



# **KOMMUNALE KOMMUNIKATION IN DIGITALEN ZEITEN**

IMPULSE FÜR EINE  
KOMMUNIKATIONS-  
ZENTRIERTE  
VERWALTUNGSKULTUR



# INHALT

NAVIGIEREN UNTER BESCHRÄNKTER SICHT: KOMMUNEN IN DYNAMISCHEN ZEITEN

RELEVANZ: WELCHE TRENDS BESCHÄFTIGEN DIE KOMMUNEN?

STRATEGISCHE KOMMUNIKATION: WAS UND WARUM?

LAGEBILD: VERWALTUNGSKOMMUNIKATION IN DEUTSCHLAND

VISION: STRATEGISCHE KOMMUNIKATION IN KOMMUNEN

KONKRET: WAS STRATEGISCHE KOMMUNIKATION FÜR DIE STADTENTWICKLUNG LEISTEN KANN

ZEHN THESEN

WAS SIE NOCH HEUTE TUN KÖNNEN

KONTAKT, QUELLEN, IMPRESSUM

# NAVIGIEREN UNTER BESCHRÄNKTER SICHT: KOMMUNEN IN DYNAMISCHEN ZEITEN

Städte und Gemeinden spielen bei der **Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit** eine entscheidende Rolle. Nicht nur treffen hier der demokratische Rechtsstaat und seine Bürger\*innen so direkt wie nirgendwo sonst aufeinander, auch die konkreten Maßnahmen zur Schaffung zukunftsfähiger Lebensräume werden hier greifbar. Kurz: In der Kommune wird aus Megatrends Alltag. Der Begriff der Stadtentwicklung hat sich dementsprechend gewandelt, von einer städtebaulich geprägten Funktion mit ökonomischen Zielen, hin zu einer integrierten Sichtweise, die alle Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt und deren Erfüllung bereichsübergreifend, partizipativ sowie unter Zuhilfenahme digitaler Technologien verfolgt wird.

## RELEVANZ: WELCHE TRENDS BESCHÄFTIGEN DIE KOMMUNEN?

Aus der Erkenntnis, dass der durch Prozesse wie Industrialisierung und Globalisierung hochsignifikant verstärkte **Klimawandel** Folgen nach sich ziehen kann, welche das Leben der Stadtbewohner\*innen vielerorts grundlegend verändern werden, entsteht die Notwendigkeit der Entwicklung nachhaltiger Lösungen auf kommunaler Ebene. Zwar kann eine effektive Beschränkung von Entwicklungen wie Erderwärmung oder Artensterben nur auf globaler Ebene gelingen, letztendlich sind aber alle Menschen Einwohner\*innen einer Gebietskörperschaft. Daraus folgt, dass gerade der kommunalen Ebene bei der Suche nach Lösungen hinsichtlich globaler Herausforderung eine entscheidende Funktion zukommt.

Parallel dazu wächst die Weltbevölkerung, die **Urbanisierung** nimmt drastisch zu. Trotz aller Trends in Richtung einer Beliebtheitssteigerung der Dörfer, Klein- und Mittelstädte in Europa steht das Wachstum der großen Ballungsräume außer Frage: In Deutschland betrug der Urbanisierungsgrad im Jahr 2014 schon 75 Prozent (vgl. Herrmann et al., 2017). Bis 2050 wird mit einer Steigerung auf 83 Prozent gerechnet. Dazu kommt der **demographische Wandel** (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2021; Grobecker et al., 2021; Pufé, 2017): So ist z.B. das durchschnittliche Alter der Bevölkerung Deutschlands zwischen 1990 und 2018 um fünf Jahre angestiegen, im selben Zeitraum stieg die Anzahl der über 70-jährigen Personen von acht auf dreizehn Millionen an. Die zahlenmäßig größte Generation der deutschen Geschichte, die „Babyboomer“ der Jahrgänge 1955 bis 1970, wird in den kommenden 20 Jahren das Rentenalter vollständig erreicht haben. Prognosen sagen einen weiteren Rückgang bzw. eine Stagnation der Geburtenraten bei steigender Lebenserwartung, in Summe also ein verhältnismäßiges Schrumpfen des erwerbstätigen Anteils der Bevölkerung voraus. Hieraus ergibt sich der Bedarf, generationengerechte Städte zu entwickeln, in denen ein überproportional großer Anteil älterer Menschen bedarfsgerecht und vor allem in Würde genauso gut leben kann wie jüngere Menschen mit neuartigen Lebens- und Arbeitsgewohnheiten.

