



Kommunikation als Chance im Öffentlichen Dienst

Falko Garbisch

Abschlussarbeit - 2022
M.A. Speech Communication and Rhetoric



Universität Regensburg

Zentrum für Sprache und Kommunikation

Mündliche Kommunikation und Sprecherziehung

M.A. Speech Communication and Rhetoric

Kommunikation als Chance im Öffentlichen Dienst –

Der positive Einfluss von Führungsinstrumenten auf die Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst. Eine empirische Untersuchung zum Umgang mit Informationsfluss, Wertschätzung, Feedbackkultur und Mitarbeitergesprächen.

Eine Studie am Beispiel einer fränkischen Gemeinde.

ABSCHLUSSARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts in

Speech Communication and Rhetoric

Falko Garbisch

Abgabedatum: **22. September 2022**

Erstgutachterin: Dr. Brigitte Teuchert

Zweitgutachter: PD Dr. habil. Wieland Kranich

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit tatkräftig unterstützt und motiviert haben.

Allem voran gilt mein besonderer Dank meiner Betreuerin Dr. Brigitte Teuchert für die unkomplizierte, schnelle und sehr hilfreiche Betreuung und Beratung in sämtlichen Bereichen zur Masterarbeit.

Des Weiteren gilt Antonia Gampert und Jonas Scharfenberg mein herzlicher Dank für die Hilfe und das Knowhow im Erstellen und bei der Auswertung meiner schriftlichen Befragung mit SPPS sowie für ihre konstruktive Kritik und die Korrektur meines Manuskriptes.

Auch meiner lieben Frau Carmen sei herzlich gedankt: sie hatte viel Geduld mit mir in den letzten Monaten.

Ein großer Dank gilt dem Team der Gemeindeverwaltung, das mich in der empirischen Forschungsphase voll unterstützt und mir geduldig alle Fragen beantwortet hat.

Euch allen danke ich sehr!

Hinweis des Verfassers zur gendergerechten Sprache:

In dieser Arbeit wird eine inklusive Sprache genutzt, die alle Geschlechter berücksichtigt. Dennoch ist aus meiner Sicht eine gute Lesbarkeit gewährleistet. Zusammengesetzte Fachbegriffe wie beispielsweise *Mitarbeiterbindung* werden bei dieser Vorgehensweise nicht berücksichtigt.

September 2022

Falko Garbisch

Zusammenfassung

Produktive Ergebnisse im Beruf lassen sich vor allem dann motiviert und gerne bewerkstelligen, wenn Mitarbeiter:innen sich wertgeschätzt fühlen und von ihren Chef:innen für ihre Mühen Anerkennung erhalten. Das gilt für den größten Teil der Berufstätigen, wenn nicht für alle. Im privatwirtschaftlichen Sektor wurde dieses Bedürfnis nicht nur erkannt, sondern wird mittlerweile bereits in vielen Unternehmen sehr ernstgenommen. In diesem Zusammenhang gibt es das Bestreben, ein möglichst angenehmes Betriebsklima z.B. mittels einer wertschätzenden Kommunikationskultur zu schaffen. Der öffentliche Sektor tut sich mit Umstrukturierung autoritärer und starrer Strukturen in diese Richtung noch bedeutend schwerer. In dieser vorliegenden Arbeit wurde anhand des aktuellen Forschungsstandes der Umgang mit Führungsinstrumenten im öffentlichen Dienst und ihr positiver Einfluss auf die Kommunikationskultur diskutiert. Durch empirische Forschungsarbeit in qualitativer und quantitativer Form zeigten sich am Beispiel einer kleinen Behörde mit 43 Angestellten Hinweise auf den positiven Einfluss auf die Kommunikationskultur, sodass schlussendlich die Forschungsfrage beantwortet werden konnte.

Abstract

Productive results at work can be achieved if employees feel valued and receive recognition for their efforts from their supervisors. This is true for most, if not all, employees. In the private sector, not only has this need been recognised, but it also is acted on in many companies already. In this context, companies try to create the most suitable working atmosphere possible, e.g. by means of an appreciative communication culture. The public sector has a much more difficult time restructuring authoritarian and rigid structures in this direction. In this paper, the current state of research was used to discuss the use of leadership tools in the public sector and their positive influence on the communication culture. Through empirical research in qualitative and quantitative form, its positive influence on the communication culture of a small public authority with 43 employees could be plausible, thus providing answers to the research question.

Abkürzungsverzeichnis (nach Reihenfolge des Auftretens sortiert)

BM / 1. BM	Bürgermeister, immer 1. Bürgermeister gemeint
MA	Mitarbeiter:in, Mitarbeiter:innen
FK	Führungskraft, Führungskräfte
MAG /MAGs	Mitarbeitergespräch, Mitarbeitergespräche
EWO	Einwohnermeldeamt
OA	Ordnungsamt
z.B.	zum Beispiel
bspw.	beispielsweise
Anm. d. V.	Anmerkung des Verfassers
F.G.	Falko Garbisch
QIA	Qualitative Inhaltsanalyse

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die vier Ebenen einer Nachricht	S. 17
Abb. 2: Lasswell'sche Formel	S. 19
Abb. 3: Sender-Empfänger-Modell nach W. Weaver/C. E. Shannon	S. 19
Abb. 4: Kommunikation als Flaschenhals	S. 42
Abb. 5: Hauptfunktionen von Mitarbeitergesprächen	S. 49
Abb. 6 (eig. Darst.): Zyklischer Prozess von MAG	S. 51
Abb. 7: Das Johari-Fenster – Modell zur Selbstwahrnehmung	S. 52
Abb. 8 (eig. Darst.): Unvereinbarkeiten <i>Sozialer Konflikt</i>	S. 61
Abb. 9 (eig. Darst.): Eskalation eines Konfliktes	S. 66
Abb. 10 (eig. Darst.): Übersicht interviewte Teilnehmer:innen	S. 79
Abb. 11 (eig. Darst.): Schritte Qualitative Inhaltsanalyse	S. 82
Abb. 12 (eig. Darst.): Ausschnitt angepasster QIA	S. 83
Abb. 13 (eig. Darst.): Anschreiben im Fragebogen	S. 85
Abb. 14 (eig. Darst.): Item 1: <i>Mein Arbeitsbereich</i> aus Fragebogen	S. 85
Abb. 15 (eig. Darst.): Item 2: <i>Altersklasse</i> aus Fragebogen	S. 86
Abb. 16 (eig. Darst.): Item 3: <i>Betriebszugehörigkeit</i> aus Fragebogen	S. 86
Abb. 17 (eig. Darst.): Beispiel eines Items (Nr. 8) nach Likert	S. 86
Abb. 18 (eig. Darst.): Beispiel einer Mehrfachnennung, hier Item 9	S. 87
Abb. 19 (eig. Darst.): Übersicht thematischer Skalen mit Reliabilitätsrechnung	S. 88
Abb. 20 (eig. Darst.): Liste Teilnehmerfeld von Gemeinde	S. 92
Abb. 21 (eig. Darst.): Rücklaufstatistik in Zahlen und Prozent	S. 93
Abb. 22 (eig. Darst.): Rücklauf Teilnehmerfeld <i>Arbeitsbereich</i>	S. 93
Abb. 23 (eig. Darst.): Rücklauf Teilnehmerfeld <i>Altersklasse</i>	S.94
Abb. 24 (eig. Darst.): Rücklauf Teilnehmerfeld <i>Betriebszugehörigkeit</i>	S. 94
Abb. 25 (eig. Darst.): Mittelwerte der Skala <i>Betriebsklima</i> nach Anst.-Bereich	S. 95
Abb. 26 (eig. Darst.): Übersicht Items für Skala <i>Betriebsklima</i>	S. 96
Abb. 27 (eig. Darst.): Mittelwerte <i>Betriebsklima</i> nach Altersklasse	S. 96
Abb. 28 (eig. Darst.): Mittelwert <i>Betriebsklima</i> nach Betriebszugehörigkeit	S. 97
Abb. 29 (eig. Darst.): Negative Einflüsse auf das Betriebsklima	S. 97
Abb. 30 (eig. Darst.): Mehrfachnennungen neg. Einflüsse auf das Betriebsklima	S. 98
Abb. 31 (eig. Darst.): Korr. sämtl. Bereiche mit <i>Regelmäßigkeit Feedback</i>	S. 99

Abb. 32 (eig. Darst.): Korr. sämtlicher Bereiche mit <i>konstruktiven Feedbacks</i>	S. 100
Abb. 33 (eig. Darst.): Korr. sämtlicher Bereiche mit <i>Mitarbeitergesprächen</i>	S. 100f
Abb. 34 (eig. Darst.): Korr. mit <i>Informationsfluss von oben nach unten</i>	S. 101f
Abb. 35 (eig. Darst.): Korr. mit <i>Informationsfluss von unten nach oben</i>	S. 102
Abb. 36 (eig. Darst.): Korr. sämtlicher Bereiche mit <i>Wertschätzung</i>	S. 103
Abb. 37 (eig. Darst.): Balkendiagramm Mehrfachnennung <i>Wertschätzung</i>	S. 104
Abb. 38 (eig. Darst.): Ergebnis Mehrfachnennung <i>Wünsche Wertschätzung</i>	S. 104
Abb. 39 (eig. Darst.): Balkendiagramm Mehrfachnennung <i>Komm. Störungen</i>	S. 105
Abb. 40 (eig. Darst.): Ergebnis Mehrfachnennung <i>Kommunikationsstörungen</i>	S. 105

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 1: Einleitung	11
KAPITEL 2: Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung	13
2.1 Der Begriff <i>Kommunikationskultur</i> in Organisationen	15
2.1.1 Definition von <i>Kommunikation</i>	16
2.1.2 Die Begriffe <i>Kommunikation</i> und <i>Information</i>	20
2.1.3 Definition von <i>Kultur</i>	21
2.1.4 Definition von <i>Kommunikationskultur</i> für diese Arbeit	21
2.1.5 Definition und Abgrenzung <i>interne Kommunikation, Unternehmenskom-</i> <i>munikation</i> und <i>Unternehmenskultur</i>	22
2.2 Das Konzept einer gelungenen Kommunikationskultur	25
2.2.1 Kommunikation als Basis einer guten Kommunikationskultur	26
2.2.2 Was eine gute Kommunikationskultur auszeichnet	27
2.2.3 Definition von <i>Betriebsklima</i>	29
2.2.4 <i>Betriebsklima</i> als wichtiger Faktor zielführender Kommunikation	30
2.2.5 Die Rolle von <i>Anerkennung & Wertschätzung</i> in der Kommunikations- kultur.....	32
2.3 Besonderheiten im öffentlichen Dienst.....	37
2.4 Informationsvergabe und Informationsfluss	39
2.4.1 Informationen als Bestandteil guter Führung.....	39
2.4.2 Die Folgen schlechten Informationsflusses.....	43
2.4.3 Informationen von oben nach unten (down-stream)	44
2.4.4 Informationen von unten nach oben (up-stream)	46
2.4.5 Die Rolle des Personalrates bei der Informationsvergabe.....	46
2.5 Mitarbeitergespräche als Hauptwerkzeug guter Führungskommunikation	47
2.5.1 Was versteht man unter <i>Mitarbeitergespräch</i> ?	47
2.5.2 Zwei grundlegende Arten von Mitarbeitergesprächen	50
2.5.2.1 Anlassbezogene Mitarbeitergespräche.....	50
2.5.2.2 Institutionalisierte, turnusmäßige Mitarbeitergespräche	51
2.5.3 Feedback als Teil des Mitarbeitergespräches.....	51
2.5.4 Chancen und Herausforderungen von Mitarbeitergesprächen.....	55

2.6	Kommunikationsstörungen & konfliktäre Situationen.....	57
2.6.1	Was sind Kommunikationsstörungen & konfliktäre Situationen und wie können sie entstehen?.....	58
2.6.2	Wie man mit Kommunikationsstörungen umgehen kann oder sie vermeidet.....	62
2.6.3	Wie man mit konfliktären Situationen umgehen kann oder sie vermeidet.....	64
2.7.	Zusammenfassung Theorie-Teil und Überleitung in Empirieteil.....	67

KAPITEL 3: Empirische Forschungsarbeit, Methodik, Analyse und

	Ergebnisdiskussion.....	69
3.1	Erste empirische Ziele der Arbeit und Herangehensweise.....	70
3.2	Hinweise zu Bedürfnissen der Befragten im Feld.....	72
3.3	Die Forschungsfrage: „Der positive Einfluss von Führungsinstrumenten auf die Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst. Eine empirische Untersuchung zum Umgang mit <i>Informationsfluss</i> , <i>Wertschätzung</i> , <i>Feedbackkultur</i> und <i>Mitarbeitergesprächen</i> .“.....	74
3.4	Vorbereitende Studie: Qualitative Herangehensweise und Methodik.....	76
3.4.1	Teilnehmende Beobachtung.....	76
3.4.2	Experten- oder Leitfadeninterviews.....	78
3.4.3	Stichprobe und Analyse nach Mayring.....	81
3.4.4	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	81
3.4.5	Ergebnis der qualitativen Feldforschung.....	83
3.5	Quantitative schriftliche Befragung.....	84
3.5.1	Hauptstudie: Vorbereitung auf schriftliche Befragung des Forschungsfeldes.....	84
3.5.2	Aufbau und Auswertung des Fragenkatalogs.....	84
3.5.3	Pretest mit Testpersonen.....	89
3.5.4	Durchführung der Befragung mit <i>SoSci Survey</i>	90
3.5.5	Stichprobe und Rücklaufstatistik.....	91
3.6	Ergebnisdarstellung und Auswertung schriftliche Befragung.....	95
3.6.1	Bewertung des Betriebsklimas.....	95

3.6.2	Analyse der Führungsinstrumente und ihr Einfluss auf die Kommunikation	99
3.6.2.1	Feedback (Häufigkeit Feedback & konstruktives Feedback)	99
3.6.2.2	Mitarbeitergespräche	100
3.6.2.3	Informationsfluss (von oben nach unten und von unten nach oben, <i>Offenheit</i>)	101
3.6.2.4	Wertschätzung	103
3.6.2.5	Mehrfachnennung kommunikative Störungen und Beeinträchtigungen	105
3.7	Ergebnisinterpretation und Diskussion	106

KAPITEL 4: Fazit und Ausblick – welche Erkenntnisse die Studie bringt und was zu tun bleibt	112
--	------------

KAPITEL 5-7: Literaturverzeichnis, Anhang und eidesstattliche Erklärung

5	Literaturverzeichnis	115
6	Anhang	124
7	Eidesstattliche Erklärung	182

1 Einleitung

Die hier vorliegende Arbeit zum Thema *Kommunikation als Chance im öffentlichen Dienst* behandelt die Thematik ausgehend von der These, dass ein wertschätzender Umgang und gute Führungsarbeit durch die Vorgesetzten einen positiven Einfluss auf die Stimmung in einer Organisation haben. Der Fokus der Forschungsfrage liegt auf den Führungsinstrumenten *Feedbackkultur, Mitarbeitergespräche, Informationsfluss* und *Wertschätzung* und ihrem jeweiligen Zusammenhang mit dem subjektiv empfundenen Betriebsklima unter den Mitarbeiter:innen innerhalb einer Behörde. Als empirisches Beispiel und Grundlage für diese Ausarbeitung dient die Gemeindeverwaltung einer kleinen fränkischen Gemeinde mit ihrem Rathaus und den angegliederten Bereichen *Musikschule, Bauhof, Kläranlage* und *Wasserwerk*. Im theoretischen Kapitel 2 wird der allgemeine aktuelle Diskurs zur vorliegenden Thematik untersucht und auf die speziellen Ausprägungen des öffentlichen Dienstes hin überprüft. Neben der diskursiven literaturbasierten Auseinandersetzung mit Kommunikationskultur und ihren Einflussfaktoren arbeitet die Studie im empirischen Kapitel 3 dieser Arbeit die eigens erhobenen Daten auf und überprüft die Ergebnisse auf die Forschungsfrage hin, dass die genannten Führungsinstrumente einen positiven Einfluss auf die Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst haben. Das Interessante an dieser Ausarbeitung stellen eben genau diese Ergebnisse aus dem realen Arbeitsalltag der Angestellten dar. So wurden im Rahmen der Forschungsarbeit zunächst durch teilnehmende Beobachtung etwa in den Bereichen Einwohnermeldeamt und Ordnungsamt wichtige Einblicke in die Prozesse der Behörde gewonnen. Des Weiteren wurden fundierte Kenntnisse in Gesprächen erworben, durch das Führen von neun Leitfadeninterviews, unter anderem mit dem 1. Bürgermeister und mit Angestellten sowohl aus der Führungsebene, als auch aus den einzelnen Ämtern. Anschließend konnten in einer schriftlichen Befragung mit allen Angestellten, die einen Rücklauf von 78% erzielte, signifikante Korrelationen zwischen einzelnen Faktoren von Betriebsklima und Kommunikationskultur einerseits und den Führungsinstrumenten *Feedback, Mitarbeitergespräche, Informationsfluss* und *Wertschätzung* andererseits ermittelt werden. Diese Arbeit ist nicht nur für Arbeitgeber:innen und Angestellte der öffentlichen Verwaltung von Bedeutung, sondern auch für jede andere Person, die etwa im privatwirtschaftlichen Bereich arbeitet, da sich viele Aspekte von Wertschätzung und Führung problemlos auf die anderen beruflichen Bereichen übertragen lassen.

Bedingt durch ihren Rahmen, bietet diese Arbeit Erkenntnisse einer exemplarischen Untersuchung eines ganz kleinen Teils des großen Sektors *öffentlicher Dienst* mit etwas mehr als fünf Millionen Beschäftigten im Jahr 2021. Es bleibt letztlich den Leser:innen selbst überlassen, in wieweit sie die Untersuchungsergebnisse dieser Forschungsarbeit induktiv auf einen größeren Ausschnitt hin betrachten wollen.

2 Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung

Im 2. Kapitel der hier vorliegenden Arbeit wird anhand der Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes zu *Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst* sowie der Definition wichtiger Begrifflichkeiten die theoretische Grundlage der Arbeit geschaffen. Das Kapitel dient als Basis für die empirische Studie in Kapitel 3, deren Forschungsfeld das Rathaus einer kleinen ländlichen Gemeinde mit den Bereichen *Verwaltung, Bauhof, Wasserwerk, Kläranlage* sowie dem Büro der örtlichen Musikschule (*Leitung und Sekretariat*) bildet.

Um sich dem Thema Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst auf wissenschaftstheoretischer und literaturbasierter Weise zu nähern, macht es Sinn, zunächst die Literaturrecherche auf die Stichwörter *Kommunikationskultur, öffentlicher Dienst* oder *öffentliche Verwaltung* zu fokussieren. Schnell stellte sich dabei heraus, dass es zwar viele Aufsätze, Sammelwerke und Monografien zum Thema *öffentliche Verwaltung* gibt, aber konkret zum Thema *Kommunikation im öffentlichen Dienst* beinahe gar nichts. Die Publikation von Nowotny jedoch trifft mit ihrem Titel exakt das Thema. Er lautet: „Kommunikation und Rhetorik im Öffentlichen Dienst“ Nowotny (2005). Mit einem Alter von 17 Jahren ist sie aus wissenschaftlicher Sicht noch nicht veraltet und erwies sich als Grundlage der Recherche zunächst als wertvoll. Tatsächlich behandelt das genannte Werk zum Großteil jedoch die Arbeit zwischen Angestellten und Bürger:innen, was für das hier zugrunde liegende Thema nicht von Relevanz ist.

Die Recherche zum Begriff *Kommunikation* als universeller und viel beschriebener Terminus erwies sich dagegen als nicht sehr schwierig, da es zum Thema eine Vielzahl von Werken verschiedener Publizist:innen gibt. Die wichtigsten seien hier zweifelsohne durch Watzlawick et al. (2011), Watzlawick (2021), Schulz von Thun (2019), Schulz von Thun et al. (2015) und Lasswell (1997) genannt. Mit ihnen wurde die Basis geschaffen, um Kommunikation im Kontext von Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst für diese hier vorliegende Arbeit zu definieren. Genauere Betrachtungsweisen zur Definition von Kommunikation im Berufsfeld (Organisation oder Unternehmen) fanden sich bei Geißner (1986; 1988; 2005), Bartsch (1994), Wever (1992; 1994) sowie Retter (1996) und Gehm (1999). Neuere Quellen waren Bruhn (2009) und Bruhn et al. (2016). Mithilfe der letztgenannten ließen sich die Begriffe *Kommunikationskultur, Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation* und *Betriebsklima* definieren und diskutieren. Hier halfen u.a. auch die Werke von Götte (1962) – trotz des teilweise hohen Alters der Publikation –

Sabel (1993), Surburg (2003), Hangebrauck (2003), Heilmann (2005), Schmieja (2014) und Dobiasch (2014). Das Werk „Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern!“ von 1993 war auf allen Feldern der Führungsthemen ein hilfreicher Begleiter.

Monografien und Sammelwerke zum Thema *Leadership* oder *Mitarbeiterführung* gibt es zahlreiche. Neben Sabel (1993) dienen für den Bereich der allgemeinen Führungsarbeit innerhalb von Organisationen vor allem die Publikationen von Rosenstiel (2003; 2009), Wunderer (2011), Rabenbauer (2017) und Schulz von Thun et al. (2015). Für einzelne Themen wie *Mitarbeitergespräche*, *Feedbackkultur* und *Informationsfluss* waren vor allem Hossiep et al. (2020), Hofbauer und Winkler (2010), Schuler (2006, 2014), Neuberger (2014) und Fiege et al. (2006) hilfreiche Quellen. Für den noch nicht erforschten Bereich der behördlichen Führungsthemen wie etwa *Mitarbeitergespräche im öffentlichen Dienst* konnte Teuchert (2019) wichtige Hinweise liefern. Hier wurde deutlich, dass Führungsarbeit im öffentlichen Dienst auch heute noch stark depriorisiert behandelt wird. Spezielle Werte innerhalb der Führungsinstrumente – wie *Wertschätzung* und *Anerkennung* – werden ausführlich bei Schalwat (2014) und Honneth (2009; 2010; 2014) behandelt. Das Thema *Kommunikationsstörungen und konfliktäre Situationen* konnte mit Glasl (2017; 2020), Regnet (2001; 2007; 2009) und Fiehler (1998) sehr gut aufbereitet werden.

Komplizierter und weniger befriedigend gestaltete sich die Recherche nach wissenschaftlichen Werken, die das Thema *Führungskommunikation* mit Blick auf den Öffentlichen Dienst beleuchten. Wie Teuchert in Pabst-Weinschenk bereits feststellt, sind die Zustände der wissenschaftlichen Bearbeitung an dieser Stelle „prekär“ (Teuchert 2019, S. 59). Wenige Quellen wie König et al. (2001), Nowotny (2005) und Teuchert (2019) konnten helfen, die Brücke zu schlagen. Es fehlen bis heute einschlägige Publikationen zum Thema *Kommunikation und Führung im öffentlichen Dienst*.

Schlussendlich ließen sich viele Quellen zu den übergeordneten Begriffen finden, die für den theoretischen Diskurs dieser Arbeit an einigen Stellen für den öffentlichen Dienst konkretisiert werden konnten. Da bei Führungskräften und Leiter:innen von Organisationen und Unternehmen das Bewusstsein für Kommunikations- und Informationsmanagement im Bereich der Personalführung aktuell deutlich zunimmt, ist zu hoffen, dass sich die Lücke der Publikationen in diesem Bereich bald schließen wird.

2.1 Der Begriff *Kommunikationskultur* in Organisationen

Zentrales Thema der vorliegenden Arbeit stellt die Kommunikationskultur als Teil der Unternehmenskultur in Organisationen des öffentlichen Dienstes dar. Das Gros des literarisch-wissenschaftlichen Diskurses untersucht Kommunikationskultur und Unternehmenskultur allerdings im Kontext von Unternehmen, meist aus der freien Wirtschaft – bis auf wenige Ausnahmen wie z.B. (Nowotny 2005). Um eine Anwendung der Vielzahl von Publikationen auf Unternehmenskommunikation für diese Arbeit zu finden, sei vorangestellt eine definitorische Begriffsbestimmung von *Unternehmen* und *Organisation* gegeben. Gablers Wirtschaftslexikon Online schreibt hierzu folgendes:

„In der Betriebswirtschaftslehre (BWL) wird unter dem Begriff „Organisation“ das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden. D.h. von Organisation spricht man in diesem Zusammenhang, wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten. Die auf Einzelpersonen verteilten Arbeitshandlungen sind dabei aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten. Es sind diese Merkmale, die Unternehmen, Vereine, Verbände, etc. als Organisationen von anderen Menschenansammlungen, wie der Warteschlange an der Bushaltestelle unterscheiden. So ist ein Unternehmen eine Organisation, da es über eine innere Organisation verfügt, die das gemeinsame Miteinander durch eine möglichst funktionale Aufgabenverteilung regelt.“ (Gablers)

Rein rechtlich gesehen, mag es beim differenzierten Hinschauen Unterschiede zwischen einem Unternehmen und einer Organisation öffentlicher Hand geben.¹ Für den hier vorliegenden Fall der Untersuchung von Kommunikationskultur ist jedoch relevant, dass oben genannte Definition von *Organisation* im letztzitierten Satz sagt: „So ist ein Unternehmen eine Organisation, da es über eine innere Organisation verfügt, die das gemeinsame Miteinander durch eine möglichst funktionale Aufgabenverteilung regelt.“ Das gilt gleichermaßen für die öffentliche Verwaltung, die eine Organisation des öffentlichen Dienstes ist. Bei der Untersuchung von sprachlicher Organisationskultur unter Aspekten der Kommunikation, spielt die betriebswirtschaftliche und juristische Unterscheidung keine relevante Rolle. Der Duden (Dudenredaktion 2019) behandelt zudem u.a. die Begriffe *Unternehmen*, *Unternehmung*, *Firma* und *Betrieb* als Synonyme (Dudenredaktion 2019, S. 951). Im Fortlauf dieser Arbeit werden die genannten Begriffe äquivalent genutzt. Sollte an einigen Stellen nicht explizit der Begriff *Organisation* genannt werden, sind immer beide –

¹Für die genaue Betrachtung und Abgrenzung von Unternehmen und Organisation in ihren Rechtsformen sei auf die Definition von Unternehmen und die Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten verwiesen. Berwanger, Jörg: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087#head1> [letzter Zugriff: 13.9.2022].

Organisation und *Unternehmen* – gemeint. Es sei denn, es ist klar gekennzeichnet, dass es sich nur um eine der beiden Varianten handelt.

2.1.1 Definition von *Kommunikation*

Die Herkunft (auch Etymologie) des Wortes *Kommunikation* liest sich im „Kluge Etymologisches Wörterbuch“ von Elmar Seebold wie folgt: „Kommunikation, entlehnt von l. *communicatio* „Mitteilung“, Abstraktum von l. *communicare* „mitteilen, teilen, gemeinschaftlich machen“ (Seebold 2002, S. 514). Ein Blick in das Fremdwörterbuch des Dudens zeigt, dass Kommunikation ein vielschichtiger Begriff ist. „Verständigung untereinander, Umgang, Verkehr. 2. Verbindung, Zusammenhang“ (Kunkel-Razum 2020, S. 597). *Kommunikation* umfasst nicht nur den menschlichen Austausch, sondern auch mögliche andere organische und anorganische Formen, wie etwa die Kommunikation zwischen Tieren (*animalische Kommunikation*), zwischen Pflanzen und anderen ähnlichen Organismen (*Biokommunikation*), Maschinen- und technischer Kommunikation oder zwischen Menschen und Maschinen (*Mensch-Maschine-Kommunikation*) (vgl. Retter 1996, 29f.).

In der vorliegenden Arbeit soll ausschließlich der enger gefasste Kommunikationsbegriff der zwischenmenschlichen Kommunikation eine Rolle spielen, um das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter:innen und ihrer Vorgesetzten des Rathauses der kleinen Beispielgemeinde zu untersuchen. Die genannte Behörde wird im Empirieteil (Kapitel 3) noch ausführlich vorgestellt und erläutert. Das wohl berühmteste Zitat über zwischenmenschliche Kommunikation stammt von Paul Watzlawick und lautet „man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al. 2011, S. 60). Gemeint ist das erste von fünf Axiomen in seiner Kommunikationstheorie. Indem Watzlawick sagt, man könne sich nicht nicht verhalten und somit auch nicht nicht kommunizieren, meint er im Umkehrschluss, man verhalte sich und kommuniziere folglich andauernd und zu jeder Zeit, in jeder Situation (vgl. Watzlawick et al. 2011, S. 59). Nowotny präzisiert Watzlawicks Aussage: „Kleidung (Uniformen!), Verkehrszeichen, Piktogramme, selbst das Automodell, das ich fahre, können Elemente von Kommunikation sein.“ (Nowotny 2005, S. 21). Damit Kommunikation stattfinden kann, bedarf es eines Senders, der die Nachricht codiert und übermittelt und eines Empfängers, der die Nachricht decodiert und annimmt (vgl. Schmieja 2014, S. 19). Watzlawicks Kommunikationsmodell von 1969 besagt im zweiten Axiom, dass eine Nachricht immer eine Inhalts- und eine Beziehungsebene enthält. Die

Inhaltsebene kann man zusammenfassen mit dem „Was“ der Botschaft, während die Beziehungsebene ihr „Wie“ bestimmt. Die Inhaltsebene findet meist rein verbal statt, während die Beziehungsebene sowohl in verbaler als auch nonverbaler Sprache stattfinden kann. Als Beispiele seien *Ironie* oder *Sarkasmus* genannt. Da die Beziehungsebene eine Kommunikation über die Kommunikation darstellt, wird sie von Paul Watzlawick auch als „Metakommunikation“ bezeichnet (vgl. Watzlawick et al. 2011, S. 64). Fußend auf dem Modell von Watzlawick, geht Friedemann Schulz von Thun in seinem „Vier-Seiten-Modell“ noch einen Schritt weiter. Sein Modell menschlicher Kommunikation ist das aktuellste im Forschungsstand und soll auch aufgrund seiner sinnvoll und einleuchtend erscheinenden Struktur für die hier vorliegende Arbeit – zusammen mit Watzlawick und Lasswell – die wissenschaftliche Grundlage bieten. In seinem Standard-Werk „Miteinander reden“ (siehe Schulz von Thun et al. 2015) benennt der Hamburger Psychologe sein Theorem einer Kommunikations-Botschaft. Es ist auch als „Vier-Ohren-Modell“ bekannt und referenziert auf die vier Seiten oder auch die vier Ebenen einer Botschaft: Sachebene, Selbstoffenbarungsebene, Beziehungsebene und Appellebene (siehe Abbildung 1).

Das „Kommunikationsquadrat“ von Friedemann Schulz von Thun:

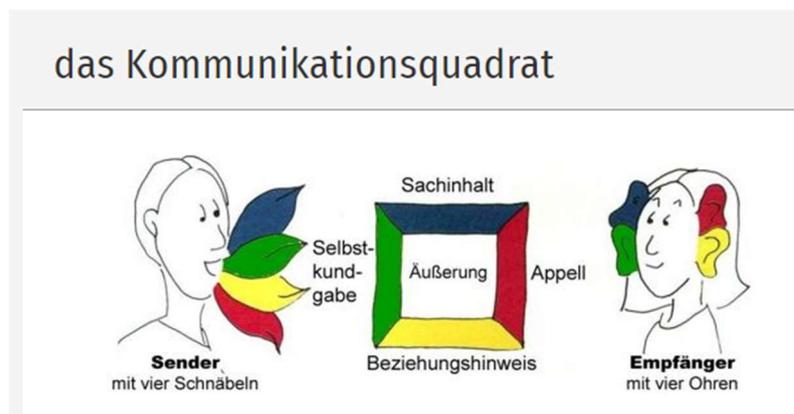


Abbildung 1: Die vier Ebenen einer Nachricht (Schulz von Thun)

Mit diesem Kommunikations-Theorem zeigt Schulz von Thun die Komplexität einer Nachricht auf.

1. Die Sachebene referenziert auf den Inhalt, über den der Sender informiert.
2. Die Selbstoffenbarungsebene zeigt auf, was der Sender dabei von sich selbst offenbart.
3. Die Beziehungsebene stellt die „Beziehung“ zwischen Sender und Empfänger dar.
4. Die Appellebene hebt hervor, was der Sender vom Empfänger erwartet.

(vgl. Schulz von Thun 2019, S. 28–33)

An **Abbildung 1** kann man das Verhältnis zwischen Sprecher und Hörer bzw. Sender und Empfänger gut erkennen. Von Thun stellt es hier sehr bildlich als Vier-Schnabel- und Vier-Ohren-Modell dar. Dieses Modell lässt sich gut auf die Alltagssituation im beruflichen Kontext übertragen. z.B. in den Arbeitsalltag einer Gemeindeverwaltung im Rathaus. Zwei Kolleg:innen verständigen sich darüber, ob die Tür zu ihrem Büro offen oder geschlossen sein soll. Oder, wie man Formular „XY2“ am besten bearbeitet.

Die Komplexität dieses Theorems lässt schon erkennen, dass eine Nachricht auf dem Weg vom Sender zum Empfänger nicht immer auf allen vier Ebenen (Inhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell) glücken kann. In einem solchen missglückten Fall kommt es zu Kommunikationsirritationen, die sich in Missverständnissen äußern können, oder – im fortgeschrittenen Stadium – in konfliktären Situationen. Ein Beispiel einer solchen Kommunikationsirritation im Bürokontext ist die Situation mit dem *geöffneten Fenster*. Folgende Situation sei gegeben: Zwei Kolleg:innen sitzen zusammen im Büro, Hansjürgen links, Svenja rechts. Sie arbeiten beide an ihrem Schreibtisch, das Fenster bei Svenja ist geöffnet. Plötzlich sagt Hansjürgen: „Das Fenster ist ja offen.“ Auf der Inhaltsebene erklärt Hansjürgen, das was jeder sehen kann: das Fenster befindet sich in geöffnetem Zustand. Die Selbstoffenbarungsebene dieser Nachricht kann nun sein: „Deshalb zieht es so (vorwurfsvoll)“ oder „ich habe gar nicht bemerkt, dass das Fenster offen ist (verwundert)“ oder weitere Aspekte, die denkbar wären. Die Beziehungsebene gibt in diesem Fall nicht viel Aufschluss. Es ist nicht sicher, ob Hansjörg und Svenja „per Du“ oder „per Sie“ sind. Auch kann man nicht direkt erkennen, ob sich beide auf Augenhöhe befinden. Die Appellebene könnte sein „Mach bitte das Fenster zu!“ oder „Kannst du mich bitte beim nächsten Mal fragen, wenn du das Fenster öffnest?!“ Svenja ihrerseits muss nun herausfinden, wie Hansjörg den Satz „Das Fenster ist ja offen“ ihrerseits empfängt. In ihrem Fall entscheidet sie sich für die konfrontative Variante und sagt: „Mach’s doch selber zu!“ Dabei hatte Hansjörg seinerseits nur seine Verwunderung ausdrücken wollen, da er es nicht mitbekommen hatte und nun dankbar über den kleinen frischen Windhauch im sonst recht stickigen Büro ihres Steueramtes war. Wie auch immer diese Geschichte ausgegangen sein mag: Sie zeigt am Beispiel von Thuns Modell eine Situation im behördlichen Büro, in der die Kommunikation ganz offensichtlich misslungen ist (in Kapitel 2.6 werden solche Kommunikationsprobleme ausführlich behandelt).

Wie bereits geschildert wurde, handelt es sich bei *Kommunikation* um verbales und non-verbales Interagieren, das nach dem Sender-Empfänger-Prinzip funktioniert, wie es nachfolgend in einem Schaubild nach Lasswell abgebildet ist (Abbildung 2). In der Regel ist die Kommunikation vom Sender beabsichtigt und soll den Empfänger erreichen. Sie ist somit zielgerichtet. Der amerikanische Wissenschaftler Harold D. Lasswell beschreibt in seiner Theorie „The structure and function of communication in society“ den „Akt der Kommunikation“ durch Aufzählung folgender Fragen.

Who

Says What

In Which Channel

To Whom

With What Effect?

[Wer sagt was, über welchem Kanal, zu wem, mit welchem Effekt?]

Abbildung 2: Lasswell'sche Formel (Lasswell 1997, S. 93)

Diese Definition von Kommunikation aus den 60er Jahren zeigt bereits, dass Kommunikation immer in einer Wechselwirkung mit dem Gegenüber stehen muss. Die Aussage „With What Effect“ zeigt – in Abgrenzung zur reinen Informationsvergabe – dass das, was mitgeteilt wird, eine Reaktion, einen Effekt haben muss. Der Empfänger (jetzt selbst zum Sender geworden) sendet eine Botschaft oder Nachricht zurück. Der Empfänger (ehemals Sender) kann sie auf verschiedenen Ebenen wahrnehmen. So entsteht Kommunikation. Es ist ein Austausch von Informationen, der meist in beide Richtungen verläuft.

