau der Mauer, den Fall der Mauer, ja... Ich bin hier zur Schule
226 gegangen. Das einzige, ich habe hier nicht studiert, ich habe in Dresden studiert, aber ansonsten
227 mein ganzes Berufsleben war hier in Berlin, ja.

228 TS: Es ist ja schon Wahnsinn, wie man so die Stadt erlebt.

229 R3: Ja, es sind so Sachen... Und wenn es jetzt in Medien berichtet wird, wie es war, kann man sich
230 manchmal gar nicht mehr genau so erinnern. Manche Sachen werden auch falsch dargestellt. Ja, na
231 ja... Bin nicht mehr die jüngste, aber habe da schon eine Menge miterlebt, ja.

232 TS: Können Sie an irgendwelche Initiativen des Senats denken, die für die Gestaltung des Images die
233 größte Rolle gespielt haben?

234 R3: Die größte Rolle?

235 TS: Ja, ein paar Beispiele. Zum Beispiel es gibt diese „be Berlin“ Kampagne. Es war ja auch eine
236 Initiative...

237 R3: Na ja, das wollte ich gerade so sagen. Das war so eine Initiative, die aber zuerst sagen wir mal,
238 von den Berlinern gar nicht so richtig verstanden wurde. „Was heißt denn ‘be Berlin’?“ Wir sind ja
238

239 ehrlich gesagt... Wir sind ja Deutsch, wir reden Deutsch, was heißt denn „be Berlin“? Auch viele ältere
240 Leute, ich glaube, haben das gar nicht kapiert. Aber im Laufe der Zeit hat man sich dran gewöhnt, und
241 diese Kampagne, die zieht ja auch mit uns durch die Welt wenn wir irgendwo international auftreten
242 bei Jubiläen, Veranstaltungen, die wir so haben... In der Regel machen wir es nur so zu besonderen
243 Jubiläen und da ist „be Berlin“ dabei und das kennen auch alle. Und die sind mit dem Brandenburger
244 Tor, mit so einem Modell vom Brandenburger Tor in Moskau gewesen und hatten auch „be Berlin“
245 dabei. Also, das war diese Kampagne, die schon sehr toll ist. Jedenfalls, was eben immer wieder
246 kommt, diese hier in Berlin... Wie heißt es... „Berlin leuchtet“ das ist ja praktisch ein kleiner Ableger...
247 Aber diese... Wie heißt es, was wir jetzt gerade so hatten? (PAUSE). Diese ganzen
248 Lichtinstallationen...

249 TS: Achsooo ehm... (PAUSE). Ich kenne das, ich kann mich nur auch nicht...

250 R3: Also, letztes Jahr es war „Berlin leuchtet“... Aber dieser praktisch der Vorgänger, das erste
251 Modell, das hier entstanden ist..

252 TS: Etwas mit „Lights“?

253 R3: „Berlin Lights“? Irgendwie sowas. Aber jedenfalls diese Installation.

254 TS: Ich weiß, was Sie meinen.

255 R3: Aber genau, diese sehr wichtige Aktion. Na ja, was auch für das Image Berlins wichtig ist... Diese
256 großen Messen, die wir haben. Oder wenn die gesamte Mode-Welt jetzt hier nach Berlin gekommen
257 ist... Wir haben ja viele Mode-Messen, die hierher gezogen sind, die vorher woanders waren. Das
258 sind alle sind Kampagnen, die hier so gestartet worden. Was gibt's noch? „Festival of Lights“!

259 TS: Genau!

260 R3: „Festival of Lights“. Und das neue, was eben war - „Berlin leuchtet“. So, was haben wir noch so?
261 Fällt mir im Moment nicht so viel ein. Aber es gibt eben viele Filmfestivals, die Berlinale... Wir haben
262 die großen Sportveranstaltungen. Und wenn wir uns unsere Fanmeilen aufbauen, da werden dann die
263 Berichterstattungen an die ganze Welt geschickt. Ich glaube, es ist so auch ganz wichtig für Berlin.
264 Wir haben uns ja auch mit den großen Sportveranstaltungen, ob das Fußball oder Leichtathletik oder
265 so war... Und in die Szene gesetzt. Ja, und auf alle Fälle wenn wir irgendeine Jubiläumsfeier
266 Veranstaltung haben im Ausland oder auch hier in Berlin. Und da sind eben die Leute von dem Berlin
267 Partner mit dabei... Noch so besondere Werbeträger... Also, früher gab es ja noch zu... Ich glaube,
268 das war als die Mauer noch stand... Da gab es auch eben Werbeaktionen. Das gab es... Also, das
269 hat mir man erzählt. Dass die zum Beispiel mit den großen Litfaßsäulen auch in den alten
270 Bundesländern rumgereist sind und Werbung gemacht für Berlin... Also, das gab es direkt dieses
271 Verkehrsamt (so hieß es, glaube ich, früher) und die haben die Berlin Tourismus Werbung gemacht.

272 TS: Wann war das? Könnten Sie sich daran erinnern?

273 R3: Das war auf jeden Fall bis zum Fall der Mauer. Und kurz danach wahrscheinlich auch noch, weil
274 eine Kollegin aus diesem Bereich, die fing an dann bei uns zu arbeiten, weil sie irgendwie eingestellt
275 wurde... Aber man so zu sagen mit solchen Aktionen durch die Lande gezogen ist... Und es gab
276 Litfaßsäulen, es gab auch so Busse... Dass man direkt Busse ausgestattet hat mit Berlin Postern, mit
277 Berlin Plakaten, mit Postkarten, mit Souvenirs... Und hat versucht, auf Berlin aufmerksam zu machen
278 und Touristen hierher zu holen... Und ich meine... Jetzt, was in Berlin an Hotels gebaut wird und wenn
279 die alle noch ihre Türen offen haben und nicht bankrottgehen, dann spricht es ja alleine schon dafür,
280 dass es alles gut geklappt hat, ja. Die Berlin Tourismuszahlen... Also die sind ja so enorm gestiegen,

239

281 dass man schon gar nicht mehr da dran geglaubt hat die Zahlen zu übertrumpfen. Also, auch im
282 letzten Jahr und auch 2014 sind Zahlen veröffentlicht worden... Selbst 2013 gab es noch eine
283 Steigerung. Und das hat man dann das gar nicht mehr so-o-o sich denken können, dass dies in dieser
284 großen Ordnung passiert. Aber die genauen Zahlen habe ich jetzt natürlich nicht... Visit Berlin, sie
285 haben das sicherlich alles. Die haben, auch wenn wir unterwegs waren... Und dann sie mit
286 irgendwelchen Tabellen oder Übersichten aufgetreten konnten... Darstellen, wie sich Berlin gerade im
287 Tourismussektor entwickelt hat.

288 TS: Wissen Sie, ob Visit Berlin auch eine Initiative [Senats] war?

289 R3: Ja, das war früher Berlin Tourismus GmbH. Die sind dann unbenannt worden und haben sich
290 wahrscheinlich auch in ihrer Zusammensetzung geändert. Es auch so zusagen ein Dach, und die
291 machen gemeinsame Werbeaktionen. Also, ich denke mal, sie haben auch eigene Messekalender, wo
292 sie hin reisen und wir versuchen natürlich auch bei Veranstaltungen, die wir haben, sie mit
293 einzubauen. Also, dass man so ein bisschen zusammenarbeitet. Aber das wäre jetzt für Sie
294 wahrscheinlich ein weiterer Punkt. Denke ich mal, irgendwie da Leute da zu befragen...

295 TS: Ja, genau. Die sind gerade sehr beschäftigt bei Visit Berlin, aber sie haben versprochen...

296 R3: Ja, die sind immer sehr beschäftigt, aber ja, genau... Aber hier gibt's zum Beispiel hier im Haus so
297 einen runden Tisch „Tourismus“ und... Da kommen eben die ganzen Vertreter, die wichtigen Vertreter
298 aus diesen Bereichen hierher zusammen. Und die tagen hier ein paar Mal im Jahr mit dem
299 Regierenden Bürgermeister und da werden irgendwelche Strategien oder große Projekte irgendwie
300 vorher abgesprochen. Aber da sitze ich nicht dran, da macht eine andere Abteilung hier im Haus, aber
301 wenn es um PR geht hier... Thema... Wie ist eigentlich das genaue Thema Ihrer Dissertation?

302 TS: Oh, das schreibe ich ja auf Englisch, aber ich habe hier eine deutsche Übersetzung. „Gestaltung
303 des Images Berlins. Empirische Analyse der PR-Strategie auf der Grundlage von den
304 Experteninterviews sowie der Inhaltsanalyse“.

305 R3: Uhu... Na ja, dann müssten Sie auch irgendwelche Zahlen oder so verarbeiten... Und die haben
306 natürlich jetzt nicht, aber die gibt's alle. Die gibt's bei Berlin Partner und bei Visit [Berlin] gibt's die
307 auch. Alle Messen sicherlich... Und auch die Messe – da gibt es auch Entwicklung. Vielleicht gibt's
308 jetzt irgendwelche Messen, die jetzt nicht mehr so stattfinden, aber andere haben jetzt ihren
309 Standpunkt und oder ihren Standort verlegt nach Berlin. Das wäre wahrscheinlich auch noch wichtig.

310 TS: Ja, im Grunde, es gibt alles. Also, alle Informationen. Aber mir war auch wichtig, mit Menschen,
311 die damit zu tun haben, zu sprechen.

312 R3: Wo schreiben Sie die [die Doktorarbeit]? Hier in Berlin?

313 TS: Ne, TU Ilmenau.

314 R3: TU Ilmenau?? Da zu dem Thema??

315 TS: Ja, ich habe da mein Masterstudium gemacht und ich hatte sehr tollen Professor, dann wollte ich
316 weiter studieren, Promotion zu machen. Hatte schon ein Thema, dann bin ich nach Berlin gezogen
317 und dann war ich in diesem Projekt „Berliner Tage im Moskau“... Habe Praktikum gemacht und das
318 hat mich motiviert, das Thema zu ändern.

319 R3: Weil TU Ilmenau ist eine technische Universität. Eine Freundin von mir hat da Elektrotechnik
320 studiert...

321 TS: Genau. Sie haben auch Kommunikationswissenschaft und sowas.

322 R3: Das haben Sie studiert, oder wie?

323 TS: Ja, Kommunikationsswissenschaft, genau. Und dann Berlin hat mich überredet, das Thema zu
324 wechseln. Das fand ich sehr-sehr spannend... Weil ich komme aus Moskau und damals hat die Stadt
325 irgendwie nichts gemacht für das Image... Die Regierung hat nicht versucht, irgendwie Moskau zu
326 „verkaufen“ nach Ausland, damit mehr Touristen kommen. Und dann in Berlin habe ich was ganz
327 anderes gesehen. Wie es alles gut funktionieren kann...

328 R3: Na ja, vielleicht wäre da auch noch eine Idee... Wir haben hier in Berlin die Firma „Wall“. Und da
329 gibt's hier noch eine andere Firma, die hier praktisch die ganzen Werbeaktionen machen...

330 TS: Ach ja, die kenne ich.

331 R3: Und mit denen kann man auch mal reden. Die sind jetzt inzwischen so einen französischen
332 Partner da zusammen, der früher so ein Konkurrenzunternehmen war. Und die machen auch sehr viel
333 für Berlin. Die haben auch... Wenn wir irgendwie Wünsche hatten, dann haben wir mit denen auch
334 schon zusammengearbeitet. Und dann kann man gewisse Veranstaltungen gut irgendwie auf den
335 Tafeln von denen irgendwie der Öffentlichkeit beibringen. Oder was in der U-Bahn ist... Dieses
336 „Berliner Fenster“. Solche Sachen. Und ich weiß, dass auch die Firma „Wall“ hat ja zum Beispiel auch
337 in Moskau Vorträge gehabt, wie Bushäuschen oder Werbeflächen aufzustellen und ich glaube, das
338 machen sie jetzt inzwischen nicht mehr, aber zum Beispiel hat Herr Wall immer damals erzählt, dass
339 er es unmöglich fand, wie in Moskau wenn man durch Moskau fährt, da ist so ein Wust von
340 Werbeflächen... Man fährt dann die Magistralen ins Zentrum... Und alles ist irgendwie zugepflastert
341 und da steht zu viel und das kann man als Autofahrer sowieso nicht wahrnehmen, weil man muss sich
342 auf sehr komplizierten Verkehr irgendwie konzentrieren... Und er [Herr Wall] fand immer, da muss
343 irgendeine Ordnung rein in dieses System. Und er hatte zuerst dann Vertrag für irgendwelche Teile
344 von Moskau... Also nicht für die gesamte Stadt. Und er hat dann so ein Stadtmöblierungskonzept
345 erstellt... Mit diesem Architektenbüro... Mit dem Tchoban... Es ist auch ein Russe... Das sollte auch
346 irgendwie vorbereiten werden, aber letztendlich haben sie den Auftrag nicht gekriegt...

347 *Telefon klingelt, Pause 15 Sek.*

348 Aber das ist eigentlich auch eine gute Strategie, dass man die Stadt irgendwie in eine vernünftige Art
349 und Weise präsentiert. Und diese Idee - die ist da so mitentwickelt worden, damit man praktisch das
350 gesamte Stadtbild irgendwie identifiziert und die Firma Wall hat es damals mit Moskau gemacht. Sie
351 haben da spezielle Stadtmöbel speziell für Moskau konstruiert und vorgeschlagen. Und sowas haben
352 sie auch mit anderen Städten gemacht. Also, im Prinzip alles ähnlich, aber gar nicht... Mit einer
353 speziellen Farbgestaltung oder mit einer speziellen Materialverwendung, dass man gesagt hat... Also
354 wenn man das so sieht, dann weiß man, das ist Moskau. Kommt man in eine andere Stadt, dann sieht
355 man, das ist London, oder das ist Paris, oder Berlin... So, dass man auch so innerhalb der Stadt auch
356 eigene Strategie hat, wie man eine Stadt baut, wie man eine Stadt entwickelt... Wir reden ja von *Wort
357 unklar*, die eingehalten werden müssen. Alles sowas gehört irgendwie dazu. Zu der Entwicklung
358 eines Stadtbildes.

359 TS: Ja, das ändert sich gerade in Moskau. Sie haben jetzt diesen Sobjanin und der macht ziemlich
360 viel für das Aussehen der Stadt. Es gibt jetzt bestimmte Regeln für die Fassaden, man darf nicht mehr
361 so riesige hässliche Buchstaben da ran kleben... Also, es wird jetzt langsam besser.

362 R3: Ja, und wie man mit den historischen Bauten rumgeht... Ich glaube, das ist auch wichtig, und im
363 Moskau hat man auch gesehen, wenn man vom Flughafen reingefahren ist, es ist immer so Satelliten-
364 Städte irgendwo entstanden sind. Nicht so ein riesiges Neubaugebiet, sondern so punktuelle mit

365 irgendwelchen Türmchen und irgendwelchen Spitzen. Mal ist es rund, mal ist es spitz und mal ist es
366 so Zapfen irgendwie oben drauf. Mal in beige irgendwo, mal in blau... Das war immer so einfach
367 hingesetzt, aber es fehlte so das einheitliche. Und ich glaube, das ist auch wichtig für die
368 Stadtentwicklung. Dass man sich Gedanken macht, wie soll eigentlich so eine Stadt aussehen. Und
369 hier in Berlin macht man ja... Dass wir jetzt auch viel in die Richtung gehen.... Ist das
370 wiedergeschaffen wird, was man im Laufe der Weltkriege kaputt gegangen ist. Aber dass man sich ein
371 bisschen an Historie erinnert... Das mit dem Potsdamer Platz ist gut, da gab es nicht so
372 Höhenhäuser... Aber so Leipziger Platz, so wie es jetzt gestaltet wird, dass man ein bisschen in
373 Anlehnung geht an die historischen Bauten.

374 TS: Das finde ich auch sehr wichtig.

375 R3: Ich kann mich auch erinnern, dass mein Vater immer erzählt hat... Also als er noch ein jünger
376 Mann war, dass hier in Berlin da gab's ja so bestimmte Stellen, wo man am Wochenende gerne
377 ausgegangen ist. Also, in den 20er Jahren irgendwie so ein Haus Vaterland... Das irgendwie stand für
378 Berlin... Mein Vater kam aus Cuxhaven, also der war kein gebürtiger Berliner, aber das war so
379 bekannt überall in Deutschland. Und das sind solche Sachen, die man jetzt irgendwie versuchen
380 muss, zu publizieren. Ich meine, wir haben ja das Brandenburger Tor, wir haben andere Sachen, die
381 gut sind und die irgendwie gut dargestellt werden müssen... Das haben wir jetzt natürlich auch das
382 Internet und ich glaube, das ist auch wichtig, wie man Berlin im Internet präsentiert. Wenn ich zum
383 Beispiel auf die Seite von Moskau gehe und jeden Tag auf der Schlagseite steht rechts fünf Artikeln
384 „Herr Sobjanin hat das... Herr Sobjanin hat, Herr Sobjanin hat...“ Dann sage ich mir: „Ist das das, was
385 wirklich Moskau interessiert? Interessiert das die Leute?“ Das ist doch... Irgendwie ist irgendwie so,
386 als... Der ist der Zar... „Der Zar hat gesprochen“. Na? So den gesamten Tagesablauf und das so auf
387 der ersten Seite... Wir veröffentlichen auch wichtige Termine, die die Stadtregierung kann, aber
388 irgendwie muss die Stadt dargestellt werden. Die Stadt und die Arbeit und nicht so ein Personenkult.
389 Früher war es ja Herr Luschkow. „Herr Luschkow, Herr Luschkow“. Jetzt ist Herr Luschkow ganz
390 böser, obwohl alle wussten, was Jahre lang passiert ist, was man ihm jetzt vorgeworfen hat und das
391 man ihm so zu sagen vom Amt weggejagt hat und jetzt steht „Herr Sobjanin, Herr Sobjanin, Herr
392 Sobjanin...“

393 TS: Genau, die Leute müssen das noch lernen.

394 R3: Also, ich meine, das Internet an sich ist schick und ist auch modern, aber es ist irgendwie... Da
395 gibt's doch Unterschiede.

396 TS: Also, ich muss sagen, ich finde diese Seite „Berlin.de“... Das ist schon... Also da gibt's alles
397 wirklich.

398 R3: Ja, es gibt sehr viel. Es wird immer wieder mal neugestaltet – „Berlin.de“. Das macht ja bei uns
399 auch so eine Abteilung hier im Haus. Sie haben Auftragnehmer, die das letztendlich umsetzen, also
400 das sind auch externe Firmen, die das machen. Das wird immer mal neu gestaltet. Wir haben ja selber
401 auch eine Internetseite, die wir dann immer wieder anpassen müssen.

402 TS: Diese Firma, die diese Seite macht, sie kriegt dann Informationen von dieser „Presse,
403 Information...“ Abteilung II?

404 R3: Ne... Also, die Firma, die so zu sagen den Rahmen schafft, wie das so alles eingestellt wird... das
405 wird schon alles abgesprochen. Aber wie die Seiten gefüllt werden, da gibt's ja hier eine Online-
406 Redaktion im Haus. Also, wir stellen auch selber Sachen ein. Also, ich habe zum Beispiel auch die

407 Chronologie von „Berlin-Moskau“... Also, eigentlich es ist so... Das haben wir uns Anfang der 90er
408 Jahre als wir gemerkt haben „Es geht jetzt alles los und so viele Projekte, und laufend kommen Leute
409 und fragen 'Was macht ihr hier eigentlich?'" Wenn man das nicht hinter einander aufschreibt, dann
410 vergisst man so viel. Wir haben alles irgendwie in den Akten, aber man kann nicht laufend bei
411 irgendwelchen Fragen da die Akten wühlen. Deswegen haben wir... Habe ich damals gedacht... (Wir
412 waren damals auch eine ganz kleine Truppe) „Ich schreibe es mir jetzt mal einfach so chronologisch“.
413 Wir haben das „Gedicht“ genannt und haben alles nach Städten geschrieben und ich hatte das die
414 ganzen Jahre fortgeführt, auch für die anderen Städte, für die ich zuständig war... Und wir kriegen ja
415 oft kleine Anfragen vom Parlament und da fragen die oft „Was habt ihr da gemacht, und was habt ihr
416 da gemacht, wie viel Geld wurde da ausgegeben...?“ Und da kann man das immer ein bisschen
417 chronologisch noch mal überblicken, was war da. Und gerade wenn so viele Einzelprojekte sind sagen
418 wir für Moskau... Einfach nur diese Chronologie. Und ich eigentlich, sagen wir mal, dies ist meine
419 private hier und Computer ist eigentlich ein Arbeitsinstrument... Das wir alle vor haben... Die so sind...
420 Mit denen irgendwie viel zu tun haben... Aber es gibt natürlich noch viel mehr, aber was ich nicht weiß,
421 macht mich nicht heiß und das kann ich auch nicht irgendwie veröffentlichen... Aber so machen wir
422 das, schreiben wir das rein. Ich finde es so... Also, gerade in der letzten Woche hatte ich es nochmal
423 aktualisiert und den nächsten Tag rief mich einer an hier (der auch so einen Projekt macht, „Raduga-
424 Brücke“) und der hat gesagt, er findet das ganz toll, dass wir das mit uns aufgeführt haben. Also, es
425 wird offensichtlich auch gelesen. Ich meine, ich gucke ja öfter mal bei dieser Moskauer Seite, gucke
426 mir das auch an, was die da machen, aber das ist mir... Wie soll ich sagen? Das ist für mich nicht Ziel,
427 das ist mehr Darstellung, wie fleißig der Bürgermeister ist oder vielleicht auch wo der Minister, der für
428 internationales zuständig ist, wo der auf Reisen ist... Aber diese einzelnen Projekte, die wir alle habe,
429 wo Moskau mit beteiligt ist, davon steht gar nicht dran. Und das ist eigentlich das, was wir als
430 Städteverbindung, oder als Städtepartnerschaft bezeichnen. Wenn wir viel Schüler- oder
431 Jugendaustausch machen... Solche Sachen... Das kann man da auf der Moskauer Seite nicht finden.
432 Das existiert irgendwie nicht.

433 TS: Traurig irgendwie.

434 R3: Ja.

435 TS: Tut mir Leid (lacht)!

436 R3: Da müssen Sie sich nicht entschuldigen (lacht).

437 TS: Ich habe schlechtes Gewissen.

438 R3: Das brauchen Sie nicht haben (lacht), aber es ist so die unterschiedliche Sichtweise auf die
439 Darstellung und ich persönlich... Also, es gibt auch so einen Blog Berlin-Moskau, den wir auch so...
440 Den Deutsch-Russische Austauschpartner in Moskau macht, aber wenn ich darauf gucke, mich
441 interessiert ehrlich gesagt nicht so sehr, was Herr Sobjanin gerade, welche Rede er gerade wo
442 gehalten hat oder ob er in irgendeinem Kindergarten war oder... Weiß ich nicht, irgendeiner Oma die
443 Hand geschüttelt hat... Oder in einer Markthalle aufgeschlagen ist... Also, mich würde jetzt mehr das
444 internationale interessieren, was da gemacht wird, und nicht ob... Was ganz typisch für Moskau ist,
445 dass sie nur am Unterzeichnen sind von irgendwelchen Vereinbarungen. Und jeder, der als
446 ausländischer Gast hinkommt, muss irgendeine Vereinbarung unterzeichnen. Und das ist auch schon
447 irgendwie sehr witzig. Weil, ich meine, wir haben auch sehr viele Vereinbarungen unterzeichnen
448 müssen, mitunter waren wir nicht dafür, aber man hat dem dann irgendwie gefügt, aber letztendlich es

449 ist so: es hält sich keiner an die unterzeichneten Vereinbarungen. Und deswegen finde ich so was...
450 Das ist auch irgendwie unnütz, weil in meinen Augen es ist wie eine falsche Denkweise, sich wichtig
451 zu machen oder zu sagen „Wir sind so wichtig, weil wir so viele Vereinbarungen haben“ Also, jeder,
452 aus jeder Stadt, der da hinkommt, der macht irgendeine Vereinbarung... Wenn ich auch sehe, was für
453 eine Vereinbarungen haben auch hier in Europa... Es ist zum Teil deckungsgleich... Und da haben wir
454 doch ein bisschen andere Sichtweise.

455 TS: Das habe ich mitbekommen. Wollen wir über diese Image-Strategie ein bisschen reden? Also,
456 Senat hat ja bestimmte Stoßrichtungen: Kultur...

457 R3: Na ja, das ist ehrlich gesagt nicht mein Thema. Also, wir hier in unserem Bereich, wir sind
458 natürlich mit allen irgendwie verknüpft. Aber dass man jetzt sagt „besondere Image-Strategie im
459 Bereich Kultur“... Weiß ich nicht. Da muss man wirklich die Leute direkt mal fragen... Aus dem Bereich
460 Kultur, ob sie das irgendwie anders sehen. Also, im Prinzip gibt's doch diese Aktivitäten, die schon
461 wieder bei Kulturprojekte... Die Lange Nacht der Museen zum Beispiel. Das ist auch so eine
462 Kampagne, die ist hier entwickelt worden. Die ist inzwischen schon kopiert worden. Also, nicht kopiert,
463 aber in anderen Städten gibt's das auch. Und das sind so Kampagnen, die hier irgendwie erdacht
464 worden, aber ehrlich gesagt nicht hier bei uns im Bereich.

465 TS: Ja, ich meinte nur, dass der Senat bestimmt hat... Die Leute setzen sich zusammen und denken
466 „Okay, nächstes Jahr wir werden diese und diese Themenkomplexe entwickeln“. Zum Beispiel,
467 irgendwas Neues für die Wirtschaft machen, oder...

468 R3: Ja... Das kann schon sein. Ach, da fällt mir zum Beispiel ein diese Asienpazifik Wochen. Das ist
469 auch so eine Kampagne, das ist auch hier so entstanden... Also wo man auch gesagt hat „Die Berliner
470 Wirtschaft muss gestärkt werden. Und wer sind unsere Partner?“ Und nach dem Fall der Mauer es hat
471 sich viel konzentriert auf Mittel-und Osteuropa, aber irgendwie der asiatische Raum ist auch ganz
472 wichtig in der Weltwirtschaft und der muss auch irgendwie miteinbezogen werden. Dann gab's... Ich
473 weiß gar nicht, vor wie vielen Jahren ist es entstanden... Ich glaube, es ist schon jetzt über 12 Jahre...
474 Diese Asienpazifik Wochen. Und das war auch so eine Kampagne, immer so eine Art
475 Veranstaltungsreihe. Und zuerst immer mit einem speziellem Schwerpunkt Land, aber nachdem man
476 diese Asienpazifik Region, also alle, die damit machen, in diesem Bereich sind... Zum Beispiel,
477 Zentralasien gehört nicht mehr dazu. Nachdem dann alle Länder irgendwie schon mal Schwerpunkt
478 hatten, dann hat man sich so gemeinsam mit den Themen überlief. Aber es ist so eine Initiative, die
479 ist hier in Berlin entstanden. Aber das war so eine Mischung zwischen Wirtschaftsverwaltung und
480 unserem Haus. Aber nicht die Auslandsabteilung. Das war so zu sagen der wirtschaftliche
481 Schwerpunkt und das ist dann natürlich auch angereichert wurden mit kulturellen Veranstaltungen.
482 Solche Sachen. Oder die Botschaften, sie machen ja hier so... Wie heißt das? „All nations festival“.
483 Das ist auch so eine neue Initiative. Da gibt's dann eben Tag, wo alle Botschaften der Öffentlichkeit
484 irgendwie für einen Besuch zur Verfügung stehen. Die machen dann auch ein bisschen Kultur und
485 bieten auch so landestypische Gerichte an, so kleine Häppchen oder besondere Speisen... Das ist
486 auch so eine Kampagne, die mir jetzt einfällt.

487 TS: Das kenne ich auch...

488 R3: „All nations festival“ hatten wir jetzt auch gerade im Sommer. Da war auch zum Beispiel... Wie
489 hatten dieses Jakarta-Berlin Festival und da sind die Künstler, die aus Jakarta kamen, die sind auch
490 gleichzeitig in der Botschaft aufgetreten. Das ist immer so ein Tag, wie der Tag der offenen Türen bei

491 den Botschaften. Solche Sachen. Aber die zielt auch nicht nur Berliner an, aber natürlich auch die
492 Leute aus Brandenburg. Daher kommen auch viele Interessenten... Weiß ich nicht, dass es so
493 bekannt ist, dass man auch vom Ausland kommt? Aber wir speziell sind nicht für Kampagnen. Wir bei
494 uns im Haus... Ich kann jetzt nur für unser Referat sprechen. Und wir überlegen uns eher, was ist zum
495 Beispiel 2015 und 2016... Weil wir müssen auch den Haushalt... Gedanken machen über den
496 Haushalt, über den Landeshaushalt und dann überlegen wir, welche großen Sachen werden wir
497 haben. Und dann versucht man das irgendwie zu koordinieren und das, was uns bekannt ist und was
498 passend für uns erscheint, das versuchen wir dann mit einzubinden. Also, 2016 werden zum Beispiel
499 25 Jahre „Berlin-Moskau“... Ob man wieder so eine große Veranstaltung macht, das weiß ich noch
500 nicht. Aber wenn überhaupt, dann muss man dann natürlich wieder überlegen, wen nimmt man dann
501 ins Boot... Und da gibt es gemeinsame Besprechung und da wird dann auch Berlin Partner dabei sein.
502 Die sind ja auch gerade im Motor. Sie machen auch viele solche Sachen.

503 TS: Aber meinen Sie, es gibt so ein Dokument, wo man gucken kann, wie die Ziele des Senats für das
504 nächste Jahr zum Beispiel?

505 R3: Na, es gibt so ein Programm, ein Programm der Regierungspolitik, aber ob da... Sagen wir mal
506 nach Jahren so was drin steht... Das kann ich ehrlich gesagt... Also, ich kenne es nicht, aber ich
507 würde nicht sagen, dass das nicht gibt. Also, immer nach einer Wahl... Und wenn die Regierung
508 gebildet wurde, dann wird so ein Papier überlegt... So ein Regierungsprogramm für diese gesamte
509 Legislaturperiode, was sind die Ziele.

