

**BÜRGERKONTAKT:**

## Verständliche Kommunikation für mehr Bürgernähe

**Bürgerorientierung gehört in vielen Verwaltungen längst zum Tagesgeschäft. Bei der schriftlichen Kommunikation ist es mit der Bürgerorientierung aber nicht immer gut bestellt. Veränderungen scheinen hier schwieriger umsetzbar. Deshalb scheitern häufig Versuche, das sogenannte Amtsdeutsch zu reformieren. In vielen Fällen kann externe Hilfe den Veränderungsprozess fördern.**

Die Idee bürgernaher Kommunikation hat sich inzwischen bis in die letzte Amtsstube herumgesprochen. Werden Briefe und Bescheide in normaler Sprache verfasst, so die Erkenntnis, werden sie besser verstanden und ersparen Nachfragen. Vorbei sein könnte also die Zeit der Schriftstücke mit staubigen Formulierungen, mit gewundenen Satzkonstruktionen und den Versuchen, mit möglichst vielen Paragraphen zu beeindrucken. Das klingt zeitgemäß und sollte eigentlich simpel und schnell umsetzbar sein. Schließlich ist so ein Brief ja rasch neu entworfen. Doch in der Praxis ergeben sich oft Probleme an Stellen, die auch den Fachmann überraschen. Die Überarbeitung der Regelkommunikation greift viel tiefer in Strukturen ein, als das vordergründig sichtbar ist. Aber auch diese Schwierigkeiten können gemeistert werden.

In der Privatwirtschaft gibt es einige Punkte, die im Zusammenspiel aus Unternehmen und Kunde eine besondere Bedeutung haben. Dazu zählt etwa die Tatsache, dass es deutlich effektiver ist, einen Kunden langfristig zu binden, als immer wieder neue gewinnen zu müssen. Daraus leiten Marketingexperten eine einfache Philosophie ab: Jeder Kontakt zählt, lautet das Credo. Egal ob bei der Bestellung, beim direkten Kontakt im Ladengeschäft oder bei der Antwort auf eine Reklamation – immer muss das Unternehmen eine Sprache wählen, die nicht nur durchgängig ist, sondern auch freundlich und verständnisvoll. Einzelne Ausreißer führen unabhängig von der Stelle unweigerlich zum Abbruch der Aktion und damit potentiell zum Verlust des Kunden.

Öffentliche Verwaltungen mochten sich diese Gedanken lange Zeit nicht zu eigen machen. Schließlich sah man weder den Bürger als Kunden noch die Notwendigkeit, ihn zu binden. Max Mustermann kann auch heute noch nicht nach eigenem Gusto auf eine andere Behörde ausweichen. Trotzdem hat sich die Haltung von Amts wegen geändert: Neben der gesteigerten Effizienz ist auch das Schaffen von Vertrauen ein wesentlicher Aspekt. Die Kommunikation auf Augenhöhe und nicht von oben herab sorgt sowohl für ein besseres Verhältnis nach außen als auch für entspannteres Arbeiten nach innen.

### Eigeninitiative schafft Wildwuchs

Eine der wesentlichen treibenden Kräfte sind die direkt betroffenen Mitarbeiter. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Zuständigkeiten haben sie manchmal bereits damit begonnen, Formulierungen zu ändern und ihren eigenen Stil einzubringen. Auch wenn Engagement sonst lobenswert ist, scheint es hier eher kontraproduktiv. Zwei Gründe sind zu nennen: Ungeachtet ihrer inhaltlichen Fähigkeiten in Verwaltungsfragen sind diese Personen in der Regel keine professionellen Texter. Von möglichen Fehlern in Rechtschreibung und Zeichensetzung über unklare Aussagen bis zu handfesten juristischen Problemen reicht die potentielle Bandbreite der Schwierigkeiten. Wird zudem noch vergessen, den Vorgesetzten zu informieren und sich die Änderungen absegnen zu lassen, kann in größeren Verwaltungen letztendlich eine erkleckliche Zahl unterschiedlicher Textbausteine und Formulierung

zum gleichen Thema nebeneinander existieren. Eine einheitliche Sprache hört sich anders an.

Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit erwächst aus diesen Insellösungen nicht. Das lässt sich nur erreichen, wenn drei Komponenten beachtet werden:



**Holger Albers**  
ist Kommunikationsberater, Autor und Coach in Wiesbaden

- Zum Einen muss die Verwaltungsspitze den klaren und unumstößlichen Willen zur Veränderung haben.
- Dieser muss zum Zweiten mit den Mitarbeitern geteilt werden. Sie müssen ihr fachliches Know-how einbringen können und wollen.
- Und schließlich ist zum Dritten externer Sachverstand gefragt, der den fachlichen Input in eine adäquate Sprache kleidet.

Gerade der letztgenannte Punkt kann erfolgsentscheidend sein. Wenn Verwaltungen den notwendigen sprachlichen Sachverstand selbst einbringen wollen, führt der Weg häufig in eine Sackgasse. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen. Das beginnt mit der in vielen Fällen fehlenden Akzeptanz einer internen Lösung. Wichtiger aber sind die notwendigen besonderen sprachlichen Fähigkeiten, die aus einfachen Sätzen Elemente eines echten Dialogs mit den Bürgern machen können. Schließlich hilft darüber hinaus die externe Sicht, vermeidlich Notwendiges zu filtern und Unumstößliches zu hinterfragen. Nicht alles, was seit Jahren und Jahrzehnten in den Briefen steht, ist wirklich notwendig. Der Abstand des externen Dienstleisters verschafft eine an-

dere Sicht und hilft auch, intern neues, kundenorientiertes Bewusstsein zu schaffen.

### Ein Koordinator ist notwendig

Die Verwaltung stellt in diesem Prozess nicht nur die inhaltlichen Anforderungen und das zur Umsetzung notwendige Wissen zur Verfügung – sie muss auch ei-

man tiefer einsteigen, erhöht damit aber auch die Anforderungen an den Prozess und die Beteiligten erheblich.

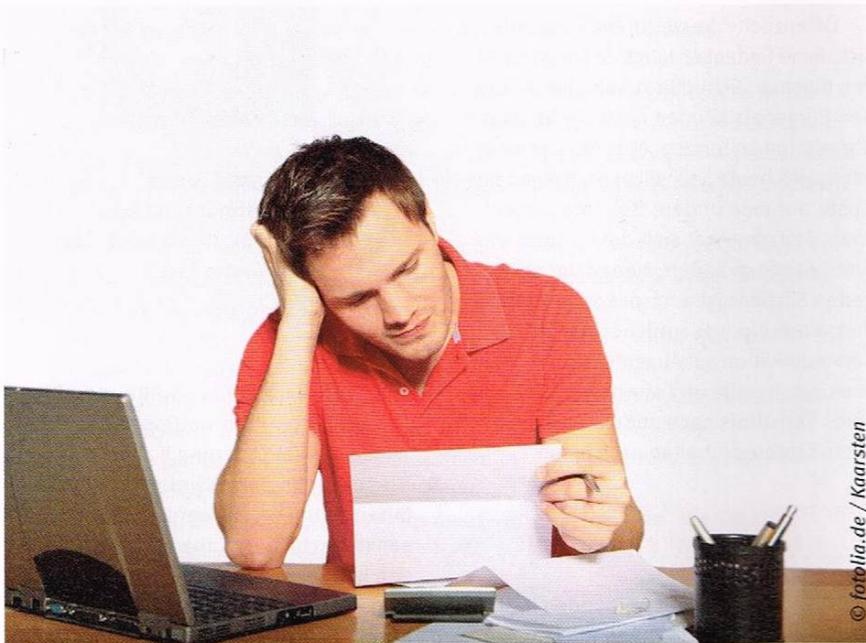
Wenn wir uns also fragen, warum die Kommunikation zwischen Behörden und Bürgern nicht schon seit Jahren flächendeckend gänzlich anders aussieht, dann ist hier sicher der Knackpunkt zu finden. Wer den nächsten Schritt macht, muss zunächst berücksichtigen, dass die Schriftstücke gewissen Formen und

