



Sächsischer
Städte- und
Gemeindetag

Modellkatalog Interkommunale Zusammenarbeit in Sachsen

Kommunikation und Change Management

Version 1.0
November 2024



Interkommunale
Zusammenarbeit

Modellkatalog Interkommunale Zusammenarbeit in Sachsen

Faktenblatt 5: Aufbau einer interkommunalen Zusammenarbeit als Projekt – Gestaltung und Steuerung von Kommunikation und Veränderungsprozessen

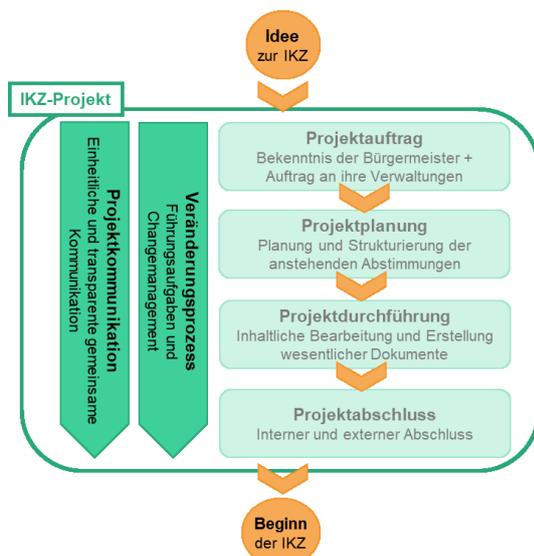
Stand: November 2024

Die Struktur und der grobe Ablauf eines Projektes zum Aufbau einer kommunalen Zusammenarbeit zwischen mehreren Beteiligten (IKZ-Projekt) werden im [Faktenblatt 4](#) „Aufbau einer kommunalen Zusammenarbeit als Projekt – Struktur und Inhalte im Überblick“ vorgestellt und erläutert.

Dabei werden alle Projektphasen von Kommunikations- und Veränderungsprozessen begleitet, die einen beabsichtigten oder unbeabsichtigten Effekt auf den Verlauf und das Gelingen des eigentlichen Projektes haben können. Daher ist es wichtig, diese Prozesse kontinuierlich und aktiv zu gestalten und zu steuern. Dieser Artikel soll dafür einige Grundlagen vermitteln und mit Handlungsempfehlungen unterstützen.

Relevante Besonderheiten eines IKZ-Projektes

Im Gegensatz zu anderen Projekten, die eine kommunale Verwaltung möglicherweise durchführt, verlassen IKZ-Projekte oftmals schon in ersten Vorgesprächen zwischen den potentiellen Kooperationspartnern, spätestens mit dem Projektauftrag, die Grenzen der eigenen Organisation.



Grafik: Servicestelle IKZ, David Schäfer

In den beteiligten Verwaltungen bestehen erwartungsgemäß unterschiedliche Kulturen und Abläufe für die Kommunikation, die zwar für Außenstehende womöglich nicht ohne weiteres bekannt oder erkennbar sind, aber bereits die Erklärung zur gemeinsamen Zusammenarbeit und noch vielmehr die Umsetzung eines IKZ-Projektes beeinflussen.

Außerdem ist die kommunale Zusammenarbeit in den meisten Fällen ein Thema politischen Interesses, wenn nicht gar politischer Brisanz.

Daher ist oft ein Zusammenwirken verschiedener Gremien, die mitunter unterschiedliche oder gegenläufige politische Standpunkte vertreten, erforderlich.

Damit gibt es bei IKZ-Projekten schon frühzeitig eine Vielzahl an Beteiligten mit unterschiedlicher Bindung zueinander. Der informelle Austausch zwischen diesen Beteiligten (auch bekannt als „Buschfunk“) mag zu weiten Teilen formell unzulässig sein, ist aber erfahrungsgemäß oftmals doch die Regel. Zwischen den betroffenen Beschäftigten und weiteren Akteuren im Verbund bestehen in der Regel private und berufliche Kommunikationskanäle unterschiedlicher Intensität und Ausprägung. Nimmt man dies als gegeben an, ist es nahezu ausgeschlossen, dass einer der Projektpartner individuell kommunizieren kann, ohne dass sich dies auch auf die anderen Projektteilnehmer auswirkt.

Kommunikation im IKZ-Projekt

Aus den dargestellten Besonderheiten lässt sich erkennen, dass der Abstimmung und Steuerung der Kommunikation im IKZ-Projekt eine wesentliche Bedeutung zukommen. Ein wichtiges Ziel einer jeden Kommunikation muss es dafür sein, bereits von vornherein dem Anschein von Heimlichkeiten und einer Gerüchtebildung vorzubeugen.

Wichtigster Grundsatz dabei ist, dass jede Kommunikation der Projektpartner **transparent** und **einheitlich** erfolgen muss hinsichtlich des **Inhaltes**, des **Adressatenkreises** und des **Zeitpunktes** bzw. Zeitraumes.