510 TS: Gut, das war auch wichtig zu verstehen.

511 R3: Ja... Sowas gibt es und es ist meines Achtens müsste im Internet zu finden sein...

512 TS: Ich werde nachgucken.

513 R3: Denn da ist es auch, dass unsere Abteilung da irgendwie... Die Abteilung hier von diesem Haus
514 ist irgendwie zuarbeiten muss, dass man sich dann überlegt, was wird Schwerpunkt sein... Für die
515 kommenden Jahre. Es hängt natürlich auch von der Regierung selber, welche Parteien da sind so zu
516 sagen... die führende Rolle innehaben... also sozusagen zahlenmäßig am meisten vertreten sind ...
517 Und danach wird es irgendwie ausgerichtet. Da müssen Sie sich selber ein bisschen schlau machen.
518 Aber wenn Sie dann noch Bedarf haben, das könnte ich auch organisieren, glaube ich. Früher gab es
519 in einer gedruckten Form, aber heute in der Zeit von Internet, wenn man sich alles so digital angucken
520 kann... Ich bin mir nicht sicher, ob das jetzt irgendwie gibt für die Legislaturperiode in der schriftlichen
521 Form. Aber im Internet ist es bestimmt.

522 TS: Ich werde nachschauen. Auf jeden Fall. Noch ein interessanter Tipp von Ihnen.
523 Sie haben bestimmte Kooperationspartner erwähnt... Kulturprojekte, Visit Berlin, Berlin Partner...
524 Gibt's noch irgendwelche interessante Akteure, die an das Image Berlins arbeiten?

525 R3: Na, die IHK... Die Handwerkskammer, die Botschaften... Das sind so... Und dann gibt's natürlich
526 auch überall Vereine, aber die Vereine sind so zu sagen so ein bisschen landestypisch. Die meisten
527 Vereine jedenfalls, mit denen wir zu tun haben. Aber dann gibt es auch so Kulturinstitute,
528 ausländische Kulturinstitute... Ja, sagen wir mal, die Vereine, die speziell für die Städteverbindung
529 Berlin-Moskau wichtig sind, die sind natürlich für andere Regionen uninteressant. Meine Kollegin, die
530 mit Paris arbeitet, die arbeitet ja viel mit dem Centre France... Oder ich habe hier... Wir haben hier zu
531 tun mit dem deutsch-russischen Austausch und Moskau macht natürlich da... Sagen wir mehr mit
532 Russland wäre das das Deutsch-Russische Forum... So eingetragene Vereine. Und dann auch

533 natürlich unsere Fachbereiche, die auch wieder viele Institutionen kennen. In der nächsten Woche
534 zum Beispiel sind hier zwei Veranstaltungen mit Teilnehmern aus Moskau. Das eine ist zum Thema
535 Behindertenarbeit und das andere ist zum Thema barrierefreie Stadtgestaltung. Und die haben
536 natürlich... Da hängt auch die Architektenkammer dran. Da hängt da der Denkmalschutz, das
537 Landesamt für Denkmalschutz. Oder da hängt Schwerbehindertenverband dran... Man sucht dann
538 sich dann immer so fachlich bezogene entsprechende Partner. Und ohne die läuft das nicht natürlich.
539 Bezirke auch, und die Berliner Bezirke – die haben in der Regel alle so irgendwelche
540 Partnerschaftsvereine. Und dann ist es so mehr so auf Bürgerbasis. Also, wenn man jetzt in einem
541 bestimmten Berliner Bezirk wohnt und möchte sich da irgendwie einbringen in die Partnerschaft... Die
542 Bezirke können alle ihre Partnerschaften aussuchen, kündigen oder neu aufleben lassen. Und die
543 brauchen auch natürlich irgendwie ein gewisses Leben in diesen Partnerschaften und organisieren
544 das mit den interessierten Bürgern. Und wenn man jetzt weiß, man hat eine Partnerschaft... Also wir
545 hier das Land Berlin und in der Regel gibt's dann irgendwie auch Bezirke, die ähnlich ... also mit
546 Moskau, dann mit irgendwelchen Stadtteilen, oder mit Warschau oder mit Budapest ... da kann man
547 natürlich auch mit denen an irgendwelchen Vorhaben mit zusammenarbeiten. Aber es ist immer
548 abhängig vom Fall zu Fall, je nachdem wie die andere Stadt arbeitet.

549 TS: Gut, und dann...

550 R3: Ohne so Leute wie Anna und Julia... Da mussten wir auch... Dann haben wir überlegt, wegen der
551 Moskauer Tage in Berlin...Zu machen und Anna war gerade dabei, als diese Gedanken entwickelt
552 wurden. Da kann man natürlich so eine Institution, so ein Verein auch versuchen einzubinden, wenn
553 sie dann interessant... Also, wir sind da total offen, wir denken hier nicht nur so innerhalb unserer
554 Rathausmauern, wir freuen uns über die Leute, die da gerne mitmachen, ja.

555 TS: Also, immer unterschiedlich.

556 R3: Immer unterschiedlich. Und es rufen auch immer viele Leute an, die unsere Telefonnummern im
557 Internet finden und fragen, ob sie irgendwas mitmachen können. Und der Teil unsere Mittel, die wir
558 haben, die werden noch öffentlich ausgeschrieben. Also, dass man so ein kleines Zuwendungsanteil
559 geben kann für die Projekte, die wir interessant finden und die nicht nur Standard, also sagen wir mal
560 so: es gibt hier auch viele Institutionen oder auch Sportvereine, die machen ein internationales
561 Hallenhandball-Turnier und Fußball-Turnier... Das machen sie schon über viele Jahre... und die uns
562 auch kennen und viele kennen einen nicht. Und wir sind dann auch interessiert, neue Initiativen zu
563 unterstützen. Und dann haben wir auch in diesem Jahr öffentlich gemacht, da konnte man sich
564 bewerben und in dem nächsten Jahr wird das dann auch so sein...

565 TS: Aber die Finanzierungsquellen sind dann auch vom Projekt zu Projekt verschieden?

566 R3: Ja, na wenn irgendjemand ein Projekt machen will, der muss sich dann überlegen, wo es sein
567 Geld her kriegt. Also, es gibt natürlich auch noch Stiftungen, es gibt diese Deutsch-Russische
568 Jugendstiftung oder das Deutsch-Französische Jugendwerk, das Deutsch-Polnische Jugendwerk...
569 Solche Sachen. Oder es gibt ja auch in Berlin noch eine Stiftung, die so zu sagen sich nach der
570 Wende rekrutiert hat aus den Mitteln der früheren Deutsch-Sowjetischer Freundschaft. Das war ja so
571 ein Verband... Also wie soll man sagen? So eine Organisation in der DDR... Und da gibt es auch eine
572 Stiftung, die auch schon gleich nach der Wende... Und an solche Institutionen kann man sich natürlich
573 wenden. Aber jeder, der ein Projekt machen will, der muss sehen, wo er die Mittel her kriegt. Und in
574 der Regel finanzieren wir nicht vollständig irgendwelche Vorgaben. Und dass das war immer eine Co-

246

575 Finanzierung ist.

576 TS: Verstehe... Aber sie geben immer so quasi offizielle Unterstützung. So dass das Projekt sagen
577 kann „Wir machen das Projekt mit Senatsverwaltung...“

578 R3: Ja. Wir haben jetzt auch wieder im Jugendbereich so was gemacht... So einen Deutsch-
579 Russischen Austausch – das ist so eine Veranstaltung: „Meine-Deine-Unsere Geschichte“ oder einen
580 Jugendaustausch... Hat ich auch schon am Anfang dieses Jahres - so ein Lehrlingsaustausch – da
581 gibt es dann auch eine finanzielle Beteiligung von uns... Ich glaube, das ist auch irgendwie ein
582 bisschen typisch für Berlin. Ich weiß nicht, ob es für die anderen Städte so ist. Aber in Moskau, glaube
583 ich, ist auch nicht so. Also, sagen wir mal: so, wie die Stadtverwaltung arbeitet – ich glaube, das was
584 wir hier so machen, so läuft es in Moskau auch nicht.

585 TS: Das kann ich nicht genau sagen. Leider.

586 R3: Dass hier so Vereine oder wie auch immer wer... Hier kann ja im Prinzip jeder wählen und
587 anfragen. Und wenn wir Mittel haben, machen wir das gerne. Wir sind natürlich auch begrenzt, aber
588 ich glaube, in Moskau ist es nicht so... Da kommt man nicht mal ins Rathaus rein. Da ist schon so ein
589 Hochsicherheitstrakt.

590 TS: Ja, ich war erstaunt, dass ich hier einfach so rein durfte. Ich hatte meinen Pass dabei, aber sie
591 haben nicht gefragt.

592 R3: Normalerweise... Ist ja hier jetzt auch ein bisschen strenger... Normalerweise fragen sie schon, wo
593 sie hin wollen.

594 TS: Das haben sie gefragt.

595 R3: Achso.

596 TS: Aber sie wollten nicht meinen Ausweis sehen...

597 R3: Ne, das wollen sie nie... Aber meistens ist es so... Dann rufen sie an...

598 TS: Also, sie haben sie angerufen?

599 R3: Ne, haben sie nicht. Ja... Das sind so die Unterschiede. Das macht auch irgendwie Berlin aus.
600 Und in den anderen Städten wo ich war, da kommt man in Rathaus gar nicht rein. Da ist alles
601 abgeriegelt.

602 TS: Wie ist das Berichtswesen aufgebaut bei Ihnen? Müssen Sie irgendwelche Berichte schreiben?

603 R3: Wie meinen Sie? Also, es gibt hier Kommunikation mit dem Abgeordnetenhaus... Und wir müssen
604 kleine schriftliche Anfragen beantworten, und wir haben auch früher immer mal eine Mitteilung zur
605 Kenntnisnahme oder einen Bericht gegeben, was hier so läuft, aber es ist immer so je nachdem wie
606 das Abgeordnetenhaus das haben will. Aber wir machen... Wir bereiten natürlich auch die Termine
607 vom Regierenden Bürgermeister schriftlich vor... Und wir sind Referenten... Also wir sind in der Regel
608 immer dabei. Und für alle Gespräche gibt's auch Protokolle. So was wird aufgeschrieben und das geht
609 auch immer an die Akten. Sämtliche Termine, die hier auf der Regierungsebene stattfinden, werden
610 schriftlich vorbereitet und da gibt's schriftliche Nachbereitung. Aber ansonsten... Jemand Bericht
611 schreiben... Eigentlich nicht. Es gibt Anfragen. Wir unterliegen natürlich auch der Prüfung... Also,
612 unser Haus, nicht wir alleine... Der Prüfung durch den Rechnungshof... Solche Sachen, ja. Das wird
613 geprüft. Dann ist eben noch die Prüfung durch das Parlament. Aber dafür gibt's dann spezielle Leute.

614 TS: Würden Sie theoretisch irgendwas an dieser Image-Strategie Berlins verbessern? Falls man was
615 verbessern könnte?

616 R3: Ich finde, das was im Moment so läuft ist schon ziemlich gut. Ich kann natürlich nicht... Ich kenne

617 nicht die Image-Strategien von den anderen Städten, aber ich denke, dass wir da schon mit zu den
618 wichtigsten Städten zumindest in Europa zählen. Und ich bin nicht der Medienmensch... Also, fällt mir
619 gerade nicht so ein... Aber was man verbessern könnte... Ich finde, verbesserungswürdig wäre die
620 Tätigkeit der Berliner Journalisten...

621 TS: Inwiefern?

622 R3: Weil ich finde, dass es immer eine oberflächliche Berichterstattung ist. Und manche Sachen
623 werden einfach falsch... Also, mir gefällt zum Beispiel nicht in den Medien, wenn einfach Sachen
624 falsch dargestellt werden. Und das wird dreimal wiederholt und dann ist es „wahr“.

625 TS: Können Sie ein Beispiel nennen?

626 R3: Na, gerade sowas was die Senatspolitik angeht, da werden mit unter Sachen erzählt, oder es wird
627 nicht so... Also, das hat jetzt ehrlich gesagt nicht mit Berlin zu tun, sondern das ist so generell mit dem
628 Journalismus. Ich finde, der Journalismus müsste verbessert werden. Ein Beispiel ist zum Beispiel...
629 Wenn geredet wird über (das hat jetzt gerade mit uns gar nicht zu tun) den SOLI-Beitrag... Dass der
630 nicht mehr gezahlt werden soll. Es wird einfach immer so dargestellt, als würden den SOLI-Beitrag nur
631 die ehemaligen Westlichen Bundesländer zahlen. Man hört es nie, dass die Leute im Osten genauso
632 SOLI-Beitrag zahlen.

633 TS: So habe ich auch gedacht...

634 R3: Falls Sie mal an die Westdeutsche Grenze nach Frankreich... Da weiß da keiner, dass die Leute
635 im Osten auch den SOLI-Beitrag bezahlen. Es wird so in den Medien gar nicht kommuniziert. Und da
636 gibt es so einige Beispiele. Da hat jetzt eigentlich nichts zu mit Berlin tun, aber das sind Beispiele aus
637 der Politik, dass einfach so oberflächlich so dargestellt wird. Und man erlebt so... Wir waren ja bei dem
638 Thema Regierender Bürgermeister. Wenn es zum Beispiel um diesen Hauptstadtflughafen geht, was
639 da so erzählt wird... Also, das ist in meinen Augen auch mitunter nicht richtig dargestellt. Es wird
640 immer so dargestellt, als wäre Berlin... Praktisch nur hier unten im Büro von Herrn Wowereit wären
641 die ganzen Fehler begangen. Dass der Bund genauso die Verantwortung trägt [wie] das Land Berlin.
642 Das wird immer... Eigentlich wird es verschwiegen. Es gibt immer nur ein Buhmann, und der Buhmann
643 heißt Berlin und der Regierende Bürgermeister. Und das sind Sachen, die mich ärgern. Und insofern
644 wäre da vielleicht mal irgendeine Image-Kampagne sinnvoll... Dass man solche Sachen mal irgendwie
645 ein bisschen genauer darstellt. Aber wer das genau machen sollte, fällt mir eigentlich nicht ein. Das
646 sind so Sachen, die mich immer so ärgern.

647 TS: Verstehe.

648 R3: Dass viele Sachen irgendwie so... Weiß ich nicht... Dass so unkorrekt irgendwie... Oder auch
649 Sachen aus der Geschichte, dass es irgendwie mitunter auch nicht so richtig rüberkommt. Ja, aber es
650 ist jetzt hier ein anderes Thema. Das hat mit uns hier wenig tun. Ansonsten an unserem Image, finde
651 ich... Wir sind eben nicht nur eine Party-Stadt. Wie sind auch eine Party-Stadt, und so soll es ja auch
652 sein, deswegen kommen ja auch viele her - viele junge Leute... Aber wir sind auch sehr seriöse Stadt
653 (lacht).

654 TS: Genau (lacht). Also, sie denken, dass die Stadt macht genug schon. Also, alles, was eine
655 Hauptstadt macht, macht Berlin.

656 R3: Na ja, ich weiß ich nicht... Es ist wahrscheinlich nach oben offen. Was kann man noch mehr
657 machen? Ich meine, was macht Paris, was macht London? Keine Ahnung. Also, ich finde, wir sind
658 ganz schon gut aufgestellt.

659 TS: Ich finde auch (lacht). Und was mögen Sie besonders an Ihrer Arbeit?
660 R3: An meiner Arbeit? An meiner Arbeit mag ich insbesondere, dass sie ziemlich vielfältig ist. Also, mir
661 würde das nicht gefallen, wenn ich jeden Tag ins Büro gehen muss und ich würde jeden Tag die
662 gleiche Akte aufschlagen und ich müsste jeden Tag irgendwie die gleichen oder ähnlich gelagerten
663 Fälle bearbeiten. Sowas würde mir nicht gefallen. Oder wenn ich irgendwie in einer Werkhalle stehen
664 müsste und ich müsste den ganzen Tag so eine Einhebelmaschine bedienen. Sowas wäre für mich
665 langweilig. Ich finde es ziemlich abwechslungsreich, was wir hier haben... Wir haben viel zu tun... Na ja,
666 es liegt ja schon in der Sache begründet... Dass wir den Kontakt haben zu vielen Gästen Berlins.
667 Dass wir natürlich auch Reisen vorbereiten... Unseres Regierenden Bürgermeisters. Dass wir
668 irgendwelche Höhepunkte haben in unserer Arbeit. Also, manche Sachen wiederholen sich natürlich
669 auch, aber es ist doch sehr abwechslungsreich. Dass man trifft viele interessante Leute... Also, ich
670 finde es eigentlich, es ist eine abwechslungsreiche Arbeit. Und ich mache das jetzt seit 25 Jahren und
671 da hat man schon eine ganze Menge erlebt. Und viele interessante Sachen. Also, nicht nur hier im
672 Rathaus, sondern man lernt ja auch durch diese Tätigkeit ganz viel über Berlin... Selbst
673 mitbekommt... Auch wenn man mit einer Delegation unterwegs ist, man lernt doch immer mal was
674 Neues kennen. Dass das viele Leute dann doch nicht so... können ... also tagtäglich nur in ihre
675 gleiche Bürostelle, oder ihre gleiche Dienststelle gehen ... das ist bei uns schon ein bisschen lockerer
676 und abwechslungsreich.

677 TS: Also, dann Sie haben mit dem ganzen Spektrum der Aufgaben zu tun: Feierlichkeiten und...
678 R3: Ja, man hat dauernd ein gewisses Maß an Freiheit, um irgendwelche Sachen zu gestalten. Also,
679 nicht unendlich, weil wir sind ja ein bisschen gebunden an unsere Finanzen. Und insofern hat man
680 schon da ein kleines Korsett. Wenn man mehr Geld hätte, man könnte ja sicherlich noch viel mehr
681 machen. Aber ansonsten ist es hier schon... Ich würde es sagen... Einer der... Also nicht meins, aber
682 hier unserer Referat... Ist schon eine ziemlich interessante Tätigkeit. Obwohl hier im Rathaus gibt's
683 auch andere Abteilungen. Ich glaube, sie sehen es genauso, dass ihre Arbeit sehr interessant ist.

684 TS: Was für Abteilungen [meinen Sie?]
685 R3: Na, ich glaube, die hier so Öffentlichkeitsarbeit machen... Hier unsere Pressearbeit... Ich glaube,
686 die Presseabteilung ist auch interessant. Oder auch die Leute vom „Protokoll“, die im Prinzip auch zu
687 unserer Abteilung gehören. Sie haben natürlich auch eine Menge an Höhepunkten und Festivitäten.
688 Und einige Sachen wiederholen sich, aber es gibt immer wieder neue Sachen mit neuen
689 Anforderungen und... Da muss man mitunter sich ganz schön Gedanken machen, wie man alles
690 ausgestalten will.

691 TS: Gab's vielleicht besonders herausfordernde Projekte oder Aufgaben?
692 R3: Na, für mich eigentlich die größte Herausforderung... Also muss ich schon sagen... Das war 201...
693 Also dieses Jubiläum. Und dann hatten wir 2003-2004 so eine große Veranstaltung. Das waren
694 eigentlich so... Ich glaube, dass das schon so Höhepunkte waren, ja.

695 TS: Weil es so viel los war oder weil die Partner...?
696 R3: (unterbricht) Na ja, es war viel los, aber das war auch so eine Schwerpunktarbeit. Man hat dann
697 so ganzes Jahr oder noch länger dran gearbeitet und wenn es so konzentriert ist in so einem
698 Quartal... Alles abläuft und alles klappt... Und da sind ja so viele Leute dran und wenn dann zum
699 Schluss natürlich alles klappt, dann fällt einem so ein Stein vom Herzen. Das ist ja auch Stress, aber
700 irgendwie positiver Stress und wenn alles gut gelaufen ist, dann fällt einem irgendwie... Na ja, so

701 richtig der Stein. Man hört das Plumpsen und das macht richtig glücklich. Und man sagt „Es war eine
702 schöne Zeit und das hat Spaß gemacht“. Also, man kann in bisschen Spaß auch bei der Arbeit haben.
703 Und nicht jeden Tag, dass man aus dem Bett treten muss „Oh Gott, das schon wieder“. Das wäre,
704 glaube ich, nicht so gut.
705 TS: Ja, ok... Dann würden wir unser offizielles Interview jetzt beenden...
706 R3: Uhu...

7.4 Interview R4

Participant: R4

Organization: Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH

Position: Department Berlin Campaigns

Date: 21.11.2014

Duration: 30 min.

Interviewer: Tatiana Sitnikova (TS)

Transcription: Tatiana Sitnikova

- 1 TS: Seit wann bist du schon hier bei Berlin Partner?
2 R4: 2007.
3 TS: 2007... Also noch ein Jahr davor als diese „be Berlin“ Kampagne gestartet ist – ok...
4 R4: Genau.
5 TS: Ich habe so auf der Webseite geguckt – Berlin Partner hat so viele Kernkompetenzen, quasi
6 Aufgabenbereiche: Standort Berlin, Services, Cluster, Hauptstadtmarketing.... Und du bist ja für „be
7 Berlin“ zuständig?
8 R4: Uhu (Zustimmendes)...
9 TS: „be Berlin“ macht Marketing hier in Deutschland und im Ausland.
10 R4: Uhu (Zustimmendes)...
11 TS: Und sind diese anderen Aufgabenbereiche irgendwie mit einbezogen?
12 R4: Die anderen Aufgabenbereichen von Berlin Partner ?
13 R4: Genau, ja.
14 R4: Ja... Das sind die Berlin Partner... Das, glaube ich, macht Berlin Partner einzigartig – das ist eine
15 Wirtschaftsförderung, die wirklich alles aus einer Hand macht. Also wir siedeln Unternehmen an und
16 helfen Unternehmen wenn sie sich in Berlin... Wenn sie wachsen sollen. Wir unterstützen Startups.
17 Wir sind auch für den Wissenschaftstransfer, die Synergie zwischen Hochschulen und Wirtschaft in
18 Berlin zuständig und wir machen das Hauptstadtmarketing. Und natürlich wenn wir
19 Hauptstadtmarketing-Aktivitäten machen, ist das mit unseren Bereichen im Haus abgesprochen.
20 Sprich Berlin hat Cluster und Branchen, auf die wir besonders großen Fokus legen und auf die sind
21 die Marketing-Kampagnen abgestellt, ja.
22 TS: Also wenn ihr nach ... Weiß nicht ... Nach ... Istanbul fährt, dann werden die anderen
23 Schwerpunkte auch da präsentiert... „Wir sind kreative Stadt“...
24 R4: Uhu, „Wir sind auch eine leistungsstarke Stadt...“ Wir haben auch wirtschaftliche Cluster die
25 besonders wichtig sind, ja. Das versuchen wir alles immer in einem Einklang zu präsentieren.
26 TS: Gut. Ich war ja bei Kulturprojekte Berlin und für sie war Schwerpunkt natürlich Kultur und sie
27 meinten also die größten Stärken Berlins sind Kultur und Tourismus. Deshalb es ist jetzt sehr
28 interessant, eure Version zu hören.

29 R4: Klar. Es ist immer die Frage, ich meine, wenn etwas eine Stärke ist, dann muss man natürlich
30 daran arbeiten, dass die Stärke behalten bleibt, aber natürlich müssen auch... Bereiche, die noch
31 nicht ganz so auf einem Weltniveau sind, müssen natürlich auch bearbeitet werden, dass sie dahin
32 kommen. Und Berlins Wirtschaft... Klar – Berlin war eine geteilte Stadt – wir hatten gerade das Thema
33 „25 Jahre Mauerfall“ und... In der Zeit als Berlin geteilte Stadt war, sind natürlich viele Unternehmen
34 aus Berlin weggewandert und Berlin hat sich nicht so entwickelt wie andere deutsche Städte... Sprich
35 da gibt es schon Nachholbedarf und da gibt es schon eine Zeit, wo sich Berlin nicht so entwickelt hat
36 wie es sich hätte entwickeln sollen und... Berlin Partner ist genau dafür zuständig, die Wirtschaft, die
37 absolut schon spannend ist in Berlin und auch ganz-ganz viel tut, die aber auch auf dieses
38 unglaubliche hohe Niveau zu bringen, wo Berlin jetzt eben auch im Bereich Kultur und Tourismus ist.
39 Kultur und Tourismus – das stimmt schon. Ich glaube, da sind wir Weltklasse. Da gibt es wenige
40 Metropolen, die irgendwie mithalten können. Oder wir können uns auf jeden Fall mit den großen fünf
41 Messen... Im Bereich Wirtschaft versucht man ganz klar dahin zu kommen und das ist das
42 Benchmark – ja.

43 TS: Ja, und... Berlin... Also wenn man mit Berlin mit anderen deutschen Städten vergleicht, dann
44 Berlin ist speziell für diese moderne innovative Wirtschaft bekannt?

45 R4: Genau. Berlin hat Stärken und Schwächen, und die Schwäche ist teilweise auch Berlins Stärke.
46 Viele... Die meisten deutschen Städte haben natürlich Großunternehmen, haben sogar bestimmte
47 Industrien, auf die sie sich fokussieren. Wenn man an Stuttgart denkt, oder an München denkt, oder
48 auch an Wolfsburg denkt, dann kommen einem natürlich gleich die großen Konzerne in den Kopf und
49 man weiß ganz genau, für welchen Industriezweig steht... Welche Stadt.

50 Bei Berlin ist das nicht so. Berlin hat keine DAX-Unternehmen. Berlin... Hat keine Branche, die ganz
51 klar das Steckenpferd ist, aber genau diese Schwäche ist halt aber auch Berlins Stärke, weil dadurch
52 ist Berlin ganz breit aufgestellt, ist auch weniger anfällig für irgendwie... Mögliche Risiken,
53 irgendwelche Umwelteinflüsse, irgendwelche Branchenzusammenbrüche und... Berlin ist... Also, a)
54 diese Branchenvielfalt, die man in Berlin findet und Berlin ist aber auch dynamischer. Wir sind sehr-
55 sehr stolz auf die moderne zukunftsweisende Industrie in Berlin. Also die Industrie ist halt nicht
56 klassisch, aber sie entwickelt sich unglaublich dynamisch. Und natürlich was du gerade schon
57 angesprochen hast – so dieser Bereich Startups. Das ist natürlich auch ein Bereich, der sich in Berlin
58 entwickelt, wie in keiner anderen Stadt und das ist natürlich auch ein großer Hoffnungsträger der
59 Stadt, weil wer weiß ob eines der Startups vielleicht in 10 Jahren... Zu den großen Unternehmen
60 gehört.

61 TS: Zalando...

62 R4: Zalando, genau, ja.

63 TS: Ja, ok... Ich habe es so verstanden, dass... Ihr Hauptpartner ist Wirtschaftsverwaltung?

64 R4: Uhu (Zustimmendes)...

65 TS: Wie funktioniert das mit dieser Wirtschaftssenatsverwaltung?

66 R4: Die Wirtschaftssenatsverwaltung – Senatsverwaltung für Wirtschaft also und dabei auch die
67 Senatskanzlei.

68 TS: Ja...

69 R4: Genau. Wir müssten hier auch noch beim Hauptstadtmarketing zwei Unterscheidungen machen.
70 Wir haben einmal das klassische Standortmarketing, was in der Tat den direkten Ansprechpartner bei
252

71 der Senatsverwaltung für Wirtschaft hat und dann die „be Berlin“ Kampagne, die von der
72 Senatskanzlei koordiniert wird.

73 Es gibt viele Überschneidungen zwischen „be Berlin“ Kampagne und Standortmarketing... Aber es ist
74 nicht deckungsgleich. Die „be Berlin“ Kampagne ist wirklich für das breite Image der Stadt zuständig.
75 Hat also auch eine viel breitere Zielgruppe. Wir sprechen auch... Den Bürger an, wir sprechen auch...
76 Den privaten Menschen an. Natürlich sind viele unserer Kampagnen auch an bestimmte Zielgruppen
77 und wirtschaftsaffine Zielgruppen und Entscheider und Medien geknüpft. Aber, wie gesagt, wir sind
78 breiter aufgestellt. Wohingegen das Standortmarketing, das von der Senatsverwaltung für Wirtschaft
79 koordiniert wird... Die haben wirklich nur eine Wirtschaftssprache. Die sprechen wirklich nur eine
80 Wirtschaftssprache und die sprechen auch nur mit Entscheidern. Die haben also einen klassischen
81 B2B Fokus. Den „be Berlin Kampagne“... *Teil unklar – ca. 3 Sek.*

82 TS: Gut... Weil manchmal ist es so alle gebundenen, man kann das als Laie nicht so wirklich
83 verstehen, wie das funktioniert. Ja... Und du bist... Also vom ganzen Anfang in dieser „be Berlin“
84 Kampagne... Was war die größte Schwierigkeit?

85 R4: (lacht) Ja... Eigentlich der Anfang.

86 TS: Wieso?

87 R4: 2008 ist „be Berlin“ gestartet und 2008 war gerade so ein Wendepunkt. Die Weltbevölkerung hat
88 auf Berlin geguckt und hat schon immer gedacht: „Hm Berlin ist cool und sexy, kreativ und hier bewegt
89 sich was und... Spannend“... Die Berliner, die fanden das aber gar nicht. Die Berliner sind natürlich
90 auch Multiplikatoren ihrer eigenen Stadt. Die Berliner waren irgendwie ein bisschen... Grummelig...
91 Nicht so ganz stolz auf Berlin. Haben immer gedacht: „Berlin kriegt nichts hin“... Und das war also
92 unsere erste und schwierigste Aufgabe, die Berliner zu erreichen und den Berlinern zu sagen: „Seid
93 mal stolz auf euch – zeigt doch mal euren Verwandten, Bekannten, euren Urlaubsbekanntschäften,
94 allen denen ihr so begegnet. Seid doch mal Botschafter eurer eigenen Stadt und sagt denen doch
95 mal wie toll Berlin ist“. Und das war total schwierig am Anfang, weil das wollten die Berliner gar nicht
96 hören.

97 TS: Ja ich habe gehört, dass... Viele waren so... Bisschen sauer, dass... So ihr so englische Worte
98 benutzt habt.

99 R4: Ja genau! Dann hat man auf solche Sachen geguckt. Ja. Aber das war eine große
100 Herausforderung. Ich glaube das hat so 1,5-2 Jahre gedauert – dann war das auch angekommen und
101 jetzt merkt man schon, dass die „be Berlin“ Kampagne auch wenn wir gerade regional Garnichts mehr
102 machen, aber trotzdem die Berliner ... Mögen die Kampagne... Die spielen auch mit der Kampagne,
103 die nutzen die immer im Positiven wie im Negativen, wenn sie irgendwie was ausdrücken wollen. Also
104 man sieht auch an den Kiezen in Berlin. Sieht man ganz oft... Den typischen „be Berlin“ Dialog Kram
105 und Dreiklang... Das machen Initiativen... Also es ist schon schön zu sehen. Und da hat auf jeden
106 Fall eine Weiterentwicklung stattgefunden. Das war, glaube ich... Finde ich die größte
107 Herausforderung.