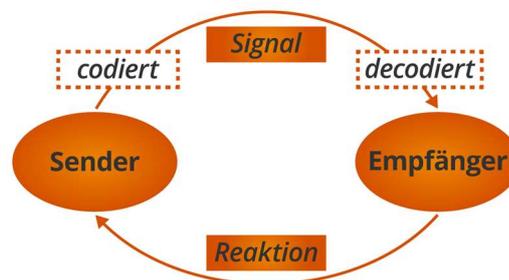


Abbildung 3: Sender-Empfänger-Modell nach W. Weaver/C. E. Shannon (Geipel)

In Kommunikationsmodellen wie den oben genannten, ist des Öfteren auch von *Codierung* und *Decodierung* die Rede (siehe Abb. 2). Der Sender codiert seine Botschaft, die der Empfänger decodiert. Misslingt der Vorgang des Decodierens, kann es zu Missverständnissen oder Kommunikationsproblemen kommen. Meist spielt dabei vor allem die

nonverbale Kommunikation eine entscheidende Rolle, worunter wir allgemeinsprachlich Körpersprache verstehen. Etwa, wenn sie sich gegensätzlich zu dem Inhalt der verbalen Äußerung verhält (mehr zu *Kommunikationsstörungen* unter Kap. 2.6). Kommunikation findet in allen Lebensbereichen des Menschen Anwendung und ist somit sowohl „Alltags-Gerede“ wie etwa „Klatsch und Tratsch“, als auch zielgerichtetes „zweckrationales Handeln“, um „sachliche Ziele“ zu erreichen (vgl. Bartsch 1994, S. 16). Neben zielgerichteter Kommunikation im Arbeitsalltag kommt es im professionellen Kontexten zwischen Mitwirkenden einer Organisation immer auch zu privatem Alltagssprechen, etwa in der gemeinsamen Mittagspause von Kolleg:innen oder auf dem Verwaltungsflur vor den Büros oder in der Küche (vgl. Regnet 2009, S. 205). Somit ist Bartschs obenstehende Beschreibung der verschiedenen Lebensbereiche auch für diese Arbeit gültig, da in privatwirtschaftlichen wie in Organisationen öffentlicher Hand immer beide Formen von Kommunikation vorkommen können. Sie tragen beide zum Betriebsklima einer Organisation bei (mehr zu *Betriebsklima* s. Kap. 2.2.3)

2.1.2 Die Begriffe *Kommunikation* und *Information*

Ulrich A. Wever unterscheidet hierbei zwischen den Begriffen *Kommunikation* und *Information*. So könne man Informationen „absondern, ohne daß [sic!] einen sonderlich interessiert, wer sie erhält und ob er sie versteht bzw. was er damit anfängt.“ (vgl. Wever 1994, S. 47). Kommunikation hingegen impliziert laut Wever die zielgerichtete Nachricht an einen Empfänger, der sie versteht und sogar – im besten Fall – akzeptiert und Rückmeldung gibt. So entsteht ein Kommunikationsprozess, der laut Wever dazu dient, „Gemeinsamkeit herzustellen.“ Nach Wever ist Kommunikation im Unternehmen „naturgemäß sehr viel aufwändiger“ als die „reine Informationsweitergabe.“ In vielen Fällen beruflichen Alltags sei Kommunikation nicht erforderlich, etwa bei „Routinefragen“. Hier würde ein „Zuruf“ oder eine „klare, knappe Anweisung“ ausreichen. Kommunikation sei hingegen deutlich zeitaufwändiger, da sie stets mit der „Aufgabe der Sinnvermittlung“ verknüpft sei (vgl. Wever 1994, 47f.). Es ist fraglich, ob diese Definition von Kommunikation = Sinnvermittlung allgemeingültig für diese Arbeit verwendet werden sollte. Herbert Sabel versteht unter Information

„zweckorientiertes Wissen [...] das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird. Dieses Wissen erhält der bisherige Nichtwissende durch den Empfang einer Nachricht. Die Nachricht wiederum setzt sich aus Signalen zusammen“ (Sabel 1993, S. 75).

Diese objektivere und differenziertere Sicht auf den Bedeutungsinhalt von *Information* als einen Teil des Kommunikationsvorgangs soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit Anwendung für die Untersuchung der Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst finden.

2.1.3 Definition von *Kultur*

Bei Seebold heißt es: „Entlehnt aus l. *cultura*, zu l. *colere* ‚pflegen, bebauen‘ [...] ml. *cultura animi* ‚Erziehung zum geselligen Leben, zur Kenntnis der freien Künste und zum ehrbaren Leben‘, [...] Ausweitung und Übernahme in die Volkssprache.“ (Seebold 2002, S. 545). Eine bestimmte Kultur wird von „politischen, gesellschaftlichen und individuellen Einflüssen geschaffen“, die den Raum der Kultur umschließen (Retter 1996, S. 33). Ziegler beschreibt den Kulturbegriff aus soziologischer Sicht: „Die Kultur kann ganz allgemein als die Gesamtheit aller Werte, die sie bilden, begriffen werden“ (Ziegler 1992, 33f). Der Philosoph Jürgen Habermas beschreibt in seinem Werk „Theorie des kommunikativen Handelns“ Kultur in Bezug auf die kommunikativen Aspekte als „Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikations-Teilnehmer, indem sie sich über etwas in einer Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen“ (Habermas 1981, S. 209).

2.1.4 Definition von *Kommunikationskultur* für diese Arbeit

Abgeleitet aus den vorangegangenen Begriffsdefinitionen von *Kommunikation* und *Kultur*, lässt sich der Begriff *Kommunikationskultur* als ein Determinativkompositum beschreiben, dessen Merkmale der Kommunikation als Kultur in dem hier zu verwendenden Sinne von „charakteristischen Werten, Normen und Verhaltensmuster“ sowie Ritualen (vgl. Schmitt 2016, 103f.) innerhalb des bestimmten Untersuchungsfeldes im Bereich des öffentlichen Dienstes zu finden sind. In diesem Fall bezogen auf die verschiedenen Arten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren unterschiedlichen Alters-, Geschlechter- und Berufsgruppen sowie Hierarchieebenen (Geißner 2005, S. 26). Eine Kommunikationskultur ist nach Rühl auch als eine „soziale Gemeinschaft“ zu verstehen, deren „Kommunikationsprozesse“ sich in „Form und Inhalt von anderen Gemeinschaften unterscheiden lassen“ (vgl. Rühl 2008, S. 91). Als Abgrenzung zu den verwandten Begriffen *Unternehmenskultur* und *Organisationskultur* bezieht sich *Kommunikationskultur* ausschließlich auf die kommunikativen Strukturen innerhalb der definierten Kultur. Kommunikationskultur ist damit ein Teil von Organisations- oder Unternehmenskultur. Über die Kommunikation werden die Werte und Normen der Organisationskultur nach innen

und außen getragen. Somit kann man Kommunikation auch als „Ausdruck“ oder als „Spiegel“ der Organisationskultur ansehen (vgl. Dobiasch 2014, 63f). Für diese Arbeit lässt sich Kommunikationskultur folglich zusammenfassend beschreiben als „die Art und Weise von [menschlicher] Kommunikation, [...] wie sie in Abhängigkeit der bestehenden Wertevorstellungen einer Gemeinschaft geprägt werden.“ (Retter 1996, 36f). Kommunikationskultur stellt „im Idealfall [...] das Abbild der Summe aller herrschenden Kommunikationsmuster der betrachteten Gemeinschaft dar.“ (Ebd, S. 36) Somit beschreibt der genannte Begriff die Gesamtheit der kommunikativen Werte innerhalb eines bestimmten Feldes oder einer Organisation. Das Forschungsfeld bilden im Falle der vorliegenden Arbeit alle Mitarbeiter:innen der Gemeindeverwaltung mit den angegliederten Bereichen *Leitung und Sekretariat Musikschule, Bauhof, Wasserwerk und Kläranlage*.

2.1.5 Definition und Abgrenzung *interne Kommunikation, Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur*

Vereinzelt lassen sich in der Literatur Stellen finden, an denen der Terminus *Kommunikationskultur* synonym zu *interne Kommunikation* oder *Unternehmenskommunikation* genutzt wird. Nach Noll ist „innerbetriebliche Kommunikation“ von „externer Kommunikation“ sowie von „Kommunikation in privaten Lebensbereichen“ nicht zu unterscheiden, da die gegebenen kommunikativen „Grundregeln“ auch innerhalb der „Unternehmung“ oder der Organisation ihre „Gültigkeit haben“ (vgl. Noll 1996, S. 40). Für Wever hingegen ist wichtig, hervorzuheben, dass „Unternehmenskommunikation“ stets „zielgerichtet“ ist und den unternehmerischen Zielen bzw. den gestellten Aufgaben folgt (vgl. Wever 1994, S. 47). Das gilt auch für Organisationen, die nicht unternehmerisch agieren, wie etwa den öffentlichen Dienst. Nach Kühl benötigen Organisationen zwingend „die Festlegung von Kommunikationsprozessen auf berechenbare Abläufe, um überhaupt zu einer Organisation zu werden“. Sie könnten sich die „zwangs- und regellose“ Kommunikation – wie sie im Bereich der Freizeit zu finden ist – „nicht leisten“ (vgl. Kühl 2015, S. 23). Offizielle Kommunikation in Organisationen zeichnet sich durch starke Formalisierungen auf zeitlicher, sachlicher und sozialer Ebene aus und ist somit meist stark standardisiert. „Durch ein derart stark formalisiertes oder strukturiertes Kommunikationsverhalten schränken Organisationen die unendliche Vielfalt der überhaupt möglichen Kommunikationszeiten und -orte sowie der Kommunikationsthemen und -teilnehmer auf eine dem Organisationszweck dienliche Menge ein“ (vgl. König et al. 2001, S. 22). Die Kommunikation in Organisationen zeichnet sich im Unterschied zur „zwanglosen informellen

Kommunikation“ durch ein „hohes Maß an Entscheidungsorientiertheit“ aus. Am Ende sollte immer eine „Entscheidung, eine Vereinbarung, ein Handlungs- oder Vereinbarungsplan stehen“ (vgl. König et al. 2001, 17f).

Die Funktion der Kommunikation in Organisationen beschreiben Euske und Roberts in passender Analogie als den „sozialen Klebstoff“, der die Organisation als Ganzes mit seinen Mitgliedern, Einheiten und Abteilungen verbindet und zusammenhält (Euske und Roberts, zitiert aus: Fiege et al. 2006, S. 472). Im Bereich der Unternehmenskommunikation oder Kommunikationskultur konzentriert sich diese Studie ausschließlich auf die interne Kommunikationsebene in mündlicher Form. Gemeint sind damit sämtliche mündliche Kommunikationsvorgänge zwischen den Mitarbeiter:innen, Führungskräften und der Leitung, bestehend aus Geschäftsleiter und dem 1. Bürgermeister. Außen vor bleibt in dieser Arbeit die Kommunikation zu den Kund:innen, in diesem Fall den Bürger:innen.²

Der Begriff *Unternehmenskultur* taucht im Kontext der reinen Betrachtung von Kommunikation im Unternehmen seltener auf. Das scheint vor allem daran zu liegen, dass die begriffliche Dimension von *Unternehmenskultur* deutlich umfassender ist, während *Kommunikationskultur* sich ausschließlich auf sämtliche Vorgänge der Kommunikation beschränkt. Während die drei erstgenannten Termini weitgehende Überschneidungen aufzeigen, meint *Unternehmenskultur* etwas anderes, weitumfassenderes. Ein sehr plastisches Bild äußerlicher Unternehmenskultur zeichnen Adamer und Keindl:

„Schon der erste Eindruck den man von einer Empfangsdame, einem Pförtner, einem Schalterbeamten oder einer Sekretärin gewinnt, spiegelt bereits die Atmosphäre, die geltenden Werte eines Hauses wider. Bei diesen geltenden Werten und Denkhaltungen gibt es große Unterschiede von Firma zu Firma, von Organisation zu Organisation. Diese Unterschiede weisen auf unterschiedliche Unternehmenskulturen hin. Attribute wie modern, funktionell, aufstrebend etc. lassen sich am Design des Gebäudes, an der Ausstattung der Büroräume und an vielen anderen Dingen ablesen und liefern bereits erste Informationen über die von Unternehmen bewußt [sic!] oder unbewußt [sic!] gewählte Unternehmenskultur. (Adamer, Kaindl, zitiert nach: Retter 1996, 37f).

Nicht nur das äußere Erscheinungsbild bzw. die äußere Darstellungsform spielt bei der Begrifflichkeit *Unternehmenskultur* eine Rolle, es sind auch die internen Abläufe und Werte, die diesen Begriff als solchen prägen. So führt Retter weiter aus: „Diese geistigen

²Auch wenn der Weg des öffentlichen Dienstes hin zur Dienstleistungsorganisation noch weit ist, wie Dieter Nowotny beschreibt vgl. Nowotny 2005, S. 9–15: Der Bürgermeister der hier untersuchten Gemeinde spricht bereits meist von „Kund:innen.“ [Anmerkung des Verfassers F.G.]

Werte und Denkhaltungen sind meist nicht niedergeschrieben, sondern sie sind erkennbar durch das tägliche Verhalten und Handeln im Unternehmen.“ (Retter 1996, S. 38). So seien die Werte, die von den Mitarbeiter:innen ins Unternehmen oder die Organisation getragen wurden, „der Nährstoff für das Heranwachsen einer Unternehmenskultur“ (vgl. Retter 1996, S. 38). Diese Ausführungen nach Retter können auch auf den öffentlichen Dienst projiziert werden, da in dem Falle die Strukturen dieselben sind und die Mitarbeiter:innen gleichermaßen ihre Werte persönlichen Werte mit in die Behörde tragen.

Während die Begriffe *Unternehmenskommunikation* und *Kommunikationskultur* synonym oder teil-synonym verwendet werden können, stellt sich das bei dem soeben besprochenen Begriff *Unternehmenskultur* als schwieriger heraus, da es ein Dachbegriff der beiden erstgenannten ist. Das für diese Arbeit relevante Wort *Kommunikationskultur* referenziert überwiegend auf die Kultur und die Werte einer Organisation oder eines Unternehmens unter kommunikativen Gesichtspunkten, wie weiter oben bereits erläutert (s. Kap. 2.1.4). Der Begriff *Unternehmenskultur* hingegen bezieht sich auch auf weitere Aspekte neben der Kommunikation, wie etwa Corporate Identity, Umgangsformen, Leitbild, Normen, Werte, die das gesamte Erscheinungsbild einer Organisation oder eines Unternehmens prägen. Somit ist die Bedeutung des Begriffes *Unternehmenskultur* als Dachbegriff weitaus umfassender als die Bedeutung von *Kommunikationskultur*. Hinter dem Begriff *Unternehmenskultur* steckt die „Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen“, die den Habitus der Mitarbeiter:innen aller Ebenen und somit „das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen“ (vgl. Retter 1996, S. 39). So ist die Art und Weise der Kommunikation, die in einem Unternehmen gepflegt und gelebt wird, gewissermaßen nur ein kleiner Teil der Unternehmenskultur. Allerdings ein sehr wesentlicher, denn die Kommunikation ist es, die die Unternehmenskultur mit ihren Werten und Leitlinien über alle Ebenen hinweg in die Organisation trägt. Daher ist der Begriff der *Unternehmenskultur* im Kontext dieser Arbeit nur dann von Bedeutung, wenn es um die Einbettung von Kommunikation im Gesamtkontext der Unternehmenskultur als Ganzes geht.

2.2 Das Konzept einer gelungenen Kommunikationskultur

U. A. Wever bietet in seiner Beschreibung von Kultur die Definition einer gelungenen und transparenten Kommunikationskultur. Bezogen auf den Kontext der Organisationskultur, schreibt Wever in seinem Werk „Unternehmenskultur in der Praxis“:

„Kultur ist die Summe der Lösungen, die eine Gruppe in einem evolutionären Prozeß entdeckt und durch Lernprozesse entwickelt hat für die Probleme der Anpassung an externe Einflüsse und der internen Integration. Diese Lösungen haben sich im Laufe der Zeit so gut bewährt, daß sie inzwischen als selbstverständlich gelten und an neue Mitglieder der Organisation als die richtige Art des Wahrnehmens, des Denkens, Fühlens und Handelns weitergegeben werden können“ (Wever 1992, S. 35).

Diese Definition ist recht treffend formuliert in Bezug auf das Optimum einer Kommunikationskultur in einer Organisation. Fraglich allerdings ist, ob (Unternehmens-)Kultur per definitionem die „Summe der Lösungen“ ist. Das hieße im Umkehrschluss, dass Unternehmens- oder Kommunikationskultur per se positiv und vollkommen wäre. Damit dieser Stand erreicht werden kann, müssen die „angestrebten Werte“ im Unternehmen oder der Organisation zuvor vermittelt und ihre „Bedeutungen durch Kommunikation“ konstituiert werden (vgl. Schmieja 2014, S. 19). Doch das Etablieren und die Veränderung der Organisationskultur braucht viel Zeit und ist ein andauernder Prozess. „Kultur und Klima einer Organisation werden stark durch die Rolle der Führungskraft beeinflusst.“ (Schmitt 2016, S. 104). Die Kommunikation ist das „Herzblut jeder Firma“, sie transportiert die Werte der Unternehmenskultur über alle Hierarchie-Ebenen hinweg. Denn den Nährboden für das Wachstum einer gesunden Unternehmenskultur, und somit auch für eine gesunde Kommunikationskultur, bieten die von den Mitarbeiter:innen getragenen Werte (vgl. Retter 1996, 36; 38). Was aber macht eine gute Unternehmenskultur mit einer ebenso guten und erfolgreichen Kommunikationskultur aus? Der Schlüssel bzw. das Steuerungselement für eine gute und transparente Unternehmenskultur ist vor allem die Kommunikation. Über sie werden die vorgegebenen Werte und Leitbilder ins Unternehmen getragen und vermittelt (vgl. Retter 1996, S. 77). Diese Werte, Normen und Leitbilder sind auch Ausdruck für die individuelle und spezielle Wirklichkeitsauffassung einer Organisation oder eines Unternehmens. Watzlawick beschreibt, dass „eine Sprache nicht nur Information übermittelt, sondern auch Ausdruck einer ganz bestimmten Wirklichkeitsauffassung ist“ (Watzlawick 2021,

S. 20). So wird durch die individuellen Werte einer Organisation ein Rahmen definiert, in dessen Inneren sich der Kern der jeweiligen Unternehmens- oder eben Kommunikationskultur birgt. Zentrale Elemente einer gesunden Kommunikationskultur stellen nach Noll etwa „Gratifikationsorientierung, Individualisierung, Partizipation und Integration aller Beteiligten, Dialogorientierung sowie Glaubwürdigkeit, Sachlichkeit und Verständlichkeit der Informationen und Kommunikation“ dar (Noll 1996, S. 154).

2.2.1 Kommunikation als Basis einer guten Kommunikationskultur

Um eine gute Kommunikationskultur in einer Organisation des öffentlichen Dienstes (wie auch in einem Unternehmen) zu leben, braucht es vor allem eine gute Kommunikation. Wie werden Mitarbeiter:innen über Änderungen informiert? Über welche Kanäle und auf welche Art und Weise wird mit ihnen kommuniziert? Werden die Mitarbeiter:innen durch die Übermittlung von Informationen thematisch „abgeholt“? Wird mit ihnen auf Augenhöhe kommuniziert? Diese offensichtlich klingenden Fragen sind in der Praxisrealität allerdings vielfach nicht selbstverständlich (vgl. Regnet 2009, S. 204). Dennoch bilden sie eine wichtige Basis für eine gute und transparente Kommunikationskultur in einer Organisation. Die hier gemeinte Kultur ist im Grunde genommen die gelebte Kommunikation innerhalb einer Organisation. Eine Kommunikationskultur, in der Offenheit und Transparenz herrschen, ist für jedes Unternehmen wünschenswert, da eine offene transparente Kommunikationskultur stark mitarbeiterbindend wirkt (vgl. Gerwers und Zietz 2021, 107ff).

Information und Kommunikation werden heute bereits in vielen Organisationen als Chance begriffen, die Mitarbeiter:innen zu motivieren und mehr in die Prozesse und Strategien mit einzubinden. Denn „die Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter werden sehr stark von der gegebenen Informationspolitik bestimmt“ (Sabel 1993, S. 86). Damit sind Kommunikation und Information schon längst zu einer wichtigen und aus modernen Strukturen nicht mehr weg zu denkenden Management- und Führungsaufgabe geworden (vgl. Sabel 1993, S. 83).

Bartsch betont den Unterschied von Unternehmenskommunikation zum „Alltagsgerede“ in einer Organisation, das auch gerne als „Flur- oder Buschfunk“ bezeichnet wird: So sei das „Besondere an der Sprechkommunikation“ im Unternehmen das gemeinsame „sprechrationale Handeln“, also der Wunsch, ein „gemeinsames Ziel erreichen“ zu wollen. Die Weitergabe von Informationen erfolge hierbei systematisch und lasse sich visuell

wie ein komplexes dreidimensionales Netz beschreiben (vgl. Bartsch 1994, S. 16). Gegenüber der reinen Informationsvergabe, hat Kommunikation immer auch die Aufgabe der „Sinnvermittlung“. Mitarbeiter:innen können nur dann eine Aufgabe „gut und mit Engagement“ erfüllen, wenn sie „ihre Sinnhaftigkeit versteh[en].“ Eng damit verbunden steht auch die Einordnung der Aufgabe „im Bedeutungszusammenhang der Unternehmensziele.“ (vgl. Wever 1994, 47f). Den Mitarbeiter:innen der heutigen Zeit genügt es nicht mehr, auf Anweisung „Aufgaben auszuführen.“ Sie möchten den Sinn hinter ihrer Tätigkeit erkennen können und sich somit als Teil des großen Ganzen einer Organisation sehen. Dadurch können sie sich ein Stückweit mit ihrer Organisation identifizieren. Das motiviert sie. Diese Sinnvermittlung, die hauptsächlich über das Werkzeug der Mitarbeiterkommunikation funktioniert, ist eine wichtige und wesentliche Arbeit von Führungskräften, um eine gute und zufriedenstellende Kommunikationskultur in einem Amt oder einer Gemeindeverwaltung zu leben und ein wertschätzendes Betriebsklima herzustellen. (vgl. Wever 1994, 47ff) und (vgl. Sabel 1993, S. 77). Auch über Neuheiten, Zusammenhänge und Ziele sollten die Mitarbeiter:innen einer Organisation oder eines Unternehmens regelmäßig in ausreichendem und gut verständlichem Maße informiert werden (vgl. Sabel 1993, S. 69). Dabei ist wichtig zu verstehen, dass Kommunikation an sich nichts Komplexes ist, zu dessen „Funktionieren“ man etwas Besonderes tun müsse. Kommunikation sei bereits Teil des Arbeitsalltags, und habe – um erfolgreich zu sein – hauptsächlich mit der konkreten individuellen Einstellung auf den Partner oder die Partnerin, auf das Gegenüber zu tun. So kann mithilfe individueller eigener Gestaltung der Kommunikation durch die Führungskraft Motivation bei den Mitarbeiter:innen erzeugt werden (vgl. Sabel 1993, S. 86).

2.2.2 Was eine gute Kommunikationskultur auszeichnet

Eine gute Kommunikationskultur in einer Organisation kann es nur geben, wenn es auch ein umfassendes und wertschätzendes Konzept einer gelebten Organisationskultur gibt. Wichtig für eine gute Organisationskultur sind die Werte und Leitlinien einer solchen Organisation. Sie müssen klar definiert und artikuliert werden. Es reicht nicht aus, sie überall im Amt oder im Unternehmen – beispielsweise auf Türen und Wände – zu schreiben. Dies führt nicht zur Verinnerlichung bei den Mitarbeiter:innen. Sie müssen fortlaufend durch die Leitung oder das Management vorgelebt und immer wieder kommuniziert werden. Erst, wenn die Werte vollumfänglich in die „DNA des Unternehmens“ überge-

gangen sind, „sodass diese eine tiefere Bedeutung für die Organisationsangehörigen haben“, entsteht ein Mehrwert für die Organisation, für die Mitarbeiter:innen sowie für Kund:innen, sprich für alle Stakeholder:innen³ der Unternehmung oder Organisation (vgl. Schmieja 2014, S. 2). Eng verbunden mit den moralischen und ethischen Werten einer Unternehmens- oder Organisationskultur ist auch die Frage, in welcher Form mit den Mitarbeiter:innen kommuniziert werden soll. Dazu gehört ein Konzept für schriftliche Informationen und Kommunikation ebenso, wie ein regelmäßiger mündlicher Informationsaustausch bei Meetings, Besprechungen, Feedback- und Mitarbeiter-Gesprächen. Gibt es beispielsweise ein Konzept für ein Vorschlagswesen durch die Beschäftigten, um ihnen die Möglichkeit zu bieten, sich aktiv in ihre Organisation einzubringen und auch Arbeitsplatzverbesserungen erfahren zu können? „In Organisationen ist der Umgang mit produktiver Kritik und Verbesserungsvorschlägen meist ein Indikator für ein wertschätzendes Kommunikationsklima“ bzw. eine positive Kommunikationskultur innerhalb der Organisation (vgl. Surburg 2003, S. 66). „Die bestehenden Werte und Normen einer Familie, Unternehmenskultur oder regionalen Kultur implizieren unausgesprochene Vorgaben an das Verhalten von Menschen, die diesen sozialen Systemen beitreten [...]. Kennt jemand den Kommunikationscode nicht oder hält die gemeinsamen Spielregeln nicht ein, wird er auffällig und gilt als andersartiger Fremder und wird ausgegrenzt“ (vgl. Surburg 2003, S. 66). Umso wichtiger ist es für eine gute erfolgreiche Kommunikationskultur, mit offenen Karten zu spielen, die Regeln transparent zu halten und neue Mitglieder – oder solche, die aus irgendeinem Grund vom „Spielfeld“ abgekommen sind – schnellstmöglich ins System zu integrieren.

„Je besser und reibungsloser alle Beteiligte im Unternehmen kommunizieren, umso größer ist die Arbeitszufriedenheit, und umso besser sind die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter. Sie fühlen sich durch Kommunikation ernst genommen. Dies ist die Basis für ein konfliktfreies ‚Miteinander‘ im Betrieb“ (Sabel 1993, S. 79).

„Umso wichtiger ist es, Kommunikation als einen unternehmensstrategischen Faktor zu begreifen, der nicht nur von einer funktionalen Abteilung, sondern von der Unternehmensführung insgesamt zu steuern, zu planen und zu überwachen ist.“ (Bentele und Nothhaft 2014, S. 608) „Das ist der Grund, warum Führungskräfte einen gewissen Konsens in

³Ein:e *Stakeholder:in* ist jede Person, die ein Eigeninteresse an dem hat, was eine Organisation oder ein Unternehmen tut. Das können z.B. Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Handelspartner:innen, Geldgeber:innen, Gesellschafter:innen, Lieferant:innen und Politiker:innen sein (vgl. Appelo 2018, S. 16) und (Fleig).

gemeinsamen Werten anstreben sollten.“ So können die gelebten „grundlegenden Glaubenssätze und Werte des Unternehmens“ in unvermeidbaren Konfliktsituationen im Arbeitsalltag helfen, wichtige Entscheidungen zu treffen und diese zu lösen. Doch nicht nur in konfliktären Situationen oder Konflikten sind diese Werte und Regeln wichtig, sondern sie können zudem eine „Bewahrungs-, Stabilisierungs-, Orientierungs-, Motivations- und Legitimationsfunktion erfüllen“ und somit die Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung erhöhen sowie Unternehmensprozesse verbessern“ (Schmieja 2014, S. 2). Gute Kommunikation ist allerdings nicht nur ein Wohlfühlfaktor: Durch das klare Formulieren der Projekt- oder Arbeitsziele anhand von „Sinn, Bedeutung, Grundsätze[n] der Vorgehensweise und Kriterien der Erfolgsmessung“ etwa, vermeidet eine Unternehmensleitung oder Führungskraft, dass sich im Laufe des Prozesses „Missverständnisse, Fehlentwicklungen und Leerläufe“ ergeben, die am Ende eine viel höhere Investition von Zeit und Arbeit bedeuten, als eine sinnstiftende und zielführende Aufklärung am Anfang einer Tätigkeit. An diesem Beispiel ist gut zu erkennen, dass Kommunikation im Unternehmen keineswegs nur als Wohlfühlfaktor oder als Betriebsklima-Verbesserungsinstrument dienlich ist, sondern vor allem maßgeblich auch zu einer rascheren und „reibung[s]los[er]en Aufgabenerfüllung“ und gesteigerter Produktivität beiträgt (vgl. Wever 1994, S. 48). Die letztgenannten Punkte – reibungslose Aufgabenerfüllung und gesteigerte Produktivität – wiederum wirken sich positiv auf das Betriebsklima aus, denn messbare Erfolge sind für alle Beteiligten eine Motivation. Gesteigerte Produktivität durch raschere Aufgabenerfüllung ist gerade im Bereich des öffentlichen Dienstes von immensem Interesse, da die Vorgänge immer komplexer werden und die Arbeitslast steigt, bei gleichbleibender oder sogar sinkender Mitarbeiterzahl.⁴

2.2.3 Definition von *Betriebsklima*

Laut Bornemann kann man *Betriebsklima* als „Atmosphäre, Stimmung und Geist innerhalb eines Betriebes als soziale Einheit“ bezeichnen. Er bezieht sich dabei auf die Einstellungen und Gefühle der Arbeitnehmer:innen zum „Betriebsganzen“, die Einstellungen etwa zu Form und Stil ihrer Tätigkeit, vor allem auch zum Führungsstil der Führungskräfte und Leitung sowie zu Formen der Zusammenarbeit und betriebsinternen Kommunikation. Auf den Punkt gebracht, steht *Betriebsklima* im Unternehmen für Qualität und Einstellung zu sozialen Beziehungen sowie Pflege derselben innerhalb der Organisation

⁴Siehe Protokoll 1. Beobachtung, Seite 3.

(vgl. Bornemann 1975, S. 128). Götte beschreibt das Betriebsklima einer Organisation als den „Gesamtner der Einstellungen und Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen“, der sich in den „herrschenden Kommunikationsweisen ausdrückt“ und über sie seine „Wirkmacht bei der informellen Regulation und Kontrolle der Einstellungen und Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen ausübt“ (Götte 1962, S. 129). Der Begriff *Betriebsklima* hat mittlerweile insbesondere in der praktischen Arbeit in Organisationen und Unternehmen eine breite Akzeptanz gefunden. Er ist allerdings nicht immer „trennscharf“ zu weiteren Begriffen wie „Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmoral, Organisationsklima oder Unternehmenskultur“ abzugrenzen, sie alle beziehen sich auf den Betrieb oder das Unternehmen und thematisieren subjektive Reaktionen der Betriebszugehörigen auf materielle und soziale Bedingungen im Betrieb (vgl. Rosenstiel 2003, S. 24). Die oben genannten Begriffe beziehen sich auf die Art und Weise, welcher Ton in einer Organisation herrscht, sowohl von der leistungsbezogenen Seite her gesehen, als auch vom sozialen Umgang miteinander. Daher können die Begriffe als Teil-Synonyme verstanden werden. Weitgehend synonym sind die Begriffe *Organisationsklima* und *Betriebsklima* aufgrund ihrer in Kapitel 2.1 als für diese Arbeit synonym deklarierten Bestimmungswörter *Organisation* und *Betrieb* und demselben ihnen zugrundeliegenden Grundwort *Klima* zu sehen und werden somit auch synonym in dieser Arbeit verwendet.

Abschließend lässt sich nach Rosenstiel als Definition von *Betriebsklima* folgendes ableiten: „Das Betriebsklima ist die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und der diese prägenden Bedingungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen und bewertet werden und deren Verhalten mit prägen“ (Rosenstiel 2003, S. 27). Für die hier vorliegende Arbeit ist der Bedeutungsumfang von *Betriebsklima* auf den kommunikativen Teilaspekt beschränkt, es sei denn, es ist differenziert benannt und gekennzeichnet.

2.2.4 *Betriebsklima* als wichtiger Faktor zielführender Kommunikation

Die „atmosphärische Stimmung“ in Gruppen ist ein herausragender Faktor für „Kreativität, Produktivität und Erfolg“ in Organisationen und Unternehmen (vgl. Surburg 2003, S. 65).

In modernen Unternehmen entspricht es meist der Leitkultur oder dem Leitbild, den Mitarbeiter:innen ein angenehmes Betriebsklima zu bereiten, in dem sie gerne und motiviert ihre Arbeit verrichten können. Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter:innen zu einer deutlich gesteigerten Produktivität in der Lage

sind, als solche, die unzufrieden und unmotiviert sind, etwa durch ein nicht-wertschätzendes oder durch ein schlichtweg schlechtes Arbeitsklima. (vgl. Surburg 2003, S. 65). Das trifft auch auf den öffentlichen Dienst zu. Längst wurde in den meisten Behörden erkannt, dass starre und autoritäre Führung nicht der richtige Weg ist. Vorgesetzte behandeln ihre Mitarbeiter:innen nicht mehr als rein ausführende Arbeitskräfte, sondern nehmen sie als „selbständig denkende und handelnde Menschen“ mit in den Gesamtprozess und entwickeln so, mithilfe auch aktueller Arbeitstechniken im Rahmen etwa der Digitalisierung, eine neue Arbeitskultur im öffentlichen Dienst. Neue Formen der Zusammenarbeit etablieren sich, bestehend aus verstärkter Selbstkontrolle, eigenständigem Arbeiten und Teamarbeit (vgl. Nowotny 2005, S. 10). Das führt zu einem offeneren Arbeits- und Betriebsklima, denn auch die Kommunikation verändert sich, wenn Führungskräfte kooperativ statt direktiv arbeiten.

In einem wertschätzenden Betriebsklima sinken die Krankheits- und Fluktuationsraten, was wiederum zu gesteigerter Produktivität durch Beständigkeit führt (vgl. Strelecky 2021, S. 41–51). Allein der letztgenannte Punkt – die Steigerung der Produktivität durch weniger Krankenstand und Fluktuation – ist für die meisten Unternehmen Motor genug, um mittel- bis langfristig eine wertschätzende Unternehmenskultur im Sinne eines positiven Betriebsklimas zu installieren. Auch im öffentlichen Dienst, wo es nicht primär um schwarze Zahlen geht, spielt die Optimierung der Prozesse und die Vermeidung hoher Fluktuation oder Krankheit eine große Rolle, da allgemein aufgrund von Sparvorgaben durch die Politik akute Personalnot herrscht (vgl. Nowotny 2005, S. 9). Das Interesse am Konzept des positiven Betriebsklimas ist in Zeiten von Fachkräftemangel, Nachwuchssorgen und dem allgemein bekannten *War for Talents* („Krieg um die Talente“) in der Organisations- und Unternehmenspraxis ein zentrales Argument der Bereiche *Personnelmarketing* und *Employer Branding*, um sich für den anstehenden demografischen Wandel zu wappnen, damit die Besten des jeweiligen Marktes Interesse am Unternehmen haben (vgl. Özden 2012, S. 89). Laut Rosenstiel gibt es zahlreiche Studien und Untersuchungen, die belegen, dass „gute Sozialbeziehungen im Betrieb oder – ganz explizit – ein gutes Betriebsklima“ zu den Haupt-Merkmalen zählt, die die Entscheidung für eine:n bestimmte:n Arbeitgeber:in „determinieren“ (vgl. Rosenstiel 2003, 27f). So ist das Betriebsklima ein wichtiges Indiz und zugleich ein wichtiger Grundstein für eine funktionierende Kommunikationskultur einer Organisation oder eines Unternehmens.

Wenn sich die Mitarbeiter:innen in ihrem Arbeitsumfeld wohlfühlen, wirkt sich das auch auf die Qualität der Kommunikationskultur aus – und umgekehrt. Wenn die Kommunikationskultur durch die Leitungs- und die Führungsebene in aufrichtiger, transparenter und anerkennender Weise gelebt wird, fühlen sich die Mitarbeiter:innen wertgeschätzt und wohl und sind dadurch motiviert, die ihnen aufgetragene Arbeit sofort und gerne zu verrichten. Doch ist es nicht so einfach wie es scheint, ein angenehmes Betriebsklima im Sinne aller Mitarbeiter:innen zu gestalten. Nicht jede:r Mitarbeiter:in versteht unter einem positiven und guten Betriebsklima dasselbe. „Bei genauerem Hinsehen sind die Vorstellungen von einem guten Betriebsklima und dessen Voraussetzungen so unterschiedlich, wie die individuellen Empfindungen der Temperatur in einem Raum“ (Surburg 2003, S. 65). Während die einen darauf bedacht sind, dass es Heiß- und Erfrischungsgetränke sowie Gratis-Obst gibt, legen die anderen Wert darauf, direktive und konkrete Arbeitsanweisungen zu erhalten. Wiederum andere wünschen sich mehr Freiheit und eigene Entscheidungsmöglichkeit bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. So möchte ein Teil der Belegschaft regelmäßiges und wertschätzendes Feedback über die Arbeitsleistung, während der andere Teil in Ruhe gelassen werden möchte. Hier gilt es für die Führungskräfte, ständig Balance zu halten und sensibel dafür zu sein, welche Person gerne wie behandelt werden möchte. Das ist herausfordernd, aber unabdingbar für die Gestaltung und für das Aufrechterhalten eines guten Betriebsklimas, in dem sich alle wohl fühlen. Schmitt sagt, „Klima ist eine Manifestation der Kultur. Das Klima kann bewusst wahrgenommen und gemessen werden. Mitarbeiter kennen das Klima als geteilte Wahrnehmung der Umwelt.“ (Schmitt 2016, S. 104).