In Deutschland verstärkt sich bereits seit den 1970er-Jahren ein Trend, der in jüngster Zeit erneut an Bedeutung gewonnen hat: Der Wunsch nach mehr politischer Teilhabe. Dieser Wunsch erstreckt sich über alle Ebenen der Politik, was zum Beispiel aktuell durch die Schaffung von Bürgerräten auf Bundesebene deutlich wird. Auf kommunaler Ebene entstehen Bürgerhaushalte und Jugendparlamente. Gerade in den Kommunen besteht durch die unmittelbare Nähe der Bürger\*innen zu den Resultaten politischer Entscheidungen ein Verlangen nach Mitbestimmung. Konkret wünschen sich 80 Prozent der Deutschen mehr Beteiligung bei öffentlichen Projekten (vgl. Rademacher et al., 2020) und in den letzten Jahren haben Art und Intensität der Einbringung, insbesondere junger Menschen mit Formaten wie „Fridays for Future“, eine neue Dynamik entwickelt. Für die Stadtentwicklung bedeutet dies, dass die Beteiligung der Bürger\*innen und weiterer lokaler Stakeholder von großer Bedeutung ist.

Die **Digitalisierung** ist ein entscheidender Hebel zur Bewältigung der genannten Herausforderungen auf kommunaler Ebene. Dies kommt z.B. in der „Neuen Leipzig Charta“, einem zentralen Rahmenwerk der deutschen und europäischen Stadtentwicklung, zum Ausdruck. In Deutschland besteht im internationalen Vergleich ein hoher Digitalisierungsdruck. Belegt wird dies durch Daten wie z.B. die Durchdringungsrate an Glasfaseranschlüssen, bei der Deutschland mit 6,4 Prozent der insgesamt vorhandenen Internetanschlüsse im zweiten Quartal 2021 auf dem fünftletzten Platz im Ranking der OECD-Mitgliedsstaaten landet (vgl. OECD, 2022). Gerade die Städte gelten als Schlüssel zu einer konsequenten, nachhaltig gestalteten Digitalisierung der Gesellschaft. Die mit zunehmender Digitalisierung einhergehende Technologisierung birgt aber auch **Konfliktpotenzial**, da Themen wie Mobilfunkausbau und Einsatz von Sensortechnik in modernen Innenstädten immer wieder Diskussion sachlicher wie unsachlicher bzw. emotionaler Natur auslösen. Menschen sorgen sich teils vor gesundheitlichen Auswirkungen neuer Technologien und sehen Probleme beim Datenschutz.

**Für Kommunen resultiert aus diesen herausfordernden Megatrends die Notwendigkeit langfristiger, strategischer Konzepte.**