108 TS: OK... Gibt's... Irgendwelche neuen Pläne oder Perspektiven bei dieser Kampagne?

109 R4: Ehm... Die Kampagne entwickelt sich immer weiter. Also nach den Anfangsjahren, nach den
110 ersten zwei Jahren war dann der Fokus auch ganz schnell international gelegt. Das war ganz klar,
111 dass man am Anfang die Berliner erreichen wollte. Aber eigentlich der Ziel ist es ja nach draußen zu
112 gehen und draußen zu sagen, wie toll Berlin ist. Wir haben es jetzt viele Jahre kommuniziert – Berlin

113 als Stadt der Chancen... Und... Wir haben uns natürlich schon ein bisschen am Markt umgeguckt und
114 wir haben gemerkt, dass Berlin immer noch als Stadt der Chancen wahrgenommen wird. Also dass
115 das genau richtig ist, was wir da kommunizieren.
116 Berlin wird aber weniger als... Oder Berlin wird mittlerweile als seriöser wahrgenommen, als ein
117 bisschen Erwachsener als noch... In den Anfangsjahren der Kampagne. Darauf muss man natürlich
118 so eine Kampagne dann auch einstellen.
119 TS: Genau. Also ihr wollt im Grunde neue Städte besuchen und...
120 R4: Genau... Wichtig ist es natürlich immer zu recherchieren: was sind eigentlich die relevanten
121 Zielmärkte für Berlin... Die... Sind recht leicht zu eruieren... Und diese Zielmärkte bespielt man dann
122 immer mit den Themen, die gerade für Berlin wichtig sind.
123 TS: Und das wird auch so auf der politischen Ebene entschieden?
124 R4: Ja.
125 TS: Zum Beispiel... Jetzt ist Jakarta... Gewesen. Letztes Jahr, ja?
126 R4: Letztes Jahr, ja.
127 TS: Jetzt ist Asien im Trend. Moskau wohl nicht mehr – komischerweise (lacht).
128 STL: (lacht)
129 TS: Ja und... Wie wird diese Kampagne [„be Berlin“] finanziert?
130 R4: Ehm... Aus mehreren Budgets. Teilweise aus dem klassischen Senatskanzleibudget. Das sind
131 quasi die öffentlichen Mittel, die wir bekommen. Aber weit mehr als das Doppelte bekommen wir aus
132 der privaten Wirtschaft. Ja.
133 Dann gibt es eine Kampagne, die Berliner Industrie-Kampagne. Die ist rein aus der Wirtschaft
134 finanziert. Also es wirklich eine Mischkalkulation.
135 TS: Alle geben was mit?
136 R4: Ja, genau.
137 TS: Ok. Und was sind sonst so wichtige Akteure, die an das Image Berlins arbeiten?
138 R4: Ach das sind ganz viele... Wir sind ja hier bei Berlin Partner. Berlin Partner hat ja ein einzigartig
139 großes Netzwerk. Wir haben mittlerweile 230 Berlin Partner. Was richtig klasse ist. Und diese Berlin
140 Partner sind natürlich alle Botschafter der Stadt und das ist natürlich auch ein Highlight dieses
141 Konstruktes, dass dieses Imagemarketing hier im Hause liegt und wo auch das große Netzwerk ist.
142 Weil es natürlich ein großes Ziel ist – diese 230 Partner zu gewinnen als Botschafter der Hauptstadt.
143 Die kommunizieren natürlich auch ganz breit mit der Welt und sind wichtige Akteure, die das Image
144 mitbringen. Dann wurde schon gesagt, die Kulturprojekte sind natürlich ein wichtiger Partner, auch
145 Visit Berlin ist ein wichtiger Partner, obwohl die natürlich für Tourismus zuständig sind und das ist
146 absolut nicht unser Steckenpferd und... Ja ... Dann ist natürlich auch der Regierende Bürgermeister,
147 also Herr Wowereit war immer maßgeblich für das Berlin Image zuständig. Jetzt liegt es also auf den
148 Schultern von Herrn Müller. Ob er da auch mit rein geht – was wir natürlich klasse fänden...
149 TS: Aber bis jetzt weiß noch keiner wie es mit Herrn Müller wird.
150 R4: Es weiß noch keiner, nein. Nein, ich denke Müller hat andere, ganz andere... Dinge, auf die er
151 sich fokussieren wird. Herrn Wowereit war ja auch der Bereich Kultur, Image, Vermarktung sehr-sehr
152 wichtig... Ich glaube, Herr Müller ist da noch ein bisschen „wirtschaftlicher“ getrieben, aber sehr
153 wahrscheinlich wird er das Thema „Image“ auch für sich entdecken.
154 TS: Wir werden sehen.

155 R4: Genau.

156 TS: Warum sind diese 230 Unternehmen... Botschafter? Weil die hier ihren Standort haben?

157 R4: Genau, die sind nicht Botschafter, sie sind „Berlin Partner“ – so nennt sich das.

158 TS: Sie sind quasi Botschafter.

159 R4: Genau – Quasi Botschafter – Berlin Partner. Ja die sind mit einem Lizenzvertrag an uns

160 gebunden. Sprich die zahlen jährlich einen Beitrag, damit sie Berlin Partner sein können. Und wir mit

161 diesem Beitrag Marketing für die Hauptstadtmarketing machen können. Also es ist wirklich –

162 Unternehmen bezahlen uns dafür, dass wir Marketing für Berlin machen... Und tun dafür natürlich

163 gutes... Für Berlin und das steht so ein bisschen hinter der Philosophie: Unternehmen in Berlin

164 können auch nur erfolgreich sein, wenn auch Berlin erfolgreich ist.

165 TS: Genau. Logisch...

166 R4: Ja.

167 TS: So ein Austausch von Leistungen.

168 R4: Ich nenne das immer „Corporate citizenship“ so ein bisschen.

169 TS: Ja... Denkst du es gibt so bestimmte... Stoßrichtungen... Wo Berlin sich so... In welche Richtung

170 das Image Berlins... Kommuniziert wird?

171 R4: Ich habe ja gerade schon so bisschen gesagt. Berlin ist älter, erwachsener geworden. Das merke

172 ich ganz stark und... In dem Zuge finde ich ja auch immer so das Thema Referenzstadt Berlin –

173 „Smart City“ ein ganz wichtiger Punkt. Berlin ist zwar nicht der Ort, in dem die klassischen großen

174 Industrien zu Hause sind, aber Berlin ist schon ein bisschen der Ort, der immer so die Themen vorgibt.

175 Und... Referenzstadt, finde ich... Ein sehr schönes Schlagwort, weil Berlin wirklich viele... Viele

176 Themen definiert, die dann andere Städte aufnehmen. Und ich glaube, da wird sich Berlin noch viel

177 stärker positionieren. Ob das jetzt beispielsweise im Bereich E-Mobility ist, der vor ein paar Jahren

178 wirklich stark beackert wurde hier Berlin. Oder ob das der Bereich „Smart City“ ist, der in Berlin gerade

179 absolut... Weiter getrieben wird. Ich glaube das sind solche Themen, die einfach in Berlin dann immer

180 aufkommen, hier in Berlin irgendwie Früchte tragen und dann aus anderen Städten übernommen

181 werden. Und das ist sicherlich ein Steckenpferd, wo sich Berlin positioniert. Oder auch Startups ist ja

182 auch so ein Bereich. Keine andere deutsche Stadt ist da so toll aufgestellt, wie Berlin.

183 TS: Und wer denkt sich das aus... Das z.B. mit dieser „Smart City“-Initiative?

184 R4: Wer denke sich das aus... Das ist immer... Das sind viele schlaue Personen. Ich glaube Berlin...

185 Das macht auch Berlin aus... In Berlin gibt's nicht einen Impulsgeber, sondern es gibt viele, die

186 Bewegung vorantreiben. Also ich meine die Startups, da hat nicht einer gesagt: „So, wir fokussieren

187 jetzt Startups“. Sondern da gab's eine tolle Berliner Universitätslandschaft. Bei den Universitäten gibt's

188 schlaue Leute, die sagen: „Komm, wir machen uns jetzt selbstständig“. Berlin hat dann erkannt: „Wir

189 unterstützen diese Leute“... Hat dann also versucht das benötigte „venture capital“ und die benötigte

190 Infrastruktur aufzubauen... Und so ist das immer: eins ergibt das andere. Und im Bereich „E-Mobility“

191 war es glaube ich genauso. Die großen Autobauer haben gesagt: „Wir haben in Berlin keine richtige

192 Produktion, lasst uns doch mal E-Mobilität hier vorantreiben“ und Berlin hat dann mitgezogen. Ich

193 glaube, es gibt niemanden der sagt. „Das sind die Themen“, sondern die Themen werden aus dem

194 Markt so reingespült und Berlin hat dann... Reagiert dann aber schnell.

195 TS: Aber gleichzeitig... Es gibt dann auch... Also... Das stelle ich mir so vor, dass... Weiß nicht...
196 Jedes Jahr... Senat setzt sich zusammen und denkt: „Ok – wir werden nächstes Jahr das und das
197 verbessern und verändern“.

198 R4: Klar, das passiert auch so, aber die Themen liegen immer auf der Hand, muss man sagen. Also
199 es ist jetzt nicht so, dass der Senat sich zurückzieht und grübelt und überlegt, was könnten Themen
200 sein, sondern Berlin zeigt einem schon ganz klar, was die Themen sind und man kann sich dem nicht
201 entziehen.

202 TS: Ok – verstehe. Wie ist die PR-Arbeit bei euch hier in der Abteilung organisiert?

203 R4: Die PR-Arbeit?

204 TS: Genau.

205 R4: Die liegt gar nicht bei uns in der Abteilung... Also die klassische Pressearbeit liegt gar nicht bei
206 uns in der Abteilung, sondern wir haben eine Presseabteilung bei uns im Haus und die machen das.
207 Das heißt, wir bei allen unseren Projekten, die natürlich immer einen relevanten PR- und Presseanteil
208 haben, kontaktieren wir unsere Presseabteilung, sagen denen was wir vorhaben und... Koordinieren
209 das dann mit denen. Also das ist eine eigene Abteilung.

210 TS: Aber die gehören auch zu „be Berlin“?

211 R4: Ne, zu Berlin Partner.

212 TS: „be Berlin“ – wie viel Menschen seid ihr?

213 R4: Fünf.

214 TS: Fünf nur?

215 R4: Uhu (Zustimmendes).

216 TS: Ok... Kannst du an... Irgendwelchen Vorteilen denken, was euch... Zusammenarbeit mit den
217 Kooperationspartnern bringt?

218 R4: Vorteile?

219 TS: Genau.

220 R4: Ja – klar. Ehm... Alle unsere Kampagnen werden natürlich... Breit gestreut... Weil... Wir machen
221 eine Kampagne nie allein, sondern da sind immer viele Kooperationspartner mit dabei. Und die
222 kommunizieren die Dinge dann natürlich auch. Dann das Budget wird natürlich vervielfacht. Dadurch,
223 dass Partner mit dabei sind. Und ein ganz wichtiger Punkt ist die Authentizität. Also natürlich ist so
224 eine Kampagne viel authentischer, wenn Unternehmen dahinter stehen oder Projekte dahinter stehen,
225 die wirklich erzählen, was sie machen...

226 (Zeigt Kampagne-Plakate) Also wenn mal hier hin guckt, beispielsweise, das „In Berlin fragt keiner, wo
227 du herkommst, aber jeder – wo du hin willst“ ist natürlich ein schicker Spruch und... Aber es nicht nur
228 ein schicker Spruch, sondern die zwei jungen Menschen, die man drauf sieht sind Gründer eines
229 Startup–Unternehmens aus Berlin, die quasi authentisch dort für diese Botschaft stehen. Ich weiß
230 nicht, was ich alles hier jetzt noch habe...(Zeigt weitere Plakate) Hier beispielsweise unser neues
231 Motiv... *Teil unklar – ca. 3 Sek.* Da ist ein kleiner Roboter im Vordergrund, der sagt: „Hallo, Zukunft!
232 In Berlin spielt die Musik“. Und das ist natürlich auch eine authentische Botschaft... Weil das es
233 wirklich ein Projekt aus Berlin ist. Und nicht nur Model auf den Plakaten. Also, die Authentizität ist
234 natürlich ein wichtiger Punkt – warum es toll ist, mit Partnern zu arbeiten.

235 TS: Gibt's Nachteile?

236 R4: (lacht) Vielleicht nicht so schnell? Bei uns muss man viele Abstimmungen laufen machen, vielen
237 Leuten gerecht machen, ja.

238 TS: Vor allen Dingen wenn man mit ausländischen Partnern arbeitet und dann dauert alles...

239 R4: Uhu (zustimmendes)

240 TS: Auf welche Weise ist das Berichtswesen aufgebaut?

241 R4: Wir haben alle zwei Wochen... Also, berichten müssen wir in unterschiedlichen... In
242 unterschiedlichen Bereichen. Einmal natürlich an unsere Geschäftsführung – das läuft regelmäßig.
243 Die berichtet wiederum an so ein Aufsichtsrat, die spricht Dinge mit dem ab. Wir selber als Kampagne
244 haben die Senatskanzlei, mit der wir alle zwei Wochen Termin haben, wo wir alle Projekte
245 durchsprechen. Und dann gibt's natürlich die Projektpartner, denen wir in regelmäßigen Runden aber
246 auch Newsletter, immer so die Erfolge, Highlights, Projekte kommunizieren.

247 TS: Und die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsverwaltung?

248 R4: Das ist leider nicht mein Bereich. Das ist Standortmarketing. Aber auch hier läuft es genauso, wie
249 der Senatskanzlei.

250 TS: Ach ja, stimmt.

251 R4: Es gibt viele Runden, Termine, E-Mails... Wo alles berichtet wird, ja. Und natürlich immer auch auf
252 allen Ebenen, auf Arbeitsebenen und natürlich aber auf Geschäftsführer-Ebene. Oder Senatoren-
253 Ebene.

254 TS: Es gibt auch Schwierigkeiten, wenn es um Abstimmungen geht?

255 R4: Ach – Schwierigkeiten nicht – wir arbeiten sehr gut zusammen eigentlich mit der Senatskanzlei als
256 auch mit der Senatsverwaltung für Wirtschaft.

257 TS: Was meinst du, macht Berlin genug für sein Image? Oder man könnte noch mehr machen?

258 R4: Ne, ich glaube, Berlin macht genug für sein Image. Der große Vorteil in Berlin ist natürlich, dass
259 das Image ist da. International schaut man auf Berlin und international hat Berlin sehr gutes Image
260 und man muss es als Kampagne, glaube ich, nur verstehen, sich dann immer auf die Themen drauf
261 zu setzen und... Quasi die Kommunikation dazu noch zu unterstützen.

262 TS: Diese Kampagne hat keine Schwächen, würdest du sagen?

263 R4: Die Kampagne – Schwächen? (überlegt sich). Doch, natürlich, alles hat Schwächen (lacht).

264 TS: Zum Beispiel? Kannst du an welche [Schwächen] denken?

265 R4: (Pause 5 Sek.)

266 TS: Das ist nicht kritisch gemeint (lacht).

267 R4: Ne-ne-ne. Ich überlege... Ne, mir fällt leider nichts ein (lacht).

268 TS: Dann gibt es keine (lacht).

269 R4: Ich schreibe dir, falls mir was einfällt.

270 TS: Ja, ok (lacht). Ich hatte ja ein Gespräch mit Frau Einsporn. Die kennst du. Und sie meinte... Ich
271 habe sie gefragt, wie wird Berlin Wahrgenommen, wie ist das Image. Und sie meinte, im Ausland ist
272 das Image wesentlich besser, und hier in Deutschland wird viel „rumgemeckert“, hat sie gesagt.
273 Warum?

274 R4: Weil die Deutschen gerne meckern. Aber ich würde es gar nicht auf Berlin... Ich glaube, Berlin
275 polarisiert in Deutschland. Ehm... Ich meine, Berlin wird als unglaublich cool wahrgenommen. Und
276 unglaublich „hip“ und dynamisch und alle jungen Leute wollen nach Berlin. Auf der anderen Seite...
277 Eine Medaille hat immer zwei Seiten... Sagen die Leute: „Ja, Berlin ist aber noch nicht erwachsen

257

278 geworden, Berlin ist noch nicht reif, Berlin kriegt es mit der Wirtschaft nicht hin“. Also, es ist immer...
279 Alles Positive hat ein Negatives und Berlin wäre auch nicht für nicht „cool und sexy“ wenn es... Es ist
280 halt so ein bisschen... Berlin ist so ein bisschen der hübsche, junge Teenager, auf den alle schauen
281 und der über „Catwalk“ läuft und den alle irgendwie fasziniert angucken. Aber viele trauen halt diesem
282 jungen hübschen Teenager nicht so viel zu. Und das ist genau der Schwachpunkt. Man muss halt
283 zeigen, dass junger hübscher Teenager auch viel bewegen kann und viel im Köpfchen haben kann
284 und auch Wirtschaft stark sein kann, ja. Unser Geschäftsführer hat gesagt, dass Berlin ich auch fast
285 noch ein Startup, weil vor 25 Jahren hat die Entwicklung Berlins eigentlich ist erst neu begonnen. Und
286 das muss man halt so sehen: Berlin ist erst 25. Andere Städte sind dann halt schon wesentlich reifer
287 und älter. Und genau dieser unglaubliche Nachteil, den Berlin hat, ist aber auch ein absoluter Gewinn
288 der Stadt. Man kann es einfach nicht trennscharf sehen, ja.

289 TS: Genau. Also, es dauert noch.

290 R4: Es dauert noch.

291 TS: Was magst du besonders an deiner Arbeit?

292 R4: Mein Team. Ich habe ein sehr nettes Team, wir arbeiten total toll zusammen. Dann natürlich die
293 Vielfalt der Projekte und die Eigeninitiative – wir können uns wirklich am Ende des Jahres hinsetzen
294 und überlegen, welche Themen werden nächstes Jahr die wichtigen sein und da Projekte initiieren.
295 Das ist schon einzigartig.

296 TS: Was ist gerade das große Projekt, was so jetzt läuft?

297 R4: Ehm... Wir sind nächste Woche in Tokio...

298 TS: Echt? Wow, bin neidisch.

299 R4: Ja, genau. Und da wird 20 Jahre Freundschaft... Also, Städtepartnerschaft gefeiert. Berlin
300 präsentiert als eine dynamische Wirtschaftsmetropole gerade in Bereichen Design, Fashion und
301 Musik.

302 TS: Die Senatskanzlei ist auch dabei?

303 R4: Ja, die sind nicht vor Ort, aber die gestalten mit.

304 TS: Auch du fliegst mit?

305 R4: Ja.

306 TS: Schick, super. Gibt's da irgendwelche Schwierigkeiten?

307 R4: In Tokio?

308 TS: Ja, das es auch mit den Abstimmungen wieder nicht so schnell läuft oder...

309 R4: Nein, wir haben hier unseren.. Die Wir sehen *zeigt den Poster wieder*...

310 TS: Ah, das sind Japaner!

311 R4: Der organisiert das Event für uns und der ist sowohl Berliner als auch Tokioter und kennt wirklich
312 beide Nationen so gut, dass ich sagen muss, ich hatte noch keine Reiberei, also keine Probleme
313 gespürt. Aber wenn ich das selber organisieren müsste, dann gäbe da bestimmt viele Probleme
314 (lacht). Weil die Japaner sind natürlich schon ganz anders sind, als wir in Deutschland.

315 TS: Ja, ganz andere Welt. Ja, vielleicht... Du hast schon über die Entwicklung erzählt. Wie diese
316 Kampagne entstanden war. Vielleicht gibt's so bestimmte Eckpunkte, wo die Kampagne sich geändert
317 hat? Vielleicht gab's andere Akzente?

318 R4: Ja, klar. Auf denen Fall. Also, 2008 sind wir gestartet und da haben wir... Die Berliner versucht zu
319 erreichen. Damals waren wir sehr jung und kreativ. Dann ab 2010 ist der Schwerpunkt stärker auf die

258

320 Wirtschaft gelegt worden... Vor allem die moderne leistungsstarke Industrie stand da im Vordergrund
321 und seit 2012 wurden dann... Noch paar andere Schwerpunkte mit aufgenommen. Das Thema
322 „Startups“ und „Smart-City“ standen dann im Mittelpunkt. Also, es werden eigentlich kontinuierlich
323 neue Themen mit aufgenommen. In diesem Jahr wurde das Thema „Wissenschaft“ stark fokussiert
324 und 25 Jahre Mauerfall... Also, es ist wirklich eine kontinuierliche jährliche Anpassung an Themen
325 und... Ja.
326 TS: Und immer wieder „seriöser und seriöser“.
327 R4: Immer wieder „seriöser und seriöser“ (lacht).
328 TS: Ok, ich glaube, die Zeit ist jetzt rum...
329 R4: Genau!

7.5 Interview R5

Participant: R5

Organization: Tempelhof Projekt GmbH

Position: Department of PR and Communication

Date: 27.11.2014

Duration: 58 min.

Interviewer: Tatiana Sitnikova (TS)

Transcription: Tatiana Sitnikova

1 TS: Ja, dann würden wir anfangen?

2 R5: Gerne, fangen wir an.

3 TS: Seit wann sind Sie hier tätig?

4 R5: Die Tempelhof Projekt GmbH ist seit 2011 hier im Flughafen verantwortlich für die gesamte
5 Entwicklung dieses Standortes. Wir sind gegründet worden als Projektentwicklungsgesellschaft, weil
6 Berlin ja ursprünglich vorhatte, Teile Tempelhof Feldes, also die Ränder zu bebauen. Dafür sind wir
7 als Projektentwicklungsgesellschaft gegründet worden. Und die Planungsrechtlichen Vorbereitungen
8 vorzubereiten, und um uns um das Flughafengebäude zu kümmern. Wo wir jetzt gerade sitzen –
9 denkmalgeschütztes Gebäude, das größte Bauwerk Europas, was auch entwickelt werden muss und
10 betrieben werden muss. Und das war unsere... Oder ist unsere zweite Aufgabe gewesen. Und jetzt
11 gibt es seit Mai 2014 durch den Volksentscheid über die Entwicklung hier auf dem Feld eben ein
12 Entwicklungsaspekt weniger, weil die städtebauliche Entwicklung – die wegfällt und wir kümmern und
13 nur noch ausschließlich um das Flughafen Gebäude.

14 TS: Ja, ich habe auch gelesen über die Geschichte. Mir war nicht ganz klar, also diesen
15 Volksentscheid gab es 2014, aber Sie haben schon drei Jahre davor angefangen sich zu kümmern
16 um das Ganze. Wie kam das dazu? Ich habe es so verstanden, dass vorher war nicht ganz klar, was
17 mit dem Tempelhofer Feld passiert.

18 R5: Uhu... Die Planungsgeschichte des Tempelhofer Feldes (oder sagen wir mal, des „Flughafens
19 Tempelhof“ muss man eigentlich sagen, weil vorher war es bis 2008 ein Flughafen) reicht in die Mitte
20 der 90er Jahre hinein. So. 1996 haben sich die Länder Berlin, Brandenburg und der Bund darauf
21 geeinigt, einen neuen Flughafen zu bauen. Und wenn der neue Flughafen dann in Betrieb genommen
22 wird, die beiden innenstädtischen Flughäfen Tempelhof und Tegel zu schließen. Das war vor jetzt fast
23 20 Jahren. Und seitdem gibt es immer wieder Ideen, Planungen, wie man dann mit dieser Fläche
24 verfahren wird, was wird darauf passieren. Und wir... Immer wieder gab's Veränderung dieser
25 Planung oder Vorstellungen... Und nachdem der Flughafen 2008 definitiv geschlossen wurde, gab's
26 dann der Auftrag aus der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung an uns, den ganzen
27 Planungsprozess zu evaluieren, zu analysieren und daraus dann ein Entwicklungsleitbild für diesen
28 Flughafen zu entwickeln. So. Das haben wir gemacht in so einer frühen Projektphase 2009-2010 und
29 sind dann 2011 formal gegründet worden als Landeseigenesgesellschaft mit Parlamentsbeschluss des

30 Abgeordnetenhauses. Und sind seitdem und waren im Grunde genommen, damit beauftragt, dass
31 was gearbeitet wurde, nämlich an Randentwicklung des Tempelhofer Feldes mit einer Freifläche in
32 der Mitte umzusetzen. So. Dann... Das ist ganz langer Planungsprozess, der weit ins letzte
33 Jahrhundert hineinreichte, muss man mittlerweile schon sagen. Der dann, am Ende aber von Bürgern,
34 die letztendlich am Ende dazu gekommen sind, konterkariert wurde, indem sie sagten: „Das finden wir
35 doof, wir machen von unseren demokratischen Rechten Gebrauch, erwirken einen Volksentscheid,
36 also erst Volksbegehren, dann einen Volksentscheid, und lassen mal darüber abstimmen, ob das
37 denn halt so richtig ist, was ihr da tut“ . Die waren am Anfang des Planungsprozesses noch gar nicht
38 dabei. Die kamen erst ganz am Ende und waren... (also, wir haben es nicht erwartet) erfolgreich aus
39 ihrer Sicht heraus und haben jetzt die Planung quasi per Gesetz gestoppt. Das ist jetzt ein Gesetz,
40 das gilt sein Juni dieses Jahres, also Juni 2014... Was ganz klar vorschreibt, dass es keine
41 Bebauung, wie auch immer geartet auf diesem Tempelhofer Feld geben wird. Damit ist so zu sagen
42 unser Handel ist ausgehebelt und vorbei.

43 TS: Ok, verstehe. Seit wann sind Sie hier tätig, in diesem Projekt?

44 R5: Ich selber oder wir als Gesellschaft?

45 TS: Nein, Sie.

46 R5: Also, ich selber in Person, quasi als Kommunikationsleiter hier für dieses Projekt in der
47 Gesellschaft – seit 2010. Es gab also eine pre-Projekt Phase seit 2010, und wir sind als Gesellschaft
48 seit 2011 nominell quasi verantwortlich für die Entwicklung.

49 TS: Was sind Ihre Tätigkeiten, Aufgaben hier?

50 R5: Wir haben drei Hauptbereiche gehabt. Das sind die Bereiche Planung und Entwicklung – das
51 waren die, die den Städtebau dann vorbereiten sollten... Wir haben den Bereich
52 Gebäudemanagement und Entwicklung... Und wir haben den Bereich Veranstaltungsmanagement,
53 also Event-Location Management letztendlich. Und dann halt Querschnittbereiche Finanzen und
54 Kommunikation. So. Das waren dann die... Aber die drei Hauptbereiche, die eben „zuzählbar“ sind,
55 die eben wichtigen, die unsere Entwicklung ausmachen . Die sind die wichtigsten, die unsere
56 Entwicklung ausmachen. Städtebau, wie gesagt, gibt's nicht auf dem Feld. Dieser Bereich fällt jetzt
57 weg. Dass wir uns jetzt um die Gebäudesanierung und die Gebäudeentwicklung, das
58 Vermietungsmanagement auf der einen Seite kümmern... Auf der anderen Seite – um die
59 Veranstaltungslocation. Also, es war ja alter Flughafen, letztendlich der nicht dafür gemacht wurde,
60 Konzerte, Ausstellungen, Messen zu beheimaten, sondern Flugzeuge. Und wir sind jetzt dabei, eben
61 diese alten Flughafenflächen und Flugzeuggaragen eben zu angemessenen Veranstaltungsorten für
62 die Stadt Berlin zu entwickeln und zu vermieten auch letztendlich. Das ist unser Geschäft.

63 TS: Verstehe. Was macht die Öffentlichkeitsarbeit Abteilung?

64 R5: Die Öffentlichkeitsarbeit Abteilung hatte bis Mai dieses Jahres eine sehr starke politische
65 Ausrichtung im Sinne von Öffentlichkeitsbeteiligung, Veranstaltungen machen, die Politik unterstützen
66 in der Kommunikation der Entwicklungsziele, die auch von der Politik vorgegeben worden sind.
67 Einerseits, Steuerung des ganzen Partizipationsprozesses, der vorher war. Das heißt also: öffentliche
68 Veranstaltungen, Internet Dialoge, Produktion von Flyern, Broschüren, Postern, Ausstattung von
69 Infopavillons auf dem Feld, Entwicklung von Partizipationsinstrumenten... Das ist so der Bereich, der
70 in die öffentliche Kommunikation der Feldentwicklung gegangen ist. Und der andere Bereich ist...
71 Lässt sich subsumieren unter Standortmarketing letztendlich für den Flughafen. Also, für das

72 Flughafengebäude und die Entwicklung. Das heißt also, ein Brand für diesen Flughafen zu entwickeln,
73 das Vermietungsgeschäft zu unterstützen, ganz klassisch... Letztendlich die Vermietung-
74 Akquisitionsarbeit und Marketing halt auch für die Event-Location zu machen – Messeauftritte zu
75 organisieren, Informationsbroschüren, Imagebroschüren zu erarbeiten etc. Ziemlich breit gestreutes
76 Spektrum plus Betreuung der Internetseite, die wir haben hier. Also, „thf-berlin.de“. Die hieß vorhin
77 anders, auch vor dem Volksentscheid. Die hieß „tempelhofer-freiheit.de“. Die haben wir 2010 quasi
78 aus dem Nichts herausgebaut und zu einer Standort-Webseite entwickelt, die halt alle
79 Planungsaspekte und Ebenen auf einer Seite abbildet. Das ist die Aufgabe gewesen.