der einzelnen Texte oder Textbausteine auch in die Art und Zahl der Schreiben eingreifen, ändert man die bislang gängige Praxis und die durch sie bestimmten technischen Abläufe. In Unternehmen der freien Wirtschaft fällt dann schnell der Satz: „Wir arbeiten mit SAP, das können wir nicht so einfach ändern.“ Auch in den Verwaltungen finden sich vielfach individuell programmierte Softwarelösungen. Je größer und diversifizierter dabei die Struktur – eventuell noch verteilt auf eine ganze Reihe von Standorten –, desto größer die Chance, zudem auf Insellösungen zu treffen und damit einer Potenzierung des Aufwands gegenüberzustehen. Letztendlich kann jede neue Nuance im Text zu einer Anpassung der Struktur und so zu Änderungen der Soft- und Hardware führen.

Die textliche Überarbeitung und ihre Vergabe nach außen wird also letztendlich nur ein kleiner Posten sowohl unter zeitlichen wie unter finanziellen Aspekten sein. Sehr viel schwerwiegender ist der Engpass, der durch die IT-Anpassung ausgelöst wird. Fälle, bei denen allseits abgenickte Schreiben erst zwölf oder mehr Monate später zum Einsatz kommen, weil die hausinternen Techniker erst dann die entsprechenden Systemvoraussetzungen schaffen können, sind nicht selten.

Hier schließt sich auch der Kreis zur Entscheidungsebene einer Verwaltung. In der Spitze ist meist durchaus bekannt, dass die Technik in ihren Möglichkeiten limitiert ist. Stoße ich also als Verantwortlicher diesen Prozess an, den ich kaum wieder zurücknehmen kann, dann muss mir klar sein, dass auch an anderen Stellschrauben gedreht werden muss. Habe ich auch dafür das notwendige Budget? Werde ich die politische Rückendeckung nicht nur für die schöne Formel von mehr Bürgernähe, sondern auch für die Investitionen bekommen? Entscheidern, die sich dieser Herausforderung stellen, gebührt also großer Respekt, denn sie investieren in die Zufriedenheit der Bürger deutlich mehr als schöne Worte.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei **Holger Albers, E-Mail: [info@holgeralbers.de](mailto:info@holgeralbers.de)**.



nen Koordinator benennen. Er bündelt das Wissen und gibt es kanalisiert weiter, sorgt aber auch dafür, dass Entwürfe inhaltlich durch die Fachabteilungen geprüft und nach eventuell mehreren Korrekturstufen schließlich freigegeben werden.

Wer aber als Verantwortlicher in einer Verwaltung nur bis hierhin denkt, verschenkt viele Möglichkeiten. Denn mit dieser Form der schriftlichen Umarbeitung lässt sich lediglich ein Austausch Text gegen Text, Brief gegen Brief vornehmen. Die Frage, ob gewisse Briefe überhaupt noch notwendig sind, ob zwei oder mehr von ihnen sinnvoller zusammengefasst werden oder vielleicht aus einem einzigen Schreiben der Regelkommunikation besser mehrere zu machen wären, kann so kaum gelöst werden. Dazu muss

Regeln folgen. Dabei bestimmen Corporate Identity und Corporate Design etwa, wie ein Satzspiegel auszusehen hat, welche Schriften verwendet werden und wo ein Logo in welcher Form platziert werden darf. Natürlich kann man das in diesem Zusammenhang überarbeiten, eine Notwendigkeit dazu besteht aber nicht.

### Die Technik wird zum limitierenden Faktor

Als echtes Problem kann sich auch in unserer so hochtechnisierten Zeit die Datenverarbeitung erweisen. Regelkommunikation wird ja nicht zuletzt deshalb so genannt, weil sie periodisch auftritt und dann oftmals automatisiert ausgelöst wird. Will man also neben dem Austausch