

Kommunikationskonzept Kanton Solothurn

Dezember 2002

Teil 2 – Massnahmen

1. Strategische Ebene

1.1. Prioritäre Ziele formulieren: Prioritäre Ziele und Visionen der Regierung müssen transparent gemacht werden – in Form eines Leitbildes und dem darauf basierenden Regierungsprogramm – damit eine langfristige Kommunikationsstrategie entwickelt und umgesetzt werden kann.

1.2. Frühwarnsystem einrichten: Die Regierungstätigkeit, insbesondere die Kommunikationstätigkeit der Regierung, stärken würde die Einrichtung eines "Frühwarnsystems". Früherkennung erfordert ein systematisches Beobachten des Umfelds und das Nutzbarmachen möglichst vieler interner, externer, formeller und vor allem auch informeller Informationen. Früherkennung eröffnet der Regierung die Chance, offensiv, als Meinungsführerin, Themen aufzugreifen und Problemlösungsansätze zu entwickeln. Sie ermöglicht weiter, frühzeitig Spannungen abzubauen und Missverständnisse auszuräumen. Primär sollten die Departemente für die Früherkennung zuständig bleiben, systematisierende, investigierende und departementsübergreifende Funktionen könnten in der Staatskanzlei angesiedelt werden.

1.3. Vermerk auf jedem RR-Antrag (Hülle zum RRB) wie die Information geplant ist. In jeder Vorlage, die zur Beratung in die Regierung kommt, muss explizit auf den Aspekt Information/Kommunikation eingegangen werden. Diese feste Rubrik ist auf jeder Hülle zum RR-Antrag, bereits enthalten. Bei wichtigen Geschäften muss die

Kommunikation mit den Betroffenen des Entscheids – wer informiert wen, wann, wie, in welcher Reihenfolge – als eigener Punkt dem Antrag beigefügt sein.

1.4. Kommunikationsverantwortliche einbeziehen. Der/Die Medienbeauftragte des Regierungsrates, oder der Departemente/Aemter muss bei der Behandlung von sensibel zu kommunizierenden Geschäften in einem möglichst frühen Zeitpunkt von der Regierung einbezogen werden – zum einen, um die Fachkompetenz im Sinn des ersten Teils dieses Kommunikationskonzepts einzubringen, zum andern, um den Entscheid nachher im Sinn der Beratung kommunizieren zu können.

1.5. Ständiges Traktandum: Information/Kommunikation. In jeder Regierungssitzung sollte im 2. Umgang Information/Kommunikation ein Traktandum sein. (Rückblickend Ereignisse analysieren, vorausblickend für die Öffentlichkeitsarbeit relevante Aktivitäten absprechen und mittelfristig eintretende Themen aufgleisen).

1.6. Projektgruppen erhalten Kommunikationsauftrag. In jeder Arbeitsgruppe, die ein Projekt zu entwickeln hat, ist der Aspekt Information/Kommunikation von Beginn an einzuplanen. Dies gilt bei Projekten, die Auswirkungen auf Zielgruppen in der Öffentlichkeit haben, ebenso, wie bei Projekten der Verwaltung mit internen Zielgruppen. Bei grösseren Vorhaben ist es sinnvoll, von Beginn an eine Kommunikationspezialistin bzw. einen Kommunikationsspezialisten in die Arbeitsgruppe zu delegieren. Folgender Fragenkomplex muss immer wieder neu beantwortet werden: Welche Kommunikationsschwerpunkte gelten für den momentanen Stand des Projekts? Wer informiert wen, wann, wie, in welcher Reihenfolge?

1.7. Jahresthemen festsetzen. So, wie teilweise Schwerpunkte für das jeweilige Landammannjahr formuliert werden, so sollte jedes Departement – prospektiv – ein oder zwei Jahresthemen festlegen, die – vom Informationsbeauftragten des Regierungsrates koordiniert – während des Jahres systematisch aufgebaut und kommuni-

ziert werden. Eintagesthemen, vor allem wenn sie nicht aus aktuellem Anlass veröffentlicht werden, bleiben nicht im Bewusstsein haften.

Wichtige Botschaften müssen über einen längeren Zeitraum immer wieder thematisiert werden. Durch diese Konzentration werden die Schwerpunkte der einzelnen Departemente klarer ersichtlich und der interne Verdrängungswettbewerb vermindert. Der Profilierung der Departemente ebenfalls dienen würde eine periodisch aktualisierte kurze Darstellung der wichtigsten laufenden Geschäfte.

1.8. Informationspolitik formulieren. Die Departemente und Ämter verfügen über ein immenses Fachwissen, auf das Medienleute, Parlamentarier und Parlamentarierinnen, Parteisekretariate etc. in ihrer Arbeit angewiesen sind. Diese Auskünfte müssen – unabhängig von der Hierarchiestufe – dort gegeben werden, wo die Sachkompetenz ist. Dies erfordert auf Departements- bzw. Amtsstufe eine formulierte und allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bekannte Informationspolitik. Medienanfragen zum Beispiel erfolgen ohne Vorwarnung; sie müssen schnell, sachkompetent und politisch korrekt beantwortet werden. Noch grösser sind die Anforderungen, wenn die Anfragen aufgrund eines negativen Vorfalls erfolgen. Den Notfall kann man nicht programmieren; es ist immer ein anderer, der eintritt. Aber man kann die Prinzipien festlegen: Was sagen wir, wenn was passiert? Wie sagen wir es? Wer geht ans Mikrofon: die Spezialistin, der Vorgesetzte oder die politisch verantwortliche Person?