80 TS: Wie viele Menschen sind Sie hier in der Abteilung?
81 R5: Kommunikation?
82 TS: Genau.
83 R5: Wir waren bis zum Volksentscheid drei... Und sind jetzt nach dem Volksentscheid zwei. Sehr
84 klein.
85 TS: Es ist aber ganz schon viel Arbeit für...
86 R5: In der Tat! Wir haben auch viel gearbeitet in den letzten Jahren.
87 TS: Das ist also nicht nur klassische PR-Arbeit, das ist viel mehr?
88 R5: Genau. Das, was in anderen Unternehmen oder Institutionen komplett aufgeteilt ist – PR,
89 Marketing, Presseöffentlichkeitsarbeit, politische Kommunikation... Im Grunde auch Public Affairs
90 Arbeit – die ist hier einfach komplett zusammengefasst in einer Abteilung, letztendlich auch in einer
91 Person, und lässt sich dann aber auch nur letztendlich ausschnitthaft und konzentriert umsetzen. Also
92 es ist... Irgendwann ist auch der Tag mal zu Ende für einen selber... Und dass wir jetzt gucken, wie
93 wir uns da neu aufstellen und mussten gucken, wie wir uns neu aufstellen, weil durch einen großen
94 Bereich, der auch öffentlich diskutiert wurde, und sehr heftig diskutiert wurde eben die
95 Feldentwicklung, die jetzt ja wegfällt... Und jetzt der Fokus auf dem Flughafengebäude liegt... Das ist
96 ein bisschen einfacher, deswegen kriegt man das schon hin.

97 TS: Gut zu wissen. Ja, und wie die Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für die
98 Stadtentwicklung und die Umwelt organisiert?
99 R5: Das ist nominell so, dass das Land Berlin hundertprozentige Mutter letztendlich dieser
100 Gesellschaft ist. Wir sind zwar eine GmbH, also privatwirtschaftlich organisiert, also zu 100% im
101 Landesbesitz. Das Land wird dann vertreten durch die Senatsverwaltung für die Stadtentwicklung und
102 die Umwelt, die unser direkter Auftraggeber ist. So. Das heißt, wir sind gebunden an die Weisungen
103 der Senatsverwaltung. D.h. wenn jetzt, sagen wir mal, ein Paradigmenwechsel in der Planung
104 gegeben hat, dann war das eine politische Entscheidung der Senatsverwaltung, die dann von uns
105 umgesetzt wurde. So, wir sind... Wir verstehen uns als einerseits als der Dienstleister für die
106 Verwaltung und andererseits auch als Berater der Verwaltung. Und können dadurch, dass wir eben
107 hier so klein aufgestellt sind, flexibel, schnell reagieren, Dinge umsetzen, anstoßen, die vielleicht in
108 einem größeren Apparat wie in einer Verwaltung... In der Bauverwaltung in Berlin mit fast 2000
109 Mitarbeitern vielleicht nicht so leicht umzusetzen ist. Das ist unsere Stärke und deswegen ist es
110 Tradition im Land Berlin, auch immer solche Gesellschaften wie uns zu gründen, wenn es um
111 bestimmte Entwicklungsbereiche geht. Also Adlershof z.B. kennen Sie vielleicht... Da gab es ja auch
112 die Adlershof Projekt GmbH, die gegründet wurde, um da ganz gezielt auch
113 stadtentwicklungspolitische Aspekte umzusetzen, weil das ist ein Wissenschaftspark, da muss

114 irgendwie eine Stadt rum herum gebaut werden. Dafür wurde dann eine eigene Gesellschaft
115 gegründet. In Tegel wird es genauso sein oder ist es soweit auch schon als die Tegel Prrojekt GmbH.
116 Das sind kleine Projektgesellschaften, ganz schmal aufgestellt, die in der Lage sind, unterstützend,
117 beratend mit den Dienstleitungen die Verwaltung dann zu begleiten.

118 TS: Die ganzen Maßnahmen müssen die dann aber mit der Senatsverwaltung abstimmen? Ganz
119 autonom sind Sie nicht?

120 R5: Nein, nein, wir sind nicht autonom. Also, wir sind autonom quasi in dem... Also, andersrum. Wir
121 handeln grundsätzlich mit der Absprache mit der Senatsverwaltung für die Stadtentwicklung und die
122 Umwelt in den verschiedenen Bereichen je nach Größe, Schwere des Projekts und der Entscheidung.
123 Dann handeln wir halt auf unterschiedlichen Ebenen. Aber letztendlich große Entwicklungslinien –
124 immer mit der politischen Spitze des Hauses abgesprochen, Staatssekretär Ebene bzw. Senatoren
125 Ebene. Kleinere Sachen jetzt, also, das Tagesgeschäft im Grunde genommen... das wickeln wir hier
126 ab, jetzt ohne dass da großartig darüber gesprochen wird. Also, wenn irgendwelche Veranstaltungen
127 hier kommen, die den Flughafen als Eventlocation nutzen – das sind Sachen, die wir jetzt nicht mit der
128 Senatsverwaltung abstimmen, weil das tagesoperatives Tagesgeschäft ist, genauso so wenig wie
129 Baumaßnahmen jetzt irgendwo... Aber grundsätzliche Entscheidungen stimmen wir immer ab. Also,
130 grundsätzliche Entscheidungen, die wirklich grundlegende Entwicklungslinien aufzeigen – die sind in
131 enger Abstimmung mit der Senatsverwaltung.

132 TS: Sie werden dann durch die Senatsverwaltung finanziert auch?

133 R5: Genau. Also, wir werden mit den Haushaltsmitteln des Landes Berlin finanziert... Die von dem
134 Parlament freigegeben werden. Das ist quasi Geld, was dann über die Senatsverwaltung für die
135 Stadtentwicklung an uns dann weitergereicht wird. Also, das ist der Klassiker: es gibt Generalkosten
136 für die Gesellschaft selber. Also, damit die Räume ausgestattet sind, damit wir arbeitsfähig sind, damit
137 wir auch ein bisschen Gehalt bekommen... So. Und dann sind das eben Mittel, die dann noch zur
138 Verfügung stehen, um Maßnahmen hier im Gebäude auch umzusetzen. Das ist ein Baudenkmal, was
139 stark sanierungsbedürftig ist und dafür gibt es öffentliches Geld, was wir nach den Maßgaben der
140 Landeshaushaltsordnung dann auch verbauen. Das ist der eine Punkt. Und durch das Vermietungs-
141 und Eventgeschäft vor allen Dingen erzielen wir auch etwa Einnahmen, also wir verdienen auch Geld,
142 was dann wiederum in den Landeshaushalt bzw. in die Sanierung dieses Gebäudes hineinfließt. Also,
143 es ist nicht nur Nehmergesellschaft, sondern wir verdienen auch selber Geld, was wir in den Topf
144 dann wieder reinschmeißen, um dieses Gebäude halt zu entwickeln.

145 TS: Uhu, verstehe. Es gibt auch die Grün Berlin GmbH... Wie ist die Zusammenarbeit dann
146 aufgebaut?

147 R5: Die Grün Berlin GmbH ist ebenfalls eine landeseigene Gesellschaft, die sich um Grün-und
148 Freiflächen in der Stadt kümmert mit einem Portfolio, was über den Flughafen Tempelhof oder über
149 das Tempelhofer Feld hinausgeht. Also, Britzer Garten, Gärten der Welt ist in der Wirtschaft von der
150 Grün Berlin... Die IGA ist ein Teilprojekt, also die internationale Gartenausstellung, die 2017 in den
151 Gärten der Welt geplant ist. Sie kümmert sich um so über übergeordnete Grünflächenentwicklung,
152 Freiraumentwicklung wie jetzt z.B. mit dem BND in Mitte – der Panke Zug renaturiert oder revitalisiert
153 werden soll. Das ist eine Aufgabe der Grün Berlin. Und das Tempelhofer Feld ist eine Fläche in dem
154 breiten Portfolio der Grün Berlin GmbH. Die populärste Fläche in deren Portfolio. Und die bekommen
155 ebenfalls von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt nämlich einer anderen Abteilung

156 öffentliches Geld, das in das Management dieses Feldes fließt. Das sieht so unbearbeitet aus, aber
157 das gehorcht einem starken Management, also da geht es um das schlichte Mähen von Wiesen,
158 Naturschutz Monitoring, die ganze Sicherheit, Müll (vor allen Dingen ein ganz wichtiges Thema)...
159 Also, sie kümmern sich um die Freifläche. Und wir waren ursprünglich in einer, sagen wir mal,
160 kooperativen Verbindung letztendlich, weil die Planungen vorgesehen haben, also die Planung war ja
161 zweischichtig... Es sollte ein urbaner Landschaftspark letztendlich in der Mitte entstehen, und an den
162 Rändern sollte es dann eine städtebauliche Verknüpfung geben. So, das sind nun die beiden Ebenen.
163 Und wir, also Tempelhof Projekt waren schlicht gesagt der Städtebauer, also, der Städteplaner... Und
164 die Grün Berlin Kollegen waren die, die für die Freiraumentwicklung zuständig gewesen sind. Aber
165 auch das ist gestoppt durch den Volksentscheid. Also, sämtliche Veränderungsideen für dieses Feld
166 sind jetzt erstmal auf Eis gelegt und in weiten Teilen des Areals sind auch gar nicht mehr möglich. Es
167 gibt nur noch Randbereiche, die ein bisschen überformt werden dürfen, aber auch in sehr engen
168 Grenzen, das ThF-Gesetz vorschreibt. So. Das ist die Gemengelage.

169 TS: Verstehe. Haben Sie sonst Kooperationspartner?

170 R5: Nein. Das sind so zu sagen... Die Struktur – also, Politik, Verwaltung als Auftraggeber beiden
171 Gesellschaften hier vor Ort. Und das sind die einzigen öffentlichen Kooperationen, die wir haben. Alles
172 andere sind Vertragspartnerschaften mit Dienstleistern und Dritten, die wir beauftragen, um bestimmte
173 Dinge zu tun. Weil wir ja auch sehr schmal aufgestellt sind, sodass wir auch nicht selber bauen
174 können. Z.B. wir beauftragen eine Baufirma oder wir beauftragen Projektsteuerer, um bestimmte
175 Maßnahmen durchzuführen. Das machen wir, genau.

176 TS: Dann ist das auch so ein Nachteil, dass es nicht so viele Teilnehmer sind?

177 R5: Ja, genau. Also, wir haben... Es gibt ein gutes Beispiel. Es gibt in Hamburg ... Es ist gerade zur
178 Top-Eventlocation in Deutschland gewählt worden... Der Ort heißt „Schuppen 52“. So nennt es sich.
179 Das ist eine Veranstaltungshalle. Die haben, glaube ich, 6000 qm und 25 festangestellte Mitarbeiter,
180 die sich nur um diese 6000 qm kümmern. Wir haben Veranstaltungsfläche von 70.000 qm und haben
181 fünf festangestellte Mitarbeiter, die dieses Geschäft machen. Das zeigt das Missverhältnis im Grunde
182 genommen, weil wir durch den Beschluss der Politik einfach eine Personaldeckelung haben. Also, wir
183 dürfen nicht mehr Personal als, sagen wir, als X haben. Also, festangestelltes Personal... Das ist eine
184 Vorgabe des Abgeordnetenhauses, die müssen wir einhalten und dann müssen wir gucken, dass wir
185 mit diesen fünf festangestellten Mitarbeitern unser Geschäft abwickeln können.

186 TS: Gibt's sonst Nachteile dieser Zusammenarbeit?

187 R5: Ne, es ein Vorteil. Also, kleines Team zu haben, bereichsübergreifend arbeiten zu können, schnell
188 reagieren zu können, kurze Wege zu haben, keine... Flache Hierarchie also zu haben... Es ist also
189 ein großer Vorteil. Es muss nicht immer nur Nachteil sein. Das heißt aber, dass es eine wahnsinnige
190 hohe Arbeitsbelastung bei den Mitarbeitern gibt's. Das ist der negative Aspekt dabei.

191 TS: Was war die schwerste Erfahrung hier im Projekt bei Ihnen persönlich?

192 R5: (lacht) Das ist sehr einfach zu beantworten. Also, die schwerste Entscheidung fiel am Abend des
193 25. Mai 2014, als der Volksentscheid nämlich sich gegen uns ausgesprochen hat. Eine Mehrheit der
194 Stimmen zustande gekommen ist für die Ideen, für die wir drei Jahre lang leidenschaftlich eingetreten
195 sind. So. Und wir hatten schon das Gefühl, allesamt etwas Gutes zu tun für die diese Stadt und nicht
196 mit hässlichen Dingen aufzuwarten wie Atomkraftwerke bauen oder Müllverbrennungsanlagen,
197 sondern unsere Idee war ja, eine lebendige Stadt zu bauen auf einem historischen Flughafengelände.

198 Was wir für eine wahnsinnige Chance für die Stadt Berlin betrachten haben und was wir mit einer
199 leidenschaftlichen Inbrunst entwickelt habe, weil wir dachten: „Das ist das richtige für diese Stadt“.
200 Und das hat aber dann die Stadt bzw. Teile der Stadt nicht so gesehen. Und das war schon eine
201 schmerzhaft Erfahrung, zu sehen, dass man eigentlich mit einem sehr guten Projektideen an der
202 öffentlichen Meinung gescheitert ist. So. Und das hat wehgetan. Das war schmerzhaft.

203 TS: Dann mussten Sie alles neu umdenken?

204 R5: Ja, wir mussten umdenken bzw. uns von lieb gewonnenen Planungsideen, Entwicklungszielen,
205 Städtebaulichen Visionen für diese Stadt einfach verabschieden schlichtweg. Und akzeptieren, was
206 wir natürlich auch machen... Es ist halt eine demokratische Entscheidung gegeben hat, der sich
207 gegen unsere Planung ausgesprochen hat. Das heißt, also, wir haben einfach einen Teil unserer
208 Planung oder unserer Entwicklungsarbeiten aufgegeben. Wir mussten Kolleginnen und Kollegen
209 entlassen. Also, der Bereich... Da wird immerhin 10-12, die dort gearbeitet haben, die müssen wir
210 jetzt quasi... Die werden zum Jahresende gekündigt oder sind gekündigt worden. Und da gibt es
211 diesen Bereich schlichtweg nicht mehr. Und jetzt konzentrieren wir uns, wie gesagt, auf die
212 Entwicklung dieses existierenden Gebäudes. Das braucht ja quasi Management und Entwicklung.
213 Und das liegt auch außerhalb des Geltungsgesetzes. Das heißt, was im Gesetz formuliert wurde, gilt
214 für das Feld und nicht für das Flughafengebäude. Das ist eine ganz andere Gemengelage, sodass wir
215 uns jetzt um dieses Gebäude kümmern, den Mieterbestand pflegen, die Flächen, die noch zur
216 Verfügung stehen, ausbauen, entwickeln... Und ganz wichtig eben, das Veranstaltungsgeschäft nach
217 wie vor weiter führen. Das ist zu einer der Top-Location in Berlin geworden... Der Flughafen
218 Tempelhof ist extrem nachgefragt, wahnsinnig populär bei Veranstalten, und dieses Geschäft halt
219 weiter zu intensivieren, quasi das Image gewinnen auch für Berlin, dadurch auch zu erhöhen und
220 natürlich auch wirtschaftliche Einnahmen zu generieren. Das ist ganz wichtiger Punkt dabei. Das ist
221 jetzt unsere Hauptaufgabe, was wir mit dem Team von etwa 20 Leuten insgesamt jetzt hier
222 weiterführen werden.

223 TS: Was denken Sie, wie viele Jahre brauchen Sie, um diese Ziele zu erreichen?

224 R5: (lacht) Das hängt immer davon ab, wann man mit welchen Summen welche Dinge tun kann. Also,
225 wir rechnen im Moment damit, dass wir 2025 in etwa 11 Jahre mit dieser Arbeit hier fertig werden.
226 Zumindest rechnen wir für diesen Zeitraum unsere Kosten- und Finanzierungsübersichten. Wenn es so
227 weiter geht wie bisher. Also, es gibt bestimmte Gelder aus dem Landeshaushalt, die wir hier verbauen
228 können. Wir haben nicht dreistellige Millionenbeträge auf dem Konto, die wir dann einfach hier
229 sukzessiv abbauen könnten, sondern wir bekommen jedes Jahr neue Finanzmittel aus dem
230 Landeshaushalt zugeschrieben und mit diesen Mitteln können wir hier letztendlich Maßnahmen
231 umsetzen. Ganz schlichte Geschichten wie das Dach neu machen, weil es undicht ist, oder die
232 Gebäudeschadstoffe sanieren, weil viele Bereiche hier einfach nicht mehr den Standard entsprechen,
233 der heute üblich ist. Also, es muss sehr viel investiert werden und dann hoffen wir, dass wir diesen Ort
234 soweit auch profilieren können, dass er nachgefragt wird. Dass eben die ehemaligen
235 Verwaltungsbereiche, also eher so Büroräume wie Sie jetzt hier sehen, aber halt auch mit diesen
236 spektakulären Standortblicken, irgendwann so nachgefragt sind, dass uns das die Leute aus der Hand
237 reißen und wir irgendwann das Gebäude auch voll vermietet haben letztendlich, und Teile der
238 Flugzeughangars weiter für Veranstaltungen nutzen. Dann ist so unsere Entwicklungsaufgabe
239 abgeschlossen und dann wird es uns auch nicht mehr geben. Also, die Gesellschaft ist einzig und
265

240 allein gegründet worden, um hier diesen Flughafenstandort zu entwickeln, und wenn das so zu sagen
241 nach einem klar definierten Exit irgendwann auch vollzogen ist, dann hören wir auf zu existieren.
242 TS: Das ist aber Schade.
243 R5: Na, dann machen andere weiter. Wir sind ja keine Betreibungsgesellschaft, sondern eine
244 Entwicklungsgesellschaft, die bestimmte Dinge anstößt, anschiebt und wenn die Dinge auf dem Gleis
245 sind, können sie von anderen geführt werden. Das ist normal.
246 TS: Verstehe. Wollen wir über das Image Berlins sprechen?
247 R5: Ja.
248 TS: Sind Sie Berliner?
249 R5: Nein, ich bin in Düsseldorf geboren ursprünglich und lebe seit 25 Jahren hier in der Stadt. Also,
250 insofern bin ich eigentlich schon Berliner. Genau, ich bin sein 1989 in der Stadt.
251 TS: Also, direkt nach dem Mauerfall?
252 R5: Direkt vor dem Mauerfall bin ich nach Berlin gekommen und lebe seitdem in der Stadt, genau.
253 TS: Dann haben Sie mitbekommen, wie die Stadt sich entwickelt...
254 R5: In der Tat.
255 TS: Was denken Sie, wie wird heute Berlin wahrgenommen von den Menschen?
256 R5: Von den Menschen in Berlin oder von den Menschen außerhalb von Berlin?
257 TS: Beides.
258 R5: Also, ich glaube, dass sich die Menschen innerhalb der Stadt fragen, wieso ist diese Stadt
259 eigentlich so wahnsinnig beliebt ist – im Jahr Millionen Touristen hier hinkommen und jährlich 40.000
260 Menschen neu nach Berlin ziehen... Von der Außensicht ist Berlin nach wie vor, glaube ich, ein
261 Sehnsuchtsort, wo viele Dinge möglich sind. Ein Ort, der anders ist, als andere Städte in Deutschland.
262 Genauso wie New York anders ist als der Rest von Amerika. Dort geht man hin, weil Freiräume da
263 sind, weil bestimmte Sachen möglich sind, weil man hier letztendlich so leben kann, wie man möchte,
264 ohne dafür in irgendeiner Art und Weise angegangen zu werden. Also, die Idee der Freiheit und der
265 Möglichkeit, die man für sich selber hat, ist hier, glaube ich, extrem groß. Es ist keine hierarchische
266 Stadt. Keine Stadt, die, sagen wir mal, die feste bürgerliche Strukturen hat oder sowas, wo bestimmte
267 Kreise nur in Zirkeln arbeiten, unter sich sind und Dinge bestimmen. Das ist hier demokratischer. Es
268 ist auch proletarischer dadurch auch. Und ein bisschen rauer auch. Das muss man halt auch
269 aushalten können. Das fällt, glaube ich, vielen Menschen erstmal schwer. Und dann ist Berlin halt eine
270 Stadt, die sich permanent verändert, die in einem ständigen Transformationsprozess ist und nicht
271 aufhört sich zu verändern. Das zieht ein bestimmtes Milieu, ein bestimmtes soziales Milieu auch an,
272 was genau das auch sucht – nicht Stillstand, nicht fertig sein, sondern ständiges Unterwegssein,
273 ständiger Wechsel, ständiges Verändern... Neue Menschen kommen dazu, Räume ändern sich,
274 Strukturen ändern sich auch. Das ist wahnsinnig faszinierend und spannend. Das macht den Reiz der
275 Stadt auch aus.
276 TS: Welche Einflüsse gestalten dann das Image Berlins?
277 R5: Also, Image ist ja die Sache, die räumlich manifestiert werden kann. Es ist ja da. Und das Image
278 Berlins als kreative, offene, freie, tolerante Metropole ist ja ein Image, was über der ganzen Stadt liegt.
279 Wenn Sie irgendwo am Strandrand von Berlin unterwegs sind, dann werden sie sich fragen: „Was soll
280 denn hier kreativ, offen, frei sein?“ Weil es halt aussieht, wo überall am Stadtrand. Also, das ist keine
281 kreative... Also, aus sich selbst heraus, kein kreatives Image letztendlich. Aber das, was war, also
266

282 diese... Der Mauerfall, der Markt der Möglichkeiten so zu sagen... Also, was in den 90er Jahren in
283 Berlin möglich gewesen ist, sorgt immer noch dafür, dass die Leute genau dieses Image nachstreben.
284 Es ist ja kein Zufall, dass die Schlangen vor dem „Berghain“ nach wie vor lang sind. Die Leute wollen
285 dort rein – „Das ist also der legendäre Club“ auf der einer Seite. Auf der anderen Seite die Leute
286 unterwegs sind und permanent die Mauer suchen, die ja nicht mehr da ist. Also, das heißt, da wird
287 etwas nachgespürt, was es vielleicht so gar nicht mehr gibt. Weil Räume überbaut werden sind, weil
288 auch die Spuren der Geschichte letztendlich verschwinden oder verschwunden sind. Relativ schnell
289 hat man die Mauer ja auch abgeräumt. Jetzt fängt man wieder an, sie zu markieren und die
290 Gedenkstätte „Berliner Mauer“ in der Bernauer Straße ist so ein wahnsinniger Erfolg, weil alle Leute
291 hingehen. Und dieses Mauergefühl nochmal haben wollen, also dieses Nachspüren der Geschichte ist
292 ein ganz wichtiger Punkt. Und das Image eben dieser ungeordneten, leicht chaotischen, ein bisschen
293 anarchischen, immer ein bisschen schrägen Stadt ist halt hartnäckig, selbst wenn *zig Tausend
294 Ministerialbeamter aus Bonn in die Stadt gekommen sind, die vielleicht nicht für das anarchische,
295 schräge, kreative und, sagen wir mal, ein bisschen neben der Spur liegende Berlin sind. So.
296 TS: Und das wahrscheinlich alles erklärt, warum jetzt die kreative Wirtschaft nach Berlin zieht.
297 R5: Ja, ich denke schon, weil das ist ja genau das Ding. Man spürt etwas nach, weil es hängt am
298 Image drüber. Das Image heißt eben, in Berlin kannst du viele Sachen machen, Berlin ist relativ offen,
299 es ist noch relativ günstig, auch wenn es viele Berliner anders sehen mittlerweile, weil die Mieten
300 steigen, und die Verdrängung in der Stadt sehr groß ist, und es auch nicht mehr so einfach ist, eine
301 Wohnung zu bekommen hier in der Stadt. Trotzdem haben die Leute das Gefühl „Da kann man noch
302 was machen“. Das ist immer noch günstiger als London, oder es ist immer noch stärker in Bewegung
303 als Paris. Und möglicherweise ist in Europa näher dran als Tel Aviv. Also, wenn es jetzt um die
304 kreative Seite geht, wenn man das international betrachtet, die Startup Branche z.B. in Tel Aviv ist
305 wahnsinnig groß, wahnsinnig virulent, aber trotzdem kommen noch Leute nach Berlin und machen
306 hier ihre Geschäfte. So. Oder versuchen ihre Geschäftsideen umzusetzen. Und das hat viel eben mit
307 dem Image zu tun „Hier geht noch was und hier geht es vielleicht einfacher, als in den anderen
308 Metropolen dieser Welt“.

309 TS: Aber Sie als Tempelhof Projekt versuchen gerade kreative Wirtschaft zu fördern?
310 R5: Genau, wir versuchen sie... Andersrum... Wir versuchen Räume und Flächen bereitzustellen,
311 damit die kreative Wirtschaft hier hinkommt. Weil wir wissen, dass sie immer auf der Suche ist nach
312 neuen Räumen, nach neuen Betätigungsfeldern und natürlich auch ein Motor der Stadtentwicklung
313 sind. Also, wir sind ja Stadtentwickler, wir kümmern uns um den urbanen Gedanken letztendlich. Wir
314 zehren jetzt nicht um das einzelne Produkt, was produziert wird oder von irgendjemandem erdacht
315 wird. Wir sind dafür da, die Räume zu schaffen letztendlich, weil wir Idee oder Vorstellung davon
316 haben, wie es sein könnte, so einen belebten Raum zu schaffen und was das auch für einen Vorteil
317 hat für die Stadt. Wenn man jetzt das Flughafengebäude sieht, dann es ist immer noch ein Gebäude,
318 was relativ (aufgrund seiner Architektur) sehr monumental abweisenden Charakter hat. Es ist sehr
319 steinern und hat durchaus das Statement der nationalsozialistischen Architekturideologie – groß,
320 kräftig, und den Menschen kleinmachend. Und das haben wir da, das ist ein historischer Erbe. Und
321 unsere Idee ist, diesen historischen Erben natürlich nicht nur zu bewahren, aber gleichzeitig auch zu
322 überwinden, indem man sagt: „Was ist der größte Sieg über die Nazis? Ist ja im Grunde friedliche
323 kreative Nutzung eines Gebäudes, eine friedliche Nutzung eines Gebäudes“. Und wir haben das

324 letztendlich seit über 60 Jahren hier hinbekommen nach den Zweiten Weltkrieg erst durch die
325 Amerikaner... Und wir haben jetzt... Quasi treten jetzt ein in so eine dritte Stufe dieser Entwicklung.
326 Das heißt, Räume schaffen, eine Nutzung anbieten, die nicht das widerspiegelt, was vorher hier war,
327 wo Leute aus der Flughafenverwaltung irgendwelche Akten vollgeschrieben haben oder so, sondern
328 Öffnen des Gebäudes, Menschen reinkommen lassen, diesen Ort letztendlich bespielen, lebendig zu
329 gestalten und aus ihm heraus Dinge entstehen zu lassen. Das ist ja der Idealfall im Grunde
330 genommen und dadurch lebendigen Raum zu schaffen im Gebäude und außerhalb des Gebäudes in
331 der Interaktion zwischen der Stadt und dem Gebäude, der Immobilie an sich. Das ist die Idee.

332 TS: Also, Sie würden sagen, dass diese Initiative „Tempelhof Projekt“ schon sehr bedeutend für die
333 Gestaltung des Images Berlin ist?

334 R5: Na klar, ich muss das jetzt als Kommunikationschef sagen, dass wir eine wahnsinnige Bedeutung
335 haben in der gesamten Image-Strategie. Nein, man muss sich ein bisschen in Demut üben. Wir sind
336 ein Teil dieser ganzen Entwicklungsstrategie. Wir decken halt einen Bereich ab, der ziemlich breit ist.
337 Also, wir haben viele Punkte auch der Berlin Attraktivität bedient. So. Also, wir haben... Ich weiß nicht,
338 wie die Zahlen sind, aber ein nicht unbeträchtlicher Anteil von Menschen, die nach Berlin kommen,
339 sind an der Geschichte interessiert z.B. Die suchen nicht nur die Berliner Mauer, sondern die suchen
340 auch noch Spuren des 20. Jahrhunderts, die hier in Berlin überall zu finden sind. Und dieses Gebäude
341 hier in Tempelhof ist quasi der Vexierspiegel für die Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts. Da ist
342 Nationalsozialismus mit drin, da ist die Zweite Weltkrieg mit drin, da ist die Befreiung mit drin, da ist
343 die deutsche Teilung mit drin, da ist die Zeit der Westalliierten (vor allen Dingen der US-Amerikaner) in
344 Berlin mit drin. Also, da kann man wahnsinnig viel erzählen nur in diesem Gebäude und nur um dieses
345 Gebäude herum. Das suchen Leute. Also, wir haben über 30.000 Besucher im Jahr, die wirklich durch
346 die geführten Touren durchs Gebäude gehen, sich das anschauen wollen. Das ist der eine Punkt.
347 Dann haben wir durch diese Event-Location, durch diesen Veranstaltungsort Flughafen Tempelhof
348 natürlich eine wahnsinnige Außenwirkung international. „Wow, die haben aber ziemlich coolen alten
349 Flughafen, den sie jetzt nicht mehr als Flughafen nutzen, sondern da finden Messen statt, Kongresse,
350 Open-Air Festivals... Da finden Sportveranstaltungen statt“. Nächstes Jahr gibt's Formel 1 hier mit
351 Elektroautos. Also, das ist richtig dickes Pfund, was da so hier im Grunde mitten in der Stadt liegt. Die
352 Veranstaltungsfläche zu haben in unglaublichen Dimensionen und das alles so mit einer historischen
353 Flughafen-Atmosphäre – das ist schon ziemlich dicker Fisch in dem Standortmarketing für die
354 gesamte Stadt. Das ist jetzt der zweite Punkt.

355 Und dann haben wir die Möglichkeit, Flächen für eine wirtschaftliche Nutzung bereitzustellen, das sind
356 eben jene Kreativen, die ständig auf der Suche nach neuen Räumen sind (worüber wir schon
357 gesprochen haben).

358 Das sind drei Aspekte, die nicht unwesentlich sind für die Gesamtstrategie, Tourismusstrategie, auch
359 Image-Strategie letztendlich des Landes Berlins. Insofern sehen wir uns da schon als schon
360 mittelgroß gewichtigen Teil. Wir sind jetzt nicht die Treiber, wir sind nicht „Visit Berlin“, wir sind auch
361 nicht die Tourismus-Gesellschaft hier für die Stadt, sondern sind halt ein Teil und haben - wir müssen
362 sagen – mit das prominenteste Gebäude der Stadt unter unseren Fittichen und unserem
363 Management; wir sind schon kein unwichtiger Player.