Transparente Kommunikation soll hier so verstanden werden, dass Informationen an die vom Projekt Betroffenen früh- bzw. rechtzeitig und vollständig übermittelt werden. Außerdem müssen Kommunikationskanäle eröffnet werden, die Rückäußerungen erlauben, welche dann auch ehrliche und angemessene Berücksichtigung im Projekt erfahren.

Was als transparente Kommunikation empfunden wird, ist dabei auch Abhängig von den jeweiligen Adressaten. Als Beispiel: Nicht alle Informationen, die für die Beschäftigten zur Vollständigkeit gehören sind auch für die politischen Gremien von Interesse. Die politischen Gremien sollten wiederum über die Vorgänge informiert sein, bevor diese in der Presse stehen.

Dabei sei darauf hingewiesen, dass sich die Notwendigkeit zu kommunizieren und Informationen bereitzustellen auch aus gesetzlichen Regelungen ergeben kann, wie beispielsweise aus § 52 Abs. 5 SächsGemO hinsichtlich des Gemeinderates oder aus § 2 Abs. 1 SächsPersVG hinsichtlich des Personalrates.

Um die gebotene **Einheitlichkeit** zu gewährleisten, muss die Kommunikation zwischen den Projektpartnern abgestimmt werden. Abstimmungen dazu erfolgen fortlaufend und immer dann, wenn wichtige Feststellungen im Projekt getroffen wurden und Informationen darüber verbreitet werden sollen, beginnend mit dem gemeinsamen Projektauftrag.

Vor allem eine Kommunikation nach außen in Richtung Gemeinderäte oder Öffentlichkeit sollte nie ohne zu vor erfolgte ausdrückliche Abstimmung erfolgen. Eigenmächtige oder gar absprachewidrige Kommunikation gefährdet letztlich auch nicht nur den Projekterfolg, sondern auch das Vertrauensverhältnis zwischen den Projektpartnern weit über das eigentliche IKZ-Projekt hinaus.

Für einen **einheitlichen Inhalt** empfiehlt es sich, eine gemeinsame Botschaft zu formulieren. Diese wird dann von allen Partnern verwendet. Dabei sollte möglichst vermieden werden, dass diese Botschaft noch um zusätzliche individuelle Vorstellungen oder Ideen angereichert wird.

Grundsätzlich sollte in einem IKZ-Projekt nur über Sachverhalte informiert werden, die bereits ausdrücklich zwischen den Projektpartnern verhandelt und festgelegt worden sind. Offene Fragen und noch ausstehende Prüfpunkte können bei Bedarf als solche benannt werden, aber auf Einlassungen zu den Details und zu den möglichen Ergebnissen sollte weitestgehend verzichtet werden.

Eine Abstimmung zum **Adressatenkreis** erfordert zunächst einmal, dass die relevanten Beteiligten bzw. Betroffenen identifiziert werden. Dies kann von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein, typische Adressaten für die IKZ-Projektkommunikation sind aber regelmäßig Beschäftigte, Gemeinderäte, die Rechts- und Fachaufsicht und bei fortgeschrittenem Bearbeitungsstand auch die kommunale Öffentlichkeit.

Aufgrund der eingangs bereits erwähnten möglichen Verbindungen zwischen (Fach-)Kollegen und Kommunalpolitikern, auch über Gemeindegrenzen hinweg, sollte der gleiche Adressatenkreis bei allen Projektpartnern zur gleichen Zeit informiert werden.

Der **einheitliche Zeitpunkt** ist wesentlich für das Gelingen der Kommunikation. Auch beste Absichten für eine transparente Informationspolitik helfen nicht mehr, wenn aufgrund zu großen Zeitverzuges bereits die Nachrichten von anderer Stelle an die eigenen Adressaten durchsickern.

Gerade im Hinblick auf Sitzungskalender der politischen Gremien ist sicher nicht immer ein taggenauer Zeitpunkt vereinbar, aber ein möglichst eng gefasster Zeitraum in welchen Botschaften, Absichten oder Ergebnisse vermittelt werden, sollte gemeinsam abgestimmt werden. So dürften politische Gremien beispielsweise deutlich gelassener auf Anfragen und Gerüchte reagieren, wenn sie bereits wissen, dass das Thema auch bei ihnen auf der nächsten Tagesordnung z. B. der Gemeinderatssitzung steht.

Das IKZ-Projekt als Veränderungsprozess („Change“)

Ein IKZ-Projekt kann vielfältige Änderungen mit sich bringen, welche die unterschiedlichen Betroffenen auch unterschiedlich wahrnehmen. Die Steuerung und die Ausgestaltung solcher Veränderungsprozesse bezeichnet man als Veränderungsmanagement (engl. Change-Management).