Auch wenn mit „New Public Management“ und „Neuem Steuerungsmodell“ Ansätze zur Übertragung von Prinzipien des strategischen Management der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung erfolgt sind, Ziele und Funktionsweisen sind dennoch grundsätzlich verschieden: Demokratische Entscheidungen, naturgemäß Kompromisse aus vielen Einzelmeinungen, sind komplexer als die im Kern sehr einfachen Umsatzziele und Strategien eines Unternehmens. Die Verwaltung ist Teil der Exekutive des Rechtsstaats, folglich ersetzt hier das Gemeinwohlinteresse die Marktchancenorientierung der Wirtschaft. Dementsprechend müssen Verwaltungen tiefere Einblicke in ihre Funktionsweisen gewähren, Stichwort Informationsfreiheitsgesetze. Kommunikativ ist der Handlungsspielraum der Kommune durch Auskunftspflichten und Neutralitätsgebote sowie die Verpflichtung zur Öffentlichkeitsbeteiligung strenger reglementiert. Aus diesem Rahmen heraus gilt es, einen Spagat zu meistern – denn allen Regelungen zum Trotz stellt die moderne Medienlandschaft auch an die Verwaltung neue Ansprüche: Diese muss schnell und angemessen auf den richtigen Kanälen agieren, niedrigschwellig erreichbar sein und transparent handeln.

## AUF EINEN BLICK:

- **Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, Digitalisierung, neue Trends in der politischen Teilhabe: Kommunen sind Brennpunkte zahlreicher globaler Entwicklungen**
- **Es besteht großer Bedarf an strategisch durchdachtem Handeln**
- **Das Handeln der Kommunen ist vielfältig reglementiert und nicht mit den Möglichkeiten der Privatwirtschaft zu vergleichen**

# STRATEGISCHE KOMMUNIKATION: WAS UND WARUM?

Unter strategischer Kommunikation versteht das Management in der Privatwirtschaft die gezielte Nutzung von Kommunikation für die Erreichung übergeordneter Ziele. Konkret bedeutet das, dass Kommunikation von einer begleitenden Organisationsfunktion in die **Rolle eines zentralen Managementwerkzeugs** migriert. Bezogen auf die zuvor beschriebenen Zustände im Kommunalbereich ist dies ein interessanter, weil Erfolg versprechender Ansatz: **Kommunikationszentrierte Organisationen sind agil** und können so unter Unsicherheit, in komplexen, dynamischen Situationen besser agieren.

Die Disziplin einer kommunalen strategischen Kommunikation ist bis dato in Literatur und Praxis nur sporadisch bis gar nicht zu finden. Kommunikation wird im Verwaltungskontext im Gros der Fälle mit einer **klassischen, tendenziell defensiven Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** gleichgesetzt. Dieses Verständnis deckt jedoch nur einen Bruchteil dessen ab, was der Begriff der strategischen Kommunikation umfasst. Soll also die Verwaltung ihren bewährten, juristisch abgesicherten „Amts-Kommunikationsstil“ über Bord werfen und ab sofort extern ähnlich burschikos, informell und, ja, verrückt kommunizieren wie das heute viele Unternehmen tun? Der beschriebene enge Rahmen an Reglementierungen und auch der gesunde Menschenverstand schließen das aus. Doch wo liegt nun die Lösung? Wie können Kommunen strategisch kommunizieren?

## AUF EINEN BLICK:

- **Kommunikationszentrierte Organisationen zeichnen sich durch große Agilität aus und bewahren so in komplexen Situationen und unter Unsicherheit größeren Handlungsspielraum**
- **In der Privatwirtschaft hat sich Kommunikation deshalb längst von der Hilfsfunktion zum zentralen Managementwerkzeug entwickelt**

# LAGEBILD: VERWALTUNGSKOMMUNIKATION IN DEUTSCHLAND

Im Rahmen einer **wissenschaftlichen Arbeit** der Hochschule Neu-Ulm aus dem Jahr 2021, an welcher auch das Zentrum für Digitale Entwicklung beteiligt war, wurden zwölf Vertreter\*innen deutscher Smart City-Modellkommunen zu Aspekten der strategischen Kommunikation befragt. Über das dabei entstandene Lagebild gibt das folgende Kapitel einen kompakten Überblick.