364 TS: Können Sie sonst an welche wichtige Player in der Stadtentwicklung denken? ... Oder
365 Standortmarketing?

366 R5: Also, es ist jetzt die Frage, in welchem Bereich oder auf welche Zielgruppe man guckt. Wenn Sie
367 auf Unternehmensansiedlungen schießen, dann ist Adlershof ein ganz wichtiger Player, die für ziemlich
368 große Attraktion im Sinne von Sachen anziehen stehen... Überhaupt keine Frage aus der
369 Stadtentwicklung heraus. Sie haben Technologie-Park da unten im Süd-Osten. Also, Adlershof ist
370 wahnsinnig erfolgreich und zieht nach wie vor Firmen an, die nach Berlin kommen. Der Rest ist
371 kleinteiliger. Das heißt, wenn wir jetzt aus der Veranstaltungssicht heraus denken, dann natürlich die
372 Messe Berlin, klar. Das ist der große Tanker. Aber dann teilt sich ja noch wahnsinnig auf in so
373 kleinere Veranstaltungsorte, die auch wichtig sind. Und dafür sorgen, dass diese Idee, dieses
374 Transformatorischen, Transitorischen in Berlin nach wie vor lebendig bleibt. Also, wenn man „Arena“
375 in Treptow nimmt, oder „Die Station“ irgendwo in Kreuzberg – das sind ja Orte, die irgendwie
376 Zwischennutzung letztendlich sind von alten Industrieanlagen auch. Könnte man in Tempelhof auch
377 sagen – das ist eine Zwischennutzung irgendwie eines Industriebaus. Die sorgen dafür, dass es
378 Raum gibt, dass Möglichkeiten sind, Dinge zu tun, sich zu präsentieren, die nicht fertig sind, die nicht
379 irgendwo eine Alu-Halle irgendwo haben wie die Messe Hannover oder so – da kann man hingehen -
380 aber da kannst du auch irgendwo Osnabrück oder München oder weiß der Teufel wo sein - das ist
381 vollkommen egal. Du hast eine Messehalle, die sieht wie eine Messehalle. Berlin hat viele
382 spektakuläre teilweise auch leer stehende Gebäude, die man eben für solche Sachen nutzen kann
383 und die auch genutzt werden.

384 TS: Verstehe. Haben Sie Kontakt zu Berlin Partner?

385 R5: Ja, Berlin Partner ist in der ganzen Frage der Wirtschaftsansiedlung, Wirtschaftskontakte und so
386 ist einer von den Institutionen hier in Berlin, mit denen wir ganz eng zusammenarbeiten. Es gibt immer
387 wieder irgendwie Schnittstellen. Wir sind daher auch in deren Netzwerk mit drin, wenn es darum geht,
388 welche Flächen man anbieten kann, wenn du Flächen brauchst. Das ist ein ganz wichtiger Partner.
389 Und dann der andere Partner ist „Visit Berlin“ natürlich, weil die halt den touristischen Aspekt auch
390 hier vom Standort sehen und mit denen sind wir auch im engen Kontakt, wenn es darum geht, auch
391 Leute hier hin zu bekommen, für den Standort zu begeistern, sie durch das Gebäude zu führen, zu
392 zeigen, welche Möglichkeiten es schon gibt und in der Zukunft noch geben wird.

393 TS: Das dachte ich mir schon, dass es diese zwei Partner gibt, weil sie sind irgendwie überall.

394 R5: (lacht) Ja, klar, das sind die großen Institutionen, die wichtig sind für die Stadt auch.

395 TS: Haben Sie auch Projekte zusammen? Wo Sie zusammen auftreten als Partner? Weiß ich nicht...
396 Messen...

397 R5: Ja, genau. Also, es gibt... Wir sind immer auf Gemeinschaftsständen des Landes Berlin z.B. Es
398 geht hier um das Veranstaltungsgeschäft, da sind wir unterwegs, aber auch Immobiliengeschäft...
399 Dort treten wir immer gemeinsam auf. Weil es sind Landeseigenesgesellschaften sind... Bzw. Berlin
400 Partner – public-private [Gesellschaft]... Aber das sind alles im Grunde Teile der Familie. Auch mit
401 den Kulturprojekten z.B. – mit denen wir sind auch im Kontakt, wenn es darum geht, bestimmte Ideen
402 hier auch mal für das Gebäude zu entwickeln oder sowas.

403 TS: Auf welcher Weise ist das Berichtswesen aufgebaut bei Ihnen?

404 R5: Berichtswesen?

405 TS: Ja, wenn es sowas gibt...

406 R5: Sie meinen jetzt klassische Gesellschaftsberichtswesen? Was meinen Sie?

407 TS: Ja, also das Berichtswesen, wo man über Ihre Leistungen lesen kann, sich informieren.

408 R5: Wir sind eine Landeseigene Gesellschaft, wir haben den Aufsichtsrat. Unser Gesellschafter ist
409 das Land Berlin. Und der Aufsichtsrat ist besetzt mit den Vertretern aus verschiedenen
410 Senatsverwaltungen auf Stadtsekretärebene und externen Fachleuten. Und das ist so zu sagen ist
411 das Kontrollgremium. für die Gesellschaft. Dem berichten wir auch und wir tun das quartalsweise mit
412 unseren normalen Geschäftsberichten. Und die Informationen, die bei uns sind, sind in den
413 Beteiligungsberichten des Landes Berlin sind auch nachzulesen.

414 TS: Meinen Sie, es gibt bestimmte Stoßrichtungen, entlang welcher Senat sich orientiert? Bei der
415 Gestaltung des Images Berlins.

416 R5: Stoßrichtungen? Das ist schwer zu sagen. Kann ich gar nicht einschätzen, weil diese Frage in der
417 Tat an die Senatsverwaltung gehen müsste. Ich kann jetzt auch aus der Stadtentwicklungsperspektive
418 so ein bisschen einschätzen, dass es schon darum geht, auch diese Stadt so zu gestalten, dass es
419 eine solidarische, gerechte und soziale Stadt bleibt. Also, ich merke mir schon, dass hier extreme
420 Aufwärtstendenzen gibt. Die ganze Frage der Gentrifizierung z.B., Verdrängung von ärmeren
421 Gesellschaftsschichten – Künstlern, Studenten, kleinen Betrieben aus der Innenstadt heraus. Das ist
422 ja der Prozess, der von statten geht, partiell, aber zumindest in einigen Bereichen, der aber natürlich
423 auch für das Image von solchen Stadtvierteln der Stadt auch sorgt. Dass da versucht wird, aus der
424 Stadtentwicklungsperspektive heraus, schon auch gegensteuern so zu sagen. Man muss auch
425 gucken, dass wir das hinbekommen, hier nicht Pariser Verhältnisse zu haben... Oder London
426 Verhältnisse. Es muss bezahlbaren Wohnraum in der Innenstadt geben. Das ist ganz wichtiges
427 Thema – bezahlbare Mieten, Wohnungsneuräume zu generieren. Wenn in der Tat jetzt 40.000
428 Menschen pro Jahr netto neu nach Berlin kommen... Die müssen auch irgendwo wohnen. Und sie
429 müssen unterkommen. Und wenn es Familien sind, dann brauchen sie soziale Infrastruktur,
430 Kindergärten, Schulen. Das muss alles da sein. Das sind ja Dasein Vorsorgegeschichten. Wenn das
431 nicht da ist, dann ist auch das Image Berlins irgendwann als eine Stadt, die bezahlbar ist, wo man
432 hingehen kann, wo man Chancen hat, auch irgendwas zu finden, Räume zu finden, nicht nur Räume
433 zum Wohnen, sondern Räume, um sich aufzuhalten... Ja, wird dann irgendwann akut gefährdet. Also,
434 die Stadtentwicklung muss schon gucken, dass sie genau dieses Mittel findet, so zu sagen, Bestand
435 zu pflegen, zu hüten und zu pflegen, Freiräume zu lassen, zu ermöglichen. Gleichzeitig aber dafür zu
436 sorgen, bestimmte Bereiche zu bebauen, wo dringend notwendige Bauten halt realisiert werden
437 müssen. Also, Stichwort Wohnungsbau. So. Das ist eine Stoßrichtung, die ganz wichtig ist.

438 TS: Das sind auch die Ziele, die jetzt extrem aktuell sind?

439 R5: Absolut. Also, ich würde jetzt so formulieren, dass es geht schon darum, jetzt ganz massiv
440 Wohnungsbau also Wohnungsneubau zu fördern, eben um nach wie vor Platz zu schaffen und um
441 das Ganze zu verbinden mit so einer Idee einer solidarischen Stadt. Das ist eben... Berlin ist keine
442 reiche Stadt, Berlin ist nicht Hamburg, auch nicht München, Berlin ist nach wie vor arm. Aber es
443 kommen ja nicht nur arme Menschen nach Berlin, sondern es kommen auch Leute nach Berlin, die
444 sich locker leisten können Innenstadtmieten von 10, 11, 12, 13, 14 EUR aufwärtszuzahlen, weil sie es
445 aus einer anderen Region entweder der Welt oder Deutschlands einfach gewohnt sind. Wenn sie aus
446 Frankfurt am Main nach Berlin kommen, dann lächeln sie über die Mieten in der Innenstadt. Für die
447 Berliner Bevölkerung ist es aber durchaus eine Nummer zu groß. Also, einfach zu teuer. Da die
448 Balance zu finden, miteinander zu gewährleisten, ist ein ganz wichtiger Punkt. Damit man nicht eben
449 homogene, homogenisierte Stadtvierteln hat am Ende, sondern die berühmte Berliner Mischung, die
270

450 genau das ausmacht, was wir die ganze Zeit besprochen haben hier, letztendlich auch sicher zu
451 stellen.

452 TS: Was könnte diese Senatsverwaltung für die Stadtentwicklung und Umwelt besser machen?

453 R5: (lacht). Das ist ganz schwierig. Also, das kann ich Ihnen aus dem Stand heraus nicht sagen, da ist
454 wirklich auch mal die Senatsverwaltung auch selber mal, in der selbstkritischen Analyse
455 anzusprechen... Ich glaube, dass die schon einen sehr guten Job machen, die jetzige Regierung auf
456 die Probleme hinzuweisen, die es gibt in dieser Stadt. Weil in der vorherigen Regierung... Bei der
457 vorherigen Senatoren war es nicht so, dass gesagt wurde: „Ja, wir haben ein Problem mit Wohnraum
458 in der Stadt“. Das hieß es immer: „Es gibt ausreichend Wohnungen in der Stadt und wir haben keinen
459 Wohnungsnot“. Das wurde vielleicht ein bisschen falsch eingeschätzt. Die jetzige Regierung hat das
460 ganz klar auf die oberste Priorität gehängt und gesagt: „Das müssen wir machen“... Und hat es
461 angeschoben. Sagen wir mal, die ganzen Instrumentarien, Vorbereitungen dazu getroffen,
462 Wohnungsbündnisse geschlossen, versucht halt mit den Partnern Landeseigene
463 Wohnungsbaugesellschaften gemeinsam Flächen zu entwickeln... Das war ja die Idee hier in
464 Tempelhof – innenstädtische Fläche, landeseigene Grundstücke von landeseigenen
465 Wohnungsbaugesellschaften mit subventionierten Mieten letztendlich bereitzustellen. Das war ja die
466 Idee. Deswegen dachten wir auch: „Wir tun Gutes“. Und trotzdem wurde es abgelehnt. Dieses
467 Instrumentarium ist aber deswegen nicht falscher, weil sie müssen ja in der Innenstadt verdichten.
468 Also, sie müssen Wohnraum auch in der Innenstadt bereitstellen, weil es kann ja nicht sein, dass alle
469 Menschen, die nach Berlin kommen, irgendwo am Stadtrand wohnen. Und dann morgens irgendwann
470 in die Stadt reinpendeln und abends wieder rauspendeln. Dann haben sie so zu sagen dieses
471 Downtown-Phänomen. Das kann ja nicht sein. Das ist ganz wichtig für Berlin. Also, Berlin ist keine
472 Downtown-Suburbia Stadt, sondern es ist polyzentrisch. Also, ganz viele unterschiedliche
473 Stadtbereiche... Nicht umsonst gibt's diesen Begriff „Kiezes“ hier in der Stadt. Also, Kieze,
474 Ministadtzentren letztendlich, und die müssen weiterhin gestärkt werden. Und da müssen wir auch die
475 Voraussetzungen schaffen, planungsrechtliche Voraussetzungen schaffen, dass man da auch bauen
476 können letztendlich, dass wir da weiterentwickeln können. Das wird ganz schwer und das wird eine
477 große Herausforderung sein auch für die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, da die
478 Leute zu überzeugen, dass das auch gut ist. Weil kein Mensch, der im Hinterhaus wohnt und seit 40
479 Jahren eine zerschossene Baulücke vor sich hat (die aber eigentlich früher bebaut gewesen ist), hat
480 Lust darauf, dass ihm ein Haus vor die Nase gesetzt wird. Das kann ich völlig nachvollziehen. Aber...
481 Da stoßen aber einzelne Interessen auf gesamtgesellschaftliche Interessen und da muss man
482 abwägen. Tempelhof hat leider dazu geführt, dass diese Neinsager-Mentalität doch sehr stark
483 geworden ist. Ok, man kann hier... eine Stimme erheben, und selbst und bei so großem Projekt wie
484 Tempelhof war es möglich, die Senatsplanung (also, offizielle Planung) zu stoppen. Dann wird es ja
485 wohl bei so einer Baulücke irgendwo in Kreuzberg oder Charlottenburg möglich sein, und deswegen
486 versuchen wir eine Bürgerinitiative auf den Weg zu bringen, die das verhindert. So, das ist durchaus
487 ein Problem. Die werden in Berlin kein Bauprojekt haben, wo nicht die Leute sagen: „Das finden wir
488 aber doof“. Das ist schwierig. In anderen Städten ist es schon ein bisschen anders. Da sagen Leute:
489 „Ok, das ist kein Problem. Es ist halt so“. In Berlin gibt's eine sehr kritische auch Masse von
490 Menschen, die aus der Berliner Geschichte heraus... Letztendlich, Berliner waren immer Regime-
491 kritisch, oder der Obrigkeit gegenüber kritisch eingestellt. Das zieht sich durch Jahrzehnte durch. Was

492 auch eine Kraft ist, die diese Stadt auch ja besonders ausmacht. Die dann wieder aber immer neu
493 ausjustiert werden muss. Ok, jetzt müssen wir aber schauen. Es gibt Notwendigkeiten bei der
494 Stadtentwicklung, und die muss man natürlich gemeinsam aushandeln und zu einer Lösung kommen.
495 Sodas ist eben nicht nur für die paar, die schon eine Wohnung haben schön ist sondern auch für die,
496 die nach Berlin kommen.

497 TS: Ok, verstehe. Wir werden bald zu Ende kommen. Die Zeit ist bald rum. Ich würde noch gerne
498 fragen, wie es sich fühlt, in so einem Projekt zu arbeiten? Was mögen Sie am meisten an Ihrer Arbeit?

499 R5: Also, hier in dem Projekt finde ich es großartig, als Kommunikationschef für ein Ort zu sprechen,
500 der eine welthistorische Bedeutung hat, der wahnsinnig emotional ist bzw. die Leute emotional berührt
501 – jeder, der über Tempelhof spricht, hat irgendeine Erinnerung an diesen Ort oder eine Meinung zu
502 diesem Ort. Es lässt keinen kalt. Also, jeder, der sich mit Tempelhof beschäftigt, ist leidenschaftlich bei
503 der Sache. Das ist ein ganz starker Vorteil für diesen Ort, weil der hohe Aufmerksamkeit hat, weil die
504 Leute sehr genau drauf schauen, was wir hier tun. Und weil es halt eine große Herausforderung ist,
505 die ganzen komplexen Entwicklungsebenen, die auf diesem Gebäude oder auf dem gesamten Areal
506 liegen, letztendlich mit einander zu verbinden, zu gucken, was kann man machen, wie kann man
507 diesen Raum letztendlich auch verändern, entwickeln mit Blick auf die Geschichte, die
508 unterschiedlichen Ebenen der Geschichte... Also, das ist ein Projekt, das sich so in dieser Form und
509 in dieser historischen emotionalen Bedeutungstiefe so in Berlin kein zweites Mal finde. So. Und das
510 ist, was mich hier so quasi am Leben hält (lacht).

511 TS: Ok, gut. Vielleicht wollen Sie noch irgendwas dazu sagen? Zu unserem Thema?

512 R5: Ich glaube, ich habe so viel geredet, dass ich jetzt Schluss machen werde (lacht).

513 TS: Ich danke Ihnen vielmals!

7.6 Interview R6

Participant: R6

Organization: Senate Chancellery, Department II (PR and Location Marketing)

Position: PR and location marketing for Berlin

Date: 05.01.2015

Duration: 50 min.

Interviewer: Tatiana Sitnikova (TS)

Transcription: Tatiana Sitnikova

- 1 TS: Ja, dann fangen wir an! Seit wann sind Sie hier bei der Senatskanzlei tätig?
- 2 R6: Noch nicht so lange. Erst seit einem Jahr. Also, seit... Januar 2014 habe ich angefangen. Genau.
- 3 TS: Was ist Ihre Funktion hier?
- 4 R6: Also, ich bin Gruppenleiterin für Öffentlichkeitsarbeit und verantworte also sowohl
- 5 Veranstaltungen die wie hier machen für das Land Berlin als auch Standortmarketing und
- 6 Öffentlichkeitsarbeit.
- 7 TS: Das heißt, Sie arbeiten eng zusammen mit Berlin Partner?
- 8 R6: Genau. Mit Berlin Partner und Visit Berlin.
- 9 TS: Ok, und „be Berlin“?
- 10 R6: Das ist ja die Hauptstadtkampagne...
- 11 TS: Genau, aber sie unterscheiden sich – es gibt „Standortmarketing“ und es gibt „Image-
- 12 Kampagne“...
- 13 R6: Genau. Aber ich mache sehr viel mit der Hauptstadtkampagne, mit „be Berlin“ quasi. Mit Sarah-
- 14 Tietze arbeite ich sehr viel zusammen.
- 15 TS: Ach, schön!
- 16 R6: Genau. Und mit Standortmarketing habe ich auch ein bisschen was zu tun, weil wir ja auch die
- 17 Olympia-Bewerbung machen für das Land Berlin. Da arbeite ich auch sehr stark mit Berlin Partner
- 18 zusammen.
- 19 TS: Würden Sie bitte über Ihre Aufgaben erzählen? Wie sieht Ihr Arbeitsalltag aus?
- 20 R6: Also, es gibt halt mehrere Punkte. Der eine Punkt ist Veranstaltung. Das ist der „Tag der
- 21 deutschen Einheit“, den wir immer organisieren. Der wird ja in jedem Bundesland unterschiedlich
- 22 ausgerichtet, jedes Jahr woanders... Was machen wir? Oder ich, meine ich? Ich bereite die
- 23 Präsentation des Landes Berlin vor. Das andere ist „Die Lange Nacht der Museen“, die wir
- 24 mitbegleiten. So wie ein „Tag der offenen Türen“ quasi Abend. Und dann das Hoffest des
- 25 Regierenden Bürgermeisters. Das ist auch einmal im Jahr im Sommer, was wir zusammen mit Berlin
- 26 Partner ausrichten.
- 27 Dann, wie Sie auch sehen, wir haben auch sehr viele Broschüren, die ich mit herausgebe. Das ist halt
- 28 von einfachen Flyer bis über Informationsbroschüre und... Das klassische Programm, würde ich
- 29 sagen.

30 Dann habe ich noch die ganze Kampagne-Steuerung mit Berlin Partner – also die Hauptstadt
31 Kampagne, aber auch Standortmarketing zu verantworten. Und zum Standortmarketing zählt ja zum
32 Beispiel auch die Bewerbung Berlins um die Olympische und Paraolympische Spiele, und alles was
33 darüber hinaus ist – kleine, große Anfragen vom Parlament, Tagesanfragen – weniger, weil ich ja
34 nicht die Pressearbeit mache, sondern wirklich eher bezogen auf Themenkomplexe. Das mache ich
35 eigentlich als auch alles was „Campaigning“ ist. Das liegt eigentlich auch bei mir.

36 TS: Sie sind Referat II...

37 R6: Genau, Referat II.

38 TS: IIA?

39 R6: IIA, richtig.

40 TS: Da steht auch, Sie machen Koordinierung der Seite „berlin.de“...

41 R6: Ne, das mache ich nicht, das macht die Landesredaktion. Die sitzt nebenan. Vielleicht können wir
42 mal vorbeigehen wenn sie mal da sind.

43 TS: Und vielleicht können Sie auch später paar Sachen erzählen, wie da die Arbeit organisiert ist?

44 R6: Ja, kann ich. Ich kenne die natürlich nicht so gut, weil die eigenständig sind. Es gibt halt Referat
45 IIA und es gibt halt ein Bereich „Öffentlichkeitsarbeit“. Das mache ich. Dann gibt's ein Bereich
46 „Landesredaktion“ und die machen so zu sagen alles, was Internet betrifft. Aber wir können mal gerne
47 mal vorbei gehen nachher.

48 TS: Ja, falls wir Zeit haben.

49 R6: Genau.

50 TS: Wie viele Menschen sind Sie hier in dem Referat?

51 R6: Also, jetzt muss ich mal überlegen... Wir sind... Ich muss Herrn Müller mal fragen. Das weiß ich
52 gar nicht. Wir sind schon ziemlich viele Leute, aber bei mir... Wir sind eins, zwei, drei... Vier Leute
53 insgesamt.

54 TS: In dieser Unterabteilung?

55 R6: Genau. Aber im Referat sind es natürlich deutlich mehr.

56 TS: Gut. Wollen wir jetzt über das Image Berlins sprechen? Wie wird Ihrer Meinung nach das Image
57 Berlin wahrgenommen?

58 R6: Ja, also, ich glaube, wir machen ja eigentlich immer Erhebung, wie das Image Berlins wirkt. Also,
59 international gilt Berlin schon als weltoffene tolerante liberale Stadt, die ein bisschen früher noch vor
60 ein paar Jahren (wie Sie vielleicht selber wissen) cool und hip und trendy so zu sagen
61 wahrgenommen wird. Das hat sich, glaube ich, ein bisschen geändert. Die Stadt hat immer noch
62 einen hohen Anziehungspunkt. Berlin ist immer noch eine der meistbesuchten Städte weltweit. Schon
63 abgeschlagen hinter London und Paris sieht man an den Tourismus Zahlen, wie es nach oben geht.
64 Aber die Stadt ist, glaube ich, ein bisschen erwachsener und reifer geworden. Es ist nicht nur dieses
65 Party-Image, sondern wirklich es gibt auch eben bestimmte Punkte, für die für die Berlin mittlerweile
66 steht. Wie zum Beispiel Startups, Gesundheitswirtschaft. Natürlich auch diese ganze Kulturszene von
67 der wir leben – das ist ein wahnsinniger Anziehungspunkt, deshalb kommen viele Menschen nach
68 Berlin. Ich glaube, Berlin hat einfach viele Facetten, aber der Kern ist dann wirklich diese weltoffene
69 tolerante Metropole, die wir sind und was wir auch ausstrahlen nach außen.

70 TS: Ich habe erfahren, dann manche Leute denken, dass in Deutschland das Image Berlins ist
71 irgendwie nicht so toll wie im Ausland. Woran liegt das?

72 R6: Jetzt muss man ja unterscheiden, von wem haben Sie es erfahren, wer sagt sowas? Sind das
73 private Leute, sind das Unternehmen?

74 TS: Ihre Kollegin aus dem Referat IV. Sie meinte, sie hat irgendwie das Gefühl, dass es viel Böses
75 über Berlin wird in Deutschland erzählt...

76 R6: Also, diese Erfahrung kann ich eigentlich nicht teilen. Das ist immer die Frage... Das ist ein zu
77 allgemeiner Satz, finde ich. Man muss unterscheiden von wem das... Bezieht das sich auf die
78 wirtschaftlichen Faktoren? Wird das politisch gemeint? Das kann man so ad hoc nicht beantworten.
79 Wir sind die Bundeshauptstadt, ja... Ich finde, wir müssen uns überhaupt nicht verstecken. Wir haben
80 ja ein tolles Image, von dem wir auch Deutschland weit zerren. Wenn ich z.B. einmal im Jahr mit der
81 Tag der Deutschen Einheit unterwegs bin, wo wir diese Berlin Präsentation haben, da wir sind mit
82 Abstand immer die, die, sagen wir mal, am begehrtesten sind. Und wir haben wahnsinnig viele Leute,
83 die über Berlin alles wissen wollen. Und ich glaube schon, dass wir sind ein Magnet, das auch in
84 Deutschland... Aber klar, es gibt auch Konkurrenz zwischen den Städten, zwischen den Regionen. Es
85 wird so bleiben. Aber, wie gesagt, wir sind die Hauptstadt. Und deshalb würde ich sagen, wir haben
86 schon ganz klaren Standortvorteil vor den anderen Städten.

87 TS: Würden Sie vielleicht irgendwelche Initiativen des Senats nennen, die die größte Rolle für die
88 Gestaltung des Images [Berlins] spielen oder gespielt haben?

89 R6: Na ja, das ist immer... Man kann ja sagen, 2008 finge es ja an mit dieser „be Berlin“ Kampagne.
90 Das wird Ihnen Frau Tietze schon gesagt haben?

91 TS: Genau.

92 R6: Dann muss ich jetzt nicht von vorne anfangen. Ich glaube schon, dass das dazu geführt hat,
93 dieses Auftreten von Berlin auch international zu professionalisieren. Es gibt diese
94 Hauptstadtkampagne, die in der Stadt wirkt über verschiedene Themengebiete: von Wirtschaft über
95 Kultur über... Ganz normale Berlin Werbung ein bisschen... Also, internationale Auftritte, wo dann der
96 Regierende Bürgermeister z.B. in verschiedene Städte fliegt, bei denen wir über Städtepartnerschaft
97 unterhalten und dann eben auch auftritt und für Berlin wirbt indem z.B. die Wirtschaftsvertreter
98 mitgenommen werden. Ich glaube, die letzten Jahre haben viele dazu beigetragen, das positive Image
99 (was Berlin ja sowieso schon hat) nochmal zu verstärken. Das macht ja auch Spaß für eine Stadt zu
100 werben, in die sowieso alle kommen wollen. Sie müssen sich vorstellen, es kommen immer mehr.
101 Berlin wächst, wächst und wächst. Also, jedes Jahr kommen 40.000 neue Menschen nach Berlin. Die
102 wollen hier wohnen, arbeiten, ihre Kinder zur Schule schicken... Das sind wahnsinnige
103 Herausforderungen, aber es ist eben auch schön, und um mit diesem Image zu werben... Das glaube
104 ich hat sich in den letzten Jahren ganz schön professionalisiert und das ist deutlich, erkennbarer
105 worden auch...

106 TS: Aber jetzt sind wahrscheinlich andere Seiten Berlins dann... Wie soll ich dann sagen? Vermittelt.
107 Also, früher z.B. so „Kultur, Startups, Entwicklungsstadt“. Jetzt sind wahrscheinlich andere Seiten
108 Berlins nach außen gezeigt, oder?

109 R6: Ne, wir werben schon immer noch mit... Es ist ja unterschiedlich, sagen wir mal, für diese ganze
110 Wirtschaftsförderung – da müssen Sie sich auf jeden Fall mit der Senatsverwaltung für Wirtschaft
111 auch treffen, da die machen ja auch ein Teil – Standortmarketing für Berlin. Das würde ich Ihnen auch
112 empfehlen, weil das nochmal viel mehr wirtschaftsorientiert ist. Und die versuchen auch halt mit den
113 ganzen Standortvorteilen... Also diesen ganzen Bereichen Medizin, Gesundheitswirtschaft,

114 Dienstleistung mit... Ja, auch mit Startups und so zu sagen mit diesen so zu sagen Clustern für Berlin
115 zu werben. Also, es hat sich schon nicht so viel geändert, als das was sie ansprechen. Also, das sind
116 schon ganz klar die Vorteile der Stadt, mit denen wir so zu sagen versuchen auch Schwerpunkte zu
117 setzen. Also, ich kann Ihnen etwas mitgeben *gibt eine Broschüre*. Da sind auch so verschiedene
118 Punkte drin, wo nochmal steht was Berlin in den letzten Jahren so gemacht hat. Sie können gerne
119 eine [Broschüre] mitnehmen.

120 TS: Ja, gerne. Danke schön.

121 R6: Da stehen also wirklich die Punkte drin, die sehr wirtschaftsorientiert sind, die sich aber eben auch
122 auf Kultur beziehen, auf Medien... Berlin als Medienstandort... Das ist z.B. auch ein Punkt, der sich
123 rasant in den letzten Jahren verändert hat. Diese ganze Filmförderung, die hier stattfindet,
124 internationale Produktion...

125 TS: Die Broschüre ist dann bestimmt auf die Richtlinien der Regierungspolitik bezogen?

126 R6: Absolut, genau. Dann ist das ja die Aufgabe des Landes Berlin, oder auch meine Aufgabe
127 natürlich, auch, zu sagen, was hat das Land Berlin in den einzelnen Bereichen in den letzten Jahren
128 erreicht. Das ist ja nicht nur die reine „Berlin Kampagne“, sondern auch eben das, was das Land
129 Berlin mit dem Regierenden Bürgermeister, aber auch mit den Senatoren in den einzelnen
130 Politikbereichen erreicht hat.

131 TS: Wer sind sonst die wichtigsten Akteure, die an das Image Berlins arbeiten?

132 R6: Oh, ich finde das immer... Auch facettenreich... Also, natürlich, wer wirbt am meisten für Berlin?
133 Es ist natürlich der Regierende Bürgermeister, er ist natürlich ganz hoher Absender, weil er der
134 Ministerpräsident des Landes Berlin ist, aber auch die Senatoren und Senatorinnen, natürlich. Es sind
135 aber auch Berlin Partner z.B., Visit Berlin, Kulturprojekte, die ganz viel für die Hauptstadt machen. Das
136 sind aber eben auch die einzelnen Unternehmen, die hier sind. Jeder ist irgendwie Multiplikator, der
137 für diese Stadt wirbt auf seiner Art. Deshalb würde ich gar nicht sagen, es gibt einen großen Guru da
138 oben, sondern es gibt eben ganz verschiedene Bereiche, die auf ihre Art für Berlin stehen und werben
139 letztendlich, ja.

