

Verwaltungsmanagement VII

Kommunikation und Partizipation sind für den Erfolg einer Organisation wesentlich. von [Alexander Maimer](#) und [Klaus Wirth](#)



Alexander Maimer

Kommunikation und Partizipation haben zentrale Bedeutung für das Funktionieren einer Organisation. Sie sind auch im Außenverhältnis von immer größerer Bedeutung. Gemeint sind damit die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie die Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger in Entscheidungsprozessen. Der nachfolgende Artikel beschäftigt sich primär mit der Kommunikation und Partizipation innerhalb einer Organisation.

Kommunikation ist wesentlich für die Durchlässigkeit der Aufbauorganisation und für das Funktionieren von Verwaltungsprozessen. Insbesondere an den Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten ist sie ein zentrales Bindeglied und wichtig für die erfolgreiche Abwicklung von Prozessen. Sie funktioniert nur im Einzelfall „von Selbst“, im Normalfall bedarf es klarer Regeln und Festlegungen, wie sie gestaltet sein soll.



Klaus Wirth

Partizipation kann, wenn sie ernst genommen wird, einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung einer Organisation leisten. Wenn es sich dabei nur um „Scheinpartizipation“ handelt, führt sie zu Frustration und erzielt den gegenteiligen Effekt.

„Eine moderne Stadt muss die Kommunikation mit den BürgerInnen hinterfragen.“

Gegenwärtige Situation

In unserer Beratungspraxis sind wir häufig mit folgenden Problemlagen konfrontiert:

- Die interne Kommunikation ist nicht näher definiert, jeder praktiziert sie nach seiner Façon, seinen individuellen Vorstellungen und seinem Vermögen.

- Für die Abhaltung interner Besprechungen gibt es keine Regeln. Vorbereitung und Nachbereitung interner Besprechungen kommen in der Regel zu kurz. Vielfach heißt es: „*Wir reden eh permanent miteinander!*“.
- Der Informationsbedarf von Organisationseinheiten ist nicht klar festgelegt und dadurch kommt es zu Unstimmigkeiten bei der Datenweitergabe.
- Bei der Kommunikation werden Hierarchien sowohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von politisch Verantwortlichen häufig nicht eingehalten.
- Es gibt wenig Erfahrung mit der Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Entscheidungsprozessen.

Wichtige Entwicklungsschritte

1. Kommunikation muss definiert sein: Es ist wichtig genau festzulegen, welche Informationen wie von den Vorgesetzten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben werden müssen und auch umgekehrt.
2. Besprechungen sind wichtig: Funktionierende Besprechungen sind wesentlich für den Informationsaustausch innerhalb einer Organisation. Sie sind von den Besprechungsleiterinnen bzw. Besprechungsleitern vorzubereiten. Zur Vorbereitung gehören eine Tagesordnung mit den wesentlichen inhaltlichen Punkten, eine Festlegung der Besprechungsdauer und eine Einladung der teilnehmenden Personen. Zum Abschluss ist es entscheidend, dass die zentralen Besprechungsergebnisse protokolliert und die weitere Vorgehensweise bei bestimmten Themen festgelegt werden.

3. Klare Vereinbarungen sind essentiell:
Bezüglich der Weitergabe von Informationen sind klare Vereinbarungen zwischen der informationsweitergebenden und der informationsempfangenden Stelle wesentlich für das Funktionieren des Informationsflusses.
4. Information muss gegeben sein: Auch wenn eine Vorgesetzte bzw. ein Vorgesetzter bei einem Informationsprozess nicht einbezogen wird, ist es ausschlaggebend, dass dieser so rasch als möglich von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern informiert wird.
5. Partizipation ist sinnvoll: Die Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Entscheidungsfindung ist gut, aber es muss klar definiert werden, welchen Beitrag diese leisten können bzw. dürfen.

Rückblick

Seit Anfang 2012 wurden in einer Serie zum Verwaltungsmanagement zentrale Entwicklungsschwerpunkte dargestellt. Diese umfassten die Themen Führung, Steuerung, Organisation, KundInnenorientierung/Qualität, MitarbeiterInnenpotenziale, Kommunikation und Partizipation. Die Weiterentwicklung von jedem der genannten Themenbereiche leistet einen wichtigen und sinnvollen Beitrag zur Entwicklung der gesamten Organisation. Die angesprochenen Beiträge sind auf der KDZ Homepage unter <http://www.kdz.eu/de/fpm> abrufbar. <

[Kommentar senden](#)

„Klare Vereinbarungen sind ein wichtiger Entwicklungsschritt.“



Der Informationsbedarf muss klar definiert sein.

Foto: shutterstock