**75% der Befragten sehen die Stadtentwicklung in einer Transition von einem stark städtebaulich geprägten Verständnis hin zu einer integrierten Sichtweise.** Diese Entwicklung wird bedingt durch die eingangs erwähnten Trends: Der Klimawandel und das daraus resultierende Streben nach mehr Nachhaltigkeit belegt Platz eins bei den Nennungen der größten Herausforderungen in den Kommunen. Von Trockenschäden an Bäumen über gestiegene Bedarfe an Grünflächen zur Abkühlung des urbanen Raums hin zu immer häufigeren Extremwetterereignissen wie Starkregen mit Überflutungsfolge reichen die Beispiele. Auch die Digitalisierung, demographische Entwicklungen, Urbanisierung und veränderte Anforderungen an die Öffentlichkeitsbeteiligung als wichtige Einflüsse bestätigt die Empirie.

Dies ist kohärent mit der Erkenntnis, dass **in lediglich zwei der untersuchten Kommunen formelle Kommunikationskompetenz vorhanden** ist, die derjenigen einer strategischen Unternehmenskommunikation nahe kommt. Zwar wird Kommunikation in ihrer Bezeichnung als „Pressestelle“ meist als Stabstelle zentral im Verwaltungsapparat angesiedelt, daraus eine strategische Rolle der Kommunikation im oben beschriebenen Sinn abzuleiten wäre jedoch in vielen Fällen ein Trugschluss.

Die Untersuchung ergab, dass das **Stakeholderbild in den Kommunen vergleichsweise unscharf** ist. Es seien eben „alle“ wichtig, so der Tenor. Dies ist selbstverständlich richtig, jedoch sollte eine Betrachtung von Anspruchsgruppen nicht auf diesem Niveau stehen bleiben. Das bereits erwähnte Issues Management befasst sich auch mit passiven Kommunikationsaspekten, also nicht nur mit Pressemeldungen, Social Media-Posts und Bürgerworkshops. Wo bleibt bei dieser Betrachtung die Wirkung der Verwaltung nach außen, hin zur Öffentlichkeit, wenn sie nicht aktiv kommuniziert? Wenn der Philosoph Paul Watzlawick sagt, dass man „nicht nicht kommunizieren“ kann (vgl. Watzlawick et al., 2011), dann zielt diese Aussage bezogen auf Kommunen genau auf diesen Punkt.

**Kommunale Kommunikation ist in Deutschland also, verkürzt gesagt, wenig formalisiert, begnügt sich oftmals mit der Betrachtung eines überschaubaren Sets an Kommunikationsmaßnahmen und agiert nicht proaktiv. Sie ist sich der Kommunikationsbedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen nur unzureichend bewusst und kann sich somit nicht optimal in den Dienst des Gemeinwohlziels der Verwaltung stellen.**

# VISION: STRATEGISCHE KOMMUNIKATION IN KOMMUNEN

Ein erster Ansatzpunkt ist eine **konsequente Betrachtung von Anspruchsgruppen**, auch Stakeholder genannt. Nur, wer sich der Anspruchsgruppen im Umfeld einer Organisation oder eines Projektes bewusst ist, kann wirklich strategisch kommunizieren. Dies setzt zum einen voraus, dass die klassische, strikte Trennung in interne und externe Kommunikation analog zur Wirtschaft überdacht wird. Es gibt zwischen beiden Säulen vielfältigste Verknüpfungen, und diese können nur sinnvoll gesteuert werden, wenn die gesamte Kommunikation integriert betrachtet wird. Zum anderen schützt ein Überblick über das Organisationsumfeld vor bösen Überraschungen: Issues Management nennt die strategische Unternehmenskommunikation die Untersuchung aller von einem bestimmten Vorgang tangierten Stakeholderbeziehungen auf potenzielle Konfliktthemen.

**Durch diese Antizipation kann von der reaktiven Schadensbegrenzung zu einer proaktiven Kommunikation übergegangen werden.** Somit legt eine einfache Stakeholderbetrachtung gleichzeitig das solide Fundament für eine funktionierende Krisenkommunikation. Strategische Kommunikation arbeitet auf die Erreichung übergeordneter Organisationsziele hin. Dafür werden aus letzteren konkrete Kommunikationsziele abgeleitet – so leistet die Kommunikation direkte Beiträge zur Erreichung des Gemeinwohlziels der Verwaltung.