140 TS: Ok, gut. Wollen wir jetzt über die Öffentlichkeitsarbeit reden, obwohl Sie haben gesagt, dass Sie
141 nicht ganz für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind...

142 R6: Doch, bin ich.

143 TS: Ja, aber so themenbezogen, meinen Sie.

144 R6: Ja, das ist was ich beschrieben habe. Das ist von den Veranstaltungen über Publikationen...

145 TS: Würden Sie bitte erzählen, wie die PR-Arbeit üblicherweise organisiert ist?

146 R6: Also, es ist so, dass wie Sie wissen, wir sind ja nicht sehr viele Leute. Deshalb macht diese ganze
147 Werbe-und PR-Kampagne... Macht eigentlich Berlin Partner für das Land Berlin. Ansonsten müsste
148 man es halt so machen, dass man hier mehr Leute hat und auch eine Agentur beauftragt, die das
149 alles macht. Das machen wir nicht, sondern unsere Agentur, unsere „Public private partnership“ ist
150 quasi Berlin Partner, mit denen wir also die gesamten PR-Aktivitäten koordinieren. Es gibt eben auch
151 kleinere Sachen, wenn es so um Broschüre geht, die wir auch selber ausschreiben, wo wir dann bei
152 Agenturen anfragen, und die das dann für uns umsetzen. Aber da wir eben nur relativ wenig sind,
153 haben wir das so zu sagen verteilt auf verschiedene Köpfe.

154 TS: Ist Berlin Partner dann Ihnen untergeordnet?

155 R6: Ne, das würde ich auch nicht sagen. Es ist schon eine „Public private partnership“,

156 auf einer Augenhöhe quasi. Natürlich gibt das Land Berlin Geld dafür, dass Berlin Partner... Es sind
157 Steuergelder, die jedes Jahr im Haushalt eingestellt werden, dass die für uns so zu sagen in
158 verschiedenen Bereichen werben. Das ist so zu sagen... Ja, die Strategie dahinter. Und es gibt halt
159 mich, die das ein bisschen vor allen Dingen koordiniert und steuert, die ganzen PR-Aktivitäten und die
160 Fäden ein bisschen zusammen hält.

161 TS: Dann Sie setzen Sie sich dann regelmäßig mit Berlin Partner zusammen...

162 R6: Genau, wir haben Jour-Fixe jede alle zwei Wochen, wo wir ganz normal wie in Agenturen auch mit
163 Projekt-Plänen arbeiten, wo wir halt die ganzen verschiedenen Bereiche durchgehen, durchsprechen,
164 Pläne entwickeln, und wie es dann weiter geht... Ja. Und auch so natürlich sonst sind wir immer im
165 engen Austausch, wenn irgendwas ansteht.

166 TS: Was sind die großen Projekte im diesem Jahr? 2015.

167 R6: Das kann ich noch gar nicht sagen, weil wir ja einen neuen Regierenden Bürgermeister haben
168 und weil wir noch gar nicht... Der erste Schritt ist erstmal mit ihm zu reden und dann wird es jetzt
169 relativ schnell klar werden, wo die Reise hin geht dieses Jahr.

170 TS: Wahrscheinlich schon jetzt im Januar?

171 R6: Ja, genau.

172 TS: Dann bin ich vielleicht ein bisschen zu früh bei Ihnen.

173 R6: Ja, das ist jetzt so jetzt Umrüst-Phase quasi. Wo erstmal viel in den normalen Modus kommen
174 muss.

175 TS: Gibt's sonst welche Kooperationspartner bei der PR-Arbeit?

176 R6: Ja, wie gesagt, es sind die Kulturprojekte. Wir machen mit denen sehr viel zusammen. Wir haben
177 mit denen die Lichtgrenze gemacht zum Mauerfall... Ich weiß nicht, ob Sie das gesehen haben...

178 TS: Uhu, das kenne ich.

179 R6: Genau, sowas mache ich z.B. auch. Dann... Ja, das sind glaube ich die größten – Berlin Partner,
180 Kulturprojekte Berlin, mit denen wir zusammenarbeiten. Noch „Visit“ [Berlin] ist natürlich ganz wichtig
181 dabei, weil die ja wirklich die Tourismus Werbung für das Land Berlin auch machen und eben sehr
182 stark weltweit aktiv sind.

183 TS: Können Sie irgendwelche bemerkenswerte Vorteile dieser Zusammenarbeit mit den ganzen
184 Partnern nennen?

185 R6: Was heißt Vorteile... Na ja, es ist halt so... Das ist einfach in dem Sinne besser, weil wir einfach
186 nicht so viel Manpower haben und wir mit denen einfach große Projekte viel besser umsetzen können,
187 weil hinter dem Berlin Partner stehen 200 Leute. Bei Kulturprojekte weiß ich nicht viele sie sind. Die
188 dann so zu sagen fürs Land Berlin Ideen umsetzen. Und das ist natürlich ein Riesenvorteil, weil wir es
189 eben aus budgetären Gründen alles nicht alleine machen können und die sind total wichtig, dass wir
190 die mit am Board haben und dass wir gemeinschaftlich und kooperativ zusammenarbeiten. Das betrifft
191 auch die Sachen, was ich ganz vergessen habe, was ich auch mache. Das sind die ganzen Fußball-
192 Geschichten... Die Champions League Finale... Das sind ja alles Standort Faktoren. Dieses Jahr wird
193 es Champions League Finale in Berlin. Es ist doch ein Riesenergebnis, da guckt die ganze Welt auf die
194 Stadt. Das sind auch nationale Fußball Ereignisse, die wir hier haben... Und eben auch Olympia –
195 sowas zu konzipieren... Eine Stadt bewirbt sich für ein Ereignis in zehn Jahren. Sowas muss halt
196 auch alles überlegt, auch im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation durchgedacht und auf die
197 Spur gebracht werden.

198 TS: Verstehe. Können Sie vielleicht über irgendwelche Nachteile dieser Zusammenarbeit denken?

199 R6: Na ja, es ist immer so... Es ist halt... Ja... Nachteile? Wie soll ich das jetzt sagen... Ich sehe
200 eigentlich nicht so wirkliche Nachteile, weil ich komme aus einer Agentur, ich habe in einer Agentur
201 gearbeitet, ich weiß wie man Kampagnen macht, und kreiert und umsetzt und ich weiß, dass ich das
202 hier niemals alleine machen könnte und ich weiß, ich brauche meine Partner, um das eigentlich alles
203 machen zu können. Und klar, es gibt eben wie bei allen Projekten Reibungsverluste, aber eigentlich
204 kann ich jetzt nicht sagen, dass ich irgendwelche Nachteile sehe durch die Art und Weise wie wir
205 zusammen arbeiten.

206 TS: Wahrscheinlich nur auf der Phase der Abstimmung?

207 R6: Ja, das ist normal. Das kann man nicht... Das ist wie überall wo man arbeitet gibt es eben
208 bestimmte Spannungspunkte, wo man im Projekt leicht andere Vorstellungen hat oder doch über die
209 Kosten reden muss. Solche Geschichten... Aber es ist nicht, was irgendwie sich nachteilig auf das
210 Ganze insgesamt auswirkt.

211 TS: Verstehe. Als ich bei Frau Tietze war, sie meinte, Berlin Partner ist schon eine einzigartige
212 Gesellschaft so zu sagen. Stimmt das?

213 R6: Ja, das stimmt, weil es sowas eigentlich in den anderen Städten auch in Deutschland nicht so
214 gibt. Das ist halt so... Z.B. in Baden-Württemberg, wo die auch sehr bekannte Kampagne haben –
215 „Wir können alles außer Hochdeutsch“... Kennen Sie wahrscheinlich?

216 TS: Uhu.

217 R6: Genau. Das ist ja wirklich vom Land auch selber mitkonzipiert. Auch mit einer Agentur, natürlich.
218 Man braucht immer Agenturen, die sowas kreatives umsetzen, die das kreative Potenzial haben,
219 Werbung umzusetzen. Aber sie haben das auch z.B. alleine verantwortet. Das heißt, sie haben
220 irgendwie zehn Leute da, die das alles machen. Und wir eben wie gesagt nicht, sondern wir haben
221 wirklich Berlin Partner. Dahinter steht... Ist ja nicht nur die Hauptstadtkampagne, sondern... Da sind
222 eben auch 200 Unternehmen, die in dem Verbund auch für auch Berlin werben und sich einsetzen.
223 Das ist schon ein Alleinstellungsmerkmal.

224 TS: Ja, das stelle ich mir wie eine Uhr von innen vor. Da sind diese Dinge und sie sind alle verzahnt
225 miteinander...

226 R6: Genau. Es ist natürlich auch so... Weil Sie über die Nachteile gefragt haben, es ist natürlich so,
227 dass wenn man sowas hat wie Berlin Partner hat, die ja Steuergelder bekommen... Da steckt natürlich
228 eine gewisse Bürokratie dahinter. Das heißt, es dauert manchmal länger, um Sachen umzusetzen,
229 weil man eben Ausschreibungsfristen beachten muss, weil es einfach nicht so schnell geht, als wenn
230 ich jetzt irgendwo... Ich könnte es auch nicht, aber wenn ich jetzt in der freien Wirtschaft unterwegs
231 wäre... Es ist halt in der Verwaltung so, im öffentlichen Bereich, dass es etwas länger dauert... Aber
232 das sind jetzt die interne Wahrnehmung und keine, die sich jetzt explizit aufs Image [der Stadt]
233 auswirkt. Das ist ja nur ein Arbeitsprozess eigentlich.

234 TS: Ok. Was denken Sie, was ist bei der Planung und Umsetzung der PR-Maßnahmen besonders
235 wichtig? In dem Zusammenhang mit der Image-Strategie Berlins.

236 R6: Uhu... Naja, bevor man mit der Umsetzung anfängt, steht ja immer erst die Idee. Und wenn ich
237 keine gute Idee habe und kein gutes Konzept, dann wird es mit den PR-Maßnahmen auch dann etwas
238 schwierig. Ich glaube, das sind immer die ersten Schritte, wenn man vor allen Dingen weiß: „Was ist
239 der Ziel? Was will ich machen? Welche Maßnahmen mache ich letztendlich“, um das dann gut

240 umzusetzen. Und Herausforderungen bei der Umsetzung sind ganz normale, glaube ich, Prozesse,
241 die man in jedem Projekt hat. Dass vielleicht doch man im Laufe der Umsetzung merkt: „Vielleicht
242 hätten wir den Fokus auf diese oder jene Richtung gehen sollen... Und fehlt vielleicht jetzt doch das
243 Geld? Da muss man umsteuern...“ Solche Geschichten. Normale projektbezogene, sagen wir mal,
244 Herausforderungen, würde ich denken.

245 TS: Verstehe... Also, Sie sind hier seit einem Jahr ungefähr. Was war die schwierigste Erfahrung, ob
246 solche gab bis jetzt? Was war die größte Herausforderung?

247 R6: Für mich persönlich – ich komme ja aus einer Agentur – war auf jeden Fall das Verwaltungsflair.
248 Also, das ist halt doch was neues, ja. Es ist eben... Eine andere Art des Arbeitens und eine andere Art
249 der Dokumentation letztendlich, und auch eine andere Sprache, ein anders Auftreten... Das war,
250 glaube ich, schon erstmal schon die Herausforderung, zu lernen. Aber das Aufgabenfeld ist so groß
251 und spannend, dass ich das hoffentlich schnell verinnerlicht habe (lacht).

252 TS: Was mögen Sie besonders an Ihrer Arbeit?

253 R6: Na, das ist einfach... Ich liebe halt Berlin. Für mich das ist das tollste überhaupt für die Stadt, in
254 der ich geboren bin, Öffentlichkeitsarbeit zu machen...

255 TS: Ah, Sie sind Berlinerin! Eine der letzten (lacht)

256 R6: Ja! Eine der wenigen (lacht). Für die Stadt auch zu arbeiten – das ist natürlich toll. Und dann auch
257 in dem ganzen Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Also, ich habe wirklich viele interessante Themen, ich
258 habe viele interessante Leute jetzt in einem Jahr kennengelernt und das ist ein echt spannender Job,
259 mit dem man wahnsinnig viel erreichen kann für die Stadt und fürs Land. Also, das macht einfach total
260 Spaß.

261 TS: Sie müssen sich ganz schön stolz fühlen...

262 R6: Ah ja... Ich versuche... Das ist gar nicht so „stolz“, sondern das macht einfach Spaß. Das ist
263 natürlich auch wahnsinnig herausfordernd, und zeitintensiv und es ist halt wirklich... Erst dachte ich:
264 „Na ja, ich komme aus der Agentur, es wird jetzt wahrscheinlich weniger sein“, aber es ist wahnsinnig
265 viel Arbeit, es ist schon echt... Wir haben eben viele große Projekte und Themen, wie jetzt letztes Jahr
266 die Lichtgrenze... Die dann wirklich ja auch einen herausfordern.

267 TS: Aber wenn man aus einer Agentur kommt, dann, ich denke, man kann alles.

268 R6: Ich glaube auch. Das hilft mir sehr auch mit Berlin Partner, weil ich eben weiß, wie einfach so
269 Arbeitsprozesse funktionieren. Das macht für die leichter und für mich ja eigentlich auch, wenn wir
270 zusammenarbeiten.

271 TS: Verstehe... Sie meinten, es gibt sehr viel Administratives. Das heißt, Sie müssten auch viel mit
272 den Berichten zu tun haben? Wie ist es?

273 R6: Ja, genau. Das sind einfach bestimmte Sachen, die man einfach aufschreiben muss, Sachen die
274 entschieden werden müssen, weil bis die entschieden werden, müssen viele Leute erstmal drauf
275 gucken und mit überlegen. Das ist natürlich wenn man in der freien Wirtschaft arbeitet... Weiß nicht,
276 ob es da mal schneller geht. Aber da kann man vielleicht schneller zum Chef gehen. Hier geht es ja
277 nicht. Der Chef ist ja der Regierende Bürgermeister. Da drunter gibt's natürlich noch andere, mit
278 denen ich eher zu tun habe, weniger mit ihm [dem Regierenden Bürgermeister], aber trotzdem...
279 Müssen so Sachen, auch gerade was es um sehr viel Steuergeld geht, müssen einfach enger
280 durchdacht werden und abgestimmt werden. Es ist eigentlich auch wichtig so. Und man muss eben
281 auch Sachen dokumentieren und sagen, warum hat eben das Land Berlin dafür Geld ausgegeben für
279

282 Berlin Partner und für dieses oder jenes Element der Kampagne und für kein anderes? Es kann
283 immer sein, dass das Parlament kommt und fragt: „Warum habt ihr dafür Geld ausgegeben?“ Und da
284 muss man halt schon nachvollziehen können. Deshalb meine ich, dauert das halt doch etwas länger,
285 als jetzt normal... Als ich das kenne.

286 TS: Ja, verstehe. Haben Sie auch mit der Medienbeobachtung zu tun?
287 R6: Ne, Medienbeobachtung mache ich nicht. Das macht halt wirklich unten die Pressestelle. Sie
288 haben ja den Pressespiegel, den Nachrichtenspiegel... Sie haben aber auch halt normale
289 Medienbeobachtung, die sie dann machen und auswerten.

290 TS: Machen sie das wöchentlich?
291 R6: Täglich, ja, ja, klar. Weil der Regierende muss natürlich jeden Tag wissen, was sind eigentlich die
292 Themen, was läuft, und wer kommentiert was, welche Zeitung. Wird dann eingeordnet. Das ist halt die
293 Aufgabe der Pressearbeit, sowas jeden Tag... Auch mit den Journalisten zu sprechen und sowas
294 vorzubereiten, zu analysieren.

295 TS: Meinen Sie, es wäre irgendwie möglich, irgendwie Zugang zu diesen Berichten zu kriegen?
296 R6: Glaube ich nicht.

297 TS: Zu intern?
298 R6: Genau.

299 TS: Dachte ich mir. Wie ist es mit der Medienarbeit? Haben Sie damit direkt zu tun?
300 R6: Nein, weil ich bin ja nicht die Pressesprecherin. Sondern es ist wirklich so... Öffentlichkeitsarbeit
301 bezieht sich immer auf Veranstaltungen, Publikationen und Kampagnen. Und Pressearbeit ist dann
302 wirklich die Arbeit für die Öffentlichkeit im Sinne der Journalisten und Meinungsbildner. Und das macht
303 die Frau Augenstein. Die ist aber erst seit drei Wochen hier, weil die Regierung in Wechsel jetzt an
304 der Spitze ist... Und die [die Pressestelle] machen eigentlich gar nichts außer Pressemitteilungen
305 schreiben, Pressetermine vorbereiten, Veranstaltungen begleiten im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit.
306 Solche Geschichten.

307 TS: Also, Sie arbeiten an einem Projekt und dann Sie schicken Informationen an die Pressestelle
308 weiter und sie schreiben eine Pressemitteilung z.B.?
309 R6: Genau.

310 TS: Also, ziemlich klassisch.
311 R6: Genau. Oder... Halt ein Mensch und wir machen ein Foto dazu... Das Foto kommt dann ins
312 Internet mit einem Bericht... Genau, ganz klassische Geschichte.

313 TS: Und wenn eine Anfrage kommt (z.B. über diese Lichtaktion [zum 25. Jahrestag des Mauerfalls]),
314 dann sie geht direkt an die Pressestelle?
315 R6: Genau, die geht direkt an die Pressestelle. Und dann beantworten die entweder der „Chef vom
316 Dienst“ oder direkt die Pressesprecherin je nach Relevanz und Schnelligkeit.

317 TS: Haben Sie eine Idee, wie viele Leute arbeiten dort? Ungefähr.
318 R6: Ja, das kann ich Ihnen sagen *nimmt das Organigramm* „Aktueller Dienst“ heißt das nämlich.
319 *zählt* Das sind acht.

320 TS: Acht? Auch nicht so viel...
321 R6: Also, insgesamt im unseren Referat sind wir... Also wie gesagt der Aktuelle Dienst – die machen
322 die ganze Pressearbeit. Dann Landesredaktion – die machen „berlin.de“ und die Öffentlichkeitsarbeit
323 (das was auch ich mache)... *Zählt die Mitarbeiter*

324 19 sind wir. 22 ungefähr, wenn man alle hoch zählt.

325 TS: Ok, verstehe... Wie beurteilen Sie den Beitrag Ihrer Abteilung zum Image Berlins?

326 R6: Ich glaube, wir haben wirklich sehr wichtige Position, weil wir eben alles was nicht mit dem
327 Aktuellen Dienst, der ja mit den Journalisten spricht und Sachen aufbereitet und Pressemitteilungen...
328 Sondern weil wir wirklich eben alles steuern was das Berlin Image über Berlin Partner angeht. Also,
329 alles was irgendwie nach außen geht in die Welt, das läuft eben auch bei uns. Wie gesagt, das Land
330 Berlin ja auch das Geld dafür bereitstellt, dass das umgesetzt werden kann. Das sind eben solche
331 Veranstaltungen wie die Lichtgrenze oder große Ereignisse wie jetzt Champions League Finale in
332 Berlin. Oder Kulturprojekte, die mit der Lichtgrenze Sachen aufsetzen... Oder dieses Jahr 25 Jahre
333 Wiedervereinigung. Das sind ja alles so Projekte, die wirklich auch wahrgenommen werden und wo
334 viele Menschen einfach dann auch Interesse haben. Deshalb glaube ich schon nicht, sagen wir mal,
335 die Eingebildetheit, sondern weil ich wirklich glaube, dass sowas immer sehr wichtig ist. Egal, wo man
336 arbeitet. Öffentlichkeitsarbeit wird immer gebraucht und ist immer ein wichtiger Bestand der Image-
337 Bildung, nicht wahr?

338 TS: Ja, stimmt.

339 R6: Wie man also auftritt mit welchen Logo, mit welchen Design... Das machen wir übrigens auch.
340 Das habe ich übrigens ganz vergessen – wir machen Corporate Design des Berlins (das macht aber
341 eine Kollegin), wo halt wirklich dann gesagt wird, wie sieht die Broschüre aus, welches Logo wird
342 verwendet, wie wird das aufgesetzt, welche Farbgebung, welche Bildsprache und so weiter. Und
343 sowas eben für das Land vereinheitlichen – das machen wir hier auch.

344 TS: Diese Idee über die Vereinheitlichung kam auch 2008 erst?

345 R6: Genau. Da wurde der Startschuss gelegt... Warum muss denn jeder was anderes machen? Wir
346 brauchen ein Logo, eine Wortbildmarke, mit der wir irgendwie auftreten und erscheinen. Und das
347 wurde eben über Berlin Partner auch alles professionalisiert. Und destotrotz hat auch das Land Berlin
348 eigene Corporate Linien, die dann von allen Verwaltungen umgesetzt wird. Das ist ganz wichtig.

349 TS: Das finde ich auch total toll!

350 R6: Aber es gibt eigentlich... Es ist in jedem Bundesland so. Es gibt wirklich so Corporate Design
351 Richtlinien, die jedes Bundesland dann eigenständig umsetzt.

352 TS: Aber in Berlin, glaube ich, es ist besonders...

353 R6: *unterbricht* Echt? Cool, das sage ich meiner Kollegin, sie wird sich freuen. Weil es ist tatsächlich
354 sehr mühselig, es sehr viele kleine Arbeit...

355 TS: Also, ich habe in Thüringen zwei Jahre gelebt und ich glaube sie haben nur so ein Logo.

356 R6: Echt? Aber ich glaube auch, weil wir wirklich die Hauptstadt sind. Weil wir doch anders auftreten
357 müssen, als z.B. andere Bundesländer, die natürlich auch ihre Besonderheiten haben und regionale...
358 Herausforderung. Aber das ist ja wirklich, weil Berlin ja auch so eine Magnetwirkung hat. Das ist auch
359 desto wichtiger, dass man sich wirklich präsentiert und auch modern präsentiert, finde ich. Wenn wir
360 eben schon verglichen werden mit London und New York, dann wollen wir irgendwie modernes Image
361 verkaufen, darstellen.

362 TS: Klar. Falls zutreffend überhaupt, würden Sie die Image-Strategie verbessern? Vielleicht fehlt da
363 irgendwas?

364 R6: Na ja, man muss sich jetzt natürlich trotzdem mal überlegen. Es verändern sich Städte,

365 Auch die Themen verändern sich ... Was ist heute beschrieben habe, Berlin ist, glaube ich, wirklich
366 erwachsener geworden. Es ist zwar immer noch hip und trendy, aber es gibt sehr viele Familie Dinger,
367 wo Menschen, die Zug ziehen... Ehm... Andere Standortfaktoren, die sich verändern, die man immer
368 wieder anpassen muss, eben auch auf so einer Image-Kampagne... Das gilt jetzt z.B. bei einer
369 Herausforderung, wie jetzt zum Beispiel immer mehr Flüchtlinge nach Berlin kommen und eben die
370 auch bedroht werden teilweise, oder... Auch da gilt es ein Image von Berlin zu bewahren. Was man
371 muss halt immer anpassen, dass Berlins Image als weltoffene und tolerante Metropole erhalten bleibt.
372 Sowas sehe ich auch als eine Aufgabe im Rahmen der Image Werbung – das auch deutlich zu
373 machen und auch mitzunehmen, nicht nur in Berlin, sondern eben auch außerhalb Berlins. Dass wir
374 eben dafür verstehen. Sowas finde ich, glaube ich, wichtig.

375 Und natürlich muss man auch gucken – der neue Regierende Bürgermeister wird andere Akzente
376 setzen für seine Stadt, die er meint, mit denen er meint er werben möchte. Das muss sich jetzt
377 rauskristallisieren. Also, Klaus Wowereit hat 13,5 Jahre das Land regiert... Und das ist ganz klar – es
378 ist eine andere Person, andere Eigenschaften... Das muss schon ein bisschen jetzt mit ihm auch
379 abgestimmt werden. Aber es wird jetzt zu gucken, was er eigentlich meint, was die Akzente sind in
380 Bezug auf die Image-Bildung Berlins.

381 TS: Ja, aber auch diese Richtlinien, glaube ich, kommen erst in einem Jahr? Diese Richtlinien der
382 Regierungspolitik.

383 R6: Ne, es ist ja schon festgelegt. Es gibt ja den Koalitionsvertrag. Der geht ja weiter. Und die
384 Richtlinien sind nochmal was anders. Im Koalitionsvertrag werden ganz klar die Punkte beschrieben,
385 die Berlin... Die Herausforderungen, die Berlin irgendwie umsetzt. Und das glaube ich meinte ich gar
386 nicht so... Sondern es ist so: neuer Regierende Bürgermeister hat halt andere Schwerpunkte, andere
387 Akzente. Und sowas wird dann sich natürlich auch ausführen. Das betrifft dann Broschüren genauso
388 wie eben diese „be Berlin“ Kampagne, wo man guckt, was er eigentlich meint, wo man einen anderen
389 Fokus setzen muss, welche Themen... Ist es Industrie? Ist es Startups? Werben wir weiter mit unserer
390 Kulturszene? Solche Punkte einfach. Das ist jetzt... Was angegangen wird in diesem Jahr.

391 TS: Aber im Prinzip es gibt immer drei Stoßrichtungen? Also, Kultur, Tourismus und Wirtschaft?

392 R6: Ja, Tourismus weniger, das macht ja alles „Visit Berlin“. Wir machen... Wirklich die
393 Standortfaktoren Berlins eben verkaufen. Das wird auch weiter sicherlich je nach dem was man für ein
394 Format macht... Wenn man z.B. nach Istanbul fliegt (was wir auch gemacht haben) und dann weiß
395 man, da gibt es auch eine sehr große Kulturszene, die Berlin ja ähnlich hat wie Istanbul... Das man
396 eben auch solche Punkte dann setzt und guckt, was kann man da alles kreieren. In New York wird
397 man sicherlich einen anderen Schwerpunkt setzen. In London auch, oder in kleineren Städten. Das ist
398 schon immer sehr zugeschnitten, aber wir gehen ganz klar mit den üblichen [Themen] Kultur,
399 Wirtschaft, Tourismus eigentlich ja auch werben letztendlich. Es ist schon so. Da haben Sie schon
400 Recht. Wir können nicht so sehr von den Punkten abweichen letztendlich.

401 TS: Meinen, ohne diese „be Berlin“ Kampagne wäre das Image von Berlin nicht auf diesem Niveau?

402 R6: Ich weiß es gar nicht. Ich glaube, man müsste das eigentlich untersuchen, weil Berlins Image ist
403 ja so oder so da, ob jetzt diese Kampagne gibt oder nicht, sage ich mal. Die verstärkt natürlich die
404 Botschaft und das Image, aber nur bei bestimmten Zielgruppen. Mit dem, was wir machen, erreichen
405 wir jetzt nicht jemanden in London oder in Edinburgh – die fliegen ja sowieso alle nach Berlin, ja?
406 Also, unser Ziel ist ja wirklich nochmal für Berlin zu werben, damit eben mehr Wirtschaftskraft nach

407 Berlin kommt. Damit sich Kooperation verstärken. Im wirtschaftlichen Bereich, oder im kulturellen
408 Bereich, oder im Gesundheit Sektor. Dass daraus für die Stadt eigentlich wieder mehr Kraft erwächst,
409 ja. Das ja auch die Aufgabe, nicht irgendwie Plakate zu kleben, sondern wirklich inhaltsgetrieben
410 Sachen ranzuschieben

411 TS: Haben Sie nicht vor, so eine Studie [zur Image] durchführen zu lassen?
412 R6: Es gibt auch Studien, aber die ich kann jetzt nicht...
413 TS: Es gab vom i solche Studie, aber vom 2010...
414 R6: Ja, so eine Image-Studie, genau.
415 TS: Ja, aber es ist schon mittlerweile 2015. Es wäre jetzt interessant zu lesen, was da jetzt drin steht.
416 R6: Genau. Klar ist, dass Berlin immer noch diesen Ruf hat... Also das mit der Geschichte, mit
417 Mauerfall usw.... Jemand, den man auf der Welt fragt... Die meisten werden sagen: „mit Berlin
418 verbinde ich den Fall der Mauer“ und das ist für Berlin ein wahnsinniger Vorteil, auch mit dem man
419 irgendwie arbeiten kann nämlich wie sich die Stadt sich eigentlich verändert hat zum positiven in ganz
420 vielen Bereichen, denn die Stadt war ja im Umbruch nach 1989 und das ist schon Wahnsinn, was hier
421 jetzt in den 25 Jahren passiert ist.

422 TS: Frau Tietze meinte, Berlin ist selber ein Startup. Das fand ich irgendwie schön, wie sie das
423 ausgedrückt hat: „Berlin ist ein Startup“.
424 R6: Das zeigt ja auch den Wandel eigentlich, den die Stadt durchgemacht hat. Aber eigentlich immer
425 noch nicht fertig ist eigentlich die Stadt... Wird es, glaube ich, auch nicht. Weil es einfach immer so
426 viel... Chancen, aber eben so viel.. Ich weiß es gar nicht. Wie soll ich es beschreiben? So viel Anreiz
427 gibt, sich immer wieder zu verändern, und das glaube ich kann man nur in Berlin machen. Das weiß
428 jeder, der mal mit den Leuten gesprochen hat, die hierhergekommen sind wie Sie jetzt auch, ja?
429 Warum sind Sie in Berlin? Da wird Ihnen bestimmt ganz viel einfallen, was Berlin unterscheidet von
430 Hannover oder Frankfurt oder andere Städten.