2. Kulturelle Ebene

2.1. Abschied von der Nullfehlerkultur. Eine externe und interne Kommunikation, die offener und offensiver ist, bedeutet einen Kulturwandel. Das grösste Hindernis ist die bleischwere Last der bürokratischen Erfahrung, die mit dem Ausspruch am treffends-

ten wiedergegeben wird: "Das haben wir immer so gemacht." Wandel heisst Lernen. Lernen kann nur stattfinden, wenn Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und Lernmöglichkeit vorhanden sind. Lernprozesse fördern heisst Freiräume gewähren, heisst Vertrauen haben, heisst Fehler machen dürfen.

Mit einer Nullfehler- und Misstrauenskultur werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur noch Aktivitäten entwickeln, die den Erfolg garantieren; sie werden sich davor hüten, Innovationen vorzuschlagen bzw. umzusetzen. Das wäre auf die Dauer verheerend. Es geht nicht ohne die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen.

2.2 Interne Weiterbildung in Kommunikation. Die neue Philosophie erwartet eine offene, kommunikative Haltung, was viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (auch Kaderleute) verunsichert. Eine Verhaltensänderung kann nicht durch ein papierenes Konzept herbeigeführt, sondern muss sukzessive verinnerlicht werden. Dieser Prozess kann durch interne Weiterbildung unterstützt werden. Kurse wie „Umgang mit Massenmedien“, „Schreibwerkstatt“ usw. stehen bereits im Angebot des Personalamtes und werden erfolgreich genutzt.

2.3. NPM-Prozess erfordert Kommunikationsoffensive. Die grösste Herausforderung an die erfolgreiche Umsetzung von New Public Management – oder auch nur des Teilaspekts Kundenorientierung – liegt auf der kommunikativ-kulturellen Ebene. Es muss gelingen, eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, denn Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist ein Kulturwandel *aller*. Es gibt keine Zuschauer und Zuschauerinnen in diesem Prozess, nur Beteiligte. Der Einbezug aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, kann nur mit Hilfe einer umfassenden Kommunikationsoffensive geschehen, mit frühzeitiger, kontinuierlicher und adressatengerechter interner Kommunikation.

2.4. Gesprächskultur Regierung – Personal entwickeln. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Verwaltung sind latent der Gefahr ausgesetzt, sich "geistig illoyal" zu verhalten, indem sie Entscheide der Regierung in der Öffentlichkeit nicht mittra-

gen. Ihnen ist oft nicht bewusst, dass ein sachlich weniger befriedigender Entscheid politisch durchaus sinnvoll sein kann.

Die Zielgruppe Staatspersonal wird von der Regierung zu wenig direkt angesprochen. Die einzelnen Mitglieder der Regierung informieren in der Regel einen begrenzten Kreis von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über ihre Departementsgeschäfte und allenfalls über politische Prioritäten.

Die breite Kommunikation politisch ambivalenter Themen wird den Medien überlassen. Hier sind Grundsätze zu erarbeiten sowie Formen und Mittel zu suchen.

2.5. Kommunikation mit dem Kader intensivieren. Ein Kadertag sollte als regelmässig wiederkehrender Anlass eingeführt und die dialogische Form intensiviert werden. Mit einem zu schaffenden Mitteilungsblatt, das jeweils aus aktuellem Anlass – zu einem wichtigen Geschäft, Vorhaben, zu einem aktuellen, brisanten Thema, zu einer folgenschweren Massnahme etc. – erscheint, soll sich die Regierung direkt und schnell ans Kader wenden, damit nicht die externen Medien die interne Verständigung übernehmen. (Das Intranet wäre hierfür auch geeignet.)

2.6. Schranken und Schwellenangst abbauen. Kundenorientierung bedeutet auch, mentale Schranken zwischen der politischen Führung und dem Volk abzubauen. Direkte Kontakte mit der Bevölkerung sind die wirksamste und sympathischste PR-Methode. Sprechstunden im Kantonsgebiet, wie sie 1998 in die Wege geleitet wurden, sind eine gute Umsetzung. Generell sollten die Mitglieder der Regierung möglichst viele Gelegenheiten nutzen, an Anlässen – vor allem auch auf dem Land – aufzutreten, den Leuten zuzuhören und das Wort an sie zu richten. Diese Auftritte dürfen sich nicht in Grussbotschaften erschöpfen, es sollte vielmehr die Gelegenheit benutzt werden, Probleme und Bedürfnisse der Bevölkerung im Originalton kennenzulernen sowie Ziele, Absichten, Beschlüsse und Projekte der Regierung zu kommunizieren. Jedes Grusswort muss eine politische Botschaft enthalten.

3. Strukturelle Ebene

3.1. Zentrale oder dezentrale Struktur? In den kantonalen Verwaltungen der Schweiz sieht man beide Möglichkeiten wie die Fachkompetenz Information/Kommunikation strukturell verwirklicht ist, sowohl die zentrale wie die dezentrale Lösung.

Bei der Grösse des Kantons Solothurn ist die aktuelle Struktur durchaus angebracht: Der Medienbeauftragte stellt innerhalb der Staatskanzlei das „Kompetenzzentrum Kommunikation“ (inklusive Logistik) sicher. Für die Departemente und Aemter steht er als Berater (Functional Guidance) zur Verfügung.

3.2. Intranet und Internet nutzen. Damit die Staatsangestellten ihre Öffentlichkeitsfunktion noch besser wahrnehmen können, sollten sie optimal informiert werden. Intranet und Internet sind dazu geeignete Hilfsmittel. Die Erfahrungen und Erkenntnisse mit dem Intranet müssen systematisch ausgewertet werden, damit für das "Gesamtsystem interne Kommunikation der Staatsverwaltung" die nötigen ergänzenden Kommunikationsmittel- und formen entwickelt werden können.