## **AUF EINEN BLICK:**

**Strategische kommunale Kommunikation beschreibt das anspruchgruppenorientierte kommunikative Verhalten und Handeln der Verwaltung vor dem Hintergrund ihrer langfristigen Ziele.**

# KONKRET: WAS STRATEGISCHE KOMMUNIKATION FÜR DIE STADTENTWICKLUNG LEISTEN KANN

Stellen wir uns eine Verwaltung vor, die nach außen stets homogen auftritt und in der alle Zuständigkeiten für Bürger\*innen immer auf den ersten Blick erkennbar sind. Die Verwaltung wird von der Öffentlichkeit in ihrem Handeln verstanden, ihr Image verbessert sich dadurch kontinuierlich. Vorbei die absolut ungerechtfertigten Klischees von den „faulen Beamten, die sich für nichts zuständig fühlen“. Stattdessen **positive Eindrücke einer serviceorientierten, zuhörenden Verwaltung, die zurecht das Prädikat „öffentlich“ trägt**. Ist diese Vision ein Luftschloss? In ihrer Perfektion vermutlich schon, aber die Forschung legt den Schluss nahe, dass es Mittel und Wege gibt, dem Ideal einer kommunikationszentrierten, agilen und verständigungsorientiert arbeitenden Verwaltung ein Stück näher zu kommen.

Eine konsequent strategisch aufgestellte Kommunikation schafft **Transparenz**: Diese wurde von allen im Rahmen der Studie befragten Personen als zentrale Zieldimension genannt. Wahre Transparenz setzt **Verständlichkeit** der Kommunikation und daher ein genaues **Bewusstsein von Stakeholderbeziehungen** und resultierenden Kommunikationsbedürfnissen voraus: Welche Sprache spricht die Zielgruppe? Welche Themen machen ihr Angst? Wo erreiche ich die Zielgruppe am besten? Dies gilt sowohl im Außen- wie auch im Innenverhältnis der Verwaltung. Das landläufige Bild der in Scheuklappenmanier auf ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich fokussierten Verwaltungsbeamten mag überzeichnet sein, die Empirie deutet hier aber dennoch auf ein Problem hin: Wie soll man extern verständlich kommunizieren, wenn gegebenenfalls schon intern kein homogenes Verständnis darüber herrscht, was die Verwaltung in bestimmten Bereichen tut? Was große Strategien für die Verwaltungsmitarbeitenden auf Arbeitsebene bedeuten?

An dieser Stelle kommt der strategischen Verwaltungskommunikation eine wichtige **definitorische Rolle** zu. Im Optimalfall erfolgt dies über eine **selbstmotivierte Nutzenerkenntnis**: Mein Leben wird leichter, wenn ich verstanden werde – also muss ich den anderen beibringen, was ich tue, weshalb und mit welchem Ziel. Dieses **Anreizsystem** kann im Bereich der Verwaltung an die Stelle der direkten Erfolgsabhängigkeit des Wirtschaftsunternehmens treten.

Die hier beschriebene Informationsfunktion ist in der Tat in vielen Verwaltungen im Ansatz vorhanden. Idealerweise sollte strategische Kommunikation aber in einem **symmetrischen, also verständigungsorientierten, auf Augenhöhe geführten Dialog** gipfeln. Gerade im Bereich der Öffentlichkeitsbeteiligung zeigt sich, dass diese Symmetrie des Kommunikationsverhältnisses zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit in der Praxis noch keineswegs der Normalfall ist.