431 TS: Ich muss sagen, ich hatte ein ganz anderes Thema vorhin. Dann hatte ich Praktikum bei Berliner
432 Tage in Moskau. Da war ich so begeistert, da dachte ich „Ne, ich schreibe lieber über Berlin
433 irgendwas“. Da kam ich mit diesem Thema.
434 R6: Sehr gut, ja. Das glaube ich macht auch Spaß.
435 TS: Ja, aber irgendwann will man schon fertig werden (lacht).
436 R6: Bald!
437 TS: Ja, im März ist der Plan...
438 R6: Oh, das ist nicht mehr so lange.
439 TS: Ja, vielleicht wird es sich auf paar Monate verlängern. Mal gucken.
440 Gut... In der kritischen Nachschau... Trotz erfolgreichem Abschluss, aber aufgrund der Erfahrung
441 würden [hätten gemacht] Sie irgendwelche Sachen anders machen?
442 R6: Ich kann nicht auch... Das ist total blöd, weil ich bin ja erst ein Jahr hier. Und das erste Jahr ist ja
443 immer erst mal noch eine Lernphase... Wo ich dann in der Routine noch nicht so ganz drin bin wie
444 jetzt andere hier. Deshalb kann ich auch noch gar nicht sagen. Klar, es gibt immer Sachen, die man
445 anders machen kann. Das sind aber eher interne Umstrukturierungsprozesse. Als dass ich jetzt sagen
446 würde, ich würde jetzt eine bestehende eigentlich gut funktionierende Konstellation, die wir eben auch
447 haben für das Land Berlin mit Berlin Partner... Würde ich ungerne aufgeben wollen. Das ist wirklich

448 vor allen Dingen das Unternehmensnetzwerk, was da dran hängt so wichtig und so erfolgreich.
449 Warum soll man da..?
450 TS: „Unternehmensnetzwerk“ – Sie meinen diese 230 Berlin Partner?
451 R6: Ja, genau.
452 TS: Würden Sie irgendwie die PR-Prozesse optimieren wollen? Wenn überhaupt?
453 R6: Wie ich ja auch schon beschrieben habe, es geht ja gar nicht so richtig, weil wir eben so wenig
454 Leute sind. Wenn wir mehr Leute hätten, dann könnte man sicherlich Sachen anders organisieren.
455 Aber so aufgrund der Situation wie sie ist... Da kann man bestimmte Prozesse auch gar nicht neu
456 organisieren müssen. Oder wir arbeiten halt auch mit den Strukturen, die wir haben und es ist gut so,
457 glaube ich. Ganz ehrlich. Wir können es alleine gar nicht stemmen.
458 TS: Verstehe. Die „berlin.de“ – ich weiß, dass es nicht ganz Ihre Kompetenz ist, aber Sie müssen
459 auch irgendwie zusammen mit denen arbeiten?
460 R6: Ich arbeite eigentlich ganz wenig mit der „berlin.de“ zusammen, also mit der Landesredaktion, weil
461 ich ja keine Redaktion mache. Also, ich schreibe ja auch keine Texte, die sich auf aktuelle Themen
462 beziehen. Das macht z.B. alles der Aktuelle Dienst bei Herrn Müller, die halt wirklich gucken, wenn es
463 jetzt zentrale Themen und Veranstaltungen anstehen, dass jetzt auch ein Begleittext kommt, der
464 natürlich auch in Internet eingestellt wird oder dass Fotos eingestellt werden, dass Veranstaltungen
465 angekündigt werden, Termine vom Regierenden Bürgermeister... Solche Geschichten... Das machen
466 die alles relativ eigenständig. Und stimmt das wie gesagt, auch mit der Pressesprecherin immer ab,
467 was dann auf „berlin.de“ eingestellt werden soll, neben den ganzen anderen Aktualisierungen. Das ist
468 ein riesiges Portal, ja.
469 TS: Also, als ich angefangen habe, da tiefer zu recherchieren, ich war auch begeistert. Man findet da
470 alles. Also, vielleicht ist das auch einzigartig in Berlin?
471 R6: Ja, es gibt aber auch... Wenn Sie googeln, gibt's eben auch... Hamburg macht sowas auch. Dass
472 die auch so Veranstaltungen, Konzert-Tipps. Wo finde ich den Zettel für weiß ich nicht... Wenn ich
473 mich ummelde. Also, Bürgerämter, alles was man wissen muss in der Stadt über Kita-Gutscheine,
474 Schulanmeldung... Das ist eigentlich die Aufgabe des Landes eben solche Informationen zur
475 Verfügung zu stellen. Dass man sie eben schnell findet. Und zwar gebündelt und nicht dass man 300-
476 mal durch klickt, ja.
477 TS: Würden Sie vielleicht irgendwas dazu erzählen? Zu unserem Thema? Vielleicht gibt es irgendwas,
478 worüber ich Sie nicht gefragt habe?
479 R6: Das gibt es bestimmt, das gibt es viel. Letztendlich ist das eine Zeit Frage, was so zu sagen die
480 Themen, die... Ich kann ja auch mal nur so eintippen, weil es eigentlich wahnsinnig viele Themen
481 sind, die wir hier auch behandeln. Von wie gesagt ganz klarem Standortmarketing bis über so
482 Broschüren und Flyern. Ach, was weiß ich! Ich hätte jetzt ad hoc nicht was ich sagen würde wie
483 gesagt aufgrund der Knappheit. Da kann man den ganzen Abend darüber philosophieren, auch über
484 was macht Berlin aus. Ich glaube, wenn man erst anfängt, wird man einfach nicht fertig damit, mit dem
485 Thema. Man muss ja selber offen sein für die Entwicklung. Dass man nicht an der Stadtentwicklung
486 vorbeimacht. Es ist auch so, was Herausforderung bleibt – Berlin zieht wahnsinnig viele Touristen an,
487 aber die Berliner selber sind auch genervt mittlerweile davon. Sowas eben auch im Blick zu haben
488 und eben Kampagnen darauf auszurichten, dass es eben nicht noch verstärkt wird, sondern dass man

489 eben damit wirbt und... Um ein positives Image zu erhalten. Das ist eben auch die Aufgabe, die,
490 glaube ich, wird nie fertig. Da muss man halt immer gucken, die Fühler ausstecken.
491 TS: Haben Sie irgendwas zu Standortentwicklung zu sagen? Z.B. dass die Mieten jetzt ständig wachsen,
492 dass jetzt immer weniger Wohnräume gibt. Also, was machen Sie damit?
493 R6: Das ist ja keine Aufgabe für Werbung oder Image-Werbung, sondern das sind ja ganz politische
494 Themen, die über politische Arbeit gelöst werden. Das ist natürlich die Aufgabe auch des Landes
495 Berlin, zu gucken mit der Stadtentwicklungsbehörde oder Senatsverwaltung, dass es genug
496 bezahlbare Wohnungen gibt. Das ist ja ein Schwerpunkt auch der SPD: „Wir wollen, dass Berlin
497 bezahlbaren Wohnraum hat, erhält oder mehr schafft“. Aber da müssen halt die Grundlagen gelegt
498 werden. Aber das ist nichts, was man mit der Image-Werbung machen kann. Man kann halt nur
499 verkaufen, wenn man so zu sagen... „Das und das haben wir erreicht“. Das machen wir in Teilen über
500 Broschüren oder über Gespräche oder über ganz viele Arbeit in einzelnen, aber nicht irgendwie so
501 über Plakate-und Werbeaktionen. Das machen wir nicht.
502 TS: Ok. Dann falls ich noch irgendwelche Fragen habe, darf ich Ihnen schreiben?
503 R6: Auf jeden Fall, ja.

Appendix 8. Transcriptions of video interviews

8.1 Standort Berlin with Burkhard Kieker

Part 1

tv.Berlin by Youtube

Duration: 13:24

Released on Jun 20, 2013

Peter Brinkmann – host

Burkhard Kieker – BK

[...] 1:11

1 BK: Das macht natürlich unheimlich Spaß, eine erfolgreiche Stadt zu verkaufen. Berlin ist nicht das
2 saure Bier, was kein haben möchte. Man muss hier nur einmal auf die Straße gehen, um zu sehen,
3 wie beliebt die Stadt ist. Und als wir vor einem Jahr gehört haben, dass der Flughafen zunächst nicht
4 eröffnet, waren wir alle nicht sicher, welche Auswirkung das haben würde auf den Tourismus. Und wir
5 können mit großer Freude sagen: "Wenig". Weniger, als wir gedacht haben

[...] 1:39

6 BK: Wir haben 25 Millionen Übernachtungen. Das sind die, die gezählt werden, von den Menschen
7 die im Hotel ein Zettel ausfüllen ("Ich war hier", mit Name). Da kommen sicher noch 10-15 Millionen
8 Übernachtungen in Ferienwohnungen oben drauf. Es gibt über 15.000 Ferienwohnungen in dieser
9 Stadt. Sicher ein Thema, worüber wir reden können. Also, Berlin ist beliebt wie nie zuvor, und der
10 Flughafen selbst... Das Flughafen Debakel hat das nicht aufhalten können.

[...] 5:19

11 (Comment to the airport BER problem)

12 BK: Meine Firma... Wie sind ja selber Leidtragende. Wir haben im BER 300 qm gemietet für ein Berlin-
13 Brandenburg Welcome Center (es gibt's nirgendwo auf der Welt) Wir wollen die Gäste aus aller Welt
14 dort empfangen, nicht mit einer normalen Tourist Info, sondern mit einer Lounge... Die ist
15 geschlossen, die ist eingemottet... Das würden wir jetzt wirklich gerne mal in Betrieb nehmen [...]

[...] 6.36

16 Host: Dann vielleicht wird doch was mit der frühzeitigen, scheinweisen Eröffnung... Sie
17 wünschen sich das als Tourismus-Chef... Dann kriegen Sie nämlich noch mal fünf Millionen oder zehn
18 Millionen Passagiere mehr oder Touristen nach Berlin... Schaffen wir das überhaupt in dieser Stadt?

19 BK: Wir haben keine Tournage-Philosophie nach dem Motto wie früher in der DDR: "Wir brauchen
20 jetzt zehn Millionen Tonne Stahlproduktion mehr..."

21 Host (unterbricht, lacht): Zehn Millionen Touristen mehr...

22 BK: Zehn Millionen Touristen mehr. Das ist nicht unsere Philosophie. Uns geht es auch um Qualität.
23 Insgesamt kann ich aber sagen, dass Berlin sich in einem Aufholprozess befindet. Das unnatürliche
24 war, dass was wir vor der Wende hatten... Und was wir die ersten sagen wir mal 15 Jahre nach der

25 Wende hatten – eine Stadt, die auf der touristischen Landkarte weltweit überhaupt nicht vorkam.
26 Berlin (muss man sich mal klarmachen) war mit London, Paris, Rom eine der ganz großen
27 Metropolen der Welt, die dann ausgelöscht wurde, sich teilweise sich selber ausgelöscht hat... Und
28 jetzt sind wir wieder da. Das macht die Menschen sehr-sehr neugierig auf uns. Die kommen. Berlin ist
29 eine Comeback Geschichte. Und die Menschen lieben Wiederauferstehungsgeschichten. Da ist
30 jemand, der lag am Boden, und jetzt ist er wieder da, das gucken wir uns mal an.

31 Host: Und Berlin hat ja alles, was so eine Metropole attraktiv macht. Warum erkennen das denn viele
32 Berliner nicht an, die immer noch schimpfen auf diese Stadt?

33 BK: Ach, ich finde gar nicht, dass die Berliner schimpfen. Man meckert gerne mal über eine Molle ,
34 aber in dem Moment wo jemand Externes dann anfängt an zu schimpfen, dann ist der Spaß auch
35 gleich zu Ende. Der Berliner ist natürlich auch Lokalpatriot... Wie Sie, wie ich auch. Da lassen wir
36 nichts auf unsere Stadt kommen... Ich glaube, wo wir Nachholprozesse haben, ist in einer
37 Anerkennung, warum kommen die ganzen Gäste eigentlich zu uns. Also, bei manchen Medien habe
38 ich den Eindruck, dass sie sagen: „Was wollen die hier? Meinen die uns oder weswegen kommen
39 die?“ Ja, dass wir uns selber noch gar nicht richtig vorstellen können, welche Attraktion die Stadt hat,
40 und da kann so ein bisschen mehr Lokalpatriotismus oder auch Stolz nicht schaden, ohne dabei
41 gleich überzuschnappen.

42 Host: Wenn sie eine Untersuchung machen (wovon ich ausgehe)... Warum kommen die
43 ausländischen Touristen nach Berlin? Kommen sie wegen des Schlosses oder der Schlösser,
44 kommen sie wegen der Museen, kommen sie wegen der großen Rederei „Berlin sei nun die Stadt der
45 Jugend, der Startups, der wirtschaftlichen Dynamik“, kommen sie wegen der Geschichte... Wie ist das
46 Ranking? Also, was gibt?

47 BK: Also, Berlin hat einen Markenkern. Und dieser Markenkern ist richtig definiert... Berlin ist die Stadt
48 des Wandels. Viele kommen ja aus den Städten, die wirklich fertig sind, die teilweise schon seit
49 Jahrhunderten fertig sind... Wo die Menschen auch das Lebensgefühl haben: „Hier verändert sich
50 nichts mehr“. Sie selber können auch nicht mehr viel bewegen. Sie kommen nach Berlin und sind
51 fasziniert über die Möglichkeiten, die man in so einer Stadt hat. Berlin lässt ja auch jeden, auch wer
52 von außen kommt und was will und was kann – der darf. Es gibt ja keine verschlossenen Räume, wo
53 man sagt: „Pass mal auf. Man muss hier 20 Jahre warten bevor du was mitreden darfst“. Wer was
54 kann – der darf. Das fasziniert die Menschen – die Stadt des Wandels. Und sie fasziniert natürlich
55 auch die Kultur und die Atmosphäre. Das wissen wir. Was ist die beliebteste Beschäftigung bei Berlin-
56 Besuchern? Fand ich überraschend: im Restaurant zu sitzen und die Berliner anzugucken, wie die
57 draußen vorbeigehen oder im Sommer draußen auf der Terrasse sitzen. Also, Köppe gucken.

58 Host: Wobei ich mich allerdings frage, wenn man in der Friedrichstrasse ist, da kann man nicht so viel
59 draußen sitzen und Köppe gucken. Da fehlt was. Da fehlen noch ein paar Cafés, paar Restaurants...
60 Vielleicht ist die Straße zu schmal gebaut.

61 BK: Ja, genau. Wir können jetzt natürlich über den Stadtplan gehen. Da werden wir jede Menge
62 Ecken finden, wo noch was fehlt. Aber wenn Sie sich das gerade Mal das anschauen... Heute ist das
63 Wetter nicht toll, aber am Wochenende soll es besser werden... Dann ist doch Berlin eine Stadt mit
64 einem südlichen Fleur. Also, ich kenne keine Stadt des Nordens, wo so viele Tische auf die Straße
65 gestellt werden... Und die Beach-Bars... Selbst das „Adlon“ hat da so einen kleinen Vorgarten, wo

66 man sitzen kann und auf das Brandenburger Tor guckt. Man sitzt in den Hotels auf den Dächern...
67 Also, da ist Berlin eigentlich schon sehr-sehr weit.
68 Host: Sie fahren ja in der ganzen Welt herum und verkaufen Berlin: „Visit Berlin, kommt zu uns, kommt
69 in diese Stadt, schaut nicht nur drauf, sondern kommt“. Was fragen die Menschen draußen Sie am
70 meisten? „Was wird nächstes Jahr?“ oder „Wann ist das Schloss fertig?“ Was sind die Fragen, die die
71 ausländischen Tourismus-Manager am meisten stellen an Sie?
72 BK: Also, einmal können viele nicht verstehen, warum Berlin auch so günstig ist.
73 Host: Das können die Hoteliers auch nicht verstehen... (lacht)
74 BK: Die Hoteliers können das auch nicht verstehen... Ich persönlich auch nicht, aber es ist sicher so,
75 dass Berlin vom Preis her ungefähr die Hälfte des Londoner Niveaus hat. Das ist ein wesentliches
76 Argument, aber dazu kommt: Stadt der Geschichte, Stadt der Kultur und auch Stadt der Avantgarde.
77 Also, Berlin wird heute wahrgenommen wie vielleicht Paris in den 20er Jahren war. An Literaten, an
78 bildenden Künstlern... Alle kommen hier zu uns in die Stadt, fühlen sich hier wohl, bringen aber auch
79 ein eigenes Lebensgefühl hier mit ein und bestimmen damit auch die Atmosphäre. Gerade in den
80 Vierteln, die dafür bekannt sind – Kreuzberg, Prenzlauer Berg...
81 Host (unterbricht): Aber Sie versprechen eines denn nicht, dass Berlin nicht teurer wird, nehme ich
82 doch mal an... Dann wird alles für uns teurer werden, denn wir Kaffee gerne trinken und die Touristen
83 zuschauen...
84 BK: Manche sagen, Berlin ist schon teurer geworden. Wenn man hier wohnt, kann man das relativ
85 schlecht beurteilen. Nach meinem Empfinden, kostet Cappuccino immer noch die Hälfte von Paris...
86 Versuchen Sie man drei Euro Cappuccino in Paris zu kaufen...
87 Host: Das ist erstaunlich. Darüber reden wir nach der Pause.

[...]

Part 2

tv.Berlin by Youtube

Duration: 12:40

Released on Jun 20, 2013

Peter Brinkmann – host

Burkhard Kieker – BK

Standort Berlin mit Burkhard Kieker - Teil 2

[...] 1:20

88 BK: Ich glaube, dass Berlin sich in den letzten Jahren auch enorm verändert hat. Wir sind viel
89 internationaler geworden. Schauen Sie sich das an: nicht nur die Touristen, auch die Menschen, die
90 hier leben... Man hört Französisch, Spanisch, sehr viel Englisch. Berlin... Das ist jetzt ein großes
91 Wort, aber ich glaube, es trifft es: Berlin schwingt zurück in den Normalzustand, dessen, was wir
92 immer waren... Oder vor dem Zweiten Weltkrieg waren wir nämlich eine Weltstadt. Eine Stadt, offen,
93 in die alle Welt kommt... Hier sitzt die Regierung, das ist das Zentrum eines großen Landes. Das ist
94 unsere Aufgabe, und es normalisiert sich alles. Auch dass mehr Touristen kommen, ist eine ganz
95 normale Entwicklung, und zeigt, wie sehr die Leute Berlin mögen.

96 Host: Nur hoffentlich die Preise [ändern sich] nicht. Darüber haben wir eben gesprochen. Berlin ist
97 immer noch sehr-sehr viel billiger als Paris und London, und andere Hauptstädte. Und Sie haben
98 gesagt, alle sagen zu Ihnen, Berlin ist ja so günstig.

99 BK: Einer der Gründe ist sicher die enorme Konkurrenz auf dem Hotelmarkt. Wir haben im Moment,
100 glaube ich, 125.000 Betten hier in der Stadt, und wir gucken noch mal genau was hier gebaut wird in
101 den nächsten Jahren. Wir erwarten bis Ende nächsten Jahres, bis Ende 2015, also in den nächsten
102 2,5 Jahren nochmal 25.000 Betten. 25.000 Betten oben drauf sind ungefähr so viel wie ganzer
103 Kopenhagen hat. Nur dass Sie mal das Gefühl damit bekommen. Sind wir das, ist das die Stadt, die
104 die Hotels baut? Natürlich nein. Das sind Finanzinvestoren. Das sind große Hotelketten, und insofern
105 das sind alles Komplimente an die Stadt. Die glauben an uns und die sagen: "Das ist eine große
106 Comeback Geschichte. Da möchten wir dabei sein". Und ich glaube, wir als Berliner müssen uns
107 einfach daran gewöhnen, dass wir Besucher haben.

108 Host: Ein bisschen Wasser will ich in den Wein gießen. Das Kongress-Geschäft läuft nicht mehr so.
109 Jedenfalls habe ich das gelesen unlängst. Und sagen, es kommen nicht mehr so viele
110 Kongressbesucher, wie wir es gerne hätten. "Wir bauen so viele Hotels und wir haben so viele Betten.
111 Und sie werden deswegen nicht mal gefüllt".

112 BK: Ne, die eine Sache dies, die andere Sache ist das...

113 Host: Sie sind der Experte (lacht)

114 BK: Ich würde mich an die Zahlen halten, an die Zahlen die ich kenne. Da kann ich mal sagen, wir
115 sind im den letzten Jahr auf Nr. 3 geklettert. Wir sind weltweit eine der Top drei Destinationen für
116 Kongresse. Nr. 1 ist immer Wien (würde ich sagen, seit dem Wiener Kongress 1815), Nr. 2 ist
117 Barcelona, Nr. 3 sind wir. Darauf können wir, glaube ich, stolz sein.

118 Host: Woher kommen denn diese negativen Zahlen?

119 BK: Das kann ich Ihnen sagen. Das Jahr 2013 läuft im Vergleich zum Vorjahr nicht ganz so gut. Ab
120 nächstem Jahr stehen wir wieder glänzend da. Warum dieses Jahr nicht so gut...? Vor vier Jahren
121 hatten wir eine große Diskussion über ICC. Und damals haben Kongress-Veranstalter gesagt: "Uuh,
122 wissen wir nicht, ob da im Jahr 2013 das ICC noch gibt... Ob wir da rein können... Die wollen da
123 schließen". Und der Professor, der einmal in Leben der Präsident eines Kongresses ist, sagte: "Da
124 gehe ich kein Risiko ein. Dann gehe ich mal eben nach Wien." Das hat uns nicht gut getan... Diese
125 Diskussion, die übrigens immer noch nicht geendet hat [...]

[...] 04:40

126 BK: Wir haben jetzt den so genannten "City Cube". An der Stelle der Deutschland-Halle baut die
127 Messe eine ganz hervorragende Halle, eine Mehrzweckhalle, die man sowohl als Kongress- als auch
128 das Messe-Zentrum nutzen kann. Das ist das, was wir brauchen. Das ist auch viel moderner als das
129 ICC heute sein kann. Ich freue mich, wenn bald die Entscheidung fällt, das ICC zügig zu sanieren.
130 Dann können wir bald mit doppelten Kapazitäten in den Markt gehen. Die Nachfrage ist da. Ich war
131 vor einer Woche in Frankfurt auf der größten Messe, wo Kongresse verkauft werden, ausgehandelt
132 werden (wer geht wohin mit welchem)... Die Nachfrage ist größer, als das, was wir befriedigen
133 können.

134 Host: Dann haben Sie das Buchungsbuch auch richtig vollgemacht, nehme ich an? Sie [persönlich]

135 BK: Ne, jetzt keine falsche Feder an den Hut stecken. Da gibt's genügend Kollegen in der Stadt, die
136 professionellen Kongress-Firmen, die uns dabei helfen, die Stadt voll zu machen. Mit denen arbeiten

137 wir zusammen. Die Messe ist unterwegs. Und wir selber machen pro Jahr ungefähr 200
138 Bewerbungen. Wir bewerben uns um Kongresse. Meine Kollegen sind da auch in der ganzen Welt
139 unterwegs.

140 Host: Das meinte ich hier mit dem Auftragsbuch. Sie fahren also auch mit einem Auftragsbuch um die
141 Welt zusammen mit den anderen.

142 BK: Ne, Erfolg sind immer viele.

143 Host: Was macht eigentlich "Visit Berlin" um Berlin zu vermarkten, wenn sowieso die Leute von selbst
144 kommen? Irgendwann müssen Sie ja aufpassen, dass Sie sich selber nicht überflüssig machen, weil
145 die Leute von selbst kommen, weil Ihre Arbeit so gut ist, dass man...

146 BK: Dass wir uns morgens gleich wieder hinlegen könnten? (lacht)

147 Host: (lacht)

148 Wie vermarkten Sie diese Stadt? Ist das noch nötig überhaupt?

149 BK: Also, wenn wir jetzt bei der Abteilung "Wasser im Wein" sind, kann ich auch dienen. Berlin ist
150 wunderbar bekannt in Deutschland - kein Wunder. Die Deutschen kommen, auch um ihre Hauptstadt
151 zu besuchen...

152 Host (unterbricht): Das hat sich deutlich gewandelt, nicht? *weiter unklar*

153 BK: Das ist kompletter Umkippp-Effekt und Stolz. Auch die Bayer, die sagen: "Die Party, die sie da
154 feuern - das zahlen wir"... Dieses Gerede mit dem Finanzausgleich... Am Ende sind sie doch stolz
155 drauf, dass sie so eine Stadt haben, wo man ordentlich was erleben kann [...]

[...] 07:19

156 Wir sollten als Berliner auch in der Tat nicht arrogant werden. Wie sind eine Hauptstadt, die zum Teil
157 auch vom Rest Deutschlands getragen wird, und deswegen sind es auch unsere Aufgaben,
158 Deutschland in der Welt zu repräsentieren, Gäste zu empfangen, freundlich zu sein. Ich glaube, das
159 gelingt uns ganz gut... Also, die Stadt auch zu teilen. Das, was hier an Kultur gibt - drei Opernhäuser,
160 sieben Symphonie-Orchester, jeden Abend 1200 bis 1300 Veranstaltungen, auf die man gehen
161 kann... Da sind die Kino-Aufführungen nicht mitgezählt. Das ist nicht nur für uns. Das müssen wir mal
162 klar machen. Das ist für alle. Für alle Deutschen, für alle Gäste. Das ist unsere Aufgabe, es ist ein
163 Job.

164 Host: Erschließen Sie dann auch quasi neue Märkte? China ist, glaube ich, kein neuer Markt mehr...
165 Bayern auch nicht...

166 BK: Ich war ja bei dem Thema "Wasser". Die Europäer mögen uns auch. Die Spanier kommen trotz
167 Krise. Die Italiener lieben uns übrigens wegen des entspannten Lebensgefühl (wobei alle sagen: "Ist
168 das Deutschland? Wir dachten, ihr steht um 6 Uhr morgens um sofort Volkswagen zu bauen") [...]

[...] 08:27

169 Host: (lacht) Zum Glück gibt's hier keine Industrie...

170 BK: Stimmt auch nicht, Herr Brinkmann (lacht)

171 [...] 08:37 Da müssen wir ein bisschen auch aufpassen, dass wie da Berlin nicht schlechter reden als
172 es ist, denn so schlecht sind wir gar nicht. Aber ich komme noch drauf, was ist unsere Arbeit. Die
173 Selbstläufer muss man am Laufen halten (dazu gehört auch Amerika). Numero vier unserer Besucher
174 sind Amerikaner, obwohl sie einen weiten Weg haben. Aber sobald Sie nach Arabien gehen, nach
175 Indien gehen... In dem interkontinentalen Bereich ist Berlin noch keine Marke.

176 Host: Liegt am Flughafen *weiter unklar*?

177 BK: Auch. Da kennen mehr Leute Frankfurt, obwohl sie in Frankfurt nie die Innenstadt betreten
178 haben... Als Berlin bekannt ist... Und genau das sind die Dinge, an denen wir arbeiten. Wenn wir als
179 Metropole erfolgreich sein wollen (auch wirtschaftlich), wenn wir einen erfolgreichen Flughafen haben
180 wollen, dann müssen wir an unserer Marke, an unserem Image in China, in Australien, in Indien
181 arbeiten. Das machen wir auch viel in verschiedenen Wegen. Aus Indien haben wir die Filmproduktion
182 geholt in dem vorvergangenen Jahr. Letztes Jahr lief der Film, es war ein großer Erfolg, Bollywood
183 hier mit Charokhan... Übrigens, Clooney ist ja gerade in der Stadt. Was Studio Babelsberg für die
184 Stadt leistet... Dadurch dass sie immer wieder schaffen große Filmproduktionen hierhin zu holen... Die
185 Kollegen, die Chefs vom Studio Babelsberg haben mir gerade erzählt, sie haben allein zum Thema
186 "Clooney, Berlin, Dreharbeiten" 70.000 Presseauschnitte in den letzten zwei-drei Monaten...

187 Host: Auch wieder Anknüpfungspunkte auf die alte Zeit?

188 BK: Eine irre-PR für die Stadt.

189 Host: Es ist wahnsinnig. Höhepunkte 2014. Wir sind gleich am Ende unserer Sendezeit. Ende 2014 –
190 25 Jahre Mauerfall. Muss da noch besonders geworben werden, oder geht das von selbst?

191 BK: Na, wir haben alle vom Gefühl her... Die Kollegen von Kulturprojekte Berlin, die das organisieren
192 und auch wir, die das vermarkten weltweit... Wir haben das Gefühl, wir haben gerade 20 Jahre
193 abgefeiert und räumen auf. Jetzt sind die 25 Jahre da.

194 Host: Geht fix (lacht)

195 BK: Es interessiert die Menschen enorm. Geschichte, die Auseinandersetzung mit der deutschen
196 Geschichte, mit der Nazi-Zeit und mit dem kalten Krieg - ist ein ganz wesentlicher Teil. Ich freue mich
197 auch, dass auch hier unweit von Checkpoint Charlie sich viel tut. Ich freue mich, dass wir diese Asisi-
198 Rotunde da haben, wo eine Originalmauersituation gezeigt wird... Ich freue mich auch, dass in
199 absehbarer Zeit das Museum des kalten Krieges kommt, um einfach zeigen zu können: "So war das
200 hier. Und das war der Schnittpunkt, und deshalb ging es Berlin viele Jahre so wie es uns ging". Aus
201 der Ecke sind wir jetzt Gott sei Dank raus.

202 Host: Ja, eigentlich müssten wir wieder ein Stück Originalmauer Mauer aufbauen irgendwo... Oder sie
203 zumindest nicht abreißen.

204 BK: Also, das mit der East Side Gallery... Ich wage mal die steile These, dass die Berichterstattung
205 weltweit über den Teilabriss der East Side Gallery für Berlin mehr negativer PR gebracht hat als der
206 Flughafen. Die Clippings waren erschreckend.

207 Host: Das glaube ich Ihnen...

208 BK: Also, die Presseauschnitte, die wir Dada gelesen haben aus dem "Guardian", aus dem "New
209 York Times" – das hat keiner verstanden, wir auch nicht... Hat auch keiner gewollt, wenn man sich in
210 der Stadt umhört, aber passiert ist es.

[...]

8.2 Standort Berlin with Dr. Stefan Franzke

Part 1

tv.Berlin by Youtube

Duration: 11:08

Released on Nov 21, 2014

Peter Brinkmann – host

Dr. Stefan Franzke – SF

[...] 00:25

1 Host: Und heute will ich reden mit dem neuen Chef von „Berlin Partner“, Dr. Stefan Franzke. Herzlich
2 willkommen!

[...] 00:53

3 Was mach denn Berlin Partner überhaupt genau? Es gibt „Visit Berlin“... Die sind für den Tourismus
4 zuständig. Und Sie sollen die Unternehmen hierher holen, die hier nicht mehr sind. Richtig?

5 SF: Ganz genau! [...] Wir im „Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie“, wie es seit der Fusion
6 seit einem Jahren heißt, machen drei Sachen. Wir sorgen für Wachstum, Wachstum, Wachstum in der
7 Stadt. Also, in der Tat, geht es darum, den Wirtschaftsstandort Berlin weiter nach vorne zu bringen,
8 und das machen wir mit vielen Themen. Das eine Thema ist das Hauptstadtmarketing, wo wir
9 international Berlin vermarkten und darstellen.

