

Thomas Breyer-Mayländer ·
Klaus Effing · Marion Effing

Kommunikation in Kommunen

Strategisch planen, praktisch
umsetzen

Kommunikation in Kommunen

Thomas Breyer-Mayländer ·
Klaus Effing · Marion Effing

Kommunikation in Kommunen

Strategisch planen, praktisch
umsetzen

Thomas Breyer-Mayländer
Hochschule Offenburg
Offenburg, Deutschland

Klaus Effing
KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement
Köln, Deutschland

Marion Effing
IUNworld GmbH / Hochschule für
angewandtes Management
Ismaning, Deutschland

ISBN 978-3-658-48965-6 ISBN 978-3-658-48966-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48966-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten. Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Kommunikation in Kommunen ist längst kein „Nice-to-have“ mehr, sondern eine unverzichtbare Grundkompetenz für Verwaltung, Politik und Organisationen vor Ort. Und dennoch zeigt uns die Praxis: In vielen Kommunen fehlt schlicht die Zeit, dieses Thema strategisch zu durchdenken – zu sehr ist der Alltag von Krisen, Veränderungen und operativem Druck geprägt.

Als Autor:innen haben wir selbst erlebt, wie Kommunikation in der kommunalen Welt oft erst dann zum Gesprächsthema wird, wenn es „knirscht“.

Unser Anliegen war es, ein Buch zu schreiben, das genau an diesem Punkt ansetzt: Es soll Kommunen unterstützen, den Spagat zwischen Tagesgeschäft und strategischem Denken zu meistern – mit Mut, Haltung und dem Vertrauen, dass gute Kommunikation kein Luxus ist, sondern ein Erfolgsfaktor.

Dabei war uns besonders wichtig, die aktuellen Rahmenbedingungen ernst zu nehmen. Die digitale Transformation verändert nicht nur die Werkzeuge der Kommunikation, sondern auch die Erwartungen und Möglichkeiten im Dialog mit Bürger:innen. Gleichzeitig stellen Entwicklungen in Gesellschaft, Politik und Verwaltung – von der Governance-Diskussion bis hin zu neuen Formen der Beteiligung – immer höhere Anforderungen an Transparenz, Offenheit und Vertrauen.

Zentrale Themen wie interne und externe Kommunikation, strategische Ausrichtung, Partizipation und die Rolle moderner Technologien ziehen sich deshalb wie ein roter Faden durch dieses Buch. Wir wollen zeigen, wie Kommunikation in einem Umfeld gelingen kann, das nicht selten von Dynamik, Diskontinuität, Disruption, Ressourcenknappheit, Unsicherheit und Komplexität geprägt ist – und das dennoch Gestaltungsspielräume bietet.

Dabei geht es nicht darum, sich an privatwirtschaftlichen Best Practices zu messen. Im Gegenteil: Kommunale Kommunikation darf und soll eigene Wege gehen – orientiert an ihren Zielgruppen, gesetzlichen Rahmenbedingungen und dem besonderen Auftrag, dem Gemeinwohl zu dienen.

Wir wünschen Ihnen viele Aha-Momente – und laden Sie ein, Kommunikation nicht als zusätzliche Pflicht zu begreifen, sondern als Chance: Ihre Kommune, Ihre Organisation und Ihre Arbeit sichtbarer, wirksamer und nahbarer zu machen.

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Dr. Klaus Effing

Dr. Marion Effing

Interessenkonflikt Die Autor*innen haben keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen des Kommunalverwaltungsmarketings	1
1.1 Kommunikation in der Verwaltungsevolution	2
1.2 Abgrenzung Verwaltungsmarketing	3
1.3 Zielgruppen und Ziele im Kommunalverwaltungsmarketing	4
1.4 Besonderheiten im kommunalen Marketing	6
1.5 Kommunikation im Kommunalverwaltungsmarketing	9
1.6 Kommunikation im Wandel – Trends, Veränderungen und Fragestellungen	10
1.6.1 Digitale Transformation und Kommunikation	11
1.6.2 Social Media und Fake News	13
1.6.3 Storytelling und visuelle Kommunikation	14
1.6.4 Partizipative Kommunikation	16
1.6.5 Agile Kommunikation	17
1.6.6 Interkulturelle Kommunikation	20
1.6.7 Krisenkommunikation	21
1.6.8 Messung und Evaluation	23
Literatur	24