Kommunalpolitiker erkennen mitunter Veränderungen bei den eigenen Kompetenzen und Gestaltungsspielräumen. Die Bürgerschaft wird ggf. mit neuen Wegen und Ansprechpartnern konfrontiert.

Besonders stark werden meist die Beschäftigten Veränderungen wahrnehmen: Veränderte Arbeitsabläufe, neue Entscheidungswege, neue kollegiale Bindungen und Abhängigkeiten, neue Weisungsketten, veränderte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und nicht zuletzt räumliche Veränderungen hinsichtlich der Arbeits- und Einsatzorte sind nur eine Auswahl möglicher Veränderungen.

Das diese Veränderungen im besten Falle begrüßt und aktiv mitgetragen, mindestens aber akzeptiert bzw. geduldet werden, ist ein wichtiger Faktor für einen erfolgreichen Beginn und das langfristige Funktionieren der Zusammenarbeit.

Neben den oben bereits aufgestellten Kommunikationsgrundsätzen können folgende Empfehlungen dabei helfen, dass das IKZ-Projekt auch als Veränderungsprozess gelingt:

Mit dem Projekt wird eine **klare Definition der Ziele und Vorteile der Kooperation** für die beteiligten Kommunen verknüpft. Dazu gehört auch die Erläuterung, warum bestimmte Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten abgegeben oder übernommen werden.

Die *Beschäftigten werden konsequent eingebunden und unterstützt*. Dazu ist zunächst die Beteiligung der Beschäftigten erforderlich. Sie werden frühzeitig in den Veränderungsprozess, in die Planung und die Umsetzung der Kooperation einbezogen und ihre Bedenken und Anregungen werden ernst genommen.

Unterstützt werden können die Beschäftigten beispielsweise durch Schulung und Training, um sie auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten und ihnen die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln.

Kulturelle Unterschiede zwischen den Verwaltungen werden **berücksichtigt**. In einem Kulturvergleich werden die Organisationskulturen der beteiligten Verwaltungen analysiert. Dabei sollen Unterschiede in Arbeitsweisen, Kommunikationsstilen und Wertvorstellungen erkannt.

Das Wissen um diese Unterschiede kann im Aufbauprozess für bewusstere und zielführendere Entscheidungen genutzt werden. Außerdem können damit Maßnahmen zur Integration und Angleichung der Kulturen entwickelt werden, um eine reibungslose Zusammenarbeit auch längerfristig zu ermöglichen.

Mindestens im Bereich der Kooperation sollten **Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse harmonisiert** werden, um Überschneidungen und Konflikte zu vermeiden und klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu gewährleisten.

Kommunalpolitische Gremien können **einbezogen** werden durch die Etablierung eines Berichts- und Kommunikationssystems, um regelmäßig über den Fortschritt und mögliche Herausforderungen zu informieren. Ziel ist es, die inhaltliche Unterstützung und formelle Zustimmung sicherzustellen.

Für eine kontinuierliche Kommunikation mit den Betroffenen bietet sich **die laufende Überwachung des Fortschritts** der Kooperation und das *regelmäßige Einholen von Feedback* an, um gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können.

Besonders umfangreiche Veränderungen im IKZ-Projekten erfordern eventuell noch weitergehende Maßnahmen.

So können **Projektbotschafter in den beteiligten Kommunen** ernannt werden, die den Veränderungsprozess begleiten, Beschäftigte unterstützen und als Bindeglied zwischen den Organisationen fungieren.

Mit der **Durchführung von Pilotprojekten** kann die Kooperation in kleineren, kontrollierten Umgebungen getestet werden um Erkenntnisse für die umfassende Implementierung zu gewinnen.

Weitergehende Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigten, die mit der Abgabe oder Übernahme neuer Aufgaben konfrontiert sind, können erforderlich werden. Infrage kommen beispielsweise **Coaching, Mentoring und psychosoziale Unterstützung**.

Auch das regelmäßige **Kommunizieren von Erfolgsgeschichten** und positiven Erfahrungen aus der Kooperation kann dabei helfen, die Motivation und Akzeptanz zu fördern.

Zusammenfassung

Ein erfolgreiches IKZ-Projekt erfordert eine transparente Kommunikation aller Projektpartner, die einheitlich hinsichtlich des Inhaltes, des Adressatenkreises und des Zeitpunktes erfolgen muss.

Durch die bewusste Gestaltung der Veränderungen, die mit einem IKZ-Projekt einhergehen, und durch Berücksichtigung einiger grundlegender Aussagen und spezifischen Empfehlungen dazu kann der Veränderungsprozess in einer kommunalen Kooperation effektiver gestaltet werden. Dies trägt dazu bei, die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Kommunen zunächst erfolgreich zu etablieren und darüber hinaus die Funktion der Kooperation langfristig sicherzustellen.