10 Host: Es klingt so einfach. Wie machen Sie denn das? Sind Sie die ganz Zeit in der Welt unterwegs
11 und zeigen da PowerPoint und Videos... Den Mauerfall?

12 SF: Jetzt gerade das letzte Wochenende mit dem 25. Jubiläum – das was natürlich ganz fantastisch
13 und auch da waren 25 Berlin Partner Ballon-Pate selbstverständlich. Und auch da haben wir in der
14 Stadt geguckt bei der Unternehmerschaft, die damals dabei waren, aber auch die jetzt sich neu
15 gegründet haben in der Startup-Szene, welche Geschichte haben sie zu erzählen... Und wir haben
16 von 180 Geschichten 25 ausgewählt. Aber wie machen wir das ganz konkret? Im Ausland gerade jetzt
17 sind die Kollegen in Istanbul, um die 20 Jahre Städtepartnerschaft Berlin und Istanbul zu feiern. Und
18 natürlich auch neben dem kulturellen Angebot auch darauf aufmerksam zu machen, dass man ganz
19 fantastisch hier in Berlin arbeiten und leben kann. 14 Tage später sind wir in Tokyo und feiern das 25-
20 Jährige Jubiläum.

21 Host: Ich merke schon: Städtepartnerschaften zahlen sich aus, zumindest was die Reisen angeht
22 (lacht).

23 SF: Sie zahlen sich insofern aus, dass Berlin nicht nur mit den Besuchern, sondern mit den Berlinern,
24 die hier wohnen, aus 180 Nationen, absolut international ist. Und gerade mit Japan, aber auch mit der
25 Türkei gibt es natürlich riesigen Austausch im Außenhandel und Export. Da wollen wir natürlich
26 aufsetzen. Aber das ist nur eine der drei Facetten, die wir bei Berlin Partner...

27 Host: (unterbricht) Sie haben die drei schon genannt: erstens, Wachstum, zweitens, Wachstum, und
28 drittens, Wachstum.

29 SF: Genau. [...] Womit machen wir das? Das eine ist, natürlich, dass wir den etablierten Unternehmen
30 in Berlin helfen, weiter zu wachsen oder neue Standorte zu suchen. Wir sind beispielsweise... Gerade
31 in dieser Woche wir haben eine Verlagerung der Firma „Atos“, zweitgrößter Dienstleister im IT-Bereich
32 der Stadt mit 2000 Beschäftigten, gefeiert. Sie sind nach Adlershof gegangen. Sie haben sich
33 natürlich die Standorte angeguckt... Kann man wenn man Standorte konzentriert nicht woanders hin...
34 Wir sind sehr froh, dass wir sie in Berlin weiterhin begrüßen dürfen, als zweite Komponente: das Key-
35 Account Management und die Betreuung Berliner Unternehmen.

36 Host: Da komme ich nochmal darauf zurück. Bei der Standortfrage frage ich mich: „Haben wir
37 überhaupt genug Fläche in Berlin?“ Alle sagen: „Haben wir, haben wir“. Tempelhof ist ja nun
38 weggefallen, da kann man nichts mehr machen... Und dann frage ich immer dabei: „Kommen auch
39 die richtigen Unternehmen, d.h. die, die viele Leute beschäftigen wollen?“ Nicht nur ein kleiner Startup
40 kommt und wo einer sagt: „Ich habe eine Idee, ich brauche 100 qm.“ Das machen Sie auch, ja?

41 SF: Ja, wobei... Ich schmunzle ein wenig, weil der Startup mit einem Mitarbeiter... dann meistens
42 eher zwei qm den die 100 qm braucht.

43 Host: Ja, das wollte ich eher ironisch sagen und Ihre Antwort quasi herausfordern.

44 SF: Es ist Ihnen gelungen (lacht). Es ist so, was die Flächen angeht, hat Berlin wirklich eine
45 einzigartige Chance, weil wir ... wenn man allein die Lagen im Innenstadtring... also, in der inneren S-
46 Bahn-Zirkel - sich anguckt, einfach Flächen zur Verfügung stehen. Aber sagen wir ehrlich, auch in
47 Berlin sind wie an Flächen knapp. Wir gucken eigentlich mit drei verschiedenen Perspektiven auf die
48 Flächen. Die einen gucken auf die Flächen, um Subkultur, also um kulturelle Themen in der Fläche zu
49 haben. [...] Dann gibt es, natürlich, bei der wachsenden Stadt – wir wachsen ja jedes Jahr um 50.000
50 Einwohner – brauchen wir Wohnraum. Das ist natürlich auch ein Thema. Der Wohnraum soll ja nicht
51 nur in Außenbezirken sein... Und ich als Wirtschaftsförderer gucke natürlich auch da drauf, wie
52 kriegen wir Industrie dorthin.

53 Host: Da bleiben wir mal - das ist ja der Hauptpunkt. Es ja ganz schön, wenn 50.000 Leute kommen,
54 aber sie brauchen nur zwei qm... Da übertreibe ich wieder ein bisschen. [...] Aber was uns fehlt, sind
55 die richtigen Industrie-Unternehmen. Und sie kommen nicht.

56 SF: Ich glaube schon, dass die Industrie-Unternehmen kommen. Ich werde Ihnen auch ein paar
57 Beispiele nennen können. Ich glaube, wie man das vielleicht früher nach der Wiedervereinigung
58 gesehen hat, dass man dachte: „Berlin ist so attraktiv. Da kommen die ganzen DAX-Unternehmen und
59 produzieren auch hier“...

60 Host: (unterbricht) Von selbst.

61 SF: Von selbst... Ich glaube, von dieser Geschichte hat man sich schon längst verabschiedet. Es ist
62 nicht mehr der Fall. Es ist es allerdings so, dass moderne Produktion schon fast wie im Rhein-Raum
63 aussieht, wenn man das sich so anschaut. Und wir sorgen... Oder unser Augenmerk ist, dass die
64 Industrie ansiedeln, die in der Zukunft groß wird. Und wir haben... Im Moment sind wir ganz stolz,
65 dass wir eins von sechs Entwicklungszentren von Cisco in die Stadt gezogen haben. [...] Und es ist
66 ganz wichtig, dass so ein Brand, so eine Weltmarke nach Berlin kommt. Das zieht auch andere
67 Unternehmen an, und da haben wir gute Kooperation, die wir...

68 Host: (unterbricht) Darf ich mal bei Cisco nachfragen? Wie läuft denn sowas? Das Unternehmen sitzt
69 wo – Silicon Valley, nehme ich mal an? Gegründet, groß geworden, Millionen, Milliarden gemacht und

70 jetzt wollen die irgendwohin in der Welt. Da konkurrieren Sie mit China, mit Irland, mit Rumänien, mit
71 weiß ich nicht mit wem alles. Wie läuft denn so ein Kontakt ab? [...]
[...] 7:39

72 SF: Also, diese Ansiedlungen sind ganz-ganz selten, dass wir tatsächlich gefragt werden: „Gibt uns
73 doch mal die Standortdaten“. Bei uns es ist so... Das ist ein Thema, was wir in der Firma haben – wir
74 haben das ist Cluster-Management... Zum Beispiel das Thema Information und Kommunikation. Die
75 Kollegen dort sind sehr verzahnt in diesem Bereich, weltweit mit den wichtigen prägenden
76 Unternehmen und Akteuren und Wissenschaftlern. Und da ist es so, dass Cisco auf unserer (ich
77 möchte mal sagen) „Abschussliste“ stand, also, auf unserer Target-Liste an Unternehmen (was wir
78 gerne für Berlin gewinnen wollen). Und wir haben schon vor zwei Jahren angefangen zu schauen, wer
79 hat eigentlich Kontakt mit dem Unternehmen [Cisco], und haben auch geguckt: „Haben wir den besten
80 Kontakt, oder haben andere Unternehmerinnen und Unternehmer in Berlin einen Kontakt, oder auch
81 die Politik?“ Darüber haben dann die Ansprache gemacht... Sind genau in einen Prozess
82 reingekommen, als Cisco überlegte, sechsmal weltweit ein Entwicklungszentrum zu etablieren für das
83 "Internet der Dinge". Und wir mussten erstmal für Deutschland „pitchen“. Erstmal war tatsächlich die
84 Frage: „Will Cisco nach Europa?“
[...] 9:05

85 SF: „Pitchen“ ist letztendlich eigentlich der Wettbewerb, wenn man mit den Konkurrenten um einen
86 Kunden sich bewirbt und das beste Angebot dann präsentieren kann. [...]
[...] 9:19

87 Host: Das heißt, die Kernaussage ist dabei, Sie warten nicht, dass jemand kommt, also, drehen
88 solange Däumchen und sagen: „Wer ruft mich gleich an?“

89 SF: Um Gottes willen! (lacht)

90 Host: Sondern Sie gucken in der ganzen Welt... Quasi so Geheimdienst-Arbeit vorher: wer will sich
91 denn vergrößern, das wäre doch was für Berlin, und dann sagen Sie: „Junge, komm doch nach
92 Berlin“.

93 SF: Genau.

94 Host: Das heißt, Sie müssen ziemlich die Ohren aufmachen.

95 SF: Die Ohren müssen offen sein, die Kreativität muss da sein, wir müssen wissen, wie die
96 Unternehmerinnen und Unternehmer denken. Das haben wir bei Cisco gewusst [...] Und bevor wir so
97 zu sagen „pitchen“ können, brauchen wir noch die gezielte Ansprache. Also, müssen sie abholen, wir
98 müssen sie auf uns aufmerksam machen. Und dafür brauchen wir die richtigen Zugänge. Und
99 tatsächlich es ist so, dass wir natürlich auch schauen, welche Unternehmen passen zu Berlin. Und zu
100 Berlin passen, natürlich, internationale Unternehmen.
[...]

Part 2

tv.Berlin by Youtube

Duration: 13:38

Released on Nov 21, 2014

Peter Brinkmann – host

Dr. Stefan Franzke – SF

[...] 00:15

101 Host: Wir haben gerade gehört, wie man Unternehmen nach Berlin holt. Da sitzt man nicht im Büro
102 und wartet („Warum ruft keiner an?“), sondern man guckt in der ganzen Welt herum, wer könnte denn
103 für Berlin interessant sein. Und dann fahren Sie irgendwann dahin.

104 SF: Dann fahren wir irgendwann dahin und präsentieren Berlin. Und am besten, ist es wenn...

105 Host: (unterbricht) Das machen Sie immer selbst?

106 SF: Nein, das machen wir mit der ganzen Mannschaft. Wir haben (das würde die Kapazität
107 übersteigen) 170 Fälle gewonnen. 170 Fälle in diesem Jahr, Abschluss dritte Quartal. Wir sind ja noch
108 ein wenig unterwegs. Ich glaube, es wird ein ganz erfolgreiches Jahr in der Geschichte von Berlin
109 Partner für Wirtschaft und Technologie. Wir haben im Moment 5.000 Arbeitsplätze, die wir dadurch
110 neu geschaffen haben, und ein Investitionsvolumen von über 1,5 Mia. €, die wir nach Berlin geholt
111 haben. Durch unsere Suche, wer zu Berlin passt, und dass wir die Unternehmen eingeladen haben, in
112 Berlin tätig zu werden.

[...] 1:43

113 SF: Und dafür haben wir ja auch sehr kompetente Personen, Kolleginnen und Kollegen bei uns im
114 Haus. Und die Frage ist natürlich auch immer – was sind die interessanten Unternehmen, die dann
115 auch passen zu Berlin. Zu Berlin passt High-Tech. Und wir sind absolut stolz und froh, dass ungefähr
116 1/3 dieser Arbeitsplätze im Industriebereich stattfindet. Das erklärt auch die hohe Investitionssumme;
117 die Unternehmen, die zu uns kommen, geben für ein Industriearbeitsplatz ungefähr 230.000 € aus.
118 Das heißt auch – man will bleiben. Das ist ein Bekenntnis...

119 Host: (unterbricht) Wie die Startups mit 2 qm (lacht)

120 SF: Naja, wobei... Die Startups ... Das ist vielleicht auch ganz interessant, wenn wir uns mal diesen
121 Bereich angucken. Vor ungefähr fünf Jahren gab es eine neue Renaissance der Gründungswelle. Das
122 war vor allem im digitalen Bereich. Da brauchte man tatsächlich nur den Arbeitsplatz und einen
123 Rechner. Mittlererweise ist es so, dass man auch in technologiegetriebene Unternehmensgründungen
124 reingeht, wo man dann tatsächlich auch noch eine Produktion braucht. Und ich bin sehr froh, dass
125 auch Berlin genau diese Flächen vorhält. Und ganz hier in der Nähe ist ja auch ein... Ein...

126 Collaborator, also ein Haus, was mal leer war, wo mittlerer weile viele Gründer mit dabei sein... Im
127 gemeinsam ihre eigenen Geschäftsideen praktizieren zu können.

128 Host: (unterbricht) sie meinen das *weiter unklar*-Haus gegenüber? Kreuzberg entwickelt sich ja so
129 zur Internetszene – zur High-Tech-Szene.

130 SF: Ja, das schöne ist, dass es in Berlin nicht nur am Rosentaler-Platz ist, sondern eigentlich überall
131 mittlerer weile in Berlin – stattfindet. In der City Ost, in der City west, aber auch in den Randbezirken –
132 wir ganz tolle Gründungen haben, und dir wir natürlich unterstützen und beflügeln. Daher haben wir
133 auch eine Startup-Unit gegründet.

134 Host: Macht uns richtig stolz – nicht? Deswegen sind sie auch so fröhlich. Dann stimmt ja der Satz,
135 den ich einmal so angezweifelt habe, dass Berlin in diesem Jahr das höchste Wachstum hat von allen
136 Bundesländern. Obwohl die anderen Länder immer sagen, wir seien arme Schlucker in Berlin. Damit
137 wollen wir aufräumen jetzt.

138 SF: Ja – wir müssen natürlich schauen woher wir kommen. Wir haben tatsächlich 2/3
139 Industrierbeitsplätze, im Vergleich zu 25 Jahren zuvor, verloren – das muss man sagen. Und wir
140 haben tatsächlich einen Aufschwung. Und wir sind sehr froh, dass Berlin überdurchschnittlich wächst,
141 an Nummer eins der Wachstumsrate ist. Und dafür haben die Startups auch viel zu tun. Wir haben –
142 allein die digitale Wirtschaft – ich will sie nicht mit Zahlen überfordern – aber wir haben 60.000
143 Beschäftigte in der digitalen Wirtschaft. Wir haben in den letzten fünf Jahren – ist jeder achte
144 Arbeitsplatz in Berlin in der digitalen Wirtschaft entstanden. Das ist wirklich Wirtschaftswachstum. Wir
145 haben aus München beispielsweise Pro7/Sat1 die Games-Sparte, die nach Berlin kommt, den
146 Standort von München nach Berlin verlagert. Wir haben einen Spieleanbieter King – extrem
147 erfolgreich – die ihre Spiele nicht mehr in London entwickeln, sondern auch jetzt in Berlin entwickeln –
148 übrigens sehr etabliert – die sind zum Gendarmenmarkt gegangen. Also auch diese Branche wird
149 erwachsen.

150 Host: Was haben Sie denn jetzt so das nächste halbe Jahr, das nächste Jahr vor; haben sie auf Ihrer
151 Find-Liste - Fact-Finding-Mission ... Erzählen sie doch mal 'nen bisschen, was da so kommt. Sie
152 müssen ja die 5000 jetzt toppen – sie können nicht darunter zurückgehen – dann heißt es ja: "Franzke
153 schlechter als"... Das ist ja nicht der Fall, die Kurve muss ja so gehen (gestikuliert mit der rechten
154 Hand eine steigende Kurve).

155 SF: (lacht) Ja, also ich sichere Ihnen zu, dass wir die 5000 auch im nächsten Jahr haben. [...]. Aber
156 bevor ich Ihnen jetzt auch die Unternehmen nenne, die ich akquirieren will, was ich nicht machen
157 möchte, weil ich ja weiß, dass die Sendung gut gesehen wird, und auch die Konkurrenz zuschaut,
158 möchte ich dieses Wissen noch für mich behalten... Kann ich vielleicht ein Thema herausgreifen, was
159 für uns ganz wichtig ist – für die nächste Zeit. Und zwar ist es, dass wir noch mehr im Thema
160 Wissens- und Technologietransfer – die Wissenschaft, die exzellent in Berlin aufgestellt ist,
161 zusammen mit der Wirtschaft in Berlin – miteinander verbinden. Die Wissenschaft arbeitet sehr viel mit
162 der Wirtschaft in Berlin – die Wissenschaft aber häufig mit Unternehmen, die international unterwegs
163 sind ... Und da probieren wir Formate, dass tatsächlich auch die lokale Wirtschaft profitiert.

164 Host: Also nach dem Motto: Berliner versteckt auch mal nicht, ihr seid genauso gut wie die Großen.
[...] 7:11

165 Host: Was macht denn die Wirtschaftsförderung außerdem noch? Oder sind sie nur auf diesen Aspekt
166 konzentriert... Zu sagen, wir müssen aus der ganzen Welt immer mehr Investitionen nach Berlin
167 holen, damit Berlin auch wieder DIE Wirtschaftsmetropole Deutschlands wird.

168 SF: Das ist der Kern. Wir haben ja mit Berlin die Möglichkeit, dass wir tatsächlich ein Kraftzentrum
169 auch in Deutschland sind. Was das Thema Startup angeht, sind wir DER Ort, der mehr als die Hälfte
170 aller Kapitalinvestitionen in der Branche nach Berlin zieht. Das wollen wir natürlich ausbauen. Von
171 daher, neben dem Thema Ansiedlung und Helfen, dass man hier gründet, ist es das Thema
172 Begleitung von Unternehmen, die hier schon am Standort sind und die ja immer wieder täglich
173 herausgefordert sind. Nehmen wir einfach mal das Beispiel mit dem Taxigewerbe. Was
174 herausgefordert ist von einem amerikanischen Startup – in seiner Kernkompetenz, nämlich Personen

175 von A nach B zu bringen. Und der Herausforderer hatte noch nicht einmal Autos – sondern, was der
176 Herausforderer hat, ist eine Technologie, mit der man Informationen verteilen kann, wo in einem Auto
177 noch ein freier Platz ist.

178 Host: (unterbricht) Ja eigentlich doch ganz ... Wunderbar. „Uber“ heißt der glaube ich.

179 SF: Und wir versuchen – das ist unsere Aufgabe als Wirtschaftsförderer auch – die Berliner
180 Unternehmen darauf vorzubereiten, dass neue Technologien vielleicht neue Geschäftsprozesse
181 erfordern. Und es wäre doch schön, wenn das Taxigewerbe in Berlin, vielleicht selber „Uber“ erfunden
182 hätte und es nicht als Angriff sieht, sondern indem man selber noch einen besseren Service anbieten
183 kann. Also in dem man miteinander Fortschritt nutzt, um sein Geschäft abzusichern. Und dafür sind
184 wir als Wirtschaftsförderer natürlich da. Das ist diese Verzahnung zwischen Wirtschaft und
185 Wissenschaft, von der ich gerade gesprochen habe.

186 Host: Und da träumen sie doch bestimmt davon, dass irgendwann ein kleiner Gates hierherkommt, in
187 irgendeiner 2 qm Butze, und das neue... Erfindet – das neue IBerlin – oder irgend sowas.

188 SF: Ja – es ist so... Dafür muss man natürlich auch viele Gründe haben... Es ist so, dass man, glaube
189 ich, das ganz schlecht vorhersagen kann. Auch ich gucke ab und an mal in die Glaskugel, kann aber
190 die Wirklichkeit nicht vorhersagen aber wir gestalten sie mit. Und wir wollen die Möglichkeiten, dass es
191 tatsächlich hier in Berlin passiert, vergrößern. Und wenn ich denke, dass pro Jahr über 500 Startups
192 im Technologiebereich sich gründen, ist natürlich die Chance, dass wir wen dabei haben, der
193 tatsächlich auch einen Potential hat weltweit Wachstum zu machen sehr gut. Und wenn ich an die
194 letzten Börsengänge denke von „RocketInternet“, ist es ja auch tatsächlich geschafft Unternehmen
195 nicht nur einen theoretischen Wert zu haben, sondern tatsächlich auch diesen Wert einzusetzen an
196 der Börse. Und ich bin sehr froh, dass wir mittlerweile Unternehmen haben die Digitales mit
197 Technologie miteinander verbinden und ich kann ihnen nachher eine Liste mit zwei-drei Unternehmen
198 geben, wenn sie Kapital haben kann ich da gerne vermitteln – also auch diesen Wettbewerb ...

199 Host: (unterbricht) also, wenn sie Kapital haben, zu Hause, und zugucken also... Herr Dr. Franzke hat
200 eine Liste, da können sie sich engagieren – Kurzchancen 100% – so wie bei Apple (lacht)?

201 SF: Das muss jeder selber sehen, wie er sein Risiko teilt (lacht). Aber in der Tat kommen nicht nur
202 Privatleute sondern auch etablierte Unternehmen zu uns und sagen: „Mensch wir wollen uns
203 beteiligen?“. Und gerade die Inkubatoren, die beispielsweise Bayern mit einem Inkubator im
204 Gesundheitsbereich gemacht hat, oder Axel Springer mit dem Plug&Play-Accelerator, oder auch die
205 Telekom, oder Microsoft...

206 Host: (unterbricht) Das müssen sie mir übersetzen – Plug&Play ist ein Generator – wie muss ich mir
207 das vorstellen?

208 SF: Das Verlagshaus Axel Springer steht ja dafür, dass sie in den digitalen Bereich setzen... Ich glaub
209 mehr als die Hälfte des Umsatzes ist mittlerweile im digitalen Bereich. Und für die ist es natürlich
210 wichtig wie kommen sie an die neuen Themen in denen Umsatz generiert wird. Und beispielsweise in
211 dem Fall wird zweimal im Jahr eingeladen, dass weltweit Gründer sich mit ihren Ideen bewerben und
212 dann beteiligt sich bestenfalls Axel Springer an den Gründern und gibt Ihnen Fläche und 'nen Coach
213 auch.

214 Host: (unterbricht) Also Inkubator heißt – ich gebe euch mal eine kleine Kapitalspritze.

215 SF: Kapital und vor allen Dingen Knowhow. Ein Coach ist ganz wichtig. Ein Miteinander – weil es ja
216 das erste Mal häufig für den Gründer ist – junge Menschen aus aller Welt, die in Berlin ein Geschäft

217 starten wollen, und das ist etwas anderes als wenn man vielleicht vorher traditionell aus einem
218 Familienbetrieb schon eine gewisse Eigenständigkeit kennengelernt hat und dann einen neuen
219 Handwerksbetrieb gründet – das ist schwierig genug.

220 Host: (unterbricht) Also Berlin Partner sucht die Grundstücke, sucht den Standort und sucht die Paten
221 und Partner, die auch eventuell noch ein bisschen Geld geben. Und dann kriegen sie, da werden sie
222 ständig mit Lob überhäuft – wenn's dann funktionier. Aber wenn sie den gefunden haben, diesen
223 kleinen Gates, dann sagen Sie uns mal Bescheid.

224 SF: Das mache ich (lacht).

225 Host: Und vielleicht finden wir dann doch was. Ich wünsche ihnen ganz viel Glück!

[...]

8.3 Auf den Punkt! mit Michael Müller

tv.Berlin by Youtube

Duration: 12:58

Released on Published on Jul 10, 2015

Harry Perlinger – host

Michael Müller – MM

[...] 02:50

- 1 Host: Wollen wir mal zurückblicken auf die vergangenen Wochen und Monate? Michael Müller. Wie
2 sehr haben Sie sich schon eingelebt in dem Roten Rathaus? Und... Man hat... In der Zeitung steht
3 „Ah, er tritt in die großen Fußstapfen...“ Wie sehr haben Sie schon eigene Spuren hinterlassen?
4 MM: Na ja, es sind große Fußstapfen. Klaus Wowereit hat die politische Szene über 13 Jahre
5 dominiert. Das muss ja man auch anerkennen – er hat eine tolle Arbeit gemacht und an vielen Stellen
6 Berlin vorangebracht und wie wir da stehen als internationale Metropole. Also, das ist schon was,
7 woran ich auch mich orientieren muss und orientieren will, aber man kann einen eigenen Weg gehen.
8 Ich glaube, es wäre lächerlich, wenn ich probiere Klaus Wowereit zu kopieren. Da werden sich alle
9 totlachen drüber. Sondern, ich muss einen eigenen Weg gehen, das vorhandene Gute weiterführen
10 und dann andere Akzente setzen, auch z.B. eben im Bereich der Wirtschaftspolitik – diese Situation
11 jetzt nutzen, dass noch mehr Arbeitsplätze geschaffen werden... Dieses Gute regieren, was manche
12 langweilig finden... Ich glaube es ist wichtig – das Abarbeiten von Themen und Problemen, dass man
13 die Dinge einfach zu Ende bringt und umsetzt. Das ist mir wichtig, so will ich meinen Weg gehen.

[...] 09:32

- 14 Host: Ich würde jetzt mal drauf zurückkommen auf diese Woche, wo die Fashion Week eröffnet...
15 Klaus Wowereit war immer *weiter unklar* per du, hat immer „shake hands“... Oder eine oder andere
16 Party war durchaus im Programm... Ich kann mir Michael Müller schwer vorstellen, da in der ersten
17 Reihe bei einer Modenschau und dann wenn er sich über die Kleider [unterhält]. Also, wie funktioniert
18 das? Wie sehr fühlen Sie sich bei solchen Terminen wohl? Also, bei dem Hoffest haben Ihnen ja alle
19 auf die Schulter geklopft und haben gesagt „Tolles Fest, danke für die Einladung“. Aber bei den
20 bunten Geschichten – wie funktioniert das?
21 MM: Ja, ich fühle mich da auch wohl. Es ist nur so, dass ich vielleicht nicht jeden Tag käme und nicht
22 jeden mit Küsschen begrüßen kann, aber ich finde [Fashion Week] auch nicht schlimm. Ich fühle mich
23 wohl, ich mache das auch, ich gehe auch hin auch mit der Familie wenn solche Modenschauen sind...
24 Oder Berlinale, natürlich, und AIDS- Gala. Wir haben so große gesellschaftliche Veranstaltungen,
25 die wichtig sind, und wo es mir auch wichtig ist als Regierender Bürgermeister dabei zu sein. Und man
26 kann trotzdem Spaß haben. Es ist ein Repräsentationstermin, es ist wirtschaftspolitisch wichtig –
27 gerade der Mode-, der Kreativ-Bereich... Es sind so viele Arbeitsplätze. Es ist mir wichtig als
28 Regierender Bürgermeister. Aber auch es ist ein schöner entspannter Abend, eine Modenschau zu
29 erleben. Das kann man genießen und das mache ich auch.

8.4 Touristenmagnet Berlin (Kiez Konkret)

Part 1

tv.Berlin by Youtube

Duration: 9:57

Released on Jul 10, 2015

Klaus Wowereit – KW

Burkhard Kieker – BK

[...] 01:30

1 KW: Wir freuen uns, dass die Stadt bereichert wird durch so viele interessierte Menschen die hierher
2 nach Berlin kommen aus unterschiedlichen Gründen natürlich. Jeder hat seinen eigenen
3 Schwerpunkt. Für den einen ist das die Kultur, für den anderen das ist die Historie. Einige wollen
4 gerade in der Weihnachtszeit hier Christmas-Shopping machen – da muss man nicht nach New York
5 oder London fliegen, hier ist alles viel schöner. Und Berlin bitter in dieser Jahreszeit sehr viel (die
6 früher für Städtetourismus nicht die idealste war) doch sehr viel. Und mit den Weihnachtsmärkten die
7 wir haben, mit dem Ambiente – da kann man sich, glaube ich, sehr wohl fühlen. Und deshalb herzlich
8 willkommen. Schön, dass wir diese Zahl [25 Millionen Besucher] erreicht haben. Das ist ein absoluter
9 Rekord für den Dezember. Und wir erwarten natürlich noch am Ende des Jahres dann nochmal mehr
10 und noch einen Besucher-Rekord. Das ist eine Erfolgsgeschichte, die ist unendlich. Man muss sich
11 immer vorstellen, wo wir angefangen haben – es ist noch nicht so lange her – da waren wir bei 10
12 Millionen Übernachtungen und heute bei 25 Millionen, und das in einem Zeitraum von einem
13 Jahrzehnt. Das ist unglaublich. Als die Zahlen mal definiert wurden, dass wir 15 [Millionen] haben
14 wollten, haben uns alle belächelt. Jetzt wird schon fast wie selbstverständlich hingenommen, dass
15 jedes Jahr nochmal erneute prozentuale Steigungen da sind. Und das ist für die Stadt, natürlich, ein
16 riesiger Erfolg. Bedeutet auch Arbeitsplätze... Ich glaube, wir schätzen, es wären 275.000 Menschen
17 mittlerweile, die wir in dieser Stadt haben, die mit Tourismus im wahrsten Sinne des Wortes zu tun
18 haben und weitestgehend auch ihren Arbeitsplatz damit ausfüllen. Das ist wirtschaftlich ein riesiger
19 Erfolg und natürlich für das Image der Stadt auch. Und deshalb glaube ich, ist der Tourismus nach wie
20 vor ein Schwerpunkt unserer Wirtschaftspolitik, aber natürlich als solche Hauptstadt freuen wir uns,
21 dass die Leute aus der ganzen Republik hierher kommen [...]

[...] 04:00

22 BK: Wie erwarten jetzt über Weihnachten und insbesondere natürlich auch über Silvester Millionen,
23 Millionen weitere Besucher. Wir wissen aus den Umfragen von Reiseportalen, dass Berlin über
24 Weihnachten und Silvester momentan am meisten nachfragte Stadt in ganz Europa ist. Genauso, wie
25 wir mit den Wachstumszahlen... Wenn wir sie endgültig haben, zwischen sieben und acht Prozent,
26 fast schon wieder eine Spitze in Europa sind. Also, kaum eine andere Stadt wächst so schnell wie wir.
27 Ich weiß nicht, Frau und Herr Pröbstl, ob Sie das wissen, aber wir haben die Stadt die nicht weit von
28 Ihnen liegt – Rom – überholt vor drei Jahren. Und das ist jetzt... London ist Nr. 1 in Europa, Nr. 2 ist
29 Paris natürlich und dann kommt schon Berlin, was wir selber nicht so richtig fassen können (lacht).