2 Strategie und Rollen	29
2.1 Strategie als Begriff	32
2.2 Status Quo in den Kommunen	35
2.3 Relevanz Kommunikationsstrategie	38
2.4 Kommunikationsziele	42
2.5 Mögliche Inhalte einer Kommunikationsstrategie	44
2.6 Die Rolle der Kommunikationsstrategie in der Gesamtkommunalstrategie	45
2.7 Tipps zur Umsetzung einer Strategie	47
2.8 Best Practice – Die strategischen Ziele in Emsdetten	52
2.9 Rollen im Kommunalverwaltungsmarketing	53
2.9.1 Chancen und Herausforderungen in der kommunalen Praxis	54
2.9.2 Stakeholdermanagement als Voraussetzung	56
2.9.3 Interne Rollen und externe Rollen	58
2.9.4 Tipps zur Motivation und Identifikation	61
2.9.5 Erfolgsfaktoren für eine hohe Identifikation mit der Kommunikationsstrategie	61
Literatur	63
3 Interne Kommunikation	65
3.1 Grundlagen interner Kommunikation	66
3.2 Interne Kommunikation in Kommunalverwaltungen	68
3.3 Die Kultur und das Mindset als bedeutender Faktor	70
3.4 Spezielle Kommunikationsanlässe in der internen Kommunikation	74
3.4.1 Change-Kommunikation	75
3.4.2 Kommunikation und Diversity	79
3.4.3 Interne Krisenkommunikation	82
3.5 Kanäle und Tools der internen Kommunikation	87
3.5.1 Persönliche Kommunikation	87
3.5.2 Offline-Kommunikation	90
3.5.3 Online und digitale Kommunikation	91
3.6 Die richtige Wahl und die Rolle in der Gesamtstrategie	93
3.7 Best Practice – Mitarbeiter-App Chemnitz	96
Literatur	97

4 Externe Kommunikation	101
4.1 Grundlagen externer Kommunikation	102
4.2 Zielgruppenanalyse	106
4.3 Digitale Kanäle, Online-Präsenz und Social Media	111
4.4 Bürgerbeteiligung	115
4.5 Markenbildung	118
4.6 Interkulturelle Kommunikation	122
4.7 Externe Krisenkommunikation	124
4.8 Best Practice – Chrysanthema	129
Literatur	131
5 Employer Branding	135
5.1 Relevanz	136
5.2 Entwicklung einer Employer-Value-Proposition	139
5.3 Mitarbeitendenengagement	143
5.4 Employer Branding Strategie	147
5.5 Employer Branding Maßnahmen umsetzen	148
5.6 Employer Branding Erfolg messen	151
5.7 Best Practice – Tierische Talente in Baden-Baden	154
Literatur	157
6 Exkurs: KI in der Kommunikation in Kommunen	161
6.1 Entwicklungen im Bereich Künstliche Intelligenz	162
6.2 Trends im Bereich KI und Kommunikation	163
6.3 Chancen von KI bei der internen Kommunikation	164
6.4 Chancen von KI bei der externen Kommunikation	166
6.5 Proaktive Verwaltung als Marketingziel?!	168
6.6 Best Practice – Der Gebärden-Avatar in der Stadt Krefeld	170
Literatur	171

Über die Autoren

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer Dipl.-Wirt.-Ing., Dipl. Inf.wiss. promovierte am Institut für Journalistik der TU Dortmund und ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg. Er befasst sich seit Jahren mit Fragen der Regional- und Kommunalpolitik (er war u. a. Vorstand der Bildungsregion Ortenau und Fraktionsvorsitzender im Stadtrat seines Heimatortes) engagiert. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören u. a. Management und Marketing im Verwaltungssektor.

Dr. Klaus Effing Kommunale Promovierte an der Universität Kassel, ist Landrat a. D. und seit 2020 Vorstand der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. Er beschäftigt sich u. a. mit den Themen Verwaltungsevolution sowie Fragestellungen, die das kommunale Management betreffen.