2.2.5 Die Rolle von *Anerkennung & Wertschätzung* in der Kommunikationskultur

Ein zentrales Thema für die Mitarbeiterzufriedenheit sind *Anerkennung* und *Wertschätzung*. Was genau bedeuten diese Begriffe? Häufig werden in der Literatur beide Begriffe synonym verwendet. Nach Schalwat existiert allerdings bis heute kein einheitliches Verständnis bzw. keine einheitliche Verwendung der Begriffe (vgl. Schalwat 2014, S. 16). In dieser Arbeit wird vor allem auf die Anerkennungs-Theorie von Axel Honneth referenziert (Honneth 2009), (Honneth 2014) und (Honneth 2010), da sie eine profunde Grundlage für die Definition von Anerkennung und Wertschätzung bietet. Allgemein gesprochen, wird die „positive Einstellung einer anderen Person gegenüber als Anerkennung bezeichnet“, es handelt sich dabei stets um eine Interaktionssituation, da immer zwei „Subjekte“ involviert sind, die miteinander in Kontakt stehen (vgl. Schalwat 2014, S. 16).

Diese Interaktionssituation beschreibt Honneth als eine Handlung, in der einer anderen Person Geltung zugesprochen wird“ (vgl. Honneth 2009, S. 22). Nach Schalwat ist Wertschätzung ein Teil von Anerkennung, somit muss Anerkennung nicht automatisch Wertschätzung bedeuten. Die drei Stufen der Anerkennungstheorie von Honneth sind: 1. die Liebe, 2. das Recht, 3. die soziale Wertschätzung. Übertragen in den Kontext einer Organisation des öffentlichen Dienstes bedeuten sie folgendes. Die erste Stufe *Anerkennung durch Liebe* ist auf den ersten Blick im beruflichen Kontext nicht direkt anwendbar, da „Liebe“ ein sehr privates Thema ist. Überträgt man „Liebe“ auf die Ebene von Empathie, kann man sie als Item für das Empathieverhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten betrachten. Diese Übertragung von „Liebe“ auf das „Mitarbeiter-Vorgesetzten“-Verhältnis ist für die Wertschätzung auf zwischenmenschlicher Ebene im Bereich der Führungsarbeit im Allgemeinen und für Mitarbeiter- und Feedbackgespräche im Speziellen von besonderer Bedeutung. Die zweite Stufe *Anerkennung durch Recht* findet sich im rechtlichen Regelwerk des Arbeitsvertrags wieder. Die Wahrung dieser Rechte führt zu „Anerkennung und Selbstachtung“ bei den Angestellten (vgl. Schalwat 2014, 18ff). Im Gegensatz dazu bedeutet die dritte Stufe *Anerkennung durch soziale Wertschätzung* im Organisationskontext dasselbe wie im Privaten. Sie ist geprägt durch die persönlichen Eigenschaften der Menschen, die durch ihre Unterschiede charakterisiert werden. Voraussetzung für die soziale Wertschätzung ist das Vorhandensein zugrundeliegender gleicher Werte und Zielvorstellungen, begründet auf demselben kulturellen Grundverständnis (vgl. Honneth 2014, 197f.). Basierend auf dieser Theorie, kann man festhalten, dass Anerkennung und Lob „arbeitsbezogene Ereignisse“ sind, die von den Mitarbeiter:innen als positiv wahrgenommen werden. Der Schlüssel hier ist die Wahrnehmung. „Leistung allein genügt nicht, man muss auch jemanden finden, der sie anerkennt.“ (Wittengestein, zitiert nach: Burow 2018, linke Titelseite). Die beiden Werte – Anerkennung und Lob – gehören grobgefasst zum *positiven Feedback* (siehe Kapitel 2.5.3). Durch ihre Funktion als „Verhaltensverstärker“ wirken sie motivierend (vgl. Schmitt 2016, S. 93). Auch Saul bezeichnet „Rückmeldungs- oder Feedbackgespräche“ als „Anerkennungs- und Kritikgespräche“ (Saul 2012, S. 60). Nach Schmitt haben Mitarbeiter:innen stets Anerkennung für „gute und verlässliche Arbeit“ verdient, die durch die Führungskraft „regelmäßig“ ausgesprochen werden sollte. Wichtig dabei ist, dass Lob oder Anerkennung stets „aufrichtig“ gemeint sind, sonst verfehlen sie ihre Wirkung. Laut Schalwat werden die folgenden Attribute des:der Vorgesetzten beim Mitarbeitergespräch

und beim Feedback von Mitarbeiter:innen u.a. als Wertschätzung empfunden: Authentizität, Objektivität, Lob sowie Offenheit, Ehrlichkeit und Gesprächsvorbereitung seitens der:des Vorgesetzten. Wertschätzungsbeeinträchtigende Aspekte sind hingegen: Vorgesetzte:r geht währenddessen ans Telefon sowie Vorgesetzte:r bietet kein Getränk an (vgl. Schalwat 2014, 11f.). Laut Schmitt spielt beim Anerkennungs- oder Lobgespräch das Hervorheben des „individuellen Beitrags“ der Einzelperson eine besondere Rolle, da es die „Bindung zur Organisation erhöht.“ Wertschätzung „fördert das Beste eines Menschen zutage“ und „führt zu einem Hin-Impuls“, während destruktive Kritik und „Kritik-Vermeidung“ zu einem „Weg-Impuls“ führen (vgl. Rabenbauer 2017, S. 39).

Fehlende Anerkennung und Lob sind vielen Mitarbeiter:innen ein bekanntes Thema, da sich Führungskräfte häufig mit Feedback zurückhalten (vgl. Schmitt 2016, 93f). Diese Zurückhaltung rührt größtenteils von der Sorge her, Fehler im Aussprechen von Lob oder Kritik zu machen, die das persönliche Verhältnis zum Teammitglied negativ beeinflussen könnten. Im öffentlichen Dienst lassen vielerorts die Struktur und die Personalknappheit ausführliche Feedback-Gespräche nicht zu. Feedback wird – wenn überhaupt – zwischen Tür und Angel gegeben.⁵

Als Führungskraft ist es allerdings unausweichlich, den:die Mitarbeiter:in darüber zu informieren, was man als Führungskraft fachlich von seiner:ihrer Arbeitsleistung hält und was man sich anders wünscht. Kommunikation kann sehr motivierend und zielführend wirken, wenn sie entsprechend gerichtet ist. Wie Lee Iacocca sagt: „Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation“ (Lee Iacocca zitiert nach: Meixner 2000, S. 14). Dieses Zitat ist in vielen Fällen zutreffend, allerdings kann Kommunikation auch negative Wirkung haben. In Form ungeschickter oder unbedachter Kritik kann sie vieles zerstören und die betreffende Person demotivieren. „Ein durchgegangenes Pferd kann man wieder einfangen, aber ein einmal ausgesprochenes Wort nicht.“ (Arabisches Sprichwort, zitiert nach: Allhoff und Allhoff 2010, S. 185). Wenn die Führungskraft oder der:die Chef:in einmal einen schlechten Tag erwischt und ihm:ihr die Worte entgleiten,

⁵Aussage Geschäftsleiter, Führungskraft im Interview: „Aber richtig Zeit mir zu nehmen... schaff ich nicht... dazu müsste ich wahrscheinlich noch mehr Stunden draufpacken... das schafft man nicht...“ [Interview 9, Timecode: 13:37 Min.] und „Das mach ich zwischen Tür und Angel, aber ich sag denen auch... prima, gut gemacht oder tu mal dein Zeug gescheit machen. Das brauch ich noch einmal ... und schick ihn wieder fort...“ [Interview 9, Timecode: 15:12 Min.]

kann das weitreichende Folgen für das Vertrauensverhältnis zum:zur Mitarbeiter:in haben. Zwei entscheidende Merkmale können die Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft belasten: „Herabsetzung und Bevormundung“, beides „Aspekte der Wertschätzung und Lenkung“ (vgl. Fiege et al. 2006, S. 476).

Im Umkehrschluss heißt das: um Kommunikationsprobleme zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in möglichst zu vermeiden, empfiehlt es sich, eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber dem:der Gesprächspartner:in einzunehmen. Das wiederum setzt eine gewisse Fähigkeit für ein „positives Selbstkonzept“ beider Seiten voraus. In einem solchen Fall wird der Empfang der Kommunikationsnachrichten des Gegenübers „weniger kritisch“ ausfallen und so zu einem „positiven Gesprächsklima“ beitragen. Denn „Vertrauen schafft Vertrauen“ (vgl. Fiege et al. 2006, S. 479). Eine wohlwollende Einstellung der Führungskraft gegenüber jedem einzelnen Teammitglied spielt für die Vertrauensbildung eine große Rolle. „Eine Grundhaltung positiver Wertschätzung [...] ist Pflicht, um den Prozess der Vertrauensbildung in Gang zu setzen“ (vgl. Fiege et al. 2006, S. 481). Die nach ihrem Erfinder benannte Theorie der Gottman-Konstante (nach dem Psychologen John Gottman) besagt, dass Anerkennung und Lob gegenüber Kritik im Verhältnis 5:1 vergeben werden müssen, um einen Ausgleich des „Wertschätzungskontos“ herzustellen. Nicht bei allen Mitarbeiter:innen ist das Verhältnis gleich, bei manchen genügt bereits ein Verhältnis von 3:1 oder gar 2:1. Allen gleich ist, dass positive Rückmeldung deutlich häufiger erfolgen sollte, als negative (vgl. Rabenbauer 2017, 40ff). Das trifft auf Angestellte in einem Wirtschaftsunternehmen genau so zu, wie Angestellte in einer Behörde des öffentlichen Dienstes. Gerade aufgrund des benannten Personalmangels mit der einhergehenden Arbeitsbelastung im öffentlichen Dienst ist regelmäßig ausgesprochene und gezeigte Wertschätzung wichtig.⁶ Teilweise scheint diese Denkweise noch nicht überall angekommen zu sein.⁷

Der Dialog – also das Gespräch unter vier Augen – ist bei Lob oder Kritik ein sehr wichtiger Aspekt. Ulrich A. Wever nennt den Dialog als die „‘edelste‘ und wirksamste Form“ der Kommunikation. Durch das „Maß an Offenheit und Ehrlichkeit“ entsteht die wahre

⁶Auch der Chef hat mich das ein oder andere mal gelobt und das geht dann natürlich runter wie Öl und dann fühlt man sich schon auch bestätigt in der Sache... [...] das zeigt mir halt persönlich, dass ich das anscheinend richtig mach und das ist schon ne schöne Art und Weise. Das schätz ich auch total, dass man das so macht, weil ich finde, dass es ganz viel wert ist, dass man einem Kollegen auch mal sagt Mensch, das machst du super oder: wir sind froh, dass wir dich haben... [Interview 3, Timecode: ab 14:10 Min.]

⁷In anderen Behörden läuft's ganz anders... Ist auch n bisschen mehr dieses Ellenbogendenken... [Interview 3, Timecode: ab 14:50 Min.]

Qualität der Kommunikation. Durch einen wertschätzenden Dialog entsteht „Partnerschaft“. Um dahin zu kommen, muss man jedoch den förmlichen Rahmen der „Höflichkeiten und Konventionen“ verlassen können (Wever 1994, S. 47). Doch Wertschätzung lässt sich nicht ausschließlich durch Kommunikation übermitteln. Ein weiterer Punkt für Anerkennung und Wertschätzung durch den:die Arbeitgeber:in kann den Mitarbeiter:innen z.B. in Form von Weiterbildungsmaßnahmen entgegengebracht werden. Dies geschieht meist nicht ohne Eigennutz der Organisation, da im üblichen Sinn Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in gleichermaßen von den Maßnahmen profitieren. Der:die Mitarbeiter:in kommt seinen:ihren persönlichen beruflichen Zielen näher, während der:die Arbeitgeber:in die Expertise im Unternehmen stärkt und so u.a. für innerbetriebliche Mobilität und Flexibilität in dessen Mitarbeiterfeld sorgt (vgl. Sabel 1993, S. 56). Hierbei entsteht eine klassische Win-win-Situation. Weitere Kriterien für Wertschätzung können zum Beispiel Sozialleistungen sein. Häufig sind betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen, Versicherungen, Betriebssport oder gemeinsame Betriebsausflüge⁸ für viele Mitarbeiter:innen wichtige Bausteine ihres schriftlichen Arbeitsvertrages, die ihnen neben der vereinbarten Entlohnung zusätzliche Anreize bieten und ihnen ein Gefühl von Anerkennung und Wertschätzung geben.⁹ Zudem stärken Freizeitangebote das Gemeinschaftsgefühl und befriedigen die Kontaktbedürfnisse der Angestellten (vgl. Sabel 1993, 54f).

Es ist ratsam, dass die Mitarbeiter:innen möglichst eine große Schnittmenge zwischen den Unternehmenszielen und ihren persönlichen Zielen empfinden. Mit einer starken Identifikation mit dem:der Arbeitgeber:in steigt nachweislich die Motivation¹⁰ und Zielbindung zur Erreichung der Unternehmensziele erheblich. So sollten nach Schmitt die persönlichen Werte, Ziele und Motive der Arbeitnehmer:innen im Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräch erfragt bzw. ermittelt werden (vgl. Schmitt 2016, S. 93).

Ähnliches beschreibt auch John Strelecky mit seiner Theorie der „Big Five for Live“, die besagt, dass die fünf größten Lebensziele und -träume jeder einzelnen angestellten Person

⁸„Wir haben ja immer n Betriebsausflug gemacht, der ging über drei vier Tage... wir waren in Amsterdam, in Hamburg, in Berlin... und das war halt trotzdem immer ne lustige Geschichte und wir haben da zusammengehalten...“ [Interview 3, Timecode: ab 8:19 Min.]

⁹Die rechtliche Grundlage für das schriftlich fixierte Vertragswerk beim Arbeits- oder Ausstellungsvertrag stellt nach Honneth die weiter oben erläuterte zweite Stufe in seiner Anerkennungstheorie dar: Das Anerkennungsverhältnis bekommt eine „neue Form der Reziprozität“ gegenüber früherer Rechtsgrundlagen: „die Rechtssubjekte [hier Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in, a.d.V., F.G.] erkennen sich dadurch, daß [sic!] sie dem gleichen Gesetz gehorchen, wechselseitig als Personen an, die in individueller Autonomie über moralische Normen vernünftig zu entscheiden vermögen.“ (Honneth 2014, S. 177)

¹⁰Das Wort *motivieren* (als Abstrakta: *Motivation*, *Motivierung*), entlehnt aus dem französischen Wort *motiver*. Ursprünglich lat. *movere* ‚bewegen‘ (vgl. Seebold 2002, S. 634).

in einer Organisation möglichst deckungsgleich mit den Organisationszielen sein sollten. Wenn das sichergestellt ist, erhöht es die Wahrscheinlichkeit zur motivierten Ausübung der Tätigkeit aufgrund der starken Identifikation mit dem:der Arbeitgeber:in deutlich (vgl. Strelecky 2021, S. 32–34). Mitarbeiter:innen, „die wissen, warum sie etwas tun, sind motivierter und liefern bessere Ergebnisse. [...] Wenn Arbeit einen großen Teil unseres Lebens einnimmt, dann ist es von zentraler Bedeutung, dass wir sie als sinnvoll wahrnehmen und unser Tun als Beitrag zu einem größeren Ganzen sehen“ (Burow 2018, S. 27). Es sind viele Fachbücher über Motivation und Demotivation, über intrinsische und extrinsische Motivation und weitere Facetten von Mitarbeiteranreizsystemen geschrieben worden. Für diese vorliegende Arbeit ist das Thema *Motivation* allerdings nur eine Begleiterscheinung von *Anerkennung* und *Wertschätzung* in der Kommunikationskultur und wird daher lediglich unterpriorisiert thematisiert. Die drei wesentlichen Kriterien aber, Mitarbeitermotivation zu fördern, sind laut Gehm: „1. Ursachen für Unzufriedenheit aufdecken, 2. Vertrauen in das Arbeitsinteresse von Mitarbeitern haben, 3. Die individuellen Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitern ernstnehmen“ (Gehm 1999, S. 159). Besonders zuträglich für die Mitarbeitermotivation sind nach Sabel vor allem Leistung und deren Anerkennung, aber auch die Arbeit selbst sowie übertragene Verantwortung und Beförderung. Die größten Feinde der Motivation sind hingegen „Angst, Gleichgültigkeit und [...] Unzufriedenheit“ (vgl. Sabel 1993, S. 36).

Die nachfolgende Auflistung zeigt auf, wie Wertschätzung vermittelt und ausgedrückt werden kann und in welcher unterschiedlicher Form sie im Organisationskontext auftritt: „Gerechtigkeit, Vertrauen, Unterstützung, Feedback, Kompetenzzuschreibung und Mitarbeitergespräche“ (vgl. Schalwat 2014, S. 34–39) Weitere Attribute von Wertschätzung sind: „Würdigung“, „Interesse zeigen“, „Zeit nehmen“, „Genau anhören“, „Persönliches merken“, „Vertrauen“, „Stärken erkennen“, „Kraftvolle Delegation“, „Verantwortung“, „Ernsthafte Resonanz“, „Humor“, „Spaß/Freude“ und „Danke“ (vgl. Rabenbauer 2017, S. 41).

2.3 Besonderheiten im öffentlichen Dienst

Das Hauptuntersuchungs- und Forschungsfeld dieser Arbeit ist das Rathaus mit seiner Verwaltung und den daran angegliederten Bereichen *Bauhof*, *Wasserwerk*, *Kläranlage* sowie *Leitung* und *Sekretariat* der Musikschule der Gemeinde. Das Rathaus mit seinen Ressorts ist eine Einrichtung des öffentlichen Dienstes oder der öffentlichen Verwaltung. In diesem Unterkapitel sollen die Besonderheiten der Organisationsform *öffentlicher*

Dienst oder *öffentliche Verwaltung* gegenüber anderen Organisationen oder Unternehmen – wie etwa aus der freien Wirtschaft – erläutert werden. Die Besonderheit der „öffentlichen Verwaltung“ liegt nach König et al. darin, dass sie „legitime Entscheidungen“ herstellt, die „gegenüber jedermann“ bindend sind. An die Entscheidung eines Bauantrags beispielsweise hat sich jede:r zu halten, vollkommen unabhängig von seiner sozialen oder ethnischen Herkunft oder etwa davon, welcher Profession er nachgeht. Eine der „großen Stärken der öffentlichen Verwaltung“ liegt laut König et al. in den entwickelten „Entscheidungsprogrammen“, die den einzelnen Mitarbeiter:innen die „massenhaft“ anfallenden Entscheidungen und Verantwortungen abnimmt. Die Rede ist von vorgefertigten Wegweisern wie etwa: wenn A zutrifft, dann ist B zu tun, völlig gleichgültig aus welchem Grund A zutrifft. Als Beispiel sei auf einen Busfahrer verwiesen, der die vom Fahrgast vorgezeigte „Sammelkarte“ abstempelt, ohne sich bspw. erkundigt zu haben, ob die Karte rechtmäßig erworben wurde (vgl. König et al. 2001, S. 18). So, wie es von König et al. beschrieben wird, bedeutet das für die Kommunikation im öffentlichen Unternehmen eine stärker standardisierte Form von Sprache und Informationen, als es zum Beispiel in Unternehmen der freien Wirtschaft der Fall ist. Dort sind die Einzelprozesse oftmals nicht in dieser Präzision beschrieben und werden flexibler gehandhabt und gelebt. Im öffentlichen Dienst hingegen gilt meist: „Wenn Information A zutrifft, ist die Kommunikation B zu geben“ (vgl. König et al. 2001, S. 18). Kocks allerdings spricht von einer spürbaren Veränderung. „Was sich im Bereich der Wirtschaft zunehmend etabliert und, gerade aus der Sicht effizienten kommunikationsbasierten Managements auch bewährt, hält langsam, aber sicher auch Einzug in den Bereich der öffentlichen Verwaltung: professionelle, direkte und responsive interne Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb des behördlichen Apparats“ (Kocks 2020, S. 2). Allerdings betonen Knorre und Kocks auch, dass „Kommunikation in und von Verwaltungsinstitutionen [...] spezifischen Rahmenbedingungen rechtlicher, organisatorischer und nicht zuletzt auch normativer Natur [unterfällt]“ und somit nicht so flexibel ist wie in anderen Unternehmen (Knorre und Kocks 2020, S. 245). Diese spezifischen Rahmenbedingungen erschweren der Leitung einer behördlichen Einrichtung den Umgang mit zwangloser und freier Kommunikation in manchen Fällen, etwa im Gespräch mit den Bürgerinnen und Bürgern oder im Umgang mit anderen öffentlichen Einrichtungen etc. „In einem Best-Case-Szenario setzt Kommunikation in und von Verwaltungen selbst innovative Lösungen und Standards für kommunikationszentrierte Führung und dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen. Unter Respektierung rechtlicher und normativer Grenzen kann so

zeitgemäß und sachlich angemessen kommuniziert und kommunikativ geführt werden“ (Knorre und Kocks 2020, 245f). Darin kann eine Chance für den öffentlichen Dienst liegen und im Optimalfall „können die so gesetzten Standards auch exemplarisch für Lösungen im privatwirtschaftlichen Bereich werden. Das betrifft insbesondere Beteiligungsverfahren, datenschutzrechtliche Lösungen oder barrierefreie Kommunikation.“ (Knorre und Kocks 2020, 245f).

2.4 Informationsvergabe und Informationsfluss

2.4.1 Informationen als Bestandteil guter Führung

Etwas provokant gesagt: Kommunikation ist alles. Damit sei einerseits an Watzlawicks 1. Axiom erinnert, dass man nicht nicht kommunizieren kann (Watzlawick 2021, 58ff.). Andererseits sei damit auf die Wichtigkeit engmaschiger Kommunikation bei der Führungsarbeit in einem Betrieb oder einer Organisation hingewiesen. Denn Führung bedeutet: kommunizieren. Konkreter gesagt: informieren. Für dieses Teilkapitel muss es also heißen: Information ist alles. Baumöl beschreibt Information als eine der „grundlegenden Unternehmensressourcen“ (Baumöl 1998, S. 5). Bezogen auf die Mitarbeiter:innen erklärt Bartsch, „der einzelne wird erst dann zum Maß, wenn er als soziales Wesen, als kommunizierendes Wesen lebt und so verstanden wird“. Das habe mittlerweile auch die Wirtschaft erkannt. „Der sozial agierende, sozial verantwortliche, der ‚kommunizierende‘ Mensch“ werde die Zukunft prägen und gestalten (vgl. Bartsch 1994, S. 9). Daher sollte eine Führungskraft, die ihre Führungsarbeit ernstnimmt – und diese von dem:der Arbeitgeber:in aus gesehen auch ernstnehmen darf (das ist längst noch nicht überall der Fall)¹¹ – den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit in Kontakt mit den Mitarbeiter:innen stehen, also mit ihnen kommunizieren. Der soziale Einfluss der Führungskraft findet auf Basis von Kommunikation statt. Mithilfe zielgerichteter und wertschätzender Kommunikation werden nicht „nur Sachfragen geklärt“, sondern vor allem die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in ausgebaut (vgl. Felfe 2009, 72f.). Dabei muss sich eine Führungskraft selbst stets bei den oberen Führungsebenen auf dem Laufenden halten und infolgedessen ihr Team informieren, wenn dieses erfolgreich arbeiten soll (Neuberger

¹¹Häufig sind Führungskräfte (z.B. Team- oder Schichtleiter) selbst mit so vielen operativen Aufgaben betraut, dass sie sich wenig Zeit für die Führung von Mitarbeiter:innen nehmen können, selbst wenn sie das wollten. Dabei sollte eine Führungskraft einen nicht unerheblichen Teil der Arbeitszeit für Führungsaufgaben aufwenden [Anm.d.V. F.G].

2014, 6f). Appelo konstatiert, dass „Management [...] zu 5% aus Anweisungen und zu 95% aus Kommunikation [besteht]“ (Appelo 2018, S. 41).

Die Aufgabe klingt zunächst gut lösbar und einfach. Zumindest in der Theorie. In der Praxis ist das allerdings des Öfteren nicht der Fall. Es stehen sich „Humanität und Effektivität“ im Weg, was vor allem bei den Führungskräften in ihrer vermittelnden Rolle zwischen Terminen, Ergebnissen, Aufgaben und Zielen der Unternehmensleitung einerseits, und den Bedürfnissen und der guten Stimmung bei den Mitarbeiter:innen im Team andererseits, für große Verrenkungen sorgt (vgl. Schulz von Thun et al. 2015, S. 15). Im beruflichen Kontext steht Informieren vor allem für „melden, mitteilen, bekanntgeben, in Kenntnis setzen, unterrichten, auf dem Laufenden halten, verständigen, aufklären“ (vgl. Sabel 1993, S. 9). Wenn sich alle Chef:innen, Führungskräfte und Manager:innen daran halten und ihr Wissen und Informationen in der Organisation oder Unternehmung streuen würden, gäbe es viel weniger Probleme, z.B. in der Planung und Koordination, beim Einteilen von Dienstplänen, bei der Ausführung sämtlicher Sachbearbeiter-Tätigkeiten in der Verwaltung. Selbst im zwischenmenschlichen Umgang unter Kolleg:innen und für das allgemeine Betriebsklima wäre es eine große Erleichterung, wenn alle Mitarbeiter:innen die für sie nötigen Informationen bei der Hand hätten. Das gilt für ein Wirtschaftsunternehmen gleichermaßen wie eine Behörde des öffentlichen Dienstes. Allerdings bezieht sich das Informieren und „informiert-werden nicht nur auf den sachlichen Aspekt der Leistungserstellung, also Kommunikation.“ Führungsaufgaben wie Ziele setzen, Entscheidungen fällen, Organisation und Planung, Kontrolle und Problemlösung, Motivation, Delegation, Analyse und Veränderungsmanagement sind nur einige Beispiele, für die es gutes Informationsmanagement und zielgerichtete Kommunikation braucht, damit sie erfolgreich in einem Team oder in einer gesamten Organisation umgesetzt werden können. (Neuberger 2014, 6f.)

Doch längst nicht immer wird wichtige und für den Gesamtprozess essenzielle Information an die jeweiligen Stellen weitergegeben. Viele Mitarbeiter:innen der untersten Hierarchie-Ebenen monieren das und sind unzufrieden, da sie sich ausgegrenzt und nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen. So antworteten laut einer Studie von Wolff und Göschel 90% der befragten Führungskräfte auf die Frage: „Informieren Sie Ihre Mitarbeiter ausreichend über deren Arbeitsaufgaben?“ mit einem „klaren Ja“. Um zu sehen, wie kritisch diese Antwort zu werten ist, betrachte man die Antwort der Mitarbeiter:innen dieser Führungskräfte auf die Frage: „Informiert Sie Ihr Vorgesetzter ausreichend?“, hier

konnten sich nur knapp 20% für „eine positive Antwort“ entscheiden. Ein Teil der Führungskräfte räumt ein, „Informationszurückhaltung zu üben“. Die meisten von ihnen gaben an, sich nicht zuständig zu fühlen, ein anderer Teil war der Meinung, Information mache „über Gebühr neugierig“. Diese zweifelhafte Einstellung von Führungskräften kritisieren Wolff und Göschel. Leicht könne sich ihrer Meinung nach eine solche „Zurückhaltungsmentalität“ auch auf den Kundenbereich übertragen (Wolff und Göschel 1990, 20f).

Warum denken oder sagen Führungskräfte über sich, dass sie gut oder ausreichend kommunizieren, während Arbeitnehmer:innen das völlig konträr bewerten. Eine andere Untersuchung zu dem Thema von Noelle-Neumann kam zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter:innen zudem häufig auch „Form und Inhalt“ der Kommunikation mit der vorgesetzten Person als „unzulänglich“ erachten. Bemängelt werden insbesondere die unzureichende Information von oben über Unternehmensziele, Gesamtsituation der Organisation, neue Planungen sowie die „limitierten Chancen für Beiträge außerhalb der Tagesroutine.“ Auf Dauer führen solche Informations- und Kommunikationsdefizite unter anderem zu „mangelnde[r] Identifikation“ der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen sowie „geringere[r] Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft“ (siehe auch unter Kap. 2.4.1) (vgl. bei: Noll 1996, S. 43).

Wenn doch die Mehrzahl der Organisationen und Unternehmen mit ihren Chef:innen und Manager:innen erkannt hat, dass eine gute Kommunikationskultur immanent wichtig für ein produktives und zielstrebiges Arbeitsklima ist, warum wird daran nicht mit Nachdruck gearbeitet, zum Beispiel mithilfe von externen Berater:innen oder Coach:innen, wenn es die Organisation aus sich heraus nicht schafft? Das kann mehrere Ursachen haben. Ein Grund ist, dass nicht jede Führungskraft und jede:r Chef:in kommunikativ und informationsfreudig ist. Das hat unter anderem die Ursache, dass in der Vergangenheit häufig die fachlich besten Mitarbeiter:innen irgendwann zu Teamleiter:innen, und somit zu Führungskräften, aufgestiegen sind (vgl. Doppler und Lauterburg 2019, S. 84), ohne vorher auf Führungs-Eignung geprüft worden zu sein, oder jemals überhaupt Leadership-Coaching bekommen zu haben.

Ein weiterer Grund ist: Wissen ist bekanntlich Macht. Informiert sein heißt mitunter auch, Einfluss oder Macht zu haben, einen (Wissens)-Vorsprung zu haben, etwa gegenüber den Mitarbeiter:innen oder den gleichgestellten Kolleg:innen (vgl. Sabel 1993, S. 85). Somit ist häufig in Unternehmen gewünscht, dass nicht zu viel Wissen bekanntgegeben wird, zum Beispiel unter Berufung auf Vertraulichkeit und Geheimhaltung. Die psychologische Bedeutung von Information spielt laut Neuberger somit teilweise eine entscheidende

Rolle (vgl. Neuberger 2014, 5f). Stichwort hier ist der Begriff *Mitteilungs-*, bzw. *Kommunikationskontrolle* (Götte 1962, 108f.). Mehr dazu ist in Kap. 2.4.2 beschrieben.

Ein weiterer Grund dafür, dass nicht oder zu wenig informiert wird, ist Mangel an Zeit. Eine regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen kostet Arbeitszeit, die die Führungskraft neben ihren eigenen fachlichen Tätigkeiten erübrigen muss. In vielen Organisationen ist das schwer möglich, ohne eine große Anzahl Überstunden zu leisten. Um es bildlich auszudrücken, ist Kommunikation der Flaschenhals (zu engl. *bottle neck*) in jeder Organisation. Sämtliches Managen, Leiten sowie auch das Führen von Mitarbeiter:innen, geht nur über Kommunikation, z.B. in Form von Telefonaten, Konferenzen oder Meetings, Gesprächen, Beschwerden, Motivierung und bei vielem mehr. „Jeder Führungsvorgang ist ein Kommunikationsvorgang“, unabhängig davon, ob er mündlich oder schriftlich ausgeführt wird. Vorgesetzte sind in ihrem Führungsalltag ständig damit vertraut – sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene¹² (vgl. Sabel 1993, S. 86). Das folgende Schaubild verdeutlicht das.

Flaschenhals Kommunikation

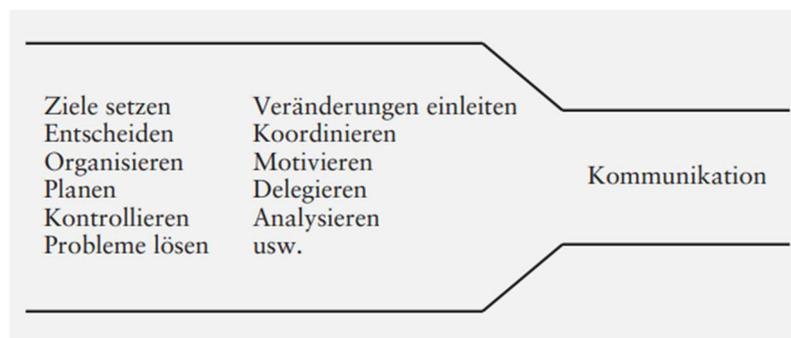


Abbildung 4: Kommunikation als Flaschenhals (Neuberger 2014, S. 6), siehe auch (Sabel 1993, S. 78)

Dabei ist ein stetiger Informationsfluss, der für Arbeitgeber:innen wie Arbeitnehmer:innen gleichermaßen zufriedenstellend fließt, nicht nur wünschenswert, sondern auch unglaublich wichtig für die erfolgreiche und effiziente Organisationsarbeit. Eine gute, nach innen und außen gerichtete Orientierung – ermöglicht durch ein funktionierendes Informationssystem – befriedigt einerseits das Bedürfnis der Mitarbeitenden, neue Sachverhalte und Zusammenhänge zu erkennen. Andererseits können sie sich die zu erwartenden (nahe oder fernere) Zukunft besser vorstellen, sich auf diese einstellen und sich somit

¹²*Horizontal* bedeutet in dem Fall: lateral, auf gleicher Ebene unter Kolleg:innen zu kommunizieren, *vertikal* hingegen, entweder nach unten oder nach oben zu kommunizieren.

„sicherer fühlen“. Denn erst wenn Arbeitnehmer:innen einen Überblick über den Gesamtzusammenhang in ihrer Organisation haben, sind sie auch imstande, den Sinn der eigenen Tätigkeit in den Kontext des Ganzen zu stellen. Das stärkt die Identifikation mit der Organisation und den „Aufgaben und erhöht [die] Leistung.“ Informationsfluss bietet daher „Sicherheit“ sowie „Sinnggebung“ und gibt zudem das Gefühl von entgegengebrachter Wertschätzung (vgl. Sabel 1993, S. 55). Allerdings fällt vielen Führungskräften die Kommunikation der Organisationsziele und deren Sinnhaftigkeit schwer, da sie die „Mission ihrer Abteilung“ gar nicht kennen oder nicht in der Lage sind, diese zu vermitteln (Wever 1994, S. 48).

2.4.2 Die Folgen schlechten Informationsflusses

Was aber sind die Folgen, wenn das Kommunikations- und Informationssystem in einer Organisation oder einem Unternehmen nicht gut läuft? Fehlt der Informationsfluss, fühlen sich die Mitarbeiter:innen mit ihren Aufgaben und Problemen alleingelassen und uninformiert. Sie fangen an, sich die Informationen selbst zu organisieren und nehmen dabei dankbar jede Quelle an, gleichgültig, welcher Qualität die Information ist. Ob von offizieller Seite oder über den berühmten „Flurfunk“ (auch „Buschfunk“ genannt).¹³ Flur- oder Buschfunk stets am Aktivsten, wenn das offizielle Informationssystem durch Führungskräfte und Leitung außer Takt ist. Wenn sich „Arbeitsbefriedigung, Initiative und Verantwortungssinn“ durch Mangel an Zugehörigkeitsgefühl an der Organisation und ihren Prozessen aufgrund fehlender Kommunikation nicht einstellen wollen, werden sie anderweitig gesucht, da gute Kommunikation und ausreichende Sachinformation zur Tätigkeit Grundbedürfnisse der Mitarbeiter:innen sind (vgl. Sabel 1993, 78f.). So entsteht ein gefährlicher Nährboden für Gerüchte. Allerdings sind Gerüchte, die einmal in Umlauf geraten sind, schwer wieder auszuräumen und sprichwörtlich „aus der Welt zu schaffen“. Wenn man Gerüchte ausräumen möchte, ist es mit hohem Zeit- und Arbeitsaufwand durch die Leitung verbunden.