Dabei ist gerade die Beteiligung der Öffentlichkeit einer der **Grundpfeiler der Demokratie**: Wer sich an seinem Wohnort gehört, abgeholt und beteiligt fühlt, wer die Konsequenzen seiner Einbringung direkt miterlebt, der erlebt den Kern unseres Gesellschaftssystems. Können wir es uns leisten, diese Chance ungenutzt zu lassen? Strategische Kommunikation leistet hier den Beitrag einer beteiligungsfördernden Situationsdefinition: Warum sollte ich mich einbringen? Mit welchen Ergebnissen ist zu rechnen, bis wann und in welchem Gebiet? Und wie hängt das mit all den anderen Projekten der Verwaltung zusammen? **Dieser kommunikative Rahmen fehlt in der Realität vielerorts noch komplett.** Im Ergebnis stehen oftmals Bürger\*innen, die die Entwicklung ihrer Kommune nicht verstehen (können), einzelne Projekte als „sinnlos“ bezeichnen und sich nicht aus eigener Motivation beteiligen. Wie wäre es stattdessen mit dem Bild eines kontinuierlichen Entwicklungsflusses, in das sich einzelne Projekte einfügen? Projekte, die einen nachvollziehbaren Mehrwert bringen, oder ein ganz bestimmtes Problem lösen? Wie schön wäre es, wenn die Menschen der Stadt ihre geballte Kreativität in den Dienst der Stadtentwicklung stellen würden, anstelle im stillen Kämmerchen vor sich hin zu denken und hinterher über die Umsetzung der Verwaltung zu meckern?

Zugegeben, es ist eine große Vision, die hier angestrebt wird. Aber der Kern ist ernst: Motivation zur Beteiligung kann nicht durch die bloße Bereitstellung eines vorgegebenen Beteiligungsangebots als gegeben betrachtet werden. Um eine Analogie aus der Unternehmenswelt zu verwenden: Ein sehr gutes Produkt ist ein sehr gutes Produkt. Aber Erfolg stellt sich erst dann ein, wenn das Produkt gesehen und gekauft wird. Dafür ist das Marketing und, längerfristig, die Unternehmenskommunikation zuständig.

**Strategische Kommunikation kann also effektiv Handlungsspielräume der Verwaltung sichern, diese dem Ziel der Agilität näherbringen und eine bessere Verständigung mit vielfältigen internen wie externen Stakeholdern erreichen.**

## STRATEGISCHE VERWALTUNGSKOMMUNIKATION...

**...ist integriert, konsistent und agil. Durch Koordination und Orchestrierung schafft sie Reputation, Vertrauen und Glaubwürdigkeit.**

**...ist anspruchgruppenorientiert. Durch Monitoring und Evaluation schafft sie ein strategisches Situationsbewusstsein.**

**...beobachtet, berät und interveniert im Innenverhältnis. Durch kommunikative Sensibilisierung, z.B. für mögliche Verständigungshemmnisse, schafft sie Dialog und Verständigung.**

**...gibt Raum für Diskurs. Die Bereitstellung vollständiger und verständlicher Informationen führt zu Transparenz.**

**...vermittelt zwischen Funktionen und zwischen Funktionsebenen. Die Operationalisierung von Strategien, Visionen und Anforderungen auf Arbeitsebene schafft Orientierung.**

**...ermöglicht hochwertige Öffentlichkeitsbeteiligung. Gutes Beteiligungsmanagement achtet auf eine verbindliche und verständliche Definition der Beteiligungssituation.**

**...ist auch Krisenkommunikation. Durch Krisenprävention und -management leistet sie so einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der „License to operate“ der Verwaltung.**

Um ihrer am Gemeinwohl ausgerichteten Funktion unter gewandelten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, sollten Kommunalverwaltungen ihre Kommunikationskultur überdenken. Wenn dieser Prozess ins Rollen kommt, ist der Wandel hin zu einer zukunftsfähigen Verwaltungskultur auf einem guten Weg. Zu groß sind die Gefahren einer weiteren Entfremdung zwischen Öffentlichkeit und Verwaltung und zu tiefgreifend die globalen Herausforderungen, die es zu parieren gilt, als dass wir uns dieser Aufgabe nicht kurzfristig annehmen sollten.

# ZEHN THESEN

1. Kommunikation muss konsequent als **strategische Managementfunktion der Verwaltungen** implementiert werden. Kommunales Handeln muss nicht nur unter inhaltlichen, sondern auch unter kommunikativen Gesichtspunkten ausgereift sein.
2. Ein Grundverständnis für die strategische Bedeutung von Kommunikation, ähnlich der Unternehmenskommunikation, sollte bei allen Verwaltungsakteuren durch entsprechende **Sensibilisierung und Weiterbildung** geschaffen werden.
3. Ein umfassendes, evolutives und allen Verwaltungsakteuren bewusstes **Bild der Stakeholderverhältnisse** ist Grundvoraussetzung für gute Kommunikation.
4. **Issues Management und Krisenkommunikation** sind mächtige und bislang noch nicht hinreichend umgesetzte Werkzeuge der kommunalen Kommunikation.
5. Zukunftsfähige Verwaltungskommunikation setzt eine Entwicklung der bestehenden Verwaltungskultur hin zu mehr **Zuhören, Verständigung, Abholen und Transparenz, echter Beteiligung und mehr Interdisziplinarität** voraus.
6. Verwaltungen sollten strategische Handlungsspielräume durch **proaktive Kommunikation** schützen. Das Kommunikationsverhältnis zwischen Stakeholdern und Verwaltung muss **symmetrisch, dialogbasiert und kontinuierlich** sein.
7. Öffentlichkeitsbeteiligung ist kein lästiger Zwang, sondern **Grundsatz für die Legitimation der Verwaltung**. Die Trennung zwischen legitimer und illegitimer Einbringung hat anhand verständlicher, klar begründeter Richtlinien zu erfolgen.
8. Stadtentwicklung sollte als Prozess, nicht als Projekt und außerdem als Evolution, nicht als Revolution anhand **von der Zielgruppe konkret nachvollziehbarer Mehrwerte** kommuniziert werden.
9. Kommunikation kann **Experimentalräume der Stadtentwicklung** öffnen, in denen Fehlerkultur und „Mut zum Unfertigen“ soziale sowie technische Innovation vorantreiben und so Angebot und Nachfrage im Sinne einer integrierten Stadtentwicklung zusammengebracht werden.
10. Städte sind Brennpunkte globaler Herausforderungen. Hier „vor Ort“ muss Demokratie funktionieren. **Die Aufgaben sind zu groß für ein „weiter so“ in Stadtentwicklung und Verwaltungskommunikation.**

# WAS SIE NOCH HEUTE TUN KÖNNEN

- Bestimmt verfügt Ihre Verwaltung über Leitlinien. Nehmen Sie diese zur Hand und skizzieren Sie, welche möglichen **Kommunikationsziele** sich aus jeder der Leitlinien ergeben könnten.
- Überlegen Sie, welche **Rolle** aktuell die Kommunikation (heißt sie etwa „Pressestelle“?) in Ihrer Verwaltung einnimmt. Trägt sie auf diese Art zur Erreichung Ihrer zuvor definierten Kommunikationsziele bei?
- Denken Sie an ein **Projekt**, das aktuell auf ihrer To-do-Liste steht. Nehmen Sie das größte Blatt Papier zur Hand, das Sie finden können. Schreiben Sie den Projektnamen in die Mitte des Blattes. Drum herum notieren Sie alle Akteure, Personengruppen usw., die in irgendeiner Weise vom Projekt tangiert werden. Beschreiben Sie als nächstes so prägnant wie möglich, was die Beziehungen zwischen diesen Anspruchsgruppen ausmacht und inwiefern sie mit dem Projekt zu tun haben. Was wissen Sie über die jeweiligen Gruppen und Akteure? Sind sie dem Projekt gegenüber eher positiv oder negativ eingestellt? Warum? Und wieviel tatsächliche Macht haben sie über den Projekterfolg? Wo gibt es „Zündstoff“? Hängen Sie das Blatt an die Wand und sehen Sie es hin und wieder an. Zeigen Sie es Kolleg\*innen, die auch mit dem Projekt zu tun haben. Nehmen Sie Ergänzungen vor. Sie werden sehen: Ihr Blick wird mit der Zeit schärfer, Ihr Verständnis für einzelne Anspruchsgruppen größer – sie können zukünftig strategisch besser handeln. Wie fühlen Sie sich?
- Denken Sie an das letzte **Missverständnis** zurück, dem Sie in Ihrem Arbeitsalltag begegnet sind. Versuchen Sie, es einmal ganz nüchtern zu betrachten: Wie kam es zu dem Missverständnis? An welcher Stelle wurde das Verständnis verhindert und warum? Wer dafür die Schuld trug, sei für den Moment unbedeutend. Welche Brücke würden Sie, im Nachhinein betrachtet, bauen, um das Missverständnis aufzulösen? Welche Konflikte, Krisen, Shitstorms usw. hätten durch eine derart konsequente Analyse von Verständigungshemmnissen sonst noch verhindert werden können?
- Nehmen Sie die Liste an globalen **Trends** von Beginn dieses Papiers zur Hand. Finden Sie Beispiele, inwieweit sich diese Trends auf Ihre Kommune auswirken?

MÖCHTEN SIE DEN KOMMUNIKATIVEN WEG IN DIE ZUKUNFT IHRER KOMMUNE GEMEINSAM MIT UNS BESCHREITEN? DANN NEHMEN SIE GERNE KONTAKT AUF – UNVERBINDLICH UND UNKOMPLIZIERT.

## KONTAKT

Zentrum für Digitale Entwicklung GmbH

Johannes Röder

Kommunikationsstrategie

Tel. 07363 9604-39

[j.roeder@digitaleentwicklung.de](mailto:j.roeder@digitaleentwicklung.de)

## QUELLEN

Bundeszentrale für politische Bildung. (2021). Bevölkerungsstand und Bevölkerungsentwicklung: Datenreport 2021. <https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2021/bevoelkerung-und-demografie/329468/bevoelkerungsstand-und-bevoelkerungsentwicklung>

Grobecker, C., Krack-Roberg, E., Pötzsch, O. & Sommer, B. (2021). Demografischer Wandel: Datenreport 2021. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2021/bevoelkerung-und-demografie/329495/demografischer-wandel>

Herrmann, H., Müller, A. & Schön, K. P. (2017). Nachhaltige Stadtentwicklung im 21. Jahrhundert. Informationen zur Raumentwicklung, 44(3), 4–7. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2017/3/downloads/izr-3-2017-komplett-dl.pdf>

OECD. (2022). Broadband Portal. <https://www.oecd.org/sti/broadband/broadband-statistics/>

Pufé, I. (2017). Nachhaltigkeit (3. überarb. und erw. Aufl.). UVK.

Rademacher, L., Lintemeier, K. & Kretschmer, H. (2020). Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten als Herausforderung für Politik und Verwaltung. In K. Kocks, S. Knorre & J. N. Kocks (Hrsg.), Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen (S. 165–184). Springer VS.

Röder, J. (2021). *Kommune, kommuniziere! Zukunftsfähige Stadtentwicklung als sinnstiftende Herausforderung für die strategische Kommunikation*. Masterarbeit, Hochschule Neu-Ulm.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2011). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (12. unver. Aufl.). Huber.

## IMPRESSUM

Zentrum für Digitale Entwicklung GmbH

In der Waage 9

73463 Westhausen

Geschäftsführer: Rudi Feil, Wolfgang Weiß

Registereintrag:

Eingetragen beim Handelsregister Amtsgericht Ulm Register Nr. HRB 510652

Umsatzsteuer:

Ust.-ID-Nr. DE 246216582