Dr. Marion Effing Arbeitet im Management des EOE-Hochschulverbundes, ist Dozentin an der Hochschule für Polizei und Verwaltung NRW und hat am Hochschulinstitut Schaffhausen zum Thema Kommunalverwaltungsmarketing promoviert. Sie forscht zu den Themen Marketing und Kommunikation in Kommunalverwaltungen.

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
AR	Augmented Reality
DGS	Deutsche Gebärdensprache
EVP	Employer-Value-Proposition
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GO NRW	Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen
HR	Human Ressources
IT	Information Technology
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key-Performance-Indicator
LIFG BW	Landesinformationsfreiheitsgesetz Baden-Württemberg
NPM	New Public Management
PK	Pressekonferenz
PM	Pressemitteilung
PR	Public Relations
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinenwerbung)
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)
USP	Unique Selling Proposition
VR	Virtual Reality
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz

Grundlagen des Kommunalverwaltungsmarketings

1

Einführung – Unruhe in Feldhausen

Es war ein Donnerstagmorgen, als in der kleinen Kommune Feldhausen plötzlich Unruhe ausbrach. Auf dem Marktplatz war es zu einer Messerstecherei gekommen – die Lage unübersichtlich, Gerüchte schossen ins Kraut. In den sozialen Netzwerken kursierten Videos und Fotos, es war von mehreren Verletzten und einem flüchtigen Täter die Rede, während die Polizei noch die Fakten klärte.

Die Abteilung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit stand unter enormem Druck: Bürger:innen forderten Informationen, die Medien drängten auf ein Statement. Doch was konnte man sagen, ohne falsche Tatsachen zu verbreiten oder Ängste zu schüren? Gleichzeitig war Schweigen keine Option.

Als Kommune trug Feldhausen eine besondere Verantwortung: Sie war verpflichtet, transparent, sachlich und wahrheitsgemäß zu informieren. Kommunen können sich nicht zurückziehen – sie müssen in Krisen Orientierung geben und Vertrauen bewahren. Doch der Anspruch an schnelle Kommunikation steht oft im Konflikt mit der notwendigen Sorgfalt.

Für das Team begann ein Drahtseilakt: Es galt, Gerüchte zu entkräften und Menschen zu beruhigen, ohne dabei ungesicherte Informationen zu verbreiten. Jede Aussage musste präzise und neutral sein, um den Grundsätzen von Sachlichkeit und Wahrheit gerecht zu werden.

Dieser Vorfall zeigt, welche Herausforderungen die Kommunikationsarbeit in Kommunen mit sich bringt. Informationen müssen heute nicht nur bereitgestellt, sondern aktiv gemanagt werden – in einer Medienlandschaft, die schneller ist als je zuvor. Dieses Buch bietet Strategien und Werkzeuge für eine Kommunikation,

die Transparenz schafft, Vertrauen stärkt und der besonderen Verantwortung von Kommunen gerecht wird.

1.1 Kommunikation in der Verwaltungsevolution

In den vergangenen hundert Jahren hat sich die Verwaltung stark verändert: Weg von rigiden, hierarchischen Systemen hin zu flexibleren, kooperativen und stärker auf Beteiligung ausgerichteten Modellen. Während das Bürokratiemodell nach Max Weber Rationalität, feste Regeln und Effizienz in den Mittelpunkt stellte, brachten die Reformen des New Public Management (NPM) eine markt-orientierte Perspektive in die Verwaltung. Mit Fokus auf Leistungsdenken und Wirtschaftlichkeit wurden Verwaltungsprozesse verschlankt und optimiert. Jüngere Ansätze wie Public Governance und die Idee der Netzwerkkommune gehen noch einen Schritt weiter: Sie betonen bürgernahe Entscheidungsprozesse, fördern Kooperationen mit verschiedenen Akteur:innen und setzen auf Transparenz und Mitgestaltung. Diese Entwicklungen zielen darauf ab, die Verwaltung nicht nur effizient, sondern auch zugänglich und vertrauenswürdig zu machen (Effing, 2024).

Betrachtet man die Entwicklungen und Modelle der Vergangenheit und Gegenwart und bringt sie in einen evolutionären Kontext (vgl. Abb. 1.1), dann kann gesagt werden, dass sich im Verlaufe der Zeit die Außenorientierung immer mehr durchgesetzt hat.

Die Anforderungen an Kommunalverwaltungen steigen deshalb kontinuierlich. Gesellschaft und Politik fordern mehr Beteiligungsmöglichkeiten und Einblicke in Verwaltungsentscheidungen. Gleichzeitig sehen sich die Verwaltungen mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert: Krisen wie die Corona-Pandemie, der Klimawandel oder finanzielle Engpässe verlangen schnelles, gut kommuniziertes Handeln. Hinzu kommen der zunehmende Fachkräftemangel und die Notwendigkeit, im Personalmarketing innovative Wege zu gehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Gerade in diesem Kontext wird die Kommunikation zu einem entscheidenden Faktor. Ohne durchdachte Kommunikationsstrategien fällt es schwer, die verschiedenen Zielgruppen – von Bürger:innen über Unternehmen bis hin zur Politik – effektiv anzusprechen. Es reicht nicht mehr aus, Informationen bloß bereitzustellen; sie müssen aktiv vermittelt, verständlich aufbereitet und auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten werden.

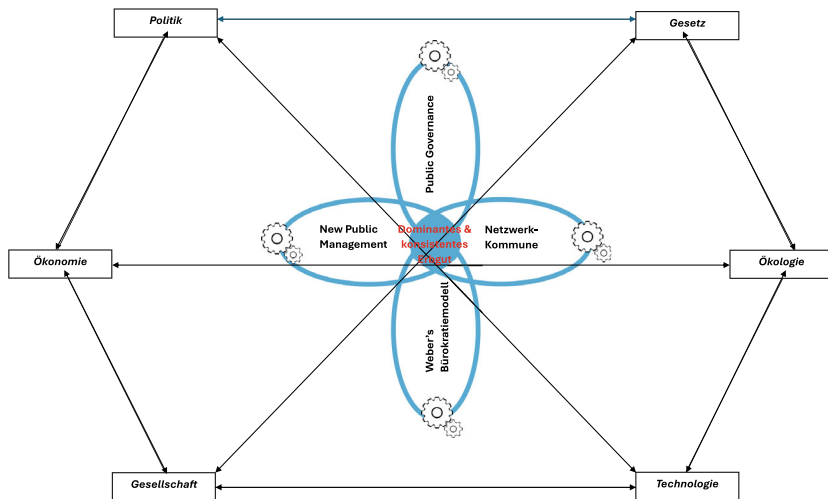


Abb. 1.1 Modell der Verwaltungsevolution (Effing & Effing, 2024, S. 203)

Neben der klassischen Informationsvermittlung rücken neue Instrumente wie Social Media, digitale Plattformen und partizipative Formate in den Fokus. Kommunen müssen nicht nur transparent agieren, sondern auch auf Dialog setzen, um das Vertrauen ihrer Zielgruppen zu gewinnen und ihre Handlungsfähigkeit in komplexen Zeiten zu stärken. Der Wandel hin zu einer bürgernahen, vernetzten Verwaltung ist somit nicht nur eine Frage der Organisation, sondern vor allem der Kommunikation.

1.2 Abgrenzung Verwaltungsmarketing

Verwaltungsmarketing ist als Begriff nicht neu und wird oftmals auf Behörden bezogen. Im Englischen wird der Begriff „Public Sector Marketing“ genutzt, der eindeutiger ist, da er sich auf den öffentlichen Sektor bezieht. „Verwaltung“ hingegen ist nicht zwingend auf den öffentlichen Sektor zu beziehen.

In diesem Buch geht es um das Marketing in Kommunalverwaltungen, weswegen hier der von Effing in 2025 (S. 44 f.) eingeführte Begriff des „Kommunalverwaltungsmarketings“ das ist, was in Folge beschrieben wird.

Doch auch hier muss nochmals präzisiert werden.

Kommunalverwaltungen sind ein Teil des öffentlichen Sektors und übernehmen lokale Aufgaben auf Ebene von Städten, Gemeinden oder Kreisen. Sie sind am nächsten an den Bürger:innen, bieten Verwaltungsdienstleistungen wie Meldewesen, Bauantragsbearbeitung oder Schulverwaltung und setzen Beschlüsse kommunaler Parlamente um. Man darf hier vom „Kern“ der Kommunalverwaltung sprechen.

Abzugrenzen ist dies nochmals von Kommunalen Unternehmen. Dies sind wirtschaftlich ausgerichtete Organisationen, die vollständig oder teilweise im Besitz der Kommune sind. Sie agieren oft auf Grundlage unternehmerischer Prinzipien, verfolgen jedoch gemeinwohlorientierte Ziele. Beispiele sind Stadtwerke, die Strom und Wasser liefern, oder kommunale Verkehrsbetriebe wie Bus- und Bahngesellschaften. Anders als Kommunalverwaltungen finanzieren sie sich meist über Gebühren oder Entgelte und sind in ihrer Organisationsstruktur flexibler. Vergleiche hierzu auch Abb. 4.7 in Kap. 4.

In diesem Buch geht es vor allem um den „Kern“ der Kommunalverwaltung. Dennoch kann nicht immer klar abgegrenzt werden, da die Organisation der Aufgaben in den Kommunen durchaus unterschiedlich sein kann. So kann es sein, dass beispielsweise die Bereiche „Stadtmarketing“ oder auch „Wirtschaftsförderung“ in der Kommune A von Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung verantwortet werden und in Kommune B von Mitarbeitenden von kommunalen Ausgründungen wie z. B. Vereinen oder GmbHs.

Die Ziele bzw. Aufgaben von Marketing in Kommunalverwaltungen wurden in verschiedenen Ansätzen von verschiedenen Personen und Institutionen beschrieben (wie z. B. und u. a. von Proeller & Krause, 2018 oder von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, 2004, S. 14).

Nebst allen Unterschiedlichkeiten, die sich aus den Definitionen und Beschreibungen heraus ergeben, können folgende gemeinsamen Merkmale festgehalten werden:

Im Kommunalverwaltungsmarketing geht es darum, die Bedarfe und Bedürfnisse von Bürger:innen zu „erspüren“, sie zu informieren und mit ihnen Interaktion und einen Dialog zu treten (Effing, 2025, S. 36).

1.3 Zielgruppen und Ziele im Kommunalverwaltungsmarketing

Kommunalverwaltungen spielen eine zentrale Rolle, indem sie lokale Aufgaben und Dienstleistungen organisieren. Ihre Zielgruppe ist das Kollektiv – alle Bürger:innen einer geografisch definierten Kommune. Das Ziel besteht darin,

Entscheidungen zu treffen, die dem Gemeinwohl dienen, und Lösungen für die Gemeinschaft zu entwickeln (Walsh, 1994, S. 67.). Dabei stehen übergeordnete politische Ziele wie Nachhaltigkeit oder soziale Gerechtigkeit im Mittelpunkt, ergänzt durch Angebote, die auch individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, etwa in den Bereichen Freizeit oder Bildung. Die Ausrichtung auf das Gemeinwohl führt mitunter zu Spannungen, etwa wenn individuelle Interessen mit den Bedürfnissen der Gemeinschaft kollidieren (Brüggemeier & Röber, 2003, S. 5).

Unternehmen gehören ebenfalls zur Zielgruppe der Kommunen, oft mit homogenen Interessen wie Infrastruktur, Gewerbeflächen oder Fachkräftesicherung. Auch hier können Konflikte auftreten, etwa bei der Nutzung von Gewerbeflächen oder bei Umweltauflagen (Zwicker-Schwarm, 2013, S. 10).

Die heterogene Zielgruppe der Kommunalverwaltungen macht die Kommunikation anspruchsvoll. Bürger:innen unterscheiden sich in Alter, Interessen und Lebenssituation, was eine gezielte Ansprache erschwert und Streuverluste unvermeidlich macht (Barbu, 2011, S. 63). Anders als in der Privatwirtschaft können Bürger:innen bei vielen kommunalen Dienstleistungen, wie der Verlängerung eines Personalausweises, nicht zwischen Anbietern wählen gibt (Brüggemeier & Röber, 2003, S. 5). Dennoch gibt es Bereiche – etwa Kulturveranstaltungen –, in denen der Begriff „Kunde“ Anwendung findet.

Bürger:innen sind jedoch weit mehr als Kunden. Sie sind aktive Mitgestalter:innen ihrer Kommune, üben ihr Wahlrecht aus und beteiligen sich an Entscheidungsprozessen. Damit sind sie eine der wichtigsten Anspruchsgruppen der Verwaltung (Buurma, 2000, S. 1295).

Kommunalverwaltungen sind nicht nur Dienstleister, sondern Teil der lokalen Demokratie. Sie setzen politische Entscheidungen um, fördern Transparenz und Partizipation und arbeiten eng mit politischen Akteur:innen zusammen. Effektive Kommunikation ist dabei essenziell, um Vertrauen aufzubauen, Zielgruppen anzusprechen und das Verhalten der Bürger:innen – etwa im Sinne nachhaltigerer Entscheidungen – positiv zu beeinflussen. Gleichzeitig zeigt sich: Bürger:innen als reine Kunden zu betrachten, wird ihrer Rolle als integrale Mitgestalter der Kommune nicht gerecht.

Aus den Zielen des Verwaltungsmarketings ergeben sich unter dem Oberziel, die Bedürfnisse und Bedarfe des Kollektivs aufzudecken und zu befriedigen, weitere Ziele wie die Einhaltung von Gesetzen und Normen, die Leistungserbringung, Kommunikation und Information der Bürger:innen (und Unternehmen) im Sinne der Transparenz sowie die Umsetzung von Partizipation. All dies soll immer auch auf das Ziel einzahlen, das Image der Kommunalverwaltung positiv zu halten bzw. zu optimieren und die Identifikation der Bürger:innen mit der eigene Stadt oder Gemeinde zu fördern (vgl. auch Abb. 1.2).

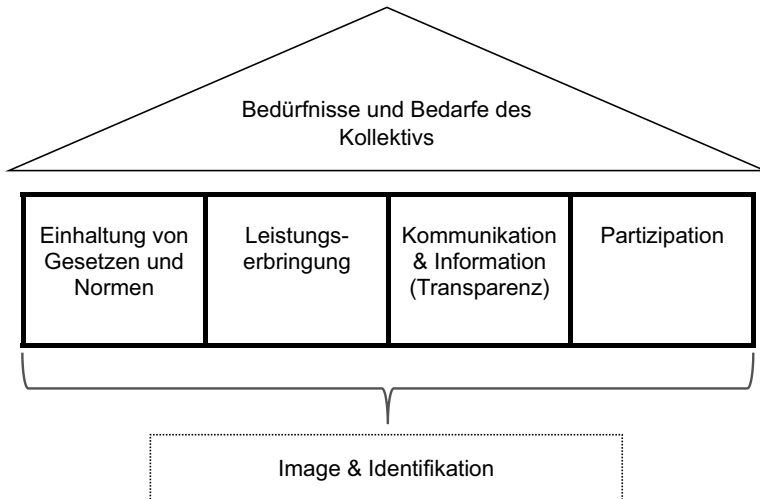


Abb. 1.2 Ziele des Kommunalverwaltungsmarketings. (Eigene Darstellung, Effing, 2025, S. 51)

1.4 Besonderheiten im kommunalen Marketing

Betrachtet man den Marketing Mix im Kontext Kommunalverwaltungsmarketing, dann zeigen sich – im Vergleich zur privaten Wirtschaft – einige Besonderheiten, die so relevant für die Umsetzung und den Erfolg sind, dass man sich ihrer stets bewusst sein sollte.

In Kommunalverwaltungen werden überwiegend Dienstleistungen erbracht, sodass sich bei der Ausgestaltung der Marketingpolitik (des Marketing Mix') an dem Modell der „7 P“ orientiert werden kann. Die sieben Bereiche finden sich in Abb. 1.3.

In allen sieben Bereichen gibt es Besonderheiten, die sich nur in Kommunalverwaltungen finden. So gibt es beispielsweise bei der Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung lediglich einen kleinen Gestaltungsspielraum, da die Pflichtaufgaben gesetzlich vorgeschrieben sind und die freiwilligen Aufgaben von der Kommunalpolitik wie den Gemeinde- oder Stadträten beschlossen werden (vgl. z. B. Gemeindeordnung §§ 3, 41 GO NRW). Bei der Ausgestaltung der kommunalen Gesamtstrategie ist es deshalb wichtig, sich die Besonderheiten aller 7P's bewusst zu sein.