¹³Das DWDS beschreibt *Flurfunk* (mit Verweis auf *Buschfunk*) wie folgt: (umgangssprachlich) „Verbreitungsweg von Informationen, vor allem Gerüchten, über die Flure in Unternehmen, Behörden o. Ä.“ (DWDS)

2.4.3 Informationen von oben nach unten (down-stream)

Aus Sicht des:der Arbeitgebers:Arbeitgeberin dient die Vergabe von Informationen an die Mitarbeiter:innen zum einen der Gewährleistung eines reibungslosen Arbeitsablaufes im Tätigkeitbereich innerhalb der Organisation. Zum anderen verfolgt die Vergabe von Information aus Unternehmenssicht die Absicht der positiven Beeinflussung, z.B. in Form von gewünschten Verhaltensänderung durch die Mitarbeiter:innen oder, um Verständnis für Unternehmensveränderungen zu werben, wie etwa anstehende Investitionen, Streichungen, etc. (vgl. Sabel 1993, S. 84). Dabei sollte Erwähnung finden, dass die einfache Informationsvergabe über einen (komplexen) Sachverhalt, wie etwa einer betriebswirtschaftlichen Darstellung, bei Mitarbeiter:innen aus den unteren Hierarchie-Ebenen meist nicht ausreicht und somit ohne Wirkung verpufft. Es empfiehlt sich nach Sabel daher, Informationen nicht bloß zu überbringen, sondern die Inhalte zu erklären. Erklären ist „noch besser als informieren [...]“. Informationen können bestenfalls ankommen“, so Sabel, während Erklärungen dazu dienen, etwas zu verstehen. Denn beim Erklären wird ein Zusammenhang kommuniziert. Man könne nach Sabel sagen, „erklären ist [...] Kommunikation in Stereo“, während „informieren Kommunikation in Mono“ sei (vgl. Sabel 1993, S. 76). Sicherlich sind sich die meisten Organisationführer:innen darüber im Klaren, wie Kommunikationskultur am sinnvollsten funktionieren würde (jedes gut sortierte Buch über „Führung und Management“ beschreibt den Optimalzustand und die notwendigen Schritte, diesen zu erreichen).¹⁴ In der Praxis zeigt sich aber, dass längst nicht alle Führungskräfte danach handeln. So sind Sprüche wie „die da unten interessiert doch gar nicht, worum es geht. Immer diese Wichtigtuer!“ oder „Abstand vom Geschehen ist wichtig, um objektiv entscheiden zu können!“ durchaus keine überspitzte Darstellung oder Seltenheit (Meixner 2000, S. 21). Diese beiden Zitate zeigen, wie „Sprach- und Statusbarrieren“ innerhalb einer Organisation aussehen können.

Für das Verweigern der Weitergabe von Informationen an bestimmte Teilnehmer- oder Arbeitnehmergruppen gibt es den Fachterminus *Mitteilungskontrolle*. Den gegenteiligen Begriff nennt man *Empfangskontrolle* (Götte 1962, S. 109–125). Beides zusammen bildet die *Kommunikationskontrolle*. So kann die „Betriebsspitze“ bspw. eine bestimmte Mitteilungskontrolle gegenüber der gesamten Belegschaft oder nur gegenüber den hierarchisch niedrigsten Angestellten, wie Arbeiter:innen und unterem Führungskreis (Teamleiter:innen oder Schichtleiter:innen bspw.) für angebracht halten.

¹⁴Als ein Beispiel sei hier das Handbuch von Lutz von Rosenstiel genannt (Rosenstiel 2009).

Diese „Verpflichtung“ der Mitteilungskontrolle von oben nach unten fordere nach Götte oft eine „Zügelung des Ausdrucksbedürfnisses“ und werde daher von den Betroffenen meist als unangenehm empfunden. Sogenannte „horizontale Mitteilungskontrollen“ zwischen Kolleg:innen werden in der Regel freiwillig – „im Interesse des einzelnen oder der informellen Gruppe“ – durchgeführt und sind laut Götte in allen „Schichten der Betriebshierarchie“ zu finden (vgl. Götte 1962, 109f). Informationen und Kommunikation können nur fließen, wenn sie von den jeweiligen Beteiligten auch gewollt sind. Wenn keine:r dem:der anderen traut, ist keine geeignete Basis vorhanden, vertrauensvoll und wertschätzend zu kommunizieren und Informationen auszutauschen. Dabei hilft auch das Wissen nicht, dass Mitarbeiter:innen grundsätzlich ein Informationsbedürfnis haben (vgl. Sabel 1993, 76f). Aus Sicht von unten helfen Informationen von oben den Mitarbeiter:innen, Einfluss auf den Erfolgsprozess im Unternehmen nehmen zu können, um sich somit mehr als Teil des Ganzen zu fühlen und sich besser mit ihrer Organisation zu identifizieren. Zusammenfassend kann man sagen, *Information* ist ein Teil des Erfolgs (oder Misserfolgs) einer Organisation. Sie ist damit vor allem auch Teil der Organisationskultur (vgl. Sabel 1993, S. 85). „Die da oben machen doch sowieso, was sie wollen. Uns sagt doch keiner, was los ist!“ (Meixner 2000) ist ein typischer Spruch in Bezug auf eine unzufriedenstellende Kommunikationskultur in einer Organisation. „Die da oben“, also die Führungsebene, wird verantwortlich gemacht für das Fehlen wichtiger Informationen. Zudem steckt im ersten Teil der Aussage der Unmut darüber, nicht in die Entscheidungs- und Denkprozesse mit eingebunden zu sein („die da oben machen doch sowieso, was sie wollen“). Ganz ähnliches sagt ein weiteres Zitat aus: „Was die da oben ausdenken, erfahren wir doch erst, wenn wir vor vollendeten Tatsachen stehen!“ (Meixner 2000, S. 21). Sicherlich wäre es etwas naiv, zu meinen, man könne bei Brainstormings, Entwicklungs- und Änderungsprozessen stets die Mitarbeiter:innen sämtlicher Ebenen an einen überdimensionalen Tisch bitten, um alle Entscheidungen gemeinsam zu fällen. Die Botschaft der vorangegangenen Zitate ist vielmehr Ausdruck des Wunsches nach Informationen, die zeitnah übermittelt werden, um zumindest das Gefühl von Mitspracherecht zu haben. Auch zeichnet sich der Wunsch ab, dass sich die Leitung ein Bild der aktuellen Situation in der Praxis macht. Geschieht das nicht, entsteht Frust, wie das abschließende Zitat zeigt: „Die da oben wissen doch überhaupt nicht, was hier unten tatsächlich läuft, was Sache ist“ (Meixner 2000, S. 21).

2.4.4 Informationen von unten nach oben (up-stream)

Nicht nur die Führungskräfte und die Organisationsleitungen sind in der Pflicht, Informationen von „oben nach unten“ zu geben, sondern auch die Mitarbeiter:innen selbst sind in der Verantwortung, Informationen „von unten nach oben“ und innerhalb der Hierarchieebene weiterzugeben (Götte 1962, S. 21). Informationsfluss im Allgemeinen kann in zwei Fließrichtungen verlaufen. Gemeint sind damit die unterschiedlichen Ebenen in der Hierarchie einer Organisation oder eines Unternehmens: 1. vertikale Fließrichtung (von oben nach unten sowie von unten nach oben) und 2. horizontale Fließrichtung (auf gleicher Hierarchieebene, z.B. unter Kolleg:innen). Nach Baumöl dient der Fluss von Informationen in vertikaler Richtung vor allem „der ‚Hochreichung‘ von Informationen in höhergelegene Unternehmensebenen“ (vgl. Baumöl 1998, 90ff). In Organisationen des öffentlichen Dienstes sind diese hierarchischen Strukturen oftmals noch starrer vorhanden, als in modernen Unternehmen der freien Wirtschaft, mit sogenannten flachen Hierarchien. Baumöl weist unter dem Begriff der „Leanisierung“ auf die zunehmende Verflachung von Hierarchien innerhalb der Organisationen hin. Durch sie nimmt die Anzahl der „Knotenpunkte“ ab, an denen eine „Informationsabfrage“ erfolgt. Die Folge dessen kann Informationsverlust sein. Das Bedürfnis nach Informationen ist gegenüber dem objektiven Informationsbedarf meist deutlich größer und führt somit teilweise bei Mitarbeiter:innen zu dem Gefühl, schlecht informiert zu sein (vgl. Baumöl 1998, 92f).

2.4.5 Die Rolle des Personalrates bei der Informationsvergabe

Die Rolle des Personalrates¹⁵ kann eine entscheidende sein, wenn nämlich Personalrat und Leitung – hier 1. Bürgermeister und sein Geschäftsleiter – respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen. In einem solchen Fall ist der Personalrat eine optimale Schnittstelle und ein gutes Sprachrohr zu den Mitarbeiter:innen einer Behörde. Um auch für die Mitarbeiter:innen ein zuverlässiger und gern aufgesuchter Schutzort für jedwede Belange zu sein, sind vor allem Vertrauen und absolute Diskretion von immanenter Wichtigkeit.

¹⁵Der Personalrat ist das Gremium der Arbeitnehmervertretung in einer öffentlichen Organisation, wie bspw. im Öffentlichen Dienst. Im Wirtschaftsunternehmen ist das der Betriebsrat. Die Aufgaben, Rechte und Pflichten zwischen diesen beiden AN-Vertretungen sind weitestgehend deckungsgleich. Für diese Arbeit wird der Begriff *Personalrat* verwendet, da Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit eine Organisation des Öffentlichen Dienstes ist. [Anm. d. Verf., F.G.]

In der Beziehung zwischen Personalrat und Leitung sind gegenseitige Wertschätzung und Respekt keineswegs vorprogrammiert, so wie in einigen Wirtschaftsunternehmen, bei denen Betriebsrat und Management teilweise überwiegend über Anwälte kommunizieren, statt sich problemlösungsorientiert an einen großen runden Tisch zu setzen. Diese Fälle kommen auch im öffentlichen Dienst zwischen Personalrat und Leitung vor.¹⁶ „Indiz für eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat“ oder Personalrat sind nach Böhm, dass man sich über Sachfragen einigen kann, ohne „Paragrafen oder gar Gerichte“ konsultieren zu müssen (vgl. Böhm 2009, S. 637).

Hilfreich bei der Vermittlung von Informationen kann die Arbeitnehmervertretung vor allem dann sein, wenn die zwei nachfolgenden Tatsachen gegeben sind. Erstens: Arbeitgeber:in und Personalrat haben ein gutes Verhältnis zueinander. Zweitens: Wenn normale Informationsvergabe oder Kommunikation vonseiten des:der Arbeitgebers:Arbeitgeberin im Krisenfall aufgrund von Versäumnis nicht mehr möglich ist und die Mitarbeiter:innen bereits verärgert sind oder sich bereits Gerüchte zu einem „nicht kommunizierten“ Sachverhalt breitgemacht haben. Oder beides. In diesen Fällen kann ein Personalrat meist gut vermitteln, da seine Mitglieder selbst aus der Mitarbeiterschaft stammen. Die Verbindung zu den Mitarbeiter:innen ist eine viel kürzere, was hier von Vorteil ist. Daher empfiehlt es sich für Arbeitgeber:innen bzw. Unternehmens- oder Organisationsleitungen, den Betriebs- oder Personalrat stets gut zu informieren und ihn auf dem Laufenden zu halten. So erspart man sich im Ernstfall viel Zeit und ist schnell und geschlossen handlungsfähig (vgl. Sabel 1993, 86f).

2.5 Mitarbeitergespräche als Hauptwerkzeug guter Führungskommunikation

2.5.1 Was versteht man unter *Mitarbeitergespräch*?

Im beruflichen Alltag finden täglich viele Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen statt. Zum Beispiel bei Meetings, zum kurzen Informationsaustausch am Telefon, auf dem Flur, beim Kopiergerät oder in der Tee-/Kaffeeküche. Diese kurzen „Ad-hoc“-Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen entwickeln sich spontan und dienen bspw. dazu, sich gegenseitig ein kurzes Update über einen bestimmten Entwicklungsstand zu holen oder einen Sachverhalt zu erklären, um dann eine rasche

¹⁶„Da gabs aus unserer Sicht den Konflikt, dass der Personalrat gesagt hat, das lassen wir jetzt von nem Rechtsanwalt prüfen ... wir hatten das ja gemeinsam erarbeitet und habens auch formuliert... und da fanden wir das nicht so witzig... dann haben wir das auch nochmal prüfen lassen...“ [Interview 1, Timecode: 1:00:00 Std.]

Entscheidung oder Information zu kommunizieren, damit der oder die Arbeitnehmer:in weiterarbeiten kann (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, S. 2), (vgl. Kießling-Sonntag 2003, S. 140). Diese Art der Gespräche ist in der vorliegenden Arbeit allerdings nicht mit *Mitarbeitergespräch* gemeint, sondern werden als *Informationsaustausch* oder auch *Informationsfluss* bezeichnet (siehe dazu auch Kap. 2.4 dieser Arbeit). Es handelt sich dabei schlicht um „formelle oder informelle Alltagskommunikation“ (vgl. Fiege et al. 2006, S. 484). Die für diese Arbeit gültige Definition von Mitarbeitergespräch ist die folgende von Hossiep, Zens und Berndt. Sie lautet:

„Das Mitarbeitergespräch ist ein zentrales Führungsinstrument, das in Form eines Dialoges Führungskraft und Mitarbeiter auf einer Ebene zusammenbringt. Es umfasst alle institutionalisierten oder formalisierten Personalführungsgespräche, die der Vorgesetzte mit einem Mitarbeiter in Wahrnehmung seiner Führungsaufgabe gestaltet, wobei eine beiderseitige Vorbereitung auf das Gespräch zugrunde liegt. Grundpfeiler des Gespräches sind unter der Führungsperspektive auch die Thematisierung der Zusammenarbeit und die Ermutigung zu Rückmeldungen über das Führungsverhalten. Die Inhalte von Mitarbeitergesprächen sind vielgestaltig und können abhängig vom Gesprächsanlass variieren. Bestandteile sind häufig eine umfassende Bilanzierung, die Verständigung über Ziele und Besprechung der weiteren Entwicklung des Mitarbeiters“ (Hossiep et al. 2020, 4f).

Es handelt sich dabei um „formalisierte“, strukturierte und geplante Gespräche, die von beiden Seiten vorbereitet werden sollten. So kann sich der:die Mitarbeiter:in im Vorfeld Gedanken machen und auch die Führungskraft sollte sich gut auf ein solches Mitarbeitergespräch (MAG)¹⁷ vorbereiten, um den gewünschten erfolgreichen Ausgang des Gespräches zu begünstigen (vgl. König und Rehling 2006, S. 9), auch (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 17). Die Führungskraft sollte in der Lage sein, dem:der Mitarbeiter:in gegenüber detaillierte Auskunft etwa über seine:ihre Mitarbeit im Unternehmen, über das Arbeitsverhalten sowie die Zielerreichung zu geben. Als Abgrenzung dazu sei die zuvor gängige und übliche Art der Leistungs- und Mitarbeiterbeurteilung genannt, die nach Breisig hauptsächlich „harten Zielen“ folgt und zur vergleichenden Datenerhebung und Kontrolle der Mitarbeiter ausgelegt ist, bzw. war“ (vgl. Breisig 2005, S. 27). So sind MAGs laut Hossiep als „Reaktion auf die Nachteile“ dieser klassischen Beurteilungsform entstanden. MAGs fokussieren auf „Kommunikation, Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter“ und auf das Verhältnis zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft (vgl. Hossiep et al. 2020, S. 5). Zusammenfassend kann man sagen, bei „Leistungsbeurteilungen [findet]

¹⁷Im Folgenden werden Mitarbeitergespräche im Singular mit *MAG* und im Plural mit *MAGs* abgekürzt.

Kommunikation von oben nach unten statt, während beim Mitarbeitergespräch primär ein partnerschaftlicher Dialog angestrebt wird“ (Schuler 2006, S. 434–501). Dabei ist „das Mitarbeitergespräch mehr als das bloße Miteinanderreden über das aktuelle Tagesgeschehen“, wie es in einem Leitfaden der Stadt München heißt. „Im Mittelpunkt stehen die persönliche Arbeitssituation der MitarbeiterIn und das Führungsverhalten des/der Vorgesetzten.“ Weiter heißt es: „Die Vorgesetzten sollen die Probleme, Interessen und Potenziale der MitarbeiterInnen besser kennen lernen und darauf reagieren. Ein offenes und vertrauensvolles Gespräch kann eine Rückmeldung über die eigene Leistung als Führungskraft liefern“ (Stadt München, S. 8).

Das MAG als Führungsinstrument erfreut sich heute glücklicherweise zunehmender Beliebtheit. In den 1970er Jahren kam es aus den USA nach Deutschland und wird seitdem mit stetigem Zuwachs in Unternehmen und Organisationen eingesetzt. Mittlerweile – seit etwa zehn bis fünfzehn Jahren – erhält es bereits teilweise in den Einrichtungen des öffentlichen Dienstes Einzug, wie bspw. bei der Stadt Nürnberg mit 10.000 Mitarbeiter:innen im Jahre 2007 (vgl. Teuchert 2019, S. 58). Nach König haben „im Rahmen der Modernisierung des öffentlichen Sektors viele Kommunen und Landesverwaltungen Konzepte zur Personalentwicklung (PE) erstellt. Dabei spielt das Mitarbeiter/innen-Gespräch (MAG) oft eine hervorgehobene Rolle.“ (vgl. König und Rehling 2006, S. 9).

Entgegen dem Glauben vieler Führungskräfte leitet sich laut Hossiep et al. die Bezeichnung *Mitarbeitergespräch* tatsächlich von der gewünschten Vorgabe ab, dass der/die Mitarbeiter:in den deutlich höheren Redeanteil hat als die oder der Vorgesetzte (vgl. Kießling-Sonntag 2003, 90f). Hier gibt es häufig deutlichen Verbesserungsbedarf bei der Durchführung des Gespräches in Hinsicht auf den Redeanteil. Hossiep et al. sehen es realistisch dennoch umgekehrt, dass also der Redeanteil des:der hierarchisch Höhergestellten im „Durchschnitt bei etwa 70% [liegt], im Einzelfall noch deutlich höher.“ (Hossiep et al. 2020, S. 3). MAG erfüllen verschiedene Funktionen, die man nach Fiege et al. in fünf Hauptfunktionen ordnen kann:

- 1.) Austausch von Sachinformation
- 2.) Beziehungsklärung und -entwicklung
- 3.) Feedback und Zielsetzung
- 4.) Leistungs- bzw. Potenzialbeurteilung
- 5.) Entwicklung/Förderung

Abbildung 5: Hauptfunktionen von Mitarbeitergesprächen (in Anlehnung an: Fiege et al. 2006, S. 488)

2.5.2 Zwei grundlegende Arten von Mitarbeitergesprächen

Es gibt eine ganze Menge unterschiedlicher Formen von MAG, wie etwa „Informationsgespräch“, „Potenzialgespräch“, „Konfliktlösungsgespräch“, „Kritik- oder Lobgespräch“, etc. (vgl. Hossiep et al. 2020, S. 4), (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 18). Saul zählt sogar insgesamt 13 „Gesprächsphasenkonzepte“ auf (Saul 2012, S. 95).¹⁸ Im Wesentlichen kann man MAG in zwei Hauptkategorien unterteilen, die *anlassbezogenen* und die *institutionalisierten* MAG (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 2f). Bei manchen Autor:innen tauchen sie auch als *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch* (MVGs) auf (Meixner 2000, siehe u.a.: 12).

2.5.2.1 Anlassbezogene Mitarbeitergespräche

Im gelebten Berufsalltag kann es jederzeit zu neuen und ungeplanten Situationen kommen, auf die eine Führungskraft reagieren muss. So zum Beispiel, wenn der Arbeitsablauf der Mitarbeiter:innen aus dem Gleichgewicht kommt, weil kurzfristig bspw. keine Materialien verfügbar sind, um die Tätigkeit weiter auszuführen. Andernfalls etwa, weil sich die Anforderungen an die Arbeit ändern oder etwa die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters aus zunächst unbekanntem Gründen nachlässt. In diesen genannten Fällen muss schnell Abhilfe geschaffen werden. Das sollte nicht „zwischen Tür und Angel“ geschehen, sondern zumindest die Führungskraft sollte sich gut auf das Gespräch vorbereiten. Daher empfiehlt sich eine kurzfristige Terminabsprache zum dialogischen Gespräch unter vier Augen. Diese Gespräche, die sich meist aus einem Anlass heraus ergeben, nennt man *anlassbezogene Mitarbeitergespräche* (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, S. 3). Konkret können das verhaltensbedingte Anlässe sein, wie Lob und Anerkennung. Auch Kritikgespräche gehören zu den anlassbezogenen MAGs, etwa aufgrund rückläufiger Leistung des:der Mitarbeiters:Mitarbeiterin oder bei einer Abmahnung wegen Fehlverhaltens etwa. Gespräche zur persönlichen Lebenssituation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, wie etwa Gespräche zu kritischen Lebensereignissen oder bei Suchtproblemen. Die dritte Kategorie bilden organisations- bzw. strukturbedingte Anlässe wie Kündigung, Fehlzeiten, Rückkehr, Beurteilung, Zielvereinbarung, Entwicklung, Standortbestimmung/Review. Die vierte Kategorie sind arbeits- und aufgabenbezogene Anlässe wie

¹⁸Die Gesprächsphasenkonzepte nach Siegmund Saul sind: „Anerkennungsgespräch, Auftragserteilung, Austritts- oder Abgangsgespräch, Beurteilungsgespräch, Delegationsgespräch, Einweisungsgespräch, Fördergespräch, Jahresgespräch, Kritikgespräche, Kündigungsgespräch, Probleme bearbeiten – Sachgespräch, Rückkehrgespräch, Zielvereinbarungsgespräch“ (Saul 2012, S. 95).

etwa Problemlösungsgespräche oder Delegationsgespräche (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 16f) und (vgl. Kießling-Sonntag 2010, S. 48–99).

2.5.2.2 Institutionalisierte, turnusmäßige Mitarbeitergespräche

Für die institutionalisierte Form des MAG als rhythmusgebundenes „Jahreszielgespräch“ oder auch als „Personalentwicklungsinstrument“ gelten folgende Bestandteile: eine „retrospektive Phase“, in der die „Aufgaben, Ziele und Vorgänge“ der Vergangenheit beleuchtet werden sowie eine „vorausgreifende Phase“, in der die anstehenden „Aufgaben, Ziele und Wünsche“ der nächsten „Periode“ aufgenommen werden (vgl. Teuchert 2019, 58f). Institutionalisierte MAGs finden – im Gegensatz zu anlassbezogenen MAGs – losgelöst vom aktuellen Tagesgeschäft statt und sind Teil eines MAG-Systems. Zu diesem MAG-System gehören auch die entsprechenden Dokumente und Prozessschritte der geführten MAGs. Institutionalisierte MAGs finden meist zyklisch – etwa in einem Ein-Jahres-Rhythmus – statt (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, S. 3).

So werden im 1. und 4. Schritt spezifische Aufgaben und Ziele für die Zusammenarbeit definiert. Im 2. Schritt arbeiten die Mitarbeiter:innen an den gemeinsam definierten Zielen, die Führungskraft unterstützt sie bei Bedarf dabei. Über die Umsetzung der Ziele werden Gespräche in Form eines Zwischenfeedbacks geführt (siehe Abbildung 6).

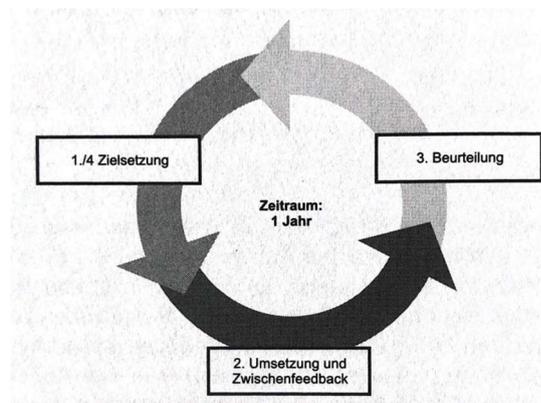


Abbildung 6: Zyklischer Prozess von MAG (Winkler und Hofbauer 2010, S.4)

2.5.3 Feedback als Teil des Mitarbeitergespräches

Das Wort *Feedback* heißt, wortwörtlich aus dem Englischen übersetzt, *Rückfütterung* (*to feed* ‚füttern‘ und *back* ‚zurück‘) und stammt ursprünglich aus der Kybernetik (Vgl. Nagel et al. 2005, S. 29). Im heutigen Sinn heißt es so viel wie *Rückmeldung*, *Rückkopplung* (vgl. Moritz 2010, S. 38) und informiert die betroffene Person darüber, wie die „eigenen Verhaltensweisen“ vom Gegenüber oder von der Umwelt „wahrgenommen, verstanden

und erlebt werden“ (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 161f). Mentzel et al. beschreiben es als „das Instrument, um eine Brücke zwischen dem beabsichtigten und dem tatsächlich erzielten Kommunikationserfolg zu schlagen (vgl. Mentzel et al. 2012, S. 45). Um die ursprüngliche Bedeutung der *Rückfütterung* nicht gänzlich außer Acht zu lassen, könnte man nach Nagel et al bildlich sagen, dass die Feedback-Nehmende Person mit Informationen über ihr Verhalten „gefüttert“ wird. Man könnte es als eine immaterielle, aber wertvolle „Nahrung“ auf sozialer zwischenmenschlicher Ebene bezeichnen (vgl. Nagel et al. 2005, S. 29). Ebenfalls metaphorisch könnte man es als einen vorgehaltenen Spiegel beschreiben, als eine Abgleichmöglichkeit zwischen Selbstbild und Fremdbild. Feedback dient dazu, die Reaktionen der anderen auf das eigene Verhalten besser zu verstehen und durch mögliche Verhaltensanpassungen steuern zu lernen. Indem man z.B. sein Kommunikationsverhalten durch die Führungskraft gespiegelt bekommt, kann man es überhaupt reflektieren und – nach eigenem Ermessen – etwas daran ändern, sprich verbessern. Eng in Zusammenhang mit dem Veränderungsprozess infolge bekommenen Feedbacks steht auch die Theorie des Johari-Fensters (vgl. Sabel 1993, S. 106–109). Hiernach wird der Kommunikationsvorgang als ein Quadrat mit vier Quadranten dargestellt, die das eigene Kommunikationsverhalten darstellen und analysieren sollen. Beim Johari-Fenster geht es darum, die Selbstwahrnehmung (Quadrant *blinder Fleck*) möglichst klein zu halten und somit das Verhältnis zwischen Fremd- und Selbstbild möglichst anzugleichen (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 174f). Der *blinde Fleck* beschreibt das eigene Verhalten, das einem selbst oft nicht bewusst ist, sehr wohl aber den anderen. Ein großer *blinder Fleck* ist also für eine offene Gesprächsführung unvorteilhaft, da sie unreflektiert ist (vgl. Sabel 1993, 107f).

Modell Johari-Fenster:

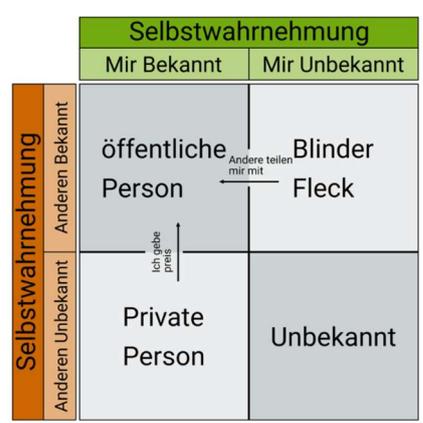


Abbildung 7: Das Johari-Fenster – Modell zur Selbstwahrnehmung (onpulsion)

Je größer diese Kluft zwischen Selbstbild und Fremdbild jedoch ist, desto schwieriger ist es, Rückmeldungen anzunehmen und zu akzeptieren (vgl. Nagel et al. 2005, S. 30). Das Johari-Fenster hat die Zielsetzung, dass durch konstruktives Feedback und kooperative Führung der *blinde Fleck* einer Person „erhellte“ werden kann (vgl. Moritz 2010, S. 39). Laut Winkler bestätigten viele Befragungen, dass Mitarbeiter:innen sich mehr Rückmeldung zu ihren Leistungen wünschen (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 160f). Wertschätzendes Feedback ist etwas, das wir – in unserem Land – viel zu wenig bekommen. Laut Ehlers gibt es in Deutschland keine gute Feedbackkultur (vgl. Ehlers 2019, S. 158). Ihm widersprechen Allhoff und Allhoff, indem sie sagen: „In der Alltagskommunikation gehören Geben und Empfangen von Feedback zu den häufigsten Kommunikationsarten.“ (Allhoff und Allhoff 2010, S. 185).

Im beruflichen Kontext interessieren die Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten nicht nur die positive Seite des Feedbacks – Anerkennung und Lob – sondern auch „ehrliche und konstruktive Kritik zu ihren Defiziten“ (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 160f). Damit Feedback zu erwünschtem Erfolg führt, gibt es einige Feedbackregeln zu beachten (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, S. 161). Feedback sollte immer wertschätzend und deskriptiv statt präskriptiv sein. Beschreiben statt vorschreiben ist wertschätzender und führt zu mehr Offenheit bei Feedback-Nehmer:innen. Du-Botschaften sind dabei möglichst zu vermeiden. In der Regel ist es sinnvoll, als Feedback-Geber:in aus der eigenen Ich-Perspektive („Ich-Botschaft“) zu sprechen, um aus den eigenen Gefühlen bzw. der eigenen Sichtweise heraus zu beschreiben, was man wahrnimmt und erlebt. Vor allem aber, in Situationen und Beziehungen, in denen man in Sorge ist, dass der:die Gesprächspartner:in sich leicht angeklagt oder angegriffen fühlt, kann die Ich-Botschaft ein guter „Türöffner“ (vgl. Schulz von Thun et al. 2015, S. 97) oder „Eisbrecher“ sein.

In manchen Fällen jedoch kann eine „Du-Botschaft“ in Form einer schlecht verpackten Ich-Botschaft auch kontraproduktiv wirken (vgl. Schulz von Thun et al. 2015, S. 98). Wichtig beim Feedback ist es, sachlich und präzise Wahrnehmung und Wirkung zu beschreiben und niemals zu interpretieren oder gar Dinge zu sagen, die man von jemand anderen über die zu beurteilende Person gehört hat. Daher empfiehlt es sich, als Merkformel konstruktiven Feedbacks, die „3W-Regel“ anzuwenden: **1. Wahrnehmung**, was sehe ich, was nehme ich wahr? **2. Wirkung**, wie wirkt das auf mich, Gefühl, Empfindung? und **3. Wunsch**, etwas zu verändern. Wie könnte es die gefeedbackte Person in

Zukunft besser machen?¹⁹ (vgl. Pawlowski 2015, S. 9) oder (vgl. Gehm 1999, S. 126). Der Rhetoriktrainer Michael Ehlers empfiehlt, beim Feedback-Geben auf Weichmacher zu verzichten. So solle man stets „klar, verbindlich und knapp“ feedbacken, ohne den Gebrauch von Konjunktiven, da die Botschaft ansonsten schnell „im Sande [zu] verlaufen“ drohe (vgl. Ehlers 2019, 160f.vgl). Feedback ist aus mehrerlei Gründen ein wichtiger Teil von MAGs. Erstens: Mitarbeiter:innen bekommen die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentwicklung und Stärkung ihrer sozialen Kompetenzen, mithilfe der Reflexion durch die Führungskraft. Zweitens: Gutes Feedback steht auch für gegenseitige Ehrlichkeit und Offenheit. Offenheit fördert die „Zusammenarbeit im Arbeitsbereich“ sowie die „betriebliche Effektivität“. Und Drittens: Wertschätzendes Feedback schafft Vertrauen im „gegenseitigen Umgang“ und bildet damit die Voraussetzung für eine gute und bindende Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, S. 175). Dabei muss stets klar sein, dass Feedback nur ein Angebot in Form einer Verhaltens-Spiegelung sein kann. Ob die gefeedbackte Person die Verhaltensweisen ändert, bleibt ihr natürlich selbst überlassen.

Der positive Aspekt von Feedbacks und die Chance durch diese, sollte am Schluss noch einmal betont werden. Nach einem erfolgreich geführten Feedback- oder Mitarbeitergespräch verlässt der:die Mitarbeiter:in die Unterhaltung in der Regel „zufrieden und motiviert,“ selbst wenn das Feedback auch Kritik beinhaltete. Solange diese konstruktiv formuliert wurde, hat der:die Mitarbeiter:in auch Spaß daran, die Aufgabe noch besser zu erledigen. Denn „gutes Feedback ist die Grundlage für Erfolg“ (vgl. Ehlers 2019, S. 162). Um diesen gewünschten Erfolg zu erzielen, sollten Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen gegenüber regelmäßig Anerkennung, Lob und Feedback geben, das sich vor allem durch die Attribute wertschätzend, „verhaltensnah, konstruktiv und authentisch“ beschreiben lässt (vgl. Schmitt 2016, S. 94). Als Zwischendisziplin von Feedback und geplanten MAGs könnte man die „kleinen Mitarbeitergespräche“ bezeichnen, wie sie Saul beschreibt. Im Gegensatz zu den regelmäßig geführten MAGs sind sie meist spontan geführt, finden überwiegend am Arbeitsplatz der Mitarbeiter:innen statt, sind von kurzer Dauer und nicht formalisiert. Ein Managementansatz aus den USA – genannt „Walking-

¹⁹Doppler und Lauterburg (2019) beschreiben den Dreischritt für das Arbeitsumfeld in einer Situation zw. Kolleg:innen oder zw. Mitarbeiter:in und Vorgesetzte(n) wie folgt: „Was kann man beschreiben? 1. Wahrgenommenes Verhalten: was sehe, erlebe, erfahre, beobachte ich? – 2) Eigene Gefühle, Empfindungen, Fragen: Was löst das in mir aus? – 3) Konsequenzen für die praktische Arbeit „was hat es für Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse?“ (Doppler und Lauterburg 2019, S. 336).

around“ –²⁰ kommt dem sehr nahe. Neben der Beziehungspflege können Führungskräfte beim „Walking-around“ gleich zwei weitere Ziele verfolgen: das „Steuern des Betriebsablaufs“, bzw. die Steuerung ihrer Abteilung oder ihres Teams und die „Kontrolle der Aufgabenerfüllung“ (vgl. Saul 2012, S. 227).

2.5.4 Chancen und Herausforderungen von Mitarbeitergesprächen

MAGs sind seit vielen Jahren Teil von Personalentwicklungsstrategien in Organisationen in Deutschland. In vielen dieser Unternehmen gehören MAGs zum Standardtool des Personal- oder HR-Werkzeugkoffers. „Der richtige Einsatz des Instruments ‚Mitarbeitergespräch‘ bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften vielfältige Chancen“, schreibt die Stadt München in ihrem Leitfaden für MAGs. Dabei sollen „die Vorgesetzten [...] die Probleme, Interessen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser kennen lernen und darauf reagieren.“ MAGs können auch der Mitarbeiterbindung und der Vertrauensbildung dienen. In einem „offenen und vertrauensvolle[n] Gespräch“ ist sogar ein Feedback zum eigenen Führungsverhalten durch den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin möglich (vgl. Stadt München, S. 8).

MAGs haben zudem einen entscheidenden weiteren Nutzen für die Unternehmen, die in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitsplatzentwicklung darauf angewiesen sind, dass jede/r Mitarbeiter:in ihren oder seinen eigenen Arbeitsplatz selbst managt und eigenständig nach den Maßgaben und Zielen des Unternehmens oder der Organisation handelt. Die Führungskräfte können teilweise die hohen Spezialisierungsgrade ihrer Mitarbeiter:innen bei einzelnen Projekten fachlich nicht vollumfänglich überblicken. Sie sind daher auf engmaschige Kommunikation und saubere Absprachen über Ziele und Teilziele – sogenannte *Milestones* (engl. für *Meilensteine*) – mit ihren Team-Mitgliedern angewiesen. Unter anderem aus diesem Grund nutzen viele Unternehmen das *institutionalisierte MAG* als Führungsinstrument, um einen besseren Informationsaustausch und klare Zielvereinbarungen sowie auch die „Selbständigkeit und Eigenverantwortung“ der Mitarbeiter:innen zu fördern. Der Vorteil der regelmäßigen MAGs für die Mitarbeiter:innen ist die bes-

²⁰Erfinder der MBWA-Methode sind die beiden US-Amerikaner Thomas J. Peters und Robert H. Watermann. Nach dieser Methode gehen Manager täglich durch die Reihen ihrer Mitarbeiter:innen, halten kurze Gespräche mit ihnen und bleiben somit in Kontakt oder lernen ihre Angestellten dadurch kennen. Veranschlagt werden etwa täglich 30 Min. für dieses Führungsinstrument (vgl. Saul 2012, S. 226). Abgewandelt gibt es auch MBFA (Management by Flying Around, im Falle von sehr verteilten Teams) oder MBSA (Management by Sitting around, ... Skyping around etc.) (vgl. Appelo 2018, S. 44–49).

sere Planbarkeit der beruflichen Weiterentwicklung. Zudem verbessern MAGs die Zusammenarbeit insgesamt (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 6f.,12). „Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet das Gespräch die Gelegenheit, eigene Belange zum Ausdruck zu bringen und für sie wichtige Themen, Belastungs- bzw. Motivationsfaktoren und gewünschte Qualifizierungsmaßnahmen anzusprechen.“ (Stadt München, S. 8)

Obwohl es ein großes Bedürfnis nach ehrlicher Beurteilung der eigenen Leistung gibt, fällt es „den meisten Menschen schwer, dem anderen klar, spontan und offen zu sagen, was sie von ihm denken oder für ihn empfinden.“ So geht es vielen Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Die einen möchten ihr Team nicht kränken oder verletzen, die anderen haben Angst vor möglichen Konsequenzen, wenn sie ehrlich sind (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 160f). Dieser Aspekt ist als nachteilig zu werten. Besonders schwer fallen Führungskräften in der Regel solche MAGs, in denen es nicht „primär um aufgabenorientierte Sachthemen“, sondern um leistungs- und verhaltensorientierte Themen geht. Diese Art von Gesprächen schieben Vorgesetzte meist gerne vor sich her, da sie sich unsicher sind, wie sie diese Kritik- oder Problem-Gespräche angehen sollen und wie sich die betroffene Person daraufhin verhält. Auch könnte es sein, dass man der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter mit dem konfrontierten Sachverhalt unrecht tut. Tatsächlich zeigen sich die meisten Mitarbeiter:innen überrascht, wenn es in einem Vier-Augen-Gespräch um persönliche verhaltensbedingte Inhalte geht. Somit ist die Reaktion der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters schlecht einzuschätzen, was häufig eine eben benannte Zögerlichkeit des Ansprechens einer solchen Thematik vonseiten der Führungskraft zur Folge hat (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 274ff). Doch manche Themen müssen eben besprochen werden, bevor sie zu einem handfesten Problem oder gar einem Konflikt werden. Daher gilt es, ein Mitarbeitergespräch sorgsam vorzubereiten. Das ist mitunter sehr zeitintensiv, aber es kann sich schnell lohnen, wenn es der Führungskraft gelingt, größeres Unheil abzuwenden und bspw. durch das gezielte Ansprechen eines Team-Mitglieds die gute Stimmung im Team wiederherzustellen.

„Angesichts der strategischen Bedeutung, die die Kommunikation im Unternehmen hat, und angesichts der wichtigen Rolle des Mitarbeitergesprächs muß [sic!] es verwundern, dass in den meisten Fällen zur ‚Rationalisierung‘ dieses Prozesses kaum etwas getan wurde. Man glaubt schlicht, dass derjenige, der sprechen kann, auch ein Mitarbeitergespräch führen kann. Aber nicht jeder, der einen Führerschein hat, kann auch Auto fahren. Auch unsachgemäße Mitarbeitergespräche können unheilbare ‚innere‘ Verletzungen oder sogar ‚organisatorische

Leichen‘ – Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben – zur Folge haben“ (Neuberger 2014, S. 9).

„Kritik üben“ ist zwar eine „selbstverständliche Pflicht des Vorgesetzten“, allerdings kommt es auf die Art und Weise an, in der Kritik geübt wird. Sie kann eben auch großen Schaden anrichten, bis hin zur „inneren Kündigung“ (vgl. Höhn 1989, S. 84). Beim MAG wie auch beim Feedback gilt unbedingt der Grundsatz: „Je besser die allgemeine Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen ist,“ desto leichter lassen sich auch brenzlige und unangenehme Themen besprechen (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, S. 277). Wenn man als Führungskraft also eine wertschätzende und gute Beziehung zu seinen Mitarbeiter:innen pflegt, ist schon einmal viel gewonnen. So lassen sich auch kompliziertere und un-schöne Sachverhalte ansprechen und leichter lösen.

Neben dem Loben und Kritik üben ist die Vermittlung von Sinn – die weiter oben bereits beschrieben – für die Bereitschaft, die Tätigkeiten und Arbeiten gerne zu erledigen, eine wichtige Aufgabe von Führungskräften. Ein „Mitarbeiter kann eine übertragene (anspruchsvolle) Aufgabe nur dann gut und mit Engagement erfüllen, wenn er ihre Sinnhaftigkeit versteht; dazu gehört auch ihr Stellenwert im Bedeutungszusammenhang der Unternehmensziele.“ Oftmals nehmen sich Führungskräfte zu wenig Zeit, das zu erklären. Das ist kurzfristig gedacht, denn dieser Einsatz von Zeit und Emotionen ist meist einmalig (am Anfang eines Projektes) und wirkt lange nach. Wenn ein:e Mitarbeiter:in weiß, wofür er:sie etwas tut und den Nutzen erkennt, ist er:sie deutlich motivierter (Wever 1994, 47f)

2.6 Kommunikationsstörungen & konfliktäre Situationen

Kommunikation wird von uns im täglichen Leben ganz selbstverständlich in jeder Situation genutzt, um mit anderen Menschen zu interagieren. Selbst wenn wir nur zuhören, schweigen oder mit dem Kopf nicken, kommunizieren wir über unsere nonverbale Kommunikation. Im Regelfall funktioniert diese Kommunikation auf die in Kap. 2.2. ausführlich beschriebene Art und Weise. Gleichwohl, ob wir als Sprecher:in oder als Hörer:in aktiv sind, in den allermeisten Fällen unseres Alltags gelingt diese Kommunikation. Wir machen uns meist keine Gedanken über ihr Gelingen. Dabei ist dieses Funktionieren gar nicht selbstverständlich, denn ein Kommunikationsvorgang findet immer auf mehreren Ebenen statt (vgl. Regnet 2009, S. 206). Das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun (s. Abbildung, S. 7) veranschaulicht die vier Ebenen einer Nachricht,

die es braucht, um Kommunikation glücken zu lassen. Laut Schulz von Thun spielen alle vier Ebenen eine Rolle: Sach- oder Inhaltsebene, Beziehungsebene, Selbstoffenbarungsebene und Appellebene (vgl. Schulz von Thun, online). Das vorhergehende Modell von Paul Watzlawick hebt besonders die benötigte Übereinstimmung der beiden Erstgenannten – Sach- oder Inhaltsebene und Beziehungsebene – als wichtige Voraussetzungen für das Gelingen eines kommunikativen Vorgangs hervor (vgl. Watzlawick et al. 2011, 92ff). Eng mit dem Gelingen von Kommunikation ist die beiderseitige Verständigung verknüpft. Verständigung ist laut Fiehler keineswegs ein „selbstverständliches, unproblematisches oder gar automatisches Resultat von Kommunikation“. Vielmehr ist gute Kommunikation immer auch mit Arbeit und Kontrolle verbunden, dass Verständigung zwischen den Kommunikationspartner:innen erreicht werden kann und diese stetig verbessert wird. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft zur Kooperation, die „Kooperativität“, die meist gegeben ist, unter den Kommunikant:innen. Im Fall von misslingender Kommunikation kann es vorkommen, dass mindestens von einer Seite her keine Kooperationsbereitschaft herrscht und sich die Gesprächspartner:innen absichtlich nicht verstehen wollen, bei einer hitzigen Diskussion, in einem Konflikt oder etwa im Fall von Ungeduld, z.B. einem:einer Nicht-Muttersprachler:in gegenüber, der nur gebrochen Deutsch spricht und für das Formulieren seiner Äußerungen länger benötigt (vgl. Fiehler, 1998, S.7, 10). Eingehend auf den Kontext dieser Arbeit – mündliche Kommunikation im Tätigkeitsfeld einer Verwaltungsorganisation im öffentlichen Dienst – werden im Folgenden ausschließlich Beispiele von Kommunikationsstörungen und die möglichen daraus resultierenden Konfliktgefahren hinzugezogen, die den Tätigkeitsbereich des öffentlichen Dienstes bzw. der öffentlichen Verwaltung betreffen.

2.6.1 Was sind Kommunikationsstörungen & konfliktäre Situationen und wie können sie entstehen?

Laut Duden werden Kommunikationsstörungen wie folgt sehr weitgefasst definiert: „2. Störung in einer Kommunikation“ (Dudenredaktion, online). Für das zu untersuchende Forschungsfeld dieser Arbeit ist wichtig, dass der Begriff *Kommunikationsstörungen* nicht nur auf missglückte Kommunikationsvorgänge im Sinne des Kommunikationsquadrats von Schulz von Thun referenziert, sondern dass die hier geltende Definition auch Probleme mit der Kommunikation aus den direkten Arbeitsbereichen der Mitarbeiter:innen im öffentlichen Dienst berücksichtigt. Einige davon sind *Lärm durch Bürger:innen*

und Kolleg:innen, Lärm durch zuschlagende Türen, häufig klingelndes Telefon und fehlende Information bzw. Desinformation durch Vorgesetzte oder die Leitung.

Regnet stellt fest, dass letztgenannter Punkt *Desinformation* oder *Mangel an Information* eine wichtige Ursache für Störungen in der Kommunikation sind. Das liegt laut Regnet im beruflichen Kontext vor allem auch daran, dass Führungskräfte die von ihnen nach unten an ihr Team oder ihre Abteilung weitergegebenen Informationen für „größer“ halten, als ihre Mitarbeiter:innen es tun. Hier entsteht also eine Diskrepanz in der Wahrnehmung und im Wohlbefinden im Kommunikationszusammenhang. Auch im Bereich konfliktträchtiger Themen ist eine Vermeidung oder gar „Tabuisierung“ häufig zu beobachten. Diese können auf diese Weise nicht gelöst werden und werden totgeschwiegen, bzw. schwelen im Hintergrund, bis sie eines Tages ans Licht kommen. Grund dafür kann die beabsichtigte oder unbeabsichtigte Ansprache eines „wunden Punktes“ durch eine beteiligte oder unbeteiligte Person sein. So kann es zu einem handfesten „heißen“ Konflikt kommen. Als Kommunikationsstörungen ausgeschlossen für diese Arbeit sind sprachliche Missverständnisse wie bspw. Versprecher oder zu leises Sprechen, das beim wiederholten Aussprechen deutlich wird und sich somit erledigt hat. Einen Sonderfall gibt es hier allerdings: Wenn die Kommunikation aufgrund oben genannter Störfaktoren innerhalb eines zu lauten Arbeitsumfeldes gestört ist. Dieser Fall kommt im Berufsfeld des öffentlichen Dienstes mit bürgerfreundlichen Großraumbüros des Öfteren vor.²¹ Kommunikationsstörungen treten in verschiedenen Sprachbereichen auf: die syntaktische Ebene (einer der Kommunikationspartner versteht die Sprache nicht, bzw. das sprachliche Zeichensystem), semantische Ebene: die Kommunikationspartner verstehen die Begriffe unterschiedlich oder gar nicht. Häufiges Beispiel im öffentlichen Dienst: „Amtsdeutsch“ bzw. Fachsprache gegenüber der Alltagssprache im Gespräch mit den Bürger:innen. Störungen auf pragmatischer Sprachebene liegen beispielsweise vor, wenn der Informationsgehalt der Kommunikation am Bedürfnis des:der Empfängers:Empfängerin vorbeigeht. Beispiel dafür ist: die Führungskraft kommuniziert belanglose Informationen und lässt das für den:die Mitarbeiter:in Relevante weg. Psychologische Störungen liegen bspw. vor, wenn ein:e Kommunikant:in zu bestimmten Themen oder mit bestimmten Personen nicht sprechen möchte oder allgemein die Kommunikation verweigert. Strukturelle Stö-

²¹ „...die Art von Störung beobachte ich, wenn jmd. mit jmd. anderes im Büro ist und dann kommt jmd. anderes von außen dazu. Der will sein Problem unbedingt jetzt gelöst haben und nimmt keine Rücksicht auf die Situation, in die er reingeht... [Interview 1_Timecode: ab 45:00 Min.]

rungen entstehen beispielsweise bei Kommunikationsketten, etwa bei streng eingehaltenen Dienstwegen im öffentlichen Dienst. Hier kann es zu abweichendem Inhalt kommen, wenn eine Information von der Leitung bis zur unteren Ebene durchgereicht wird. Wichtig für Kommunikation ist nach Dincher und Cornelius immer der dialogische Austausch. Wenn der:die Empfänger:in mindestens ein kurzes Feedback gibt, ob die Mitteilung unmissverständlich angekommen ist, wie es bspw. im Luftverkehr oder im militärischen Bereich üblich ist. Oftmals verhindern jedoch Vorgesetzte durch ihr Kommunikationsverhalten eine dialogische Kommunikation, da sie – zumindest in autoritären Strukturen – lieber selbst reden als zuhören (vgl. Dincher und Cornelius 2019, 8ff).

Wird eine Kommunikationsstörung von mindestens zwei Personen als stark unangenehm wahrgenommen, kann sie zu einem Konflikt oder zu einer konfliktären Situation werden. Man spricht auch von einem *sozialen Konflikt*, da kommunizierende Menschen in einem sozialen Zusammenhang miteinander stehen (Glasl 2020, S. 13). Im Forschungsfeld kann das bspw. ein:eine Mitarbeiter:in sein, der:die aus dem Urlaub zurückkommt und unzufrieden mit der von ihm:ihr eingearbeitete:r Kolleg:in ist. Kommunikative Missverständnisse werden sichtbar. Ein bereits mehrfach erläuteter Arbeitsvorgang wurde wiederholt falsch erledigt. Eine konfliktäre Situation kann dann entstehen, wenn Interessen oder Ansichten auseinander gehen. Soziale Konflikte oder konfliktäre Situationen sind im zwischenmenschlichen Bereich keine Seltenheit. Sie gehören zu einer privaten Partnerschaft oder dem interaktiven Austausch im Freundeskreis ebenso dazu wie bei der Erwerbstätigkeit am Arbeitsplatz. Dort, wo unterschiedliche Gewohnheiten und Meinungen aufeinandertreffen, entstehen Differenzen, Widersprüche oder „Unvereinbarkeiten“, wie sie Friedrich Glasl auch nennt. Unvereinbarkeiten etwa zum Beispiel im Wahrnehmen, Denken, Fühlen oder Handeln. Sie führen nicht zwangsläufig zu einem Konflikt, jedoch haben sie das Potenzial, einen solchen entstehen zu lassen (vgl. Glasl 2020, 16ff), (vgl. Schwarz 2010, 32f). Glasl warnt allerdings vor einer „Inflation des Konfliktbegriffes“ (vgl. Glasl 2020, S. 13). Als *Konflikt* wird nach seiner Auffassung nicht „jede kleine Auseinandersetzung“ bezeichnet, sondern erst eine solche, bei der mindestens mehrere der von ihm als „Unvereinbarkeiten“ genannten Missstände im Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln gegeben sind. Wichtig für die genaue Definition des Konfliktbegriffs ist die klare Abgrenzung gegenüber sogenannten Nicht-Konflikten (vgl. Glasl 2020, S. 16–18). Auch Rüttinger und Sauer unterscheiden deutlich zwischen Begriffen wie *Meinungsverschiedenheit*, bei denen es sich lediglich um unterschiedliche Ansichten

oder Standpunkte handele und *sozialen Konflikten*, denen in aller Regel handfeste „Handlungsvorhaben“ zugrunde liegen (vgl. Rüttinger und Sauer 2017, S. 15). Glasl stützt sich hierbei vor allem auf die Definitionen von Hugo Prein (1982), Bruno Rüttinger (1980) und Ken Thomas (1976). Friedrich Glasl übersetzt Prein aus dem Holländischen folgendermaßen:

„Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheitern.“ (Prein, 1982: 1, zitiert bei Glasl 2020, S. 16)

Des Weiteren hebt Glasl aus Preins Definition hervor, dass bei einem solchen Konflikt stets „die Möglichkeit“ einer „einseitige[n] Konfliktsicht“ bzw. einseitige „Interessen oder Verhaltensweisen“ zu einer „sozialen Konfliktsituation führen können.“ (vgl. Glasl 2020, S. 16). Glasl erstellt auf Basis der Erkenntnisse von Prein, Rüttinger und Thomas ein Konflikt-Konzept, das auf einer Interaktion zwischen Aktoren basiert, bei denen mind. ein Akteur eine Differenz (bei Glasl „Unvereinbarkeit“) auf verschiedenen Ebenen wahrnimmt. Die vollständige Darstellung der Definition eines (sozialen) Konfliktes bei Glasl ist aufgrund der Komplexität im Folgenden als Matrix dargestellt.:

„Sozialer Konflikt“ ist eine Interaktion
<ul style="list-style-type: none"> - zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), - wobei wenigstens ein Akteur - eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen - mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, - dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung - durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“

Abbildung 8 (eig. Darst.): Unvereinbarkeiten Sozialer Konflikt nach (Glasl 2020, S. 17)

Diese umfassende Definition des *sozialen Konfliktes* steht im direkten Zusammenhang mit konfliktären Situationen. Sie ist in jedem Bereich zwischenmenschlichen Handelns anwendbar und dient aus daher für diese Arbeit als Grundlage, um konfliktäre Situationen im Bereich des öffentlichen Dienstes zu erläutern und zu untersuchen.

2.6.2 Wie man mit Kommunikationsstörungen umgehen kann oder sie vermeidet

Im Fall einer Kommunikationsstörung sollte man zuallererst schauen, in welcher Form sie vorliegt. Handelt es sich um eine empfundene Kommunikationsstörung aufgrund mangelnder Information durch die vorgesetzte Person. Oder um eine Kommunikationsstörung, bedingt etwa durch einen erhöhten Lärmpegel, der eine reibungslose Verständigung unmöglich macht. Erika Regnet beschreibt vier Hauptursachen von Kommunikationsstörungen, die im Folgenden anhand von Regnets Vorschlägen für einen guten Umgang mit diesen erläutert werden (Regnet 2009, 207ff.):

- 1. Kommunikationsmangel:** auf quantitativer Ebene ist darauf zu achten, dass ausreichend informiert und kommuniziert wird. Dafür sind entsprechende Strukturen zu schaffen, wie MAGs, Besprechungsrunden, regelmäßige Updates zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Die Strukturen müssen gewährleisten, dass „Wichtiges“ (Mitarbeiterkommunikation) nicht immer hinter „Dringendem“ (terminierte Anfragen und Sonderaufgaben des Vorgesetzten) zurückstecken muss (vgl. auch Berkel 2009, S. 346). Auf qualitativer Ebene ist wichtig, Störungen und konfliktären Situationen Vorrang zu geben, sie nicht auszuklammern. Metakommunikation (die Kommunikation über die Kommunikation) kann hierbei hilfreich sein, um die Situation zu entschärfen.
- 2. Senderfehler:** Das Ziel sollte ein offenes Kommunikationsverhalten sein. Dazu ist es wichtig, offen zu sprechen und dabei das, was man sagt, auch ehrlich zu meinen. Das heißt nicht, dass man alles sagen sollte, was man denkt. Zumindest aber sollte man sich in einer offenen Kommunikationskultur nicht nur sachlich äußern, sondern auch seine Empfindungen preisgeben können. Wichtig für eine gelingende Kommunikationskultur ist auch gegenseitiges Feedback, denn ohne Rückmeldung der anderen ist eine Verhaltensänderung des einen kaum möglich. Senderfehler lassen sich vor allem durch konkrete und beschreibende Formulierungen vermeiden. Wertende und interpretierende Äußerungen hingegen befeuern die konfliktären Situationen in der Kommunikation.
- 3. Empfängerfehler:** jede:r Empfänger:in nimmt „selektiv“ wahr. D.h. man hört bestimmte Dinge, z.B. Reizwörter und ist nicht immer mit der Konzentration bei dem:der Sender:in. Diese Empfängerfehler lassen sich durch *aktives Zuhören* vermeiden. Die Methode ist ein einfaches aber wirkungsvolles Instrument, um dem Gegenüber zu sig-

nalisieren, dass man am Gesagten thematisch dran ist. Typische Formulierungen aktiven Zuhörens sind Fragen wie ‚habe ich Sie richtig verstanden, dass...?‘ oder ‚Sie meinen damit, dass...?‘ Äußert die empfangende Person sich in keiner Weise (auch nicht nonverbal durch Blickkontakt halten, Kopfnicken, lächeln, lachen, Stirnrunzeln, etc.), wird der:die Gesprächspartner:in bald verstummen, es kommt zu einer Irritation oder Störung. Als Empfänger:in von Feedback ist es wichtig, zu verinnerlichen, dass die empfangene Rückmeldung eine subjektive Wahrnehmung der anderen Person ist. Reaktionen auf das Feedback zu äußern ist sinnvoll, nicht jedoch zu argumentieren oder sich zu verteidigen.

- 4. Diskrepanz zwischen „Was? und Wie?“ – Die Art des Gesagten passt nicht zum Inhalt:** Verbales und nonverbales Verhalten sollten einen Duktus haben. Passen sie nicht zusammen, so kommt es zu einer sogenannten „Double-bind“-Nachricht. Ein Beispiel dafür ist eine Führungskraft, die sich vor die Mitarbeiter:innen stellt, sie auffordert, ihr (der Führungskraft) Kritik bzw. Feedback zu geben. Dabei hat sie jedoch die Arme vor der Brust verschränkt (Zeichen für Ablehnung) und schaut grimmig in die Runde. Keine:r der Mitarbeiter:innen wird eine Rückmeldung geben, da Menschen sich überwiegend nach dem „Wie“ (Art und Weise) als nach dem „Was“ (Inhalt) einer Botschaft richten (Regnet 2009, 207ff).

Diese vier verschiedenen Arten von Kommunikationsstörungen, wie sie von Erika Regnet obenstehend dargestellt werden, machen den Teil zu vermeidender Störungen aus, die von dem:der Sender:in oder Empfänger:in durch bewusstes Gegensteuern vermieden werden können. Zum Teil durch einfache Methodik (aktives Zuhören, Übereinstimmung von „Wie“ und „Was“), zum Teil durch strukturelle Veränderung im Unternehmensablauf (wie etwa stärkere Priorisierung von MAGs und Besprechungen). In allen genannten Punkten können entweder Sender:innen oder Empfänger:innen (oder beide) etwas am Missempfinden der konfliktären Situation oder der Steuerung ändern. Im Fall von erhöhtem Lärmpegel etwa durch andere Kolleg:innen oder durch zuschlagende Türen, kann die betroffene Person nichts ändern. Sie ist angewiesen auf die Hilfe bzw. auf Veränderung durch die:den Vorgesetzte:n oder die Leitung. Allenfalls ansprechen kann sie es.

2.6.3 Wie man mit konfliktären Situationen umgehen kann oder sie vermeidet

Wenn sie nicht gesehen und aufgelöst werden, können Konflikte oder konfliktäre Situationen großen Schaden zufügen, an der Psyche eines einzelnen Menschen, oder etwa in der Wirtschaftlichkeit oder Effizienz einer Organisation. Konflikte können auch von Nutzen sein und Positives bewirken, wenn sie rechtzeitig erkannt und umgeleitet werden. Beispielsweise in Innovation, in Energie, in ein Gemeinschaftsgefühl. Dafür ist der offene Umgang mit Konfliktsituationen immanent wichtig. In der Realität des Berufsalltags – in wirtschaftsorientierten Unternehmen ebenso wie in non-profit-Organisationen wie dem öffentlichen Dienst – sind Konflikte häufig noch ein Tabuthema. Dabei kann diese „Blockadehaltung“ in Organisationen und Wirtschaftsunternehmen zu verheerenden Auswirkungen führen. Oftmals wird erst reagiert, wenn das „Kind in den Brunnen gefallen“ und der:die Kund:in mit seinem Auftrag verloren ist oder der:die Mitarbeiter:in bereits gekündigt hat oder langfristig krankgeworden ist. Kennzeichnend für die Tabuisierung von Konflikten ist auch die Tatsache, dass sie weder intern noch extern als „Konflikt“ benannt werden. So beschreibt Wegner-Kirchhoff, die als Konfliktberaterin und Coachin arbeitet, dass Kunden von „einer schwierigen Situation im Team“ oder von „Wir treten im Führungsteam nicht geschlossen als Einheit auf und das merken unserer Mitarbeiter“, aber das Wort *Konflikt* bewusst nicht in den Mund nehmen (Wegner-Kirchhoff 2017, S. 1). Ähnlich waren auch die Erfahrungen des Verfassers dieser Arbeit bei der schriftlichen und mündlichen Kaltakquise für die vorliegende Studie, ursprünglich mit dem Schwerpunkt „Konflikt als Chance im Unternehmen.“ Hier zeigte sich in der schriftlichen wie telefonischen Korrespondenz mit möglichen Kooperationspartnern, dass die Angefragten das Thema „Konfliktmanagement“ zwar spannend finden, in letzter Instanz jedoch vor der Untersuchung und Beleuchtung des Themas in ihrer Organisation zurückschrecken.

Dass ungern über Konflikte oder konfliktäre Situationen gesprochen wird, ändert nichts an der Tatsache, dass es sie gibt. Im Folgenden soll beschrieben werden, was Chef:innen oder Führungskräfte tun können, um bereits existente Konflikte zum Guten zu lösen oder sie vorab zu vermeiden. Um jedoch diesen Herausforderungen des Schlichtens gewachsen zu sein, bedarf es einer gewissen Ausbildung und Sensibilisierung der Verantwortlichen. Hier sieht Friedrich Glasl einen großen Bedarf, um der Lage Herr zu werden: „[...] ich stelle immer wieder fest, dass viele Menschen solchen Situationen hilflos gegenüberstehen und dass Organisationen in den meisten Fällen für das konstruktive Bearbeiten von Konflikten unzureichend ausgestattet sind.“ Im aktuellen Wandel der Gesellschaft,

der nach mehr und mehr politischen und wirtschaftlichen Interessen strebt, sieht Glasl eine große Gefahr. Man müsse „große Anstrengungen“ unternehmen, um „die Hilflosigkeit im Umgang mit Konflikten zu überwinden“ (Glasl 2017, S. 9). Auch Berkel bestätigt: „Konflikte in und zwischen Gruppen gewinnen [...] an Umfang und Ausmaß, folglich wird es für Führungskräfte immer wichtiger, Konflikte nicht nur zu erkennen, sondern sie auch aktiv anzugehen, zu steuern und zu bewältigen“ (vgl. Berkel 2009, S. 344). Glasl bemerkt, man müsse dringend eine breitere Gruppe von Führungskräften mit sozialen Kompetenzen und besserer Konfliktfähigkeit auszurüsten, um so Konflikte besser in den Griff zu bekommen oder sie gar nicht erst entstehen zu lassen (vgl. Glasl 2017, 9f).

Was kann eine Organisation des öffentlichen Dienstes präventiv tun, um Konflikte zu vermeiden? Nach Glasl kann die Leitung gezielt darauf schauen, ob es Störungen, Unstimmigkeiten oder Widersprüche im subjektiven Empfinden der Mitarbeiter:innen geben kann und wie diese behoben werden können. Des Weiteren kann durch Mitarbeiterschulungen in Kommunikation, Stressbewältigung oder Konfliktmanagement dafür gesorgt werden, dass Konflikte gar nicht erst entstehen oder entstehende Konflikte besser und einvernehmlich gelöst werden können, durch Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen aller Hierarchie-Ebenen im Vorfeld.

Berkel beschreibt drei Arten, Konflikte zu bewältigen und zu lösen. Durch Kompromiss, durch Sieg und Niederlage jeweils einer Partei oder durch eine „Regelung, die alle Beteiligten zufriedenstellt.“ Letztgenannte ist die Variante, die am besten klingt, sie ist allerdings auch die am schwersten zu erreichende. Um eine produktive Lösung zu erzielen, bieten sich nach Berkel drei Strategien an:

- 1) Abbau und Verringerung des Konfliktpotenzials,
- 2) das kooperative Verhandeln zwischen den Konfliktparteien,
- 3) das Einwirken einer dritten Partei.

(Berkel 2009, S. 354).

Je nach Ausmaß und Fortschritt der konfliktären Situation können die Konfliktparteien Schritt 1 und 2 selbst ausführen. Im Fall eines festgefahrenen Konfliktes hilft meist nur eine neutrale Partei von außen, die wertfrei zu vermitteln versucht. Dies kann die Führungskraft sein, wenn sie nicht im Thema involviert ist oder ein:e Mitarbeiter:in aus dem

Personalmanagement, bspw. Auch gibt es hierfür speziell Mediator:innen und Konfliktmanager:innen, die in solchen Fällen als Externe helfen können (vgl. Berkel 2014, S. 110).

Wie bauen sich Konflikte auf bzw. wann eskalieren sie? Zwischen dem Aufbau (*Latenz* genannt) eines Konfliktes und seines Ausbruches, liegen unterschiedlich viele Stufen, die Berkel als Hemmschwellen bezeichnet. Das können innere oder äußere Hemmschwellen sein. Innerliche Hemmschwellen können bspw. Freundschaft zur anderen Partei sein, oder das Gefühl, sich jetzt nicht durchsetzen zu können oder sein Gesicht zu verlieren. Äußere Hemmschwellen sind z.B. Rangordnungen („Ober sticht Unter“). Die Auslöser, die zum Senken der Hemmschwellen führen und damit eine Konfliktbereitschaft fördern, sind innere oder äußere Ereignisse, die als unangenehm empfunden werden (vgl. Berkel 2009, S. 346). Wenn die Hemmschwellen alle durchbrochen sind, steht einem offenen Konflikt nichts mehr im Wege. Das kann schnell gehen, oder sich über einen langen Zeitraum ziehen. Für die Schwere von Konflikten, hat Friedrich Glasl eine Treppe mit neun Eskalationsstufen entwickelt, anhand derer die einzelnen Konflikt-Stadien und ihre Möglichkeit auf Konfliktlösung beschrieben wird. Da konfliktäre Situationen nicht im Fokus dieser Arbeit liegen, wird das Modell nicht ausführlich behandelt, aber zur Verdeutlichung der möglichen Dynamik im Falle des Nichtbehandelns solcher konfliktären Situationen im Nachfolgenden abgebildet:

Stufenmodell der Eskalation:

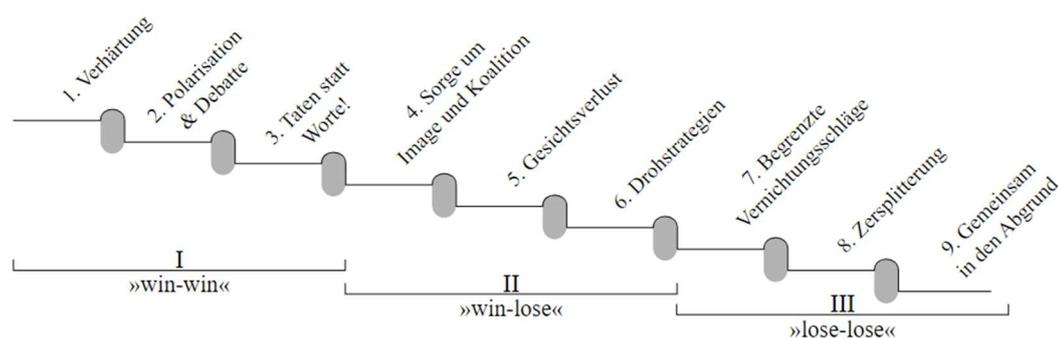


Abbildung 9 (eig. Darst.): Eskalation eines Konfliktes nach (Glasl 2020, 243f).

Die drei Kategorien „win-win“ (Stufe 1-3), „win-lose“ (Stufe 4-6) und „lose-lose“ (7-9) zeigen den Schweregrad der Eskalation und die Erfolgsaussichten auf eine gute Lösung an.

Im sozialen Umfeld können konfliktäre Situationen nicht vermieden werden. Wichtig ist der aktive Umgang mit ihnen. Konflikte bergen auch Chancen für Veränderung durch Aufbruch bestimmter tradierter Verhaltens- oder Strukturmuster. Ein komplettes Vermeiden von Konflikten ist daher nicht erstrebenswert, sondern ein gesunder und konstruktiver Umgang mit ihnen, um starre Muster aufzubrechen und die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen zu fördern (vgl. Rüttinger und Sauer 2017, 141f).

2.7. Zusammenfassung Theorie-Teil und Überleitung in Empirieteil

Am Ende dieses Kapitels lässt sich unstrittig feststellen, dass eine wertschätzende und transparente Kommunikationskultur in Organisationen im Allgemeinen und in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes im Speziellen unbedingt anzustreben ist, um kooperativer, motivierter und dadurch effektiver arbeiten zu können. Ein offenes und kommunikatives Betriebsklima befeuert die reibungslose Zusammenarbeit und andersherum sorgt eine reibungslose Zusammenarbeit für ein offenes Betriebsklima. Zum Gelingen einer guten solchen Unternehmens- und Kommunikationskultur gehört eine ernstgemeinte und authentische Wertschätzung der Leitung gegenüber den Angestellten, durch alle Hierarchieebenen hindurch. Regelmäßige Besprechungen, Informationsupdates, Feedbacks und vor allem turnusgebundene MAGs sind für das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen und ihre Entwicklungsmöglichkeiten äußerst wichtig und nicht zu unterschätzen. Sie sind heute aufgrund ständig neuer Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst wichtiger denn je (vgl. Teuchert 2019, 62f). Die Praxis zeigt leider, dass die meisten Organisationsleiter:innen zwar Kenntnis von der Wichtigkeit solcher Kommunikationsmöglichkeiten haben, sie die Umsetzung und langfristige Einhaltung dieser Methoden jedoch für zu aufwändig erachten oder zu niedrig priorisieren, dass sie strukturell nicht im Arbeitsablauf integriert werden. Dabei gibt es für den öffentlichen Dienst bereits zahlreiche Leitfäden und Empfehlungen zu Themen, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von MAGs. Große Behörden, wie die Stadt München oder Stadt Nürnberg haben MAGs bereits fest in ihrer Struktur verankert (vgl. Teuchert 2019, S. 61). Auf Zuruf funktionieren die genannten Tools jedoch nicht. Um sie sinnstiftend und nachhaltig umzusetzen, bedarf es wiederkehrender Turnusse.

Am Forschungsbeispiel dieser Arbeit wird deutlich, dass auch hier keine turnusgebundenen MAGs stattfinden, Feedbacks nur unregelmäßig zwischen Tür und Angel.²² Dabei wünschen sich so gut wie alle der neun interviewten Angestellten mehr Kommunikation in Form von Information, Lob und Kritik sowie in Form von Personalentwicklungsgesprächen. Der 1. Bürgermeister des Rathauses hatte zum Beginn seiner Amtszeit im Jahre 2014 jedoch genau das versprochen. Persönlich von ihm durchgeführte, jährliche MAGs mit allen Angestellten. Die Praxis hat gezeigt, dass das Amt deutlich mehr Zeit erfordert und dass ein jährliches Einzelgespräch mit 43 Angestellten nicht ohne weiteres zu bewerkstelligen ist. Aktuell gibt es keine MAGs, auch nicht durch die beiden Führungskräfte, die sich die Abteilungen untereinander aufteilen.²³ Es finden zwar Gespräche mit Mitarbeiter:innen statt, diese allerdings meist ad hoc, wenn es einen konkreten Anlass gibt. Als Hauptursache für das Fehlen der MAGs wird Zeitmangel aufgrund von zu hoher Arbeitsbelastung angegeben. Dieser Umstand führt bei einigen Angestellten dazu, dass sie das Betriebsklima einerseits als gut und wertschätzend beschreiben, vor allem unter den Kolleg:innen selbst. Andererseits aber als wenig wertschätzend beschreiben, da ihnen ehrliches Lob und auch kritisches Feedback fehlt. Das folgende Kapitel widmet sich dem empirischen Teil der Arbeit mit ihrem Forschungsfeld, der kleinen Gemeindeverwaltung mit ihren 43 Mitarbeiter:innen in ihren verschiedenen Bereichen.

²²„Das mach ich zwischen Tür und Angel, aber ich sag denen auch... prima, gut gemacht oder tu mal dein Zeug gescheit machen. Das brauch ich noch einmal ... und schick ihn wieder fort...“ [Interview 9_Timecode: Ab 15:15 Min.]

²³Auf die Frage nach der Regelmäßigkeit von MAGs: „Eigentlich gar nicht... Chef hat es mal angefangen... dann hat er es nicht mehr weitergeführt“ und warum nicht? „...der [Chef, BM] wollte es ja führen. Und irgendwann bin ich dann ausgestiegen.“ [Interview 9_Timecode: ab 25:30 Min.]

3 Empirische Forschungsarbeit, Methodik, Analyse und Ergebnisdiskussion

In Kapitel 3 der hier vorliegenden Arbeit werden zunächst Forschungsfeld und Forschungsfrage noch einmal detailliert vorgestellt sowie die Herangehensweise der Forschungsarbeit beleuchtet. Des Weiteren werden in diesem Abschnitt die Durchführung der Forschungsarbeit mit anschließender Ergebnisaufbereitung (Auswertung) erläutert. Abschließend folgt die Diskussion über das Ergebnis.

Die ursprüngliche Arbeitshypothese dieser Studie lautete *Konflikt als Chance im Unternehmen* und war angedacht als eine Kooperation zwischen dem Verfasser dieser Arbeit und einem Unternehmen der freien Wirtschaft im Umkreis von 100 KM von Bamberg, wo der Verfasser ansässig ist. Hierzu wurde im Winter 2020 eine groß angelegte Kooperationsanfrage an ca. 20 Unternehmen im besagten Raum per E-Mail und per Telefon gestellt. Die Rückmeldungen auf die Anfrage waren leider dünn. Alle Unternehmen bis auf eines sagten direkt ab oder meldeten sich nicht zurück. Ein Bamberger Betrieb antwortete, dass sie bereits ein gut laufendes Konfliktmanagement implementiert und daher keinen Bedarf hätten. Im weiteren Verlauf der Suche nach einem Kooperationspartner bot sich über einen privaten Kontakt zu einer dortigen Mitarbeiterin eine große Werbeagentur aus München an. Hier wurde ein Telefontermin mit dem Agenturgründer und Vorstand vereinbart, bei dem sich im Laufe des Gesprächs herausstellte, dass dieser zwar sehr überzeugt von der Güte seines eigenen Kommunikationskonzepts und seines Konfliktpräventionsprogrammes sei, dass er dazu jedoch lieber keine empirische Studie mit Mitarbeiterumfrage in seinem Unternehmen haben möchte. Das konkrete Thema *Konflikt* schien ihm als zu heikel. Interessanterweise spiegelte die Mitarbeiterin, die den Kontakt zwischen Unternehmen und Verfasser dieser Arbeit hergestellt hatte, dass großes Konfliktgeschehen und große Unzufriedenheit im Unternehmen herrschen würden. Leider blieb es bei den beiden konträren Einzelmeinungen. Es wäre interessant gewesen, zu erfahren, wie die anderen Mitarbeiter:innen die Situation empfinden.

Im Sommer 2021 ergab sich die Möglichkeit, die Kooperation dieser Forschungsarbeit mit der Gemeindeverwaltung einer kleinen Gemeinde in Franken zu realisieren. Der dieser kleinen Behörde vorstehende 1. Bürgermeister, zu dem der Verfasser dieser Arbeit einen persönlichen Kontakt entwickelt hatte, hatte zum Zeitpunkt der Kooperationsanfrage selbst bereits ein intrinsisches Interesse, die Kommunikation unter dem Gesichtspunkt möglicher konfliktärer Situationen in seinem Rathaus und den angegliederten Abteilungen professionell untersuchen zu lassen und zu verbessern. Im September 2021

konnte der Verfasser sein Projekt zum angepassten Thema *Konflikt als Chance im öffentlichen Dienst* vor versammelter Mitarbeiterschaft bei der Personalversammlung präsentieren und bewerben. Das Forschungsfeld betrifft in Abstimmung mit dem 1. Bürgermeister alle Mitarbeiter:innen, die direkt bei der Gemeinde angestellt sind und folglich von dieser bezahlt werden. Konkret sind das folgende Bereiche:

1. Mitarbeiter:innen Verwaltung Rathaus (inkl. Reinigungskräften)
2. Leiterin und Sekretärin Musikschule
3. Mitarbeiter:innen Bauhof
4. Mitarbeiter:innen Wasserwerk
5. Mitarbeiter:innen Kläranlage

Insgesamt 41 Personen, plus dem 1. Bürgermeister (BM), der im Verlaufe dieser Arbeit auch als BM, Leitung oder Arbeitgeber (AG) bezeichnet wird. Im Folgenden wird beschrieben, wie mittels qualitativer Vorstudien die endgültige Forschungsfrage herausgearbeitet und ein Analyseinstrumentarium in Form eines Fragebogens entwickelt wurde, dessen Auswertung den Hauptteil der Ergebnisse dieser Arbeit ausmacht.

3.1 Erste empirische Ziele der Arbeit und Herangehensweise

In den folgenden drei Wochen nach der Projektpräsentation in der Personalversammlung wurden bereits die ersten qualitativen Experten-Interviews mit dem 1. Bürgermeister und weiteren Angestellten der Gemeindeverwaltung durchgeführt. Auch gab es bereits mehrere Termine teilnehmender Beobachtung in Einwohnermeldeamt und Ordnungsamt während des normalen Bürgerverkehrs in diesem Zeitraum (Protokolle Teilnehmende Beobachtung s. Anhang), um einen Einblick in die untersuchte Behörde zu bekommen und zu untersuchen, welche Forschungsfragen auch aus Sicht der Befragten von Interesse sind.

Beim ersten Interview mit dem 1. BM gab es den Hinweis auf mehrere Konflikte zwischen Mitarbeiter:innen, bei denen er schlichtend eingreifen musste. Zwei bezogen sich direkt auf die Kommunikation:

„Im Prinzip waren das zwei Fälle, wobei der eine war jetzt praktisch im Rathaus und der andere war in unserem gemeindlichen Bauhof [...]. Da war das Thema, [...] wie geht man letzten Endes verbal miteinander um, im direkten Austausch [...]. Das eine war indirekt, [...] derjenige der abgemahnt worden ist dann am Ende, hat der über jemand anderes schlecht gesprochen. Ohne Beteiligung, ohne direkte Beteiligung dieser Person, über die er gesprochen hat. Und im anderen Fall, war das ja praktisch eine direkte Konfrontation im Austausch

letztendlich, oder in der Kommunikation. In der Ansprache, zum anderen hin“ (Interview 1_09:38-10:56).

Ein weiterer Konfliktfall bezog sich auf die Urlaubsvertretung unter zwei Mitarbeiter:innen:

„Ich hatte auch mal nen dritten Konflikt, innerhalb von zwei Personen, die sich gegenseitig vertreten haben. Weil man dann letztendlich sagte, der eine machts nicht so, wie ich mir das vorstelle, oder man hat sich dann quasi da praktisch behakt, weil man dann da nicht miteinander arbeiten konnte, im Sinne von Übergabe“ (Interview 1_10:58-11:18 Min.).

Alle drei Konfliktsituationen konnten schnell und einfach gelöst werden, durch gemeinsame Gespräche am Tisch. Die betroffenen Personen und die jeweilige Führungskraft sowie der 1. BM.

Im Verlauf der nächsten Leitfadenterviews mit dem Leiter des Bauamtes²⁴ sowie mit Angestellten der einzelnen Ämter, wiederholten sich die oben beschriebenen Konfliktsituationen in der Erzählung und es wurde bald deutlich, dass es außer ihnen keine weiteren nennenswerten konfliktären Situationen zu geben schien oder nicht über sie gesprochen werden wollte. Allerdings wurde bald ein Fall von *Mobbing* bekannt, bei dem die „Täterin“ nach einem klärenden Gespräch mit der Führungskraft, dem 1. BM und dem Geschäftsleiter schriftlich abgemahnt wurde und das Opfer zum Zeitpunkt der Forschungsarbeit bereits in Ruhestand gegangen war. Aus verschiedenen Positionen heraus wurde das Thema angesprochen, z.B. im Gespräch mit einem Mitglied des Personalrats sowie weiterer Mitarbeiter:innen, in dem Fall unbeteiligte Dritte. Das beschriebene Ergebnis war jedoch immer dasselbe. Wie allerdings *Mobbing* durch die Mitarbeiter:innen und die Leitung definiert wird, wurde während der Forschung nicht dezidiert abgefragt und nicht erläutert.²⁵ Die Mitarbeiter:innen waren sich unabhängig voneinander einig, dass im Bereich von Konflikten und konfliktären Situationen nicht viel Interessantes zu untersuchen sei, wohl aber eine teilweise Unzufriedenheit in Bezug auf Kommunikation im Sinne der gelebten Kommunikationskultur im Hause herrsche, die von der Leitung ausgehe. So

²⁴Der Leiter des Bauamtes steht auch den Ämtern Einwohnermeldeamt, Ordnungsamt, Standesamt sowie der EDV vor [Anm.d.V. F.G.].

²⁵Während des siebten Interviews erst wurde durch eine Mitarbeiterin im Bauhof ein weiterer (persönlicher) Fall von *Mobbing* thematisiert, der von niemand anderem zuvor (und auch danach nicht) angesprochen wurde. Das ist insofern interessant, da die betroffene Mitarbeiterin Mitglied des Personalrates war und zudem angab, sowohl ihren direkten Vorgesetzten als auch den BM mehrfach mit diesem Thema konfrontiert zu haben. Ihr wurde nach eigenen Angaben nicht geholfen. Die Mitarbeiterin hatte zum Zeitpunkt des Interviews bereits ihr Arbeitsverhältnis in der Gemeinde gekündigt. Somit wird der Fall in dieser Studie nicht weiter behandelt (siehe weiteres unter Protokoll *Interview 7* oder in der Audiodatei im Anhang).

wurden schrittweise die Leitfadeninterviews an die möglichen Schwachstellen im Kommunikationsverhalten innerhalb des Rathauses und seiner einzelnen zugehörigen Bereiche angepasst. Das primäre Ziel der Interviews war dabei stets, dem Verfasser der Studie fundierte Einblicke in den Kommunikationsalltag der Behörde zu geben und im Rahmen einer Vorstudie eine solide Datengrundlage für die anschließende schriftliche Befragung zu liefern.

3.2 Hinweise zu Bedürfnissen der Befragten im Feld

Während der ersten Leitfadeninterviews zeigte sich, dass ein größerer Teil der Mitarbeiter:innen nicht zufrieden mit der „Art und Weise“ der Kommunikation im Rathaus ist. Informationen kommen zwar an, häufig aber zu spät. Feedbackgespräche und MAGs finden gar nicht oder nur „zwischen Tür und Angel“ statt, was frustrierend für diejenigen ist, die sich mehr Lob oder Kritik bei ihren konkreten Arbeiten wünschen. Zumal „der Chef“ (BM) zu Beginn seiner 1. Amtszeit im März 2014 zugesagt hatte, er wolle regelmäßige Gespräche mit jeder:jedem Mitarbeiter:in selbst führen.²⁶ Im weiteren Verlauf der Interviews kam zudem das etwas angespannte Verhältnis des Arbeitgebers zum Personalrat wieder zur Sprache, das im 1. Interview mit dem Bürgermeister selbst bereits schon als schwierig beschrieben wurde – Kommunikation fand in einem Fall sogar über Rechtsanwälte statt, da es an gegenseitigem Vertrauen der Parteien mangelt. Konkret ging es dabei um eine neue Dienstverordnung. Von beiden Seiten herrscht Unverständnis darüber, doch der Personalrat selbst sah sich gezwungen, diesen Schritt über den Rechtsbeistand zu gehen, da er sich von der Leitung (BM und auch Geschäftsleiter) in seinen Rechten übergangen und oftmals nicht involviert oder informiert fühlte. So muss der Personalrat teilweise lange Zeit auf Antworten warten.²⁷ Der Geschäftsleiter gibt an, den Personalrat in Personalfragen immer miteinzubeziehen, bereits seit 20 Jahren. Ausgenommen sei die Auswahl der:des Sekretärin:Sekretärs des Chefs (BM). Die Stellenvergabe entscheide der Bürgermeister alleine. Der Geschäftsleiter gibt zudem an, dass die Leitung den Personalrat nach geltendem Personalrecht überhaupt nicht einbeziehen müsste.²⁸ Bei

²⁶„der wollte es ja führen. Und irgendwann bin ich dann ausgestiegen.“ (Interview 9_Timecode: 27:38:27:45 Min.) Min.]

²⁷„Da merkt man auch, dass der Informationsfluss auch sehr langsam is... wenn wir dann auf die E-Mails warten, da warten wir auch 3-4 Wochen teilweise. Auf ne Antwort oder Stellungnahme...“ [Interview 5_Timecode: 8:50-9:04 Min.]

²⁸„Wenn ichs nach dem Personalrecht machen würde, müssten wir den Personalrat gar nicht mit reinnehmen, sondern kann ihm auch nur die Unterlagen hinlegen ... den muss ich nicht immer mitnehmen. Die dürfen nicht denken, der Personalrat ist immer mit dabei.“ [Interview 9_Timecode: 43:41-43:58 Min.]

diesem Thema ist der Personalrat nach Aussage des interviewten Mitarbeiters (*Interview 5*) auch zufrieden. Bei Personaleinstellungen funktioniert die Zusammenarbeit nach seiner Aussage mittlerweile gut.²⁹

Um einen gegenseitigen Nutzen aus der Forschungsarbeit ableiten zu können, erwies es sich aus oben beschriebenen Umständen im Verlauf der Forschung als sinnvoll, Forschungsfrage und Thema bereits nach der teilnehmenden Beobachtung und den ersten drei Interviews zu korrigieren. Die Analyse einer Konfliktkultur, in der keine nennenswerten Konflikte zu herrschen scheinen, ist wenig aussichtsreich. Das Thema und die damit einhergehende Hypothese wurden aus genannten Gründen vom Verfasser geändert in: „Der positive Einfluss von Führungsinstrumenten auf die Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst. Eine empirische Untersuchung zum Umgang mit Informationsfluss, Wertschätzung, Feedbackkultur und Mitarbeitergesprächen.“

²⁹„Das einzige, wo jetzt echt gut läuft, ist mittlerweile bei Einstellungen, da wird der Personalrat voll mit eingebunden“ [Interview 5_Timecode: 9:04-9:09 Min.].

3.3 Die Forschungsfrage: „Der positive Einfluss von Führungsinstrumenten auf die Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst. Eine empirische Untersuchung zum Umgang mit *Informationsfluss*, *Wertschätzung*, *Feedbackkultur* und *Mitarbeitergesprächen*.“

Was zeichnet eine offene und gute Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst aus? Allem voran sollte sie ehrlich und somit transparent sein. Es darf keine heimlichen Absprachen oder Tuscheleien zwischen einzelnen Parteien wie der Leitung, den Führungskräften oder einzelnen Mitarbeiter:innen geben. Darüber hinaus ist es wichtig, die Mitarbeiter:innen stets gut zu informieren und sie auf dem Laufenden zu halten. Dazu zählt auch, sie in Entscheidungsprozesse einzubinden. Geschieht das nicht, so fühlen sie sich nicht ausreichend wertgeschätzt und ihre Bindung zum:zur Arbeitgeber:in und auch dem Team wird geschmälert. Das gilt sowohl im kollegialen menschlichen Umgang miteinander, z.B. in den Pausen, auf dem Flur oder nach Feierabend, als auch im rein beruflichen Kontext in Besprechungen, bei Projekten, innerhalb der Arbeitsabläufe (Gerwers und Zietz 2021, 31). Wichtig für eine offene interne Kommunikationskultur ist auch der regelmäßige und zeitnahe Informationsaustausch bzw. die Informationsvergabe von oben (BM) nach unten (FK, MA). Dieser Austausch kann in Form von Besprechungen, von direkten Anweisungen unter vier Augen, in Form von Feedback oder auch durch MAGs erfolgen. Alle diese genannten Formen sind letztendlich wichtige Führungsinstrumente, um den Mitarbeiter:innen Wertschätzung entgegen zu bringen. Geschieht das nicht und die Mitarbeiter:innen fühlen sich vom Management oder ihrer Führungskraft alleine gelassen, sinkt gleichzeitig das Gefühl der Verbundenheit mit dem:der Arbeitgeber:in, die Motivation sinkt und Frustration kann die Folge sein. Dabei ist gerade die emotionale Verbundenheit entscheidend, wenn es um ein gutes Arbeitsverhältnis untereinander geht (Gerwers und Zietz 2021, 19).

Nur durch eine möglichst lückenlose und rückfragenfreie Kommunikation kann gewährleistet werden, dass jede:r Einzelne sein:ihr Arbeitsgebiet adäquat und zügig bearbeiten kann. Tritt das nicht ein und die Angestellten fühlen sich desinformiert, kommt schnell ein Gefühl von mangelnder Wertschätzung, von mangelnder Wichtigkeit des eigenen Arbeitsbereiches auf, das schließlich im Extremfall in Demotivation gegenüber den eigenen Aufgaben mündet. Dies gilt es auf alle Fälle zu vermeiden, denn nur motivierte Mitarbeiter:innen können viel bewegen. In diesem Teil der Arbeit geht es um die Forschungsfrage, welchen positiven Einfluss Führungsinstrumente wie *Informationsfluss*, *Wertschätzung*,

Feedbackkultur und *MAGs* auf die Kommunikationskultur in einer Behörde des öffentlichen Dienstes haben. In welcher Abhängigkeit stehen die genannten Instrumente zum subjektiv empfundenen Betriebsklima und der Arbeitsatmosphäre? Kann man hier einen direkten Zusammenhang erkennen? In der vorbereitenden qualitativ-empirischen Studie wurden durch die geführten Interviews bereits von nahezu allen Teilnehmer:innen Hinweise gegeben, dass das Betriebsklima und die Arbeitsatmosphäre sich in den vergangenen Jahren verändert hat und dass es zwar immer noch angenehm und gut bis sehr gut sei, in der Gemeindeverwaltung zu arbeiten.³⁰ Allerdings habe sich der Zusammenhalt verändert und die gemeinsamen Unternehmungen sich deutlich verringert.³¹ Zudem wurde deutlich, dass die Leitung und die Führungskräfte verstärkt auf die Eigenständigkeit und Selbstständigkeit der Mitarbeiter:innen beim Verrichten der anfallenden Tätigkeiten angewiesen sind.³² Als Grund dafür wird von Führungskräften wie Mitarbeiter:innen gleichermaßen vor allem die sich stetig erhöhende Arbeitslast in der Behörde angegeben.³³ Der Wunsch nach mehr Feedback oder Information ist deutlich spürbar.³⁴ ³⁵ Das stellt sich wiederum als schwierig heraus, da die Führungskräfte und die Leitung kaum Zeit für Führungstätigkeiten wie etwa Feedback haben.³⁶

³⁰ „Bei uns im Rathaus ist ein ganz gutes Arbeitsklima an sich. Wir sind n ganz junges Team und alle per Du, was schon mal ne gute Basis find ich, macht. Ich muss aber sagen, es war schon mal ein bisschen besser, unser Arbeitsklima, tatsächlich. Aktuell ist es weng, weil wir auch ein paar personelle Umbrüche haben, a weng schwieriger. Würde aber trotzdem sagen, dass es an sich noch ein schönes Arbeitsverhältnis ist. Man kommt trotzdem mit jedem ganz gut klar...“ (Interview 3_Timecode: 00:25-00:59 Min.).

³¹ Das liegt zum Teil auch an der zum Zeitpunkt der Interviews andauernden Corona-Pandemie. [Anm. F.G.]

³² „Ich lass die schon selbständig arbeiten, ich will auch dass die selbständig arbeiten. Die wissen aber auch, wenn sie nicht weiterwissen, können sie vorbeikommen. Und so fahr ich ganz gut bisher, muss ich sagen.“ (Interview 2b_Timecode: 4:21-4:35 Min.)

³³ „Die Arbeit da vorne [Einwohnermeldeamt/Ordnungsamt] wird immer mehr, die wird auch bei mir immer mehr, die wird auch da oben immer mehr [zeigt zur Zimmerdecke, symbolisch Richtung Leitungsebene]. Also das ist überall... jeder geht am Limit irgendwo“ (Interview 2b_Timecode: 7:05-07:12 Min.).

³⁴ „Informationen allgemein im Haus: das kann man definitiv verbessern! Ich hatte jetzt 2-3-mal die Situation, dass es Personalwechsel gab auf verschiedenen Stellen. Das wird hier überhaupt nicht kommuniziert, also null. Und das ist ganz schlecht. [...] Dass die Kollegin weg ist habe ich dahingehend rausgefunden, also der Buschfunk praktisch, eine Woche vorher. Aber von offizieller Seite habe ich es gar nicht mitbekommen. Sie war am Montag einfach nicht mehr da, als ich reingekommen bin... [...]“ (Interview 6_Timecode: 14:58 Min. – 15:38 Min.)

³⁵ „Wir haben auch nie Mitarbeitergespräche gehabt! Also das sind auch so Sachen, wo ich gar nicht kenne. Wir hatten einmal im Jahr bei uns im toom [Baumarkt] immer ein Mitarbeitergespräch. Oder ein Beurteilungsgespräch. Wie sieht mich der Chef? Wie sehe ich meine Art der Arbeit? Das gibt’s hier eigentlich gar nicht. Und das wäre glaub ich manchmal angebracht. Oder auch Gespräche zu führen mit den gesamten Mitarbeitern.“ (Interview 6_Timecode: 09:22-09:48 Min.)

³⁶ „Lob und Kritik versuche ich, während des laufenden Verkehrs unterzubringen... [...] ‚Passt, gut gemacht, prima...‘ des sag ich denen schon. Aber richtig Zeit mir zu nehmen... schaff ich nicht... dazu müsste ich wahrscheinlich noch mehr Stunden draufpacken... das schafft man nicht...“ (Interview 9_Timecode: 13:25-13:45 Min.)

3.4 Vorbereitende Studie: Qualitative Herangehensweise und Methodik

Um sich dem Forschungsfeld und dem Thema *Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst* zu nähern und Informationen zu sammeln, die als Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen können, entschied sich der Verfasser dieser Arbeit für zwei qualitative Forschungsmethoden als Vorstudie: die teilnehmende Beobachtung im Forschungsfeld und das Leitfaden- oder Experteninterview.

3.4.1 Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung ist ein Standardwerkzeug der empirischen Feldforschung. Sie bietet den großen Vorteil, dass die Erforschten und ihr Untersuchungsgegenstand in ihrem natürlichen Umfeld belassen werden. Die Forschung findet vor Ort statt. Die Forscher:innen begeben sich in ihr Forschungsfeld, als Teil der gegebenen sozialen Situation und untersuchen dieselbe im unmittelbaren Erleben. Diese Methode bietet – gegenüber der künstlich hergestellten Laborsituation – die Chance, dass der:die Forscher:in an der Situation partizipieren kann, um so näher am Gegenstand seiner Forschung sein zu können. Gegenüber der standardisierten Beobachtung bedeutet das für die qualitative Forschung auch, dass teilnehmende Beobachtung höchstens „halb-standardisiert“ sein kann. Das heißt, ein Beobachtungsbogen, der während der teilnehmenden Beobachtung sukzessive abgehakt wird, ist wenig sinnvoll, da die Konzentration in diesem Fall zu sehr auf der Methode als auf dem Feld liegen würde. Mayring empfiehlt hier einen Beobachtungslitfadenschema, nach dessen Schema man sich gedanklich orientieren sollte. Ähnlich einem roten Faden für ein qualitatives Experten- oder Leitfadeninterviews. Weder zu festgelegt noch zu locker sollte der rote Faden an Vorüberlegungen sein. Das größte Problem teilnehmender Beobachtung ist laut Mayring der Zugang des:der Forschers:Forscherin zum Forschungsfeld selbst. Er:sie möchte „aufgenommen und akzeptiert werden, ohne als Störfaktor zu wirken“ Die halb-standardisierte teilnehmende Beobachtung ist sehr gut für „explorative“ und „hypothesengenerierende Fragestellungen“ geeignet, wie z.B. das Kennenlernen eines neuen Feldes oder Themengebietes (Mayring 2016, 54; 80ff).

Im vorliegenden Fall der Untersuchung ergab sich die Möglichkeit, an drei verschiedenen Tagen teilnehmend zu beobachten. Es gab zwei Termine im Einwohnermeldeamt, wo auch das Ordnungsamt ansässig ist. Am 19.10.2021 (von 10.30-12.30 Uhr) und am

21.10.2021 (von 15.55-20.00 Uhr) nahm der Verfasser dieser Arbeit als Feldforscher am Rand der Situation – und teilweise als Partizipant davon – teil, um sich ein Bild von der tatsächlichen Arbeit unter kommunikativen Aspekten zu machen. In einem weiteren Fall konnte er einer spontanen Haushaltssitzung am 11.11.2021 teilnehmend beobachtend beiwohnen, die während eines Interviews mit dem Leiter des Bauamtes stattfand.³⁷ Die Haushaltssitzung lieferte allerdings wenig aufschlussreiche Informationen. Sie kann zusammengefasst werden mit: zu jeder Zeit wertschätzende und freundliche Kommunikation unter den Beteiligten (Geschäftsleiter, Kämmerer, Leiter Bauamt, Mitarbeiterin Bauamt).

In allen drei Terminen teilnehmender Beobachtung konnte der Forscher³⁸ nicht im Mayringschen Sinne teilnehmen, durch direkte Teilnahme am Geschehen. Er war vielmehr stiller Beisitzer, der „passiv-registrierend“ dabeisitzt und sich Notizen macht, bzw. ein Protokoll schreibt. Echte teilnehmende Beobachtung geht hingegen davon aus, dass Forscher:innen Teil des Geschehens sind (vgl. Mayring 2016, 80f). Da war in dem Fall nicht möglich, da der Forscher die Arbeitsweisen und -abläufe nicht kennt und somit durch eine „Mitarbeit“ den Betrieb stark gestört hätte. Während der Beobachtung im Einwohnermelde- und Ordnungsamt ergab sich jedoch des Öfteren die Möglichkeit, Fragen zu stellen und mit den Mitarbeiter:innen ins Gespräch zu kommen: über die Arbeitsabläufe, über die Kommunikation mit den Kolleg:innen und den Kund:innen, die in diesem Fall die Bürger:innen sind. Die Feldnotizen und die sich daraus ergebenden Beobachtungsprotokolle befinden sich im Anhang dieser Arbeit. Aus ihnen ergeben sich folgende Beobachtungen: Die Kollegen³⁹ im Einwohnermelde- (EWO) und Ordnungsamt (OA) sind alle „per Du“, die Kommunikation untereinander ist sehr locker und freundlich. Es werden häufig kleine Scherze oder Sprüche gewechselt (Protokoll 1. Beobachtung, S. 1). Die Mitarbeiter sind den Azubis gegenüber sehr hilfsbereit. Auch, wenn beim Lesen der drei Protokolle zur Beobachtung vielleicht der Eindruck entstehen mag, bei der Forschung im Feld sei wenig Einblick in die Kommunikationskultur des gesamten Betriebes gewährt worden, so sei an dieser Stelle erwähnt, dass gerade im Bereich des Einwohnermelde- und Ordnungsamtes ein Aufkommen von Kommunikationsstörungen und konfliktären Situationen registriert werden konnte. Zum einen Teil durch Erläuterung der Mitarbeiter,

³⁷ Zur Erklärung: das Interview mit dem Bauamtsleiter wurde für die Sitzung unterbrochen und in zwei Teile und zwei Audiodateien geteilt [Anm. F.G.].

³⁸ Der Verfasser dieser Arbeit.

³⁹ Bei den Terminen am 19.10. und 21.10. waren es tatsächlich nur männliche Mitarbeiter, zwei von ihnen Azubis.

zum anderen Teil durch eigene Beobachtung des Forschers. Wenn man dem Arbeitsprozess im besagten Amt für mehrere Stunden beiwohnt, so wird schnell ersichtlich, dass die Arbeitssituation im Einwohnermelde- und Ordnungsamt häufig durch Störungen verschiedener Art beeinträchtigt oder unterbrochen wird: Es kommen Kolleg:innen mit Anliegen herein, die systemisch bedingt sind oder weil sie Fragen zu einzelnen Sachverhalten haben. Auch befinden sich im großen Raum des Amtes – das gleichzeitig Eingangshalle zum Rathaus ist – große Aktenschränke, in denen Ordner lagern. Während der beiden Beobachtungsphasen kamen z.B. fünf Kolleg:innen an verschiedenen Zeitpunkten herein und haben Ordner gebracht oder geholt. Zudem sind die Türen zum Gang der anderen Ämter mit einem automatischen Türschließer versehen, der die Türen regelrecht ins Schloss knallen lässt. Zudem sind die Toiletten für alle Mitarbeiter:innen im Erdgeschoss ausschließlich durch diese Türen erreichbar.

Als Schlussfolgerung dieser Methode lässt sich die teilnehmende Beobachtung im Feld als große Bereicherung nennen. Durch sie gelang es dem Verfasser dieser Arbeit, sich zu Beginn der Forschung gleich intensiv mit dem Feld vor Ort zu beschäftigen und dadurch wertvolle Informationen von den Erforschten einzuholen, die gleichzeitig wegweisend für den weiteren Verlauf der Vorstudie waren und neben den neun geführten Leitfadeninterviews als weitere Grundlage für die schriftliche Befragung dienen.⁴⁰

3.4.2 Experten- oder Leitfadeninterviews

Verbale Datengewinnung erfolgt in der qualitativen Forschung mittels Erzählung (narratives Interview) oder Leitfadeninterview (Experteninterview). Da im Falle der vorliegenden Arbeit das gewonnene Datenmaterial als Grundlagen- und Übersichtsgewinnung im Rahmen deiner Vorstudie dienen sollte, erwies es sich als vorteilhaft, Leitfadeninterviews mit den Expert:innen des beruflichen Alltags im definierten Forschungsfeld zu führen. So wurden konkrete Aussagen und Meinungen über das Forschungsthema gewonnen, die in der Auswertung weitgehend miteinander verglichen werden konnten (vgl. Mayer 2013, S. 37).

Zusätzlich zur teilnehmenden Beobachtung wurden insgesamt neun Leitfadeninterviews geführt, um von der Forscherseite her einen tieferen Einblick in den Arbeitsalltag der Angestellten der Gemeindeverwaltung und den angegliederten Bereichen zu bekommen.

⁴⁰Viele wichtige Informationen zu den Arbeitsabläufen, zu möglichen weiteren konfliktären Situationen und zu Verbesserungswünschen konnten im Text aus kapazitären Gründen nicht berücksichtigt werden, sind aber als Anhang in den Protokollen zur teilnehmenden Beobachtung einzusehen [Anm.d.V. F.G.].

Anhand eines Fragenleitfadens mit offen formulierten Fragen führte der Verfasser dieser Studie Interviews unterschiedlicher Länge mit teils an die Situation und das Gegenüber angepasstem Gesprächsleitfaden.⁴¹ Normalerweise ist eine Anpassung des Leitfadens nicht empfehlenswert, da durch die veränderte Struktur die Vergleichbarkeit der Daten in der Analyse erschwert wird (vgl. Mayer 2013, S. 37). Hintergrund der Anpassung war nach den ersten beiden Interviews (*Interview 1* und *Interview 2*) die Länge und damit verbunden die Größe des erhobenen Materials. Das initiale Interview mit dem 1. Bürgermeister, der gleichzeitig der Initiator und Kooperationspartner des Forschungsvorhabens ist, dauerte beispielsweise 90 Min. und hatte deutlich mehr Themenblöcke im Leitfaden, als die Gespräche drei, vier, fünf, sechs und auch sieben. Das lag zum einen an dem Umstand, dass dem Interviewer⁴² einige Strukturen und Abläufe innerhalb der Behörde anfangs noch nicht geläufig waren und die ihm dort vermittelt wurden, zum anderen entwickelte sich der Gesprächsleitfaden zu einem freien und offenen Gespräch, was sicherlich zum Teil auch auf die fehlende Erfahrung des Interviewers zurückzuführen ist. Durch die mehrmalige Anpassung der Fragen und des Leitfadens, lässt sich das gewonnene Material allerdings schwer miteinander vergleichen, somit ist eine typische qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring nur in Teilen durchführbar und sinnvoll (Mayer 2013, S. 37).

In der ersten Forschungsphase fanden acht Leitfadeninterviews statt. Interviewte waren in der Reihenfolge: 1. Bürgermeister, Leiter Bauamt, MA Standesamt, MA Wasser- und Kanalgebühren (Steueramt), MA EDV und Steueramt, Leiter Bauhof, MA, Bauhof, MA Wasserwerk:

Datenblatt interviewte Teilnehmer:innen								
InterviewNr	DateiBez	Amt	Position	weiteres Position	Geschlech	Alter/Geb.Jah	Betriebszugehörigkeit / Jahre	
1	1	1. Bürgermeister	Arbeitgeber	oberste Ebene, Führungskraft	m	56, 1966	8 Jahre, seit 2014	
2	2a und 2b	Bauamt	Führungskraft	Leiter Bauamt, Leiter Amt 2	m	39, 1983	24 Jahre, seit 1998	
3	3	Standesamt	Mitarbeiterin	untere Ebene	w	28, 1994	12 Jahre, seit 2010	
4	4	Steueramt	Mitarbeiterin	untere Ebene	m	57, 1965	27 Jahre, seit 1985	
5	5	EDV/Steueramt	Mitarbeiter	u.E. Personalratsmitglied	m	30, 1992	12 Jahre, seit 2010	
6	6	Leiter Bauhof	Führungskraft	Abteilungsleiter	m	38, 1984	8 Monate (2021 - bereits wieder weg)	
7	7	Bauhof	Mitarbeiterin	u.E., ehem. Personalratsmitglied	w	43, 1979	7 Jahre (seit 2022 weg)	
8	8	Wasserwerk	Mitarbeiter	untere Ebene	m	55, 1967	31 Jahre, seit 1991	
9	9	Geschäftsleitung	Führungskraft	Leiter Hauptamt	m	61, 1961	46 Jahre, seit 1976	
Stand: 14.9.2022								

Abbildung 10 (eigene Darstellung): Übersicht interviewte Teilnehmer:innen

⁴¹Die verschiedenen Gesprächsleitfäden finden befinden sich im Anhang.

⁴²Auch: *Verfasser dieser Arbeit* oder *Forschender*.

Wie man an der Tabelle sehen kann, bilden die Interviewten einen guten heterogenen Querschnitt durch die Merkmale *Abteilungen, Hierarchieebenen, Alter* und *Betriebszugehörigkeit*. Beim Merkmal *Geschlecht* ist allerdings ein Ungleichgewicht von 2:7 (w:m) erkennbar. Aufgrund der Diversität der zuvor genannten Merkmale konnte sich der Verfasser dieser Arbeit ein fundiertes eigenes Bild von den subjektiven Beschreibungen der Mitarbeiter:innen zu den Themen in der Behörde machen. Diese waren: *Arbeitsweise und Atmosphäre, Informationen und Informationsfluss, Wertschätzung, Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge, Kommunikation, Kommunikationsstörungen* und *konfliktäre Situationen*. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte nicht zufällig, sondern wurde nach der Methode des „theoretical sampling“ oder „theoretischen Samplings“ vorgenommen. Hierbei wird die Stichprobe schrittweise erweitert und ergänzt (vgl. Mayer 2013, S. 39).

Abschließend erfolgte das neunte Interview mit dem Geschäftsleiter des Rathauses. Er ist nach eigenen Angaben eine Zwitterposition aus Arbeitnehmer und Arbeitgeber und daher für die Forschungsarbeit besonders spannend und wertvoll. Er ist in der Gemeinde angestellt, sein Chef ist der 1. Bürgermeister. Dennoch bildet er – zusammen mit dem 1. BM – die Leitung und sieht sich in vielen Punkten auch als Arbeitgeber gegenüber seinen Mitarbeiter:innen.⁴³ Ähnlich der Durchführung des ersten Interviews wurde hier der Gesprächsleitfaden deutlich ausgeweitet, um zusätzliche Informationen des Interviewten zu bekommen. Er ist seit über 46 Jahren in der untersuchten Behörde tätig und konnte somit viele wichtige Informationen liefern, die noch nicht erhoben worden waren. Dieses Interview (*Interview 9*) dauerte rund 80 Min. ohne Pause.

Aufgabe und Zweck aller Interviews waren dreierlei: Die in den Interviews gesammelten Informationen dienten als Vorstudie erstens der Präzisierung der Forschungsfragestellung durch Konkretisierung des Bedarfs an kommunikativen Führungsinstrumenten und der Einsicht in die aktuellen Umstände. Zweitens dienten sie der Bestandsaufnahme. Drittens dienten sie der Bildung der konkreten Themenschwerpunkte und ihren jeweiligen Fragen bzw. Items für die schriftliche Befragung dieser Arbeit (Fragebogen mit insgesamt 59 Fragen, siehe Kapitel 3.5).

⁴³„Ich bin a Zwitter... [...] Das, was ich mit dem Personalrat verhandel, gilt ja auch für mich. [...] Ich steh halb da, halb da. Und wenn ich Urlaub haben will, muss ich meinen Urlaub genau so beantragen...“ (Interview 9_Timecode ab: 1:18:30 Std).

3.4.3 Stichprobe und Analyse nach Mayring

In der qualitativen Forschung steht die Relevanz der untersuchten Subjekte für das Thema im Vordergrund, die inhaltliche Repräsentation. Dabei zielt qualitative Forschung meist auch auf Verallgemeinerung. Das heißt, die erhobenen Daten sollen über den erforschten Fall hinausgehend auf andere Fälle übertragbar und somit exemplarisch, also generalisierbar, sein. Dabei bieten sich vor allem zwei Richtungen an: Zum einen die bereits als „theoretisches Sampling“ genannte Methode der schrittweisen Erweiterung der zu vergleichenden Samples (Proben) im Fortschreiten des Erkenntnisstandes. Zum anderen die anhand bestimmter zu untersuchender Merkmale vorher festgelegte Stichprobe, genannt „Vorabfestlegung.“ Laut Mayer wird bei Experteninterviews meist die letztgenannte Methode verwendet, um die Stichproben in „absichtsvoller“ und „begründeter“ Form vornehmen zu können. Im Falle dieser Arbeit und den in Kapitel 3.4.2 dargelegten Gründen (Anpassung der Fragen und Leitfaden der einzelnen Interviews), lässt sich eine rein absichtsvolle, geplante und begründete Form der Stichprobe nicht gewährleisten. Somit wurde an dieser Stelle eine Mixtur aus den beiden erläuterten Methoden *theoretisches Sampling* und *Vorabfestlegung* vorgenommen (Mayer 2013, 38ff).

Für die Untersuchung der Stichprobe ist auch die Auswahl der Expert:innen von Bedeutung. Vorteilhaft und empfehlenswert ist dabei laut Mayer, wenn die Interviewten unterschiedlichen Hierarchieebenen und Abteilungen entstammen, um so ein möglichst breites Bild des zu untersuchenden Gegenstandes zu bekommen (Mayer 2013, 41f). Um die am besten geeigneten Interviewpartner:innen im Sinne der Heterogenität und Diversität zu bekommen, halfen 1. BM und Bauamtsleiter mit Empfehlungen weiter. So wurden für die vorliegende Studie Mitarbeiter:innen verschiedener Abteilungen und Ämter ausgewählt sowie die beiden Führungskräfte und der Arbeitgeber und Leiter der Gemeindeverwaltung, der 1. Bürgermeister (genauere Beschreibung siehe Kap. 3.4.2).

3.4.4 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zur Darstellung, Aufbereitung und Auswertung inklusive anschließender Interpretation von qualitativ erhobenem Material findet man bei Philipp Mayring (2015 und 2016) verschiedene Möglichkeiten – je nach Beschaffenheit und Größe des Materials. Für die Analyse von größeren Datenmengen – wie hier vorliegend bei der Vorstudie der Fall mit neun Interviews und einer Aufnahmelänge von gesamt rund siebeneinhalb Stunden (450 Gesprächsminuten) – empfiehlt Mayring das „zusammenfassende Protokoll“ im Sinne der

qualitativen Inhaltsanalyse sowie das „selektive Protokoll“, je nach Bedarf der angestrebten Materialverwendung (vgl. Mayring 2016, S. 94–99). An der Stelle sei gesagt, dass für diese Arbeit komplett auf Transkription der geführten Interviews verzichtet wurde, da die Verschriftlichung der 450 Minuten Audiomaterials den zeitlichen Rahmen gesprengt hätten und für die Aufbereitung des Materials nicht von besonderem Nutzen gewesen wäre.⁴⁴ Als die drei Grundformen des Interpretierens stellt Mayring folgende dar, wobei er deutlich betont, dass es sich um drei unabhängig voneinander zu betrachtende Analysetechniken handelt. Sie lauten: Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung (Mayring 2015, S. 67). Je nachdem, in welcher Art die zusammenfassende Inhaltsanalyse vorgenommen werden soll, können hier verschiedene Schritte erfolgen. Dabei sind normalerweise sieben grundlegende Schritte zu befolgen:

- 1) Bestimmung der Analyseeinheiten
- 2) Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen
- 3) Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus, Generalisierung der Paraphrasen
- 4) Erste Reduktion durch Selektion, auch Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen
- 5) Zweite Reduktion durch Bündelung
- 6) Zusammenstellung der (neuen) Aussagen als Kategoriensystem
- 7) Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Bei großen Datenmengen können die Schritte 2-5 zusammengefasst werden.

Abbildung 11 (eig. Darst): Schritte Qualitative Inhaltsanalyse nach (Mayring 2015, 70)

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Material in einem durchgängigen Dokument (nur *Interviews 1,3,9*) unter den Gesichtspunkten von Paraphrase, Generalisierung und Reduktion zusammengefasst und nach der induktiven Kategorienbildung in 35 Kategorien gegliedert, um das Material besser bestimmten Inhaltsbereichen zuordnen zu können (vgl. Mayring 2015, 85). Aufgrund der hohen Materialmenge wurden nur drei der neun Interviews nach dieser Methode analysiert. Exzerpte bzw. chronologische Gesprächsprotokolle nach eigenem Schema (d. Verfassers) wurden für die Interviews 1-8 verfasst und befinden sich im Anhang.

Im Fall der drei nach Mayring analysierten Interviews wurde zusätzlich statt der normalerweise angegebenen Textzeile aus dem Transkript der jeweilige Timecode angegeben, als Verweis für die sich im Interview befindliche Textstelle. Als Variation von Mayrings

⁴⁴Wie in Kapitel 3.4.2 bereits erwähnt, dienten die Interviews vor allem dazu, mehr Informationen über das Feld und den Untersuchungsgegenstand zu bekommen, um basierend darauf die schriftliche Befragung konzipieren und durchführen zu können.

QIA entschied sich der Verfasser der Arbeit, statt Paraphrasen aus den Interview-Abschnitten zu bilden, direkt wörtliche Aussagen (Zitate) der Interviewten zu verschriftlichen, um direkt mit den Aussagen der Interviewten arbeiten zu können. Siehe abschließend folgenden Ausschnitt als Beispiel des Vorgehens:

Timecode (ab... Min.)	Interview-Nr.	direktes Zitat, Interviewausschnitt	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
34:41:00	1	"also das erwarte ich mir dann schon, dass man das direkt dann bespricht"	Wenn einen etw. am anderen stört.	kein lästern hintern Rücken!	K8
34:44:00	1	"da muss ich selbst dann auch aufpassen, [...] dann bin ich da in der Kommunikationskultur eher wortkarg."	Ungleiche Kommunikationsweise des BM bei MA unterschiedlicher Erwartung	Nicht leicht, mit allen gleich zu kommunizieren	K8
35:18:00	1	"Die Beachtungsseite, wo ich jetzt selber noch dran arbeiten muss."		Mal mehr Beachtung, mal weniger	K24
35:26:00	1	die Kultur, dass man alle gleichbehandelt, im Sinne Häufigkeit der Ansprache, der Wertschätzung		Kommunikationskultur ist Wertschätzung und Ansprache	K24
35:34:00	1	Aber auch der direkten Ansprache, wenn was nicht passt	Kritik in der direkten Ansprache	Kritisches Feedback fehlt	K28
35:44:00	1	...als Fehler würd ich dann noch sehen, ich bin dann eher so auf ignorieren			K28
35:52:00	1	Im ersten Moment als leichterer Weg erscheint...	Jmd. zu ignorieren, statt ihm Feedback zu geben	Ignorieren statt Feedback	K28
36:00:00	1	...dann plaudern wir halt heute nicht miteinander...	aus dem Weg gehen, statt Gespräch suchen	Ignorieren statt Feedback	K28
36:08:00	1	...das ist sicherlich etwas, woran die Kultur noch erkrankt... wenn du das ja selber verkörpere, hat der andere ja auch eine Distanz zu mir...	Komm.-Kultur erkrankt an fehlendem Feedback	Schlechte Kultur durch mangelndes Feedback	K28

Abbildung 12 (eig. Darst.): Ausschnitt angepasster QIA nach Mayring

3.4.5 Ergebnis der qualitativen Feldforschung

Das Ergebnis aus den beiden qualitativen Forschungsmethoden der Vorstudie, die in dieser Arbeit vorgenommen wurden – teilnehmende Beobachtung und Leitfadeninterviews mit Expert:innen des Alltags – lässt sich in zusammengefassten Protokollen im Anhang dieser Arbeit finden. Zudem sind auf einem externen Datenträger alle Audiodateien der neun geführten Interviews (*Interview 1-9*) auf insgesamt zehn Dateien zu finden, da das zweite Interview mit dem Bauamtsleiter für eine spontan anberaumte Besprechung zum Haushalt zum Thema *Ausbau Bahn* unterbrochen werden musste (Audiodateien *Interview 2a* und *Interview 2b*).

Eine ausführliche Darstellung der Inhalte in Texten, Grafiken oder Bildern würde den Rahmen des Umfangs dieser Arbeit überziehen, zumal die Informationen aus dem erhobenen Material primär nicht der Analyse im Text dienen sollen, sondern im Rahmen der Vorstufe als Wissensgrundlage für den Verfasser diene. Zudem bot das Material eine wichtige und fundamentale Basis für das Erstellen der quantitativen Forschung in Form der schriftlichen Befragung. Die einzelnen Themenbereiche, die als Fragen im Leitfaden der Interviews auftraten, wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse in 35 Kategorien kodiert, um diese dann in einer Tabelle zusammenzuführen. Ausgehend von diesen

Kategorien, wurden die 59 Fragen gebildet, die den Teilnehmer:innen mittels des Fragebogens gestellt wurden. Die qualitativen Forschungsmethoden haben reiche Erkenntnis über die Arbeitsabläufe in den einzelnen Ämtern und Geschäftsbereichen in Bezug auf Betriebsklima und Arbeitssituation sowie auf Kommunikationsmuster und genutzte oder ungenutzte Führungsinstrumente ergeben. Auch Informationen über kommunikative Störmechanismen wie konfliktäre Arbeitssituationen und daraus resultierendes Vorschlagswesen konnten hier gesammelt werden.

3.5 Quantitative schriftliche Befragung

Der Hauptfokus dieser empirischen Arbeit mit der in Punkt 3.3 dargestellten Forschungsfrage „Der positive Einfluss von Führungsinstrumenten auf die Kommunikationskultur im öffentlichen Dienst“ liegt auf der quantitativen schriftlichen Befragung im Forschungsfeld, die im Zeitraum von Mitte April bis Mitte August 2022 als Online-Befragung den 41 Mitarbeiter:innen der hier untersuchten Beispielgemeinde zur Beantwortung bereitgestellt wurde. In den folgenden Unterkapiteln wird auf die Vorbereitung, den Aufbau des Fragebogens, die Stichprobengröße und Rücklaufstatistik sowie auf die Datenanalyse und Interpretation der Ergebnisse eingegangen.

3.5.1 Hauptstudie: Vorbereitung auf schriftliche Befragung des Forschungsfeldes

Wie bereits weiter oben beschrieben, diente als Basis der schriftlichen Befragung das Material aus der qualitativen Forschungsarbeit der Vorstudie, das in Form von Protokollen der teilnehmenden Beobachtung und durch die Auswertung der neun Leitfadenterviews in ausreichender Menge vorhanden war. Mithilfe dieses Materials konnte der Fragebogen mit 59 Items konstruiert werden. Die in der Vorstudie ermittelten und für relevant befundenen Themenbereiche halfen dabei, ein möglichst realitätsnahes Ergebnisbild über die Bedürfnisse der Erforschten und Befragten zu erhalten (siehe Protokolle und Dokument zur Inhaltsanalyse im Anhang). Somit dienten die Ergebnisse aus der Vorstudie auch der Gewährleistung der Validität dieser Forschungsarbeit.

3.5.2 Aufbau und Auswertung des Fragenkatalogs

Vor der ersten Frage des Fragebogens konnten die Teilnehmer:innen ein einleitendes Anschreiben lesen, das einleitende und aufklärende Informationen zur Befragung beinhaltete. Ziel und Zweck des Anschreibens war – neben der obligatorischen Aufklärung über das Projekt sowie zur Wahrung der Anonymität und Umgang mit den Daten nach

DSGVO – auch die Motivierung der Befragten zur Teilnahme. Diese Erklärung beinhaltet eine Einleitung über den Rahmen, in welchem die Befragung stattfand sowie Hinweise zur Dauer und zur Verständlichkeit des Wortes „Vorgesetzte:r“. Das Anschreiben ist im Folgenden in seiner Ganzheit abgebildet:

Liebe Mitarbeiterin oder lieber Mitarbeiter der Gemeinde,

im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang „Speech Communication and Rhetoric“ am Lehrstuhl für Mündliche Kommunikation und Sprecherziehung an der Universität Regensburg untersuche ich die **Kommunikationskultur bei Ihnen im Hause** und möchte in Zusammenarbeit mit der Studiengangsleiterin Frau Dr. Brigitte Teuchert (Zentrum für Sprache und Kommunikation/Uni Regensburg) **eine schriftliche Befragung** durchführen. In der folgenden Befragung geht es um die Kommunikationsweise in Ihrer Behörde. **Die Befragung ist an alle Arbeitnehmer:innen der Gemeinde der Bereiche Bauhof, Wasserwerk, Kläranlage und Verwaltung adressiert.** Ausgenommen ist die Leitung (Bürgermeister ~~Studiengang Design und Gestaltung/Arbeits Design~~).

Hinweis: in den Fragen ist mit "Vorgesetzter" stets der direkte disziplinarische und fachliche Vorgesetzte gemeint.

Damit ein möglichst umfassendes Bild über das gelebte mündliche Kommunikationsverhalten konstruiert werden kann, möchte ich Sie ganz herzlich zu dieser Befragung einladen.

Für jede Stimmabgabe bin ich sehr dankbar, da sie zu einer höheren Aussagekraft der Ergebnisse beiträgt!

Für die Beantwortung des Fragebogens benötigen Sie etwa 15 Minuten.

Die Befragung ist freiwillig und erfolgt anonym. Die Ergebnisse werden im Rahmen meiner Abschlussarbeit (in aggregierter Form) veröffentlicht.

Rückschlüsse auf Ihre Person sind weder beabsichtigt noch möglich. Ihre Daten werden unter keinen Umständen an Dritte weitergegeben.

Für Fragen und Anregungen können Sie mich gern kontaktieren (~~mailto:fabian.garbisch@uni-regensburg.de, Mobil: 0176 1761188~~).

Vielen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen,

Falko Garbisch

Abbildung 13 (eig. Darst.): Anschreiben im Fragebogen (nach Aufruf des Links)

Die Teilnehmer:innen wurden zunächst aufgefordert, Angaben zu ihrer Person zu machen (Items 1-3), um einen Überblick über die Heterogenität der Stichprobe zu bekommen.

Item 1:

1. Mein Arbeitsbereich

Nur 1 Kreuz: Bitte kreuzen Sie das für Sie Passende an

- Verwaltung (auch Büro- und Reinigungskräfte)
- Bauhof (auch Wasserwerk und Kläranlage)

Abbildung 14 (eig. Darst.): Item 1: *Mein Arbeitsbereich* aus Fragebogen

Item 2:

2. Altersklasse

Nur 1 Kreuz: Bitte kreuzen Sie das für Sie Passende an

- bis 25 Jahre
- 26-35 Jahre
- 36-45 Jahre
- 46-55 Jahre
- 56+ Jahre

Abbildung 15 (eig. Darst.): Item 2: *Altersklasse* aus Fragebogen

Item 3:

3. Betriebszugehörigkeit

Nur 1 Kreuz: Bitte kreuzen Sie das für Sie Passende an

- bis 3 Jahre
- ab 3 Jahre
- ab 5 Jahre
- ab 10 Jahre
- ab 20 Jahre

Abbildung 16 (eig. Darst.): Item 3: *Betriebszugehörigkeit* aus Fragebogen

Für den strukturellen Aufbau des Fragebogens wurde zum überwiegenden Teil die Likert-Skala mit fünf Merkmalsausprägungen verwendet (Abbildung 17).

Bitte kreuzen Sie das für Sie passende an – von links nach rechts:

sehr unzutreffend – trifft überwiegend nicht zu – teils teils – trifft überwiegend zu – trifft vollkommen zu

8. Ich finde das Betriebsklima motivierend.



Abbildung 17 (eig. Darst.): Beispiel eines Items (Nr. 8) nach Likert (fünf Merkmalsausprägungen)

Ausgenommen sind die weiter oben dargestellten Items 1-3 (Abb. 14-16) sowie die vier Möglichkeiten für Mehrfachnennungen in den Items 9, 24, 31 und 53 (exemplarisch, Abb. 18) sowie die Filterfragen nach Häufigkeiten in den Items 12b, 33 und 35 (ohne Darstellung, Schema „1 Kreuz“ wie in Items 1-3).

9. Das Betriebsklima wird durch Folgendes negativ beeinflusst.

Mehrfachnennungen möglich!

- nichts
- wenig wertschätzender Umgang
- unangemessener Umgangston
- umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit
- mangelnde Unterstützung durch Kolleg:innen
- mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte/Mitarbeiter:innen
- Sonstiges

Abbildung 18 (eig. Darst.): Beispiel einer Mehrfachnennung, hier Item 9

Die nach dem Sozialforscher Rensis Likert benannte Skalierungsverfahren eignet sich besonders gut für Befragungen innerhalb von Organisationen, wie etwa Mitarbeiterbefragungen, um eine differenzierte Aussage über subjektiv Empfundenes innerhalb eines Bereiches oder zu einem Thema zu bekommen. Um sich thematisch der Forschungsfrage nach dem Einfluss der Führungsinstrumente auf die Kommunikationskultur zu nähern, wurden die Begriffe *Betriebsklima* und *Arbeitsatmosphäre* ins Zentrum der Betrachtung und an den Anfang der Befragung gestellt (Items 4-9). Beide Begriffe sind wie bereits in Kapitel 2.2.4 beschrieben, weitgehend synonym zu betrachten und bilden das Fundament für die Kommunikationskultur in einer Organisation. Zu einer guten Kommunikationskultur des öffentlichen Dienstes gehört selbstverständlich ein wertschätzender sozialer Umgang miteinander und eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Um also die Hypothese zu überprüfen, ob die Führungsinstrumente *Feedback- und Mitarbeitergespräche*, *Informationsfluss* und *Wertschätzung* tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Kommunikationskultur haben, wurde beim Aufbau des Fragebogens für die schriftliche Befragung folgendermaßen vorgegangen: Die einzelnen Items des Fragebogens bilden (1.) das allgemeine Betriebsklima als Indikator für die übergreifende Kommunikationskultur ab (z.B. "Ich kann mit meinen Kolleg:innen produktiv zusammenarbeiten") und erheben (2.) Aussagen zu einer Reihe von möglichen Einflüssen, wie etwa der Umgang mit kritischen Themen und Problemen, die Verhältnisse zw. Mitarbeiter:innen, Vorgesetzten, Leitung und Personalrat sowie etwa Kommunikationsstörungen und konfliktären Situationen (z.B. "Zu Missverständnissen in der Kommunikation mit meinen Kolleg:innen kommt es selten"). Diese in den Items des Fragebogens abgefragten Einflussfaktoren wurden in thematischen Skalen zusammengefasst (je. 2-5 Items pro Skala), um im nächsten Schritt ihre Korrelationen mit den einzelnen Führungsinstrumenten zu analysieren. In der folgenden

Tabelle bekommt man eine Übersicht über die einzelnen Skalen, die Anzahl ihrer jeweiligen Items mit jeweils einem Beispielitem und der Reliabilitätsprüfung mittels Cronbachs Alpha⁴⁵.

Struktur und Aufbau der gebildeten thematischen Skalen des Fragebogens

Skalename	Menge Items	Beispielitem	Cronbachs Alpha
Betriebsklima	5	„Ich finde das Betriebsklima positiv“ (Item 7)	0,816
Personalrat	5	„Ich wünsche mir, dass PR und Leitung konstruktiver zusammenarbeiten“ (Item 38)	0,669
Umgang mit kritischen Themen und Problemen	5	„Kritische Themen & Probleme kann ich offen bei meinem Vorgesetzten ansprechen“ (Item 48)	0,857
Konzentriertes Arbeiten	2	„Ich kann in Ruhe meiner Arbeit nachgehen, ohne gestört zu werden“ (Item 52)	0,831
Kommunikative Missverständnisse und Konflikte/Kolleg:innen	2	„Zu Konfliktsituationen in der Kommunikation mit Kolleg:innen kommt es selten“ (Item 57)	0,768
Kommunikative Missverständnisse und Konflikte/FK und Leitung	2	„Zu Missverständnissen in der Kommunikation mit dem Vorgesetzten kommt es selten“ (Item 56)	0,844
Verhältnis MA untereinander	2	„Das Miteinander zwischen Kolleg:innen ist reibungslos“ (Item 42)	0,744
Verhältnis zw. MA und Leitung	2	„Das Miteinander zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung (BM und Geschäftsführung) ist unkompliziert.“ (Item 46)	0,775
Verhältnis zw. Personalrat und Leitung	2	Das Miteinander zwischen Leitung (BM und Geschäftsleitung) und Personalrat ist unkompliziert.“ (Item 47)	0,803
Informationsfluss von oben nach unten	5	„Ich bekomme ausreichend Informationen, die zur Ausführung meiner Tätigkeiten relevant sind“ (Item 30)	0,784
Wertschätzung	2	„Ich fühle mich wertgeschätzt von meinem Arbeitgeber“ (Item 23)	0,845
Informationsfluss von unten nach oben (auch: Offenheit)	5	„Mein Vorgesetzter hat ein offenes Ohr für meine Vorschläge und Ideen“ (Item 16)	0,875

Abbildung 19 (eig. Darst.): Übersicht thematischer Skalen mit Reliabilitätsrechnung

⁴⁵Als Richtwerte zur Messung der Reliabilität sei als gut alles > 0,8, als befriedigend alles > 0,7 und als akzeptabel alles > 0,5 (Hossiep).

Die Skalen von *Betriebsklima* bis einschließlich *Verhältnis zw. Personalrat und Leitung* bilden die zu untersuchenden Bereiche und Themen. Die Skalen von *Informationsfluss von oben nach unten* bis einschließlich *Konstruktives Feedback* bilden die Konstrukte der Führungsinstrumente. Bei diesen Konstrukten *Mitarbeitergespräche*, *Konstruktives Feedback* und *Häufigkeit Feedback* konnten keine Skalen gebildet werden, da einige dafür notwendige Items auf Grund des Fragebogendesigns nur von einem Teil der Teilnehmer:innen ausgefüllt wurden. Daher mussten sie als Einzelitems analysiert werden (siehe dazu weiter unten Kapitel 3.6). Im weiteren Analyse-Verfahren wurden nun die Korrelationen zwischen den in der Tabelle genannten Skalenkonstrukten und den einzelnen Führungsinstrumenten untersucht um signifikante Zusammenhänge zwischen Führungsinstrumenten einerseits und Elementen der Kommunikationskultur andererseits herauszufinden. Zusätzlich wurden zu einzelnen Punkten Mehrfachabfragen in den Fragebogen aufgenommen (etwa zu Wünschen für mehr Wertschätzung), deren Ergebnisse im Rahmen des Ergebnisteils deskriptiv berichtet werden.

Die Analyse und Auswertung der Rohdaten aus dem Fragebogen erfolgte mittels SSPS (Version 25). Die Daten wurden deskriptiv ausgewertet und Zusammenhänge mittels Pearson-Korrelation ermittelt. Als maximale Grenze der Irrtumswahrscheinlichkeit sei 5% definiert, was in den Sozialwissenschaften ein gängiger Wert ist (vgl. Micheel 2010, S. 155). Somit muss das Signifikanzniveau $< 0,05$ sein, um einen signifikanten und damit gültigen Wert für das Korrelationsverhältnis zweier Variablen zu erhalten (vgl. Micheel 2010, 155f). Es ist wichtig, anzumerken, dass Korrelationen keine kausalen Zusammenhänge darstellen: Es ist aus einer Korrelation also nicht abzuleiten, ob a zu b oder b zu a führt. Die Wirkrichtung ergibt sich aus den theoretischen Überlegungen, nach denen z.B. Führungsverhalten einen Einfluss auf das Betriebsklima hat (und nicht andersherum). Der Frage, ob sich diese Verhältnisse auch umkehren könnten (es also z.B. auch sein könnte, dass ein gutes Betriebsklima zu einem besseren Führungsverhalten führt), kann im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgegangen werden.

3.5.3 Pretest mit Testpersonen

Um sicherzugehen, dass der formulierte Fragebogen für alle Teilnehmer:innen in jeder Hinsicht gut verständlich ist und es zu keinen Missverständnissen bei der Beantwortung der Fragen kommt, sowohl von den Formulierungen her als auch inhaltlich, empfiehlt es sich, mehrere Testläufe mit einer Gruppe von Proband:innen im Sinne eines Pretests zu machen (vgl. Micheel 2010, 89f). In der hier vorliegenden Arbeit wurde Anfang April

2022 ein Pretest-Link an neun Proband:innen verteilt, die nicht aus dem Forschungsfeld kommen. Sie alle hatten jedoch ausreichend eigene berufliche Erfahrungen, die für einen sinnvollen prüfenden Blick und das nötige Verständnis zum Thema sorgten. Im Anschluss an den ersten Pretest wurden erste Korrekturen vorgenommen. Diese beliefen sich vor allem auf ausreichende Variation der Fragen, Verständlichkeit der Fragen, gendgerechte Sprache, Hierarchie-Logiken⁴⁶ und thematische Differenzierung. Auch das Anschreiben im Fragebogen vor dem ersten Item wurde mehrmals angepasst, sodass eine möglichst klare Aufgabenstellung und Motivierung gegeben war. Ein weiterer Vorteil eines Pretests ist die Möglichkeit, herauszufinden, wie lang die Dauer der Befragung in etwa sein wird (vgl. Mayer 2013, S. 99). In dem Pretest-Bogen des vorliegenden Falls belief sich die Dauer der Pretests auf 12-17 Min. Nach den Korrekturen wurde der Pretest-Link erneut an eine Auswahl dieser Teilnehmer:innen gesendet. Nach wenigen weiteren Korrekturen schien der Fragebogen aussagekräftig genug zu sein, um ihn dem Forschungsfeld zur Verfügung zu stellen.

3.5.4 Durchführung der Befragung mit *SoSci Survey*

Zur Gestaltung des Fragebogens wurde die Online-Software *SoSci Survey* verwendet. Mit diesem Programm lassen sich alle nötigen Schritte von der Erstellung der Befragung über die Ausführung und Auswertung des Pretests bis hin zum Download der Daten (in Excel- oder SPSS-Format) auf gut verständliche Weise durchführen. Das Programm ist zudem in nicht-kommerzieller Nutzung kostenlos.

Am 13. April wurde durch den Forschenden – nach Absprache mit dem 1. Bürgermeister – eine E-Mail an die Teilnehmer:innen versendet, die ein erklärendes Anschreiben und den Link zum Fragebogen enthielt (<https://www.sosicisurvey.de/kommunikationskultur/>). Zur Sicherstellung der Objektivität wurde der Link zum Fragebogen vom Forschenden selbst an die Mitarbeiter:innen versendet, um so eine mögliche Einflussnahme durch Dritte (wie etwa Leitung, Vorgesetzte etc.) zu vermeiden. Die Teilnehmer:innen wurden darauf hingewiesen, dass die Bereiche *Bauhof*, *Wasserwerk* und *Kläranlage* sowie die Reinigungskräfte gesondert informiert werden, da die meisten von ihnen keinen Zugang zu einem Computer mit Internet haben. Um auch hier die Objektivität zu gewährleisten,

⁴⁶Eine besondere Herausforderung stellte hier die Hierarchie-Struktur in der Behörde dar: da alle Mitarbeiter:innen (auch die Führungskräfte) an der Befragung teilnehmen sollten, musste stets eine klare Verständlichkeit gegeben sein, wer als *Vorgesetzte:r* in jedem Item konkret gemeint ist: die Führungskraft der nächsten Ebene oder der 1. Bürgermeister selbst (*Leitung*) etc.

war hier mit dem 1. Bürgermeister und seiner Sekretärin besprochen, einen Laptop im Bürgersaal (der auch als Besprechungsraum dient) zur Verfügung zu stellen, an dem die Mitarbeiter:innen der genannten Abteilungen nach einem strukturiertem Zeitplan einzeln und in Absprache mit ihren Vorgesetzten an der Online-Befragung teilnehmen können. Ursprünglich waren vier Wochen als Befragungszeitraum angestrebt (bis Mitte Mai). Nachdem der Rücklauf nach einem erhöhten Peak in den ersten Tagen in den darauffolgenden Wochen deutlich abfiel und der Forschende eine Erinnerungsmail an alle Beteiligte schickte, wurde der Befragungszeitraum verlängert. Wie man weiter unten in der Rücklaufstatistik sehen kann, liegt der Rücklauf im Bereich Verwaltung bei 100%, während der Bereich Bauhof (inkl. Wasserwerk und Kläranlage) deutlich geringer ist mit knapp 53%. Die Planung und tatsächliche Durchführung der Befragungen im Großbereich *Bauhof* stellte sich deutlich schwieriger dar als gedacht. Das mag zum einen am Personalwechsel liegen, da der Leiter des Bauhofes vor der Befragung aufgrund eines Jobwechsels aus der Behörde ausgeschieden ist, zum anderen lag es laut Aussagen des Vorarbeiters und zeitweisem Stellvertreter des Bauhofs an hoher Krankheitsrate (Corona) und folglich an langen Urlaubsausfällen, die Engpässe zur Folge gehabt hätten. Auch mehrmaliges Nachfassen durch den Forschenden im hier koordinierend agierenden Sekretariat und beim Bürgermeister selbst sowie beim stellvertretenden Bauhofleiter brachte nur kleine Erfolge. So wurde die Befragung nach mehrmaliger Fristverlängerung auf insgesamt knapp vier Monate Befragungszeit Anfang August beendet, da nicht zu erwarten war, dass sich der Rücklauf im Bauhof noch verändern würde. Die größte Hürde schien tatsächlich der Zugang zu einem internetfähigen PC oder einem anderen Endgerät wie etwa einem Smartphone gewesen zu sein. Das ist im Jahre 2022 durchaus interessant und ist mit Sicherheit auch dem Umstand des schlechten Digitalisierungsfortschritts in deutschen Behörden geschuldet.

3.5.5 Stichprobe und Rücklaufstatistik

Das Teilnehmerfeld der Befragung umfasst 43 bzw. 41 Mitarbeiter:innen der Gemeindeverwaltung inklusive Reinigungskräfte und angegliederte Bereiche *Musikschule*, *Bauhof*, *Kläranlage* und *Wasserwerk*. Diese Abweichung von zwei Personen auf der nachfolgend abgebildeten Liste der Teilnehmer:innen kommt durch folgenden Grund zustande: zum Beginn der Forschungsarbeit (Vorstudie) waren in der Gemeinde 43 Mitarbeiter:innen angestellt (inkl. angegliederte Bereiche), die dem Forschungsprojekt zur Verfügung standen. Zum Zeitpunkt der Versendung des Fragebogens (13. April 2022) waren bereits zwei

Mitarbeiter:innen gegangen und bis zum Ende der Studie nicht mehr ersetzt worden (je eine Person im Bereich *Verwaltung* und im Bereich *Bauhof*). Somit beträgt die korrekte Anzahl Teilnehmer:innen für die quantitativen Interviews 41 Personen.

Ähnlich der Selektion der qualitativen Interviewpartner:innen ist bei der hier vorliegenden Stichprobe eine hohe Heterogenität im Teilnehmerfeld zu erkennen, da dieses alle Angestellten in der Gemeinde umfasst (mit Ausnahme des 1. Bürgermeisters als Arbeitgeber). Die nachfolgende Tabelle wurde dem Forschenden vom Sekretariat als vollständige Teilnehmerliste übergeben, inklusive der individuellen E-Mailadressen aller Verwaltungsmitarbeiter:innen sowie der Angestellten der Musikschule. Sie ist die offizielle Teilnehmerliste für die Befragung. Die Teilnehmer:innen der Bereiche *Reinigung*, *Bauhof*, *Kläranlage* und *Wasserwerk* hatten Sammel-Mailadressen und sind daher separat zu betrachten. Wie weiter oben beschreiben, bekamen am 13. April alle individuellen E-Mail-Adress-Empfänger:innen eine einleitende und aufklärende E-Mail mit einem Anschreiben und dem Link zur Befragung. Diese E-Mail beinhaltete eine ausführliche Aufklärung über das genaue Vorgehen. Zudem wurden die Teilnehmer:innen über die Wahrung des Datenschutzes und ihrer Anonymität aufgeklärt.

Liste aus der Gemeinde mit Mail-Adressen für die einzelnen Teilnehmer:innen

Arbeitsbereich	Anzahl	%
Verwaltung	18 (19*)	46,34%
Reinigungskräfte	2	4,88%
Musikschule	2	4,88%
Bauhof	13 (14*)	34,15%
Wasserwerk	2	4,88%
Kläranlage	4	9,76%
Gesamt	43	104,8%
Abzgl. ausgeschiedene Personen	41	100%

*jeweils 1 Teilnehmer:in nach Vorstudie Behörde verlassen, konnte nicht an Fragebogen teilnehmen. Daher ist die Gesamtzahl 41.

Abbildung 20 (eig. Darst.): Liste Teilnehmerfeld von Gemeinde

Nach dem Befragungszeitraum hatten 33 von den 41 Befragten das Interview ausgefüllt. Ein Interview wurde von der Software (SoSci Survey) als ungültig deklariert. Es war zwar bis zur letzten Seite (Seite 20) ausgefüllt, aber offensichtlich nicht bis zur letzten Frage.

Die gültigen Fragebögen enthalten dafür jedoch keinerlei fehlende Werte bei einzelnen Fragen. Insgesamt sind 32 von 41 Interviews gültig, was einer gültigen Rücklaufquote von 78,05% entspricht.

Die Zahlen der Rücklaufquoten in den einzelnen Bereichen unterscheiden sich dabei stark voneinander. Im Bereich *Bauhof* beträgt sie lediglich 52,63%, im Bereich *Verwaltung* ist sie dagegen mit 100% perfekt. Die Gründe für dieses Abschneiden wurden weiter oben bereits erläutert.

Der Rücklauf in der Übersicht:

Bereich	Häufigkeit	Teilnahme	Anteil in Prozent
Bauhof (komplett)	18	10	52,63%
Verwaltung (komplett)	22	22	100%

Abbildung 21 (eig. Darst.): Rücklaufstatistik in Zahlen und Prozent

Durch den stark unterschiedlich ausgeprägten Rücklauf der beiden Abteilungen, die sonst beinahe ausgewogenen Parteien darstellen (18 zu 22 MA), ergibt sich ein starkes Gefälle im Hinblick auf die vertretene Häufigkeit im Ergebnis, zugunsten der Verwaltung mit knapp 69% zu 31%.

Arbeitsbereich (Item 1)

Item Nr.	Arbeitsbereich*	Anzahl	%
1	Verwaltung	22	68,75%
1	Bauhof	10	31,25%

*Arbeitsbereiche:

Verwaltung = auch Büro- und Reinigungskräfte sowie Leitung und Sekretariat Musikschule

Bauhof = auch Wasserwerk und Klärwerk

Abbildung 22 (eig. Darst.): Rücklauf Teilnehmerfeld *Arbeitsbereich*

Betrachtet man den Altersquerschnitt über alle Teilnehmer:innen hinweg, bilden die Gruppe der 26-35-Jährigen mit 25% den größten Anteil. Dicht gefolgt der 36-45-Jährigen mit knapp 22%. Die Jüngsten (bis 25 Jahre) und die Ältesten (56+ Jahre) bilden je die drittgrößten Gruppen mit jeweils knapp 19%. Schlusslicht sind die 46-55-Jahre alten Befragten mit 15,6%.

Altersklasse (Item 2)

Item Nr.	Altersklasse	Anzahl	%
2	bis 25 Jahre	6	18,75%
2	26-35 Jahre	8	25%
2	36-45 Jahre	7	21,88%
2	46-55 Jahre	5	15,63%
2	56+ Jahre	6	18,75%

Abbildung 23 (eig. Darst.): Rücklauf Teilnehmerfeld *Altersklasse*

Betrachte man die Betriebszugehörigkeit in Jahren im Teilnehmerfeld, kommt man zu folgendem Schluss: die Gruppen ab 5 und ab 10 Jahren sind mit je gut 28% auf dem 1. Platz und machen zusammen bereits 56% der Gesamtzahl der Mitarbeiter:innen aus. Auf Platz 2 folgt die Gruppe mit bis 3 Jahre Betriebszugehörigkeit (unter ihnen mit hoher Wahrscheinlichkeit die vier Azubis der Gemeindeverwaltung). Sie kommen auf knapp 22%. Gruppe drei sind diejenigen, die am längsten dabei sind, mindestens 20 Jahre. Es sind vier bzw. 12,5%. Schlusslicht in dieser Betrachtung bilden diejenigen mit einer Betriebszugehörigkeit zwischen 3 und 5 Jahren., mit 9,4%.

Betriebszugehörigkeit (Item 3)

Item Nr.	Betriebszugehörigkeit	Anzahl	%
3	bis 3 Jahre	7	21,88%
3	ab 3 Jahre	3	9,38%
3	ab 5 Jahre	9	28,13%
3	ab 10 Jahre	9	28,13%
3	ab 20 Jahre	4	12,5%

Abbildung 24 (eig. Darst.): Rücklauf Teilnehmerfeld *Betriebszugehörigkeit*

Anhand der oben gezeigten Daten zu den Teilnehmer:innen der Stichprobe kann man sagen, dass der Querschnitt des Feldes gut gemischt ist und dass die Befragten zum Teil recht jung und frisch im Beruf sind. Das sorgt für eine gute Ausgeglichenheit im Teilnehmerfeld. Im öffentlichen Dienst hätte man durchaus auch erwarten können, dass der Schnitt von Alter und Betriebszugehörigkeit deutlich höher liegt als hier der Fall. Dieser Aspekt ist bei der Bewertung und Diskussion zu beachten und mit einzubeziehen.

3.6 Ergebnisdarstellung und Auswertung schriftliche Befragung

Im Folgenden wird zuerst das Betriebsklima der untersuchten Verwaltung dargestellt, bevor die Korrelationen der einzelnen Führungsinstrumente mit den Elementen der Kommunikationskultur analysiert werden. Innerhalb dieser Teilkapitel finden sich zudem deskriptive Auswertungen von Feldern mit Vertiefungsfragen zu den jeweiligen Führungsinstrumenten.

3.6.1 Bewertung des Betriebsklimas

Wie in Kapitel 3.5.2 beschrieben, wurden die Teilnehmer:innen in den Items 4-9 zum Betriebsklima befragt. Das ermöglicht dem Forschenden, einen Einblick in das subjektive Empfinden der Befragten in diesem Bereich zu bekommen. Im Folgenden werden die Werte zum Betriebsklima hinsichtlich Anstellungsbereich, Alter und Betriebszugehörigkeit deskriptiv verglichen.

Balkendiagramm zum positiv empfundenen Betriebsklima nach Anstellungsbereich⁴⁷

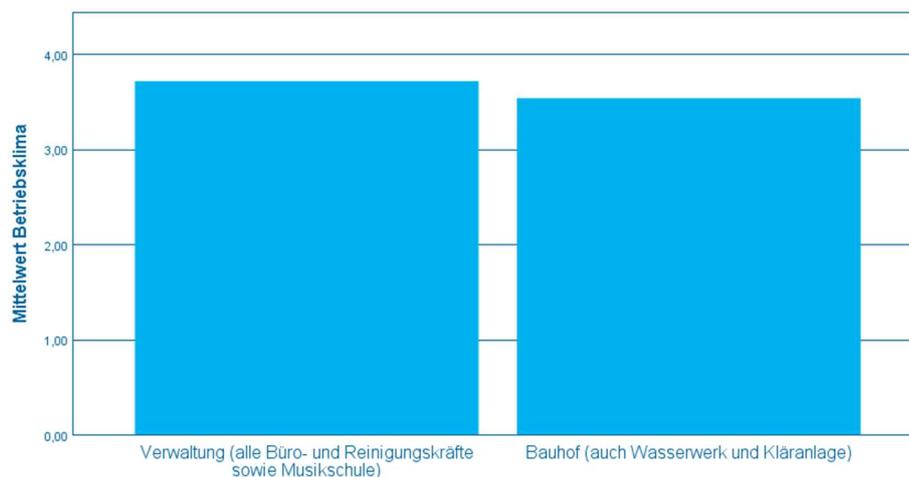


Abbildung 25 (eig. Darst.): Mittelwerte der Skala *Betriebsklima* nach Anstellungsbereich

Anhand dieses Balkendiagramms kann man erkennen, dass der Unterschied hinsichtlich des empfundenen Betriebsklimas zwischen den Bereichen *Verwaltung* und *Bauhof* nicht sehr hoch ist. Kumuliert zeigen beide Balken einen Mittelwert von 3,66 an, was einer Merkmalsausprägung zwischen „teils teils“ und „trifft überwiegend zu“ entspricht (mit der Tendenz zu „trifft überwiegend zu“). In der Einzelbetrachtung kommt der Bereich

⁴⁷Die Skala, um den dargestellten Mittelwert zu interpretieren, ist die folgende: 1) sehr unzutreffend, 2) trifft überwiegend nicht zu, 3) teils teils, 4) trifft überwiegend zu, 5) trifft vollkommen zu.

Verwaltung auf 3,78 im Mittel, die Gruppe *Bauhof* auf 3,54. Die fünf abgefragten Items zum Betriebsklima (die in der Skala gesammelt erfasst wurden) waren folgende:

Item 4	Ich kann mit meinen Kolleg:innen produktiv zusammenarbeiten
Item 5	Ich kann mit meiner:meinem Vorgesetzten produktiv zusammenarbeiten
Item 6	Mein:e Vorgesetzte:r trägt zu einem positiven Betriebsklima bei
Item 7	Ich finde das Betriebsklima positiv
Item 8	Ich finde das Betriebsklima motivierend

Abbildung 26 (eig. Darst.): Übersicht Items für Skala *Betriebsklima*

Balkendiagramm zum positiv empfundenen Betriebsklima nach Altersklasse

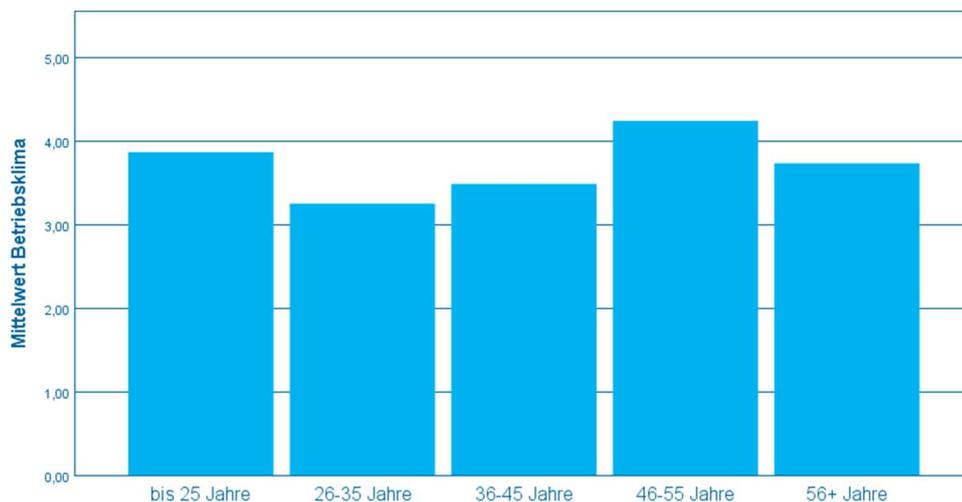


Abbildung 27 (eig. Darst.): Mittelwerte *Betriebsklima* nach Altersklasse

Nach Altersklassen sortiert liest sich die Auswertung so, dass die Gruppe der 46-55-Jährigen die positivste Einstellung zum Betriebsklima aufweist, ihr Mittelwert liegt bei 4,24. Auch die jüngste Gruppe der bis 25-Jährigen bewertet das Betriebsklima mit im Mittel 3,87 verhältnismäßig besser als der Durchschnitt. Schwächste Gruppe sind die 26-35-Jährigen. Sie kommen nur auf einen Wert von 3,25. Die 36-45-Jährigen liegen bei 3,49. Die älteste Gruppe von 56+-Jahre kommt auf 3,73. Während die Jüngsten ziemlich zufrieden sind, sind die zweitjüngsten am Unzufriedensten. Dass die Gruppe der 46-55-Jährigen am Glücklichsten mit dem Betriebsklima in der Behörde ist, könnte damit zu tun haben, dass in ihr die meisten Mitarbeiter:innen mit der längsten Betriebszugehörigkeit sind – siehe folgendes Diagramm:

Balkendiagramm zum positiv empfundenen Betriebsklima nach Betriebszugehörigkeit

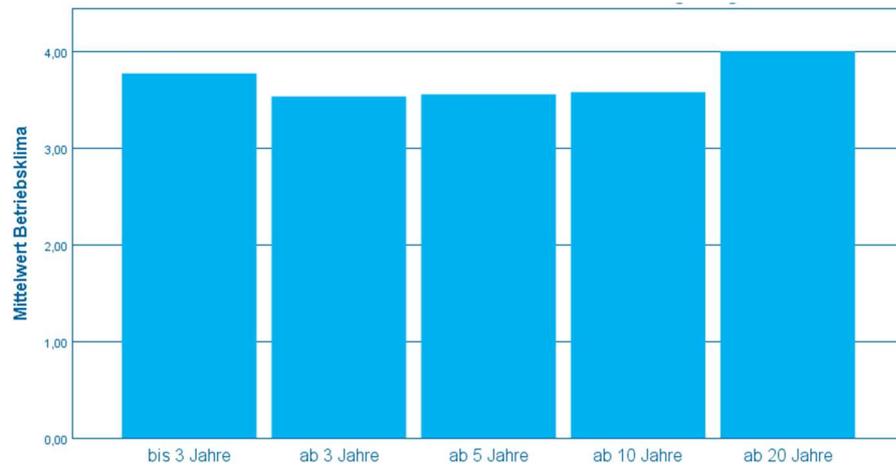


Abbildung 28 (eig. Darst.): Mittelwert *Betriebsklima* nach Betriebszugehörigkeit

Bei der Analyse zum Betriebsklima mit Sicht auf die Betriebszugehörigkeit lässt sich schnell feststellen, dass jeweils die neuesten und die erfahrensten Mitarbeiter:innen am Positivsten gegenüber dem Betriebsklima in der Gemeinde eingestellt sind. Die Mitarbeiter:innen mit 20 Jahren Betriebserfahrung oder mehr haben einen Mittelwert von 4, die Jüngsten einen von 3,77. Eine kleine Delle im Diagrammbild weisen die drei mittleren Gruppen *ab 3 Jahre*, *ab 5 Jahre* sowie *ab 10 Jahre* mit 3,53, 3,56 und 3,58 (in entsprechender Reihenfolge) im Mittel auf. Anschließend wurde noch nach möglichen Indikatoren gefragt, die das Betriebsklima aus Sicht der Befragten negativ beeinflussen (Item 9).

Balkendiagramm zu negativen Einflüssen auf das Betriebsklima

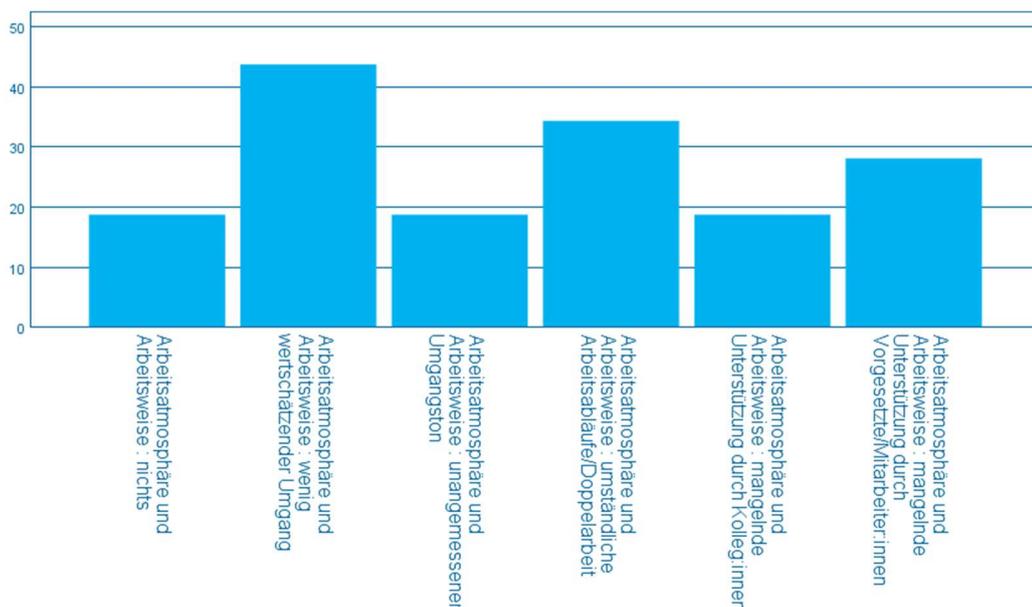


Abbildung 29 (eig. Darst.): Negative Einflüsse auf das Betriebsklima

Übersicht der Fälle einzelner Indikatoren für negatives Betriebsklima

Antwortmöglichkeit	Häufigkeit	Gesamt	Gültige Prozent
Nichts	6	32	18,8%
Wenig wertschätzender Umgang	14	32	43,8%
Unangemessener Umgangston	6	32	18,8%
Umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit	11	32	34,4%
Mangelnde Unterstützung durch Kolleg:innen	6	32	18,8%
Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte/Mitarbeiter:innen	9	32	28,1%
Sonstiges (Freitextfeld)	2	32	6,3%

Abbildung 30 (eig. Darst.): Mehrfachnennungen negativer Einflüsse auf das Betriebsklima

Unter allen 32 gültigen Antworten der Interviewten fällt auf, dass der größte negative Einflussfaktor auf das Betriebsklima die Empfindung wenig wertschätzenden Umgangs ist, der von 43,8% der Teilnehmer:innen angekreuzt wurde (Häufigkeit 14 von 32). Auch umständliche Arbeitsabläufe und Doppelarbeit erreichen 34,4% Zustimmung. Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte (aus Mitarbeitersicht) oder durch Mitarbeiter:innen (aus Sicht der Vorgesetzten) gaben immerhin 9 Befragte an, das sind 28,1%. Weniger schwer beeinträchtigen nach Meinung der Interviewten die mangelnde Unterstützung durch Kolleg:innen und ein möglicher unangemessener Umgangston das Betriebsklima (jeweils 6 Antworten bzw. 18,8%). Ebenfalls 18,8% der Befragten gaben „nichts“ als negativen Einfluss auf das Betriebsklima an. In der Auswahl „Sonstiges“ wurden zwei Eintragungen im Freitextfeld vorgenommen. 1x wurde genannt „Es wird viel hinter dem Rücken einer Person gesprochen“ und 1x „zu wenig Gehalt. Immer wieder aufkommende Diskussionen wegen diesem Thema.“ Es ist interessant, dass die zuletzt zitierte Person offenbar die Punkte Betriebsklima und monetäre Vergütung miteinander verbindet. Nach der Formulierung wirkt es so, als wäre es eine regelmäßig geführte Diskussion unter mehreren Personen, auch wenn der Punkt nur von einer Person angemerkt wurde.

3.6.2 Analyse der Führungsinstrumente und ihr Einfluss auf die Kommunikation

Um den Einfluss der Führungsinstrumente auf die Kommunikationskultur zu ermitteln, werden im Folgenden die Korrelationen der entsprechenden Skalen zu Feedback (nach Häufigkeit und Konstruktivität), zu Mitarbeitergesprächen, zum Informationsfluss (von oben nach unten und umgekehrt, sowie Offenheit) und zu Wertschätzung dargestellt (zur Frage der Kausalität und entsprechenden Einschränkungen siehe Kap. 3.5.2).

Um die Hypothese dieser Forschungsarbeit zu verifizieren, dass verschiedene Führungsinstrumente positiven Einfluss auf die Kommunikationskultur und ihre Faktoren nehmen können, werden in den folgenden Unterkapiteln mögliche Korrelationen der Führungsinstrumente zu den thematischen Gebieten des Fragebogens geprüft. Diese Themen sind: *Betriebsklima, Personalrat, Kritische Themen und Probleme, Konzentration bei der Arbeit, Missverständnisse und konfliktäre Situationen sowohl mit Kolleg:innen also auch mit Vorgesetzten*. In jedem der folgenden Unterkapitel werden die Korrelationen – wenn vorhanden – in einer Übersichtstabelle inkl. ihres Signifikanz-Wertes dargestellt. Dabei wird ab 0,1 von einer schwachen, ab 0,3 von einer mittleren und ab 0,5 von einer starken Korrelation ausgegangen.

3.6.2.1 Feedback (Häufigkeit Feedback & konstruktives Feedback)

Der Einfluss der Häufigkeit von Feedback

Bereich	Korrelation	Signifikanz
Betriebsklima	-	-
Personalrat	-	-
Kritische Themen und Probleme	$r = 0,367$	$p = 0,039$
Konzentration bei der Arbeit	-	-
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit Kolleg:innen	-	-
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten	-	-
Verhältnis Kolleg:innen untereinander	-	-
Verhältnis Mitarbeiter:innen /Leitung	-	-
Verhältnis Personalrat/Leitung	-	-

Abbildung 31 (eig. Darst.): Korrelationen sämtlicher Bereiche mit *Regelmäßigkeit Feedback*

Bei der Analyse der Korrelationsverhältnisse lässt sich feststellen, dass es nur einen gültigen Zusammenhang mit mittlerem Korrelationskoeffizienten gibt ($r = 0,367$): die Kor-

relation zwischen der Regelmäßigkeit von Feedback spricht für einen signifikanten Einfluss ($p = 0,039$) der Regelmäßigkeit auf den Umgang mit kritischen Themen und Problemen. Die weiteren Bereiche fallen hier nicht ins Gewicht.

Der Einfluss konstruktiven Feedbacks

Bereich	Korrelation	Signifikanz
Betriebsklima	$r = 0,556$	$p = 0,007$
Personalrat	-	-
Kritische Themen und Probleme	$r = 0,453$	$p = 0,034$
Konzentration bei der Arbeit	-	-
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit Kolleg:innen	$r = 0,490$	$p = 0,021$
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten	$r = 0,545$	$p = 0,009$
Verhältnis Kolleg:innen untereinander	$r = 0,476$	$p = 0,025$
Verhältnis Mitarbeiter:innen /Leitung	$r = 0,578$	$p = 0,005$
Verhältnis Personalrat/Leitung	$r = 0,729$	$p = 0,001$

Abbildung 32 (eig. Darst.): Korrelationen sämtlicher Bereiche mit *konstruktiven Feedbacks*

Die Auswertung des Einflusses konstruktiven Feedbacks auf die verschiedenen Bereiche zeigt ein komplett anderes Bild als das der Häufigkeit von Feedback. Beinahe alle Bereiche weisen hohe, signifikante Korrelationen auf. Die höchste Korrelation zeigt sich beim Verhältnis zwischen Personalrat und Leitung (mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0,729$ und eine Signifikanz von $p = 0,001$). Auf die Arbeit des Personalrats an sich sowie auf die Konzentrationsfähigkeit bei der Arbeit hat konstruktives Feedback jeweils keinen signifikanten Einfluss.

Es ist somit deutlich dargestellt, dass die Regelmäßigkeit des Feedbacks kaum relevant für die Befragten ist, die Konstruktivität hingegen sehr. Größeren Einfluss auf eine positive Kommunikationskultur hat somit nicht die Regelmäßigkeit, sondern die Qualität des Feedbacks.

3.6.2.2 Mitarbeitergespräche

Der Einfluss von Mitarbeitergesprächen (MAGs)

Bereich	Korrelation	Signifikanz
Betriebsklima	$r = 0,518$	$p = 0,002$
Personalrat	-	-
Kritische Themen und Probleme	$r = 0,482$	$p = 0,005$
Konzentration bei der Arbeit	$r = 0,352$	$p = 0,048$

Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit Kolleg:innen	-	-
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten	r = 0,513	p = 0,003
Verhältnis Kolleg:innen untereinander	-	-
Verhältnis Mitarbeiter:innen /Leitung	r = 0,471	p = 0,006
Verhältnis Personalrat/Leitung	-	-

Abbildung 33 (eig. Darst.): Korrelationen sämtlicher Bereiche mit *Mitarbeitergesprächen*

Schaut man auf die Tabelle, so findet man einige Korrelationen vor. Signifikante mit Mitarbeitergesprächen findet man bei *Betriebsklima* ($r = 0,518$), *Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten* ($r = 0,513$), *Kritischen Themen und Problemen* ($r = 0,482$), *Verhältnis Mitarbeiter:innen und Leitung* ($r = 0,471$) und *Konzentration bei der Arbeit* ($r = 0,352$). Keine signifikanten Korrelationen ergeben *Personalrat*, *Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit Kolleg:innen*, *Verhältnis Kolleg:innen untereinander* und *Verhältnis Personalrat und Leitung*. Hieraus lässt sich ableiten, dass der Einfluss dieses Führungsinstrumentes nicht so groß ist, wenn es sich um das Verhältnis der Kolleg:innen untereinander handelt. Starken Einfluss kann man im Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitern – etwa indem Missverständnisse vermieden werden – sowie im Empfinden des positiven Betriebsklimas feststellen.

3.6.2.3 Informationsfluss (von oben nach unten und von unten nach oben, *Offenheit*)

Für dieses Unterkapitel werden verschiedene Betrachtungen vorgenommen. Zuerst wird der allgemeine Informationsfluss von oben nach unten (Leitung → Führungsebene → Mitarbeiter:innen) analysiert. Daraufaufgehend wird der Informationsfluss von unten nach oben (Mitarbeiter:innen → Führungsebene → Leitung) ausgewertet. Man kann dies auch als *Offenheit* bzw. *gewidmete Zeit* der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeiter:innen beschreiben.

Informationsfluss von oben nach unten

Der Einfluss von Informationsfluss von oben nach unten

Bereich	Korrelation	Signifikanz
Betriebsklima	r = 0,619	p > 0,001
Personalrat	r = 0,386	p = 0,029
Kritische Themen und Probleme	r = 0,732	p > 0,001
Konzentration bei der Arbeit	r = 0,614	p > 0,001
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit Kolleg:innen	r = 0,413	p = 0,019

Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten	r = 0,609	p > 0,001
Verhältnis Kolleg:innen untereinander	r = 0,492	p = 0,004
Verhältnis Mitarbeiter:innen /Leitung	r = 0,739	p > 0,001
Verhältnis Personalrat/Leitung	r = 0,657	p > 0,001

Abbildung 34 (eig. Darst.): Korrelationen mit *Informationsfluss von oben nach unten*

Auf den ersten Blick kann man erkennen, dass Informationsfluss ein entscheidendes Führungsinstrument ist. Alle Bereiche weisen mittlere bis sehr hohe r-Werte auf. Die Signifikanzlevel gehen sechsmal in den höchsten Bereich von $p > 0,001$. Die drei höchsten Korrelationswerte sind das Verhältnis von Mitarbeiter:innen und Leitung ($r = 0,739$), dicht gefolgt vom Einfluss auf Kritische Themen und Probleme ($r = 0,732$) und dem Verhältnis von Personalrat und Leitung ($r = 0,657$). Auch der Einfluss auf das Betriebsklima ist an vierter Stelle mit ($r = 0,619$) sehr hoch. Daraus lässt sich ableiten, dass das Führungsinstrument *Informationsfluss* von überragender Bedeutung ist. Es verhält sich insofern wie ein übergeordnetes Instrument, dass die Instrumente Feedback und MAGs zu einem guten Informationsfluss beitragen können. Denn im Gegensatz zu den beiden spezifischen Instrumenten steht ein guter Informationsfluss nicht nur mit einem besseren Verhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung in Verbindung, sondern auch der Mitarbeiter:innen untereinander.

Informationsfluss von unten nach oben (auch: Offenheit und gewidmete Zeit)

Der Einfluss von Informationsfluss von unten nach oben

Bereich	Korrelation	Signifikanz
Betriebsklima	r = 0,361	p = 0,042
Personalrat	-	-
Kritische Themen und Probleme	r = 0,703	p > 0,001
Konzentration bei der Arbeit	r = 0,356	p = 0,046
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit Kolleg:innen	-	-
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten	r = 0,361	p = 0,042
Verhältnis Kolleg:innen untereinander	-	-
Verhältnis Mitarbeiter:innen /Leitung	-	-
Verhältnis Personalrat/Leitung	-	-

Abbildung 35 (eig. Darst.): Korrelationen mit *Informationsfluss von unten nach oben*

Die Auswertung von Informationsfluss von unten nach oben bzw. der Offenheit für Probleme, Vorschläge und Ideen des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeiter:innen ergibt, dass es hier kaum nennenswerte, das heißt signifikante, Korrelationen gibt. Eine hohe und signifikante Korrelation ergibt sich aus der Offenheit der:des Vorgesetzten bei *kritischen Themen und Problemen* ($r = 0,703$). Auf *Betriebsklima* sowie *Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten* gibt es eine identisch hohe Korrelation ($r = 0,361$). Einen ähnlich hohen Einfluss hat sie auf die Konzentration bei der Arbeit.

3.6.2.4 Wertschätzung

Das letzte hier untersuchte Führungsinstrument ist die Wertschätzung. Nachstehend folgt in Schritt eins eine tabellarische Übersicht zu den Korrelationen, wie bei den anderen Instrumenten. Im Schritt zwei wird eine Mehrfachnennung ausgewertet, die genauer analysieren soll, welche Form von Wertschätzung sich die Befragten wünschen würden.

Der Einfluss von Wertschätzung

Bereich	Korrelation	Signifikanz
Betriebsklima	$r = 0,559$	$p = 0,001$
Personalrat	-	-
Kritische Themen und Probleme	$r = 0,616$	$p > 0,001$
Konzentration bei der Arbeit	$r = 0,536$	$p = 0,002$
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit Kolleg:innen	-	-
Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten	$r = 0,396$	$p = 0,025$
Verhältnis Kolleg:innen untereinander	-	-
Verhältnis Mitarbeiter:innen /Leitung	$r = 0,450$	$p = 0,010$
Verhältnis Personalrat/Leitung	-	-

Abbildung 36 (eig. Darst.): Korrelationen sämtlicher Bereiche mit *Wertschätzung*

Bei der Draufsicht auf die vorliegende Tabelle lässt sich sehen, dass die Interviewten allem voran den Umgang mit kritischen Themen ($r = 0,616$) als wertschätzend erachten, dicht gefolgt von Betriebsklima ($r = 0,559$) und der Konzentrationsmöglichkeit ($r = 0,536$) bei der Arbeit. Weitere signifikante Korrelationsergebnisse gab es im Verhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und der Leitung ($r = 0,450$) und bei Missverständnissen und konfliktären Situationen mit den Vorgesetzten ($r = 0,396$). Ähnlich der Analyse zu den Mitarbeitergesprächen ist Wertschätzung vor allem ein Instrumentarium, das mit dem Verhältnis zwischen Führungskräften, Vorgesetzten oder der Leitung und ihren Mitarbei-

ter:innen zusammenzuhängen scheint. Zudem spielen das Arbeitsumfeld und das Betriebsklima eine größere Rolle für die Befragten. Um die Wünsche der Befragung hinsichtlich Wertschätzung genauer zu betrachten, hatten sie die Möglichkeit, sich hierzu in einer gesonderten Frage zu äußern. Die Befragten hatten hier die Möglichkeit zur Mehrfachnennung.

Balkendiagramm zur Mehrfachnennung von „mehr Wertschätzung in Form von...“

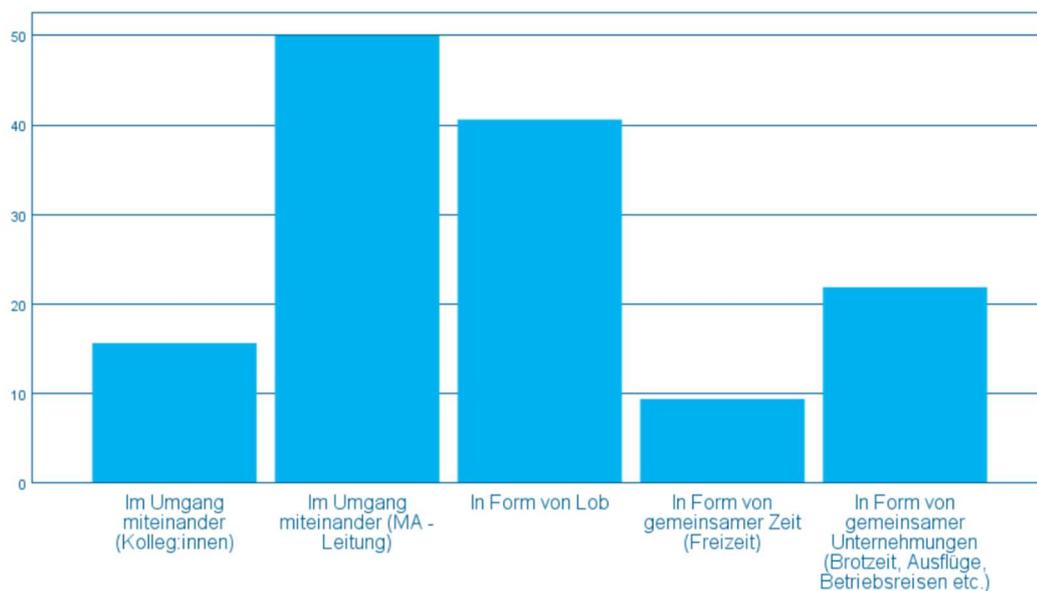


Abbildung 37 (eig. Darst.): Balkendiagramm Mehrfachnennung *Wertschätzung*

Übersicht Wertschätzung in Form von...

Antwortmöglichkeit	Häufigkeit	Gesamt	Gültige Prozent
Nicht zutreffend	6	32	18,8%
Im Umgang miteinander (Kolleg:innen)	5	32	15,6%
Im Umgang miteinander (MA - Leitung)	16	32	50%
In Form von Lob	13	32	40,6%
In Form von gemeinsamer Zeit (Freizeit)	3	32	9,4%
In Form gemeinsamer Unternehmungen (Brotzeit, Ausflüge, Betriebsreisen etc.)	7	32	21,9%
Sonstiges (Freitextfeld)	2	32	6,3%

Abbildung 38 (eig. Darst.): Ergebnis Mehrfachnennung *Wünsche Wertschätzung*

Die Interviewten gaben mit einer Häufigkeit von 50% an, dass sie sich mehr Wertschätzung im Umgang zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung wünschen. Auf dem zweiten

Platz folgt mehr Wertschätzung in Form von Lob (40,6%), darauffolgend Wertschätzung in Form gemeinsamer Unternehmungen (21,9%), mehr Wertschätzung im Umgang unter den Kolleg:innen (15,6%) und in Form von gemeinsamer Freizeitaktivitäten (9,4%). Sonstige Wünsche (6,3%) waren jeweils einmal (im Freitextfeld) „Mehr Gehalt“ und „Alle anfallenden Arbeiten die man nebenher noch macht wird als selbstverständlich angesehen.“ 18,8% der Befragten kreuzten an, dass die Frage nicht zutreffend sei.

3.6.2.5 Mehrfachnennung kommunikative Störungen und Beeinträchtigungen

Balkendiagramm zu kommunikativen Störfaktoren

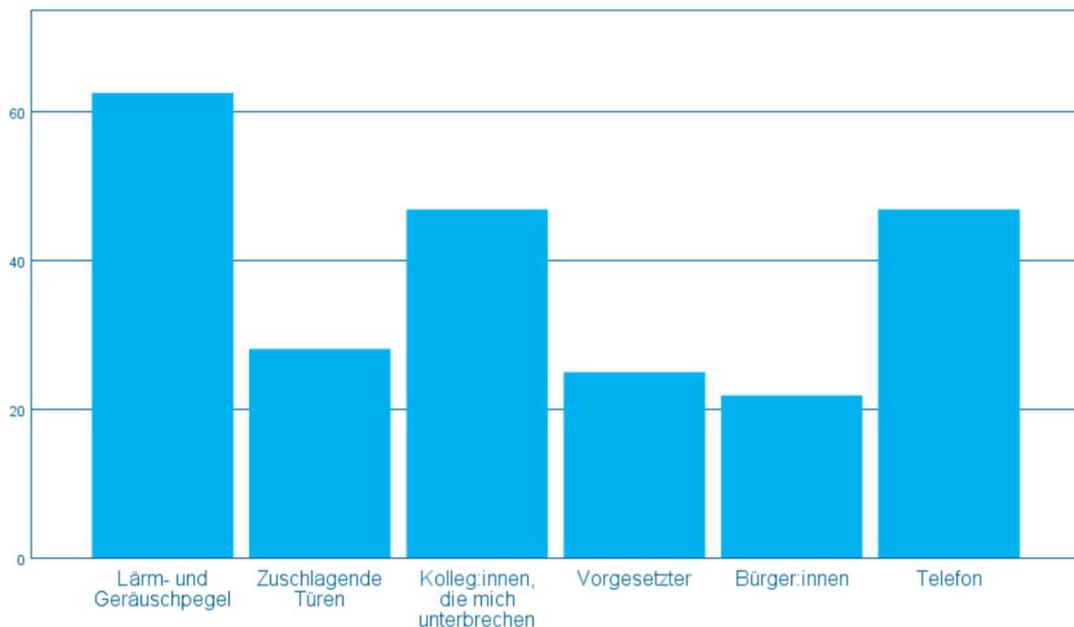


Abbildung 39 (eig. Darst.): Balkendiagramm Mehrfachnennung *Kommunikative Störungen*

Übersicht Mehrfachnennungen kommunikativer Störungsfaktoren

Antwortmöglichkeit	Häufigkeit	Gesamt	Gültige Prozent
Lärm- und Geräuschpegel	20	32	62,5%
Zuschlagende Türen	9	32	28,1%
Kolleg:innen, die mich unterbrechen	15	32	46,9%
Vorgesetzte:r	8	32	25%
Bürger:innen	7	32	21,9%
Telefon	15	32	46,9%
Sonstiges (Freitextfeld)	1	32	3,1%

Abbildung 40 (eig. Darst.): Ergebnis Mehrfachnennung *Kommunikationsstörungen*

Als stärkste Kommunikationsstörung wird von den Teilnehmer:innen der Lärm- und Geräuschpegel im Allgemeinen bewertet mit 62,5% Zustimmung. Auf Platz zwei folgen Störungen durch Telefon und Kolleg:innen mit je 15 Kreuzen (46,9%). Auch zuschlagende Türen (28,1%), Unterbrechung durch Vorgesetzte (25%) und Bürger:innen (21,9%) spielen als kommunikationsstörende Faktoren eine Rolle. Wenig aussagekräftig ist *Sonstiges*. Hier gab es nur eine Antwort im Freitextfeld: „kein Faktor“ (3,1%).

3.7 Ergebnisinterpretation und Diskussion

Mich auf die Aussage von Steiner und Benesch beziehend, nach denen Ergebnisinterpretation und Diskussion in der Ich-Form üblich und gewünscht ist, wird dieser abschließende Teil des dritten Kapitels entsprechend formuliert (vgl. Raab-Steiner und Benesch 2018, S. 173).

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, auf die Gesamtheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst einzugehen. Daher ist die analysierte Stichprobe mit den 41 Befragten und 32 gültigen Rückläufern aus einer einzigen Behörde nur ein sehr kleiner Ausschnitt aus dem untersuchten Bereich und hat nicht den Anspruch der Allgemeingültigkeit für die öffentliche Verwaltung. Es bleibt mir als Grundlage zur Ergebnisbesprechung nur die induktive Form der Interpretation, vom Einzelfall ausgehend auf den Gesamtfall zu schließen. Diese Vorgehensweise birgt jedoch auch immer die Gefahr, einen Fehlschluss zu begehen (vgl. Micheel 2010, S. 29). Dies gilt insbesondere, da zwei der Führungsinstrumente nicht über Skalen, sondern nur über einzelne Items erhoben wurden und da Korrelationen nur Aussagen über Zusammenhänge, nicht jedoch über Kausalitäten ermöglichen.

Zu Beginn der Ergebnisdarstellung habe ich eine Analyse über das subjektive Empfinden zum geltenden Betriebsklima in der Gemeinde gemacht. Um einen erneuten Blick auf die Definition von *Betriebsklima* aus Kapitel 2.2.3 zu werfen, steht der Begriff vor allem für die „Qualität und Einstellung zu sozialen Beziehungen sowie Pflege derselben innerhalb der Organisation“ (Bornemann 1975, S. 128). Die beiden Bereiche *Verwaltung* und *Bauhof* unterschieden sich in den Antworten nur geringfügig voneinander. Im Vergleich der Altersgruppen und auch der Betriebszugehörigkeit konnte man Unterschiede erkennen, etwa dass die Jüngsten und auch die Neuesten das Betriebsklima positiver empfinden, als die Mittelalten mit einer mittleren Betriebszugehörigkeitsdauer, während die Gruppe der zweitältesten zugleich die Gruppe der mit der höchsten Betriebszugehörigkeit bildet und

das Betriebsklima am positivsten einschätzt. Wie aber kommt das zustande? Der Entwicklungsweg könnte meiner Ansicht nach folgender sein: die jungen Mitarbeiter:innen schätzen das Betriebsklima, weil man freundlich zu ihnen ist und ihnen hilfsbereit gegenübersteht. Oftmals ist es vermutlich auch der erste Job, bzw. die Ausbildung und sie haben keine große Vergleichsmöglichkeit. Im Laufe der Zeit offenbaren sich den Mitarbeiter:innen an der einen oder anderen Stelle unschöne Dinge, wie etwa Konflikte mit Kolleg:innen, mit Bürger:innen oder den Vorgesetzten, die zu einem negativeren Bild des Betriebsklimas führen. Wenn eine gewisse Zeit vergangen ist und viele Erfahrungen gesammelt wurden, die auch mit zunehmendem Alter einhergehen, werden die Mitarbeiter:innen wieder entspannter. Eine gewisse Egal-Haltung setzt ein, ist der Ruhestand doch nicht mehr so weit. Nach dieser Theorie müsste allerdings die älteste Gruppe ab 56 Jahren die zufriedenste sein, was jedoch nicht der Fall ist – hier wären vertiefende Interviews sinnvoll, um zu verstehen, wie es zu den Veränderungen in der Zufriedenheit im Verlauf eines Betriebslebens kommt.

Betrachtet man die negativen Einflussfaktoren, die das Betriebsklima aus Sicht der Befragten trüben, stehen *wenig wertschätzender Umgang* und *umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit* ganz oben, gefolgt von *mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte (oder Mitarbeiter:innen)*. *Wertschätzender Umgang* ist ein wenig spezifischer Begriff, sondern beschreibt viel mehr einen allgemeinen Zustand. Speziell *umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit* sind ein Spezifikum des Öffentlichen Dienstes im Allgemeinen, über die untersuchte Behörde hinausgehend. Eine große Rolle spielt dabei, dass Mitarbeiter:innen der öffentlichen Verwaltung sehr wenig eigenen Handlungsspielraum für Veränderungen haben. Die Freiheit zum selbständigen Handeln und die Möglichkeit, eigene Entscheidungen in Bezug auf die Arbeitsabläufe treffen zu können, wirkt aber stark motivierend. Meist jedoch erfolgt die direkte Kontrolle über die Qualität der Arbeit über die Vorgesetzten. Um als Team im Sinne der gesamten Behörde schneller und besser zu werden, bedarf es dringend einer stärkeren Selbständigkeit und Sicherheit gegenüber dem eigenen Kompetenzbereich (vgl. Nowotny 2005, S. 10–12). Zu häufig werden Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter:innen nicht ernstgenommen, sodass es weitestgehend

in den alten Strukturen bleibt und sich wenig nach vorn bewegt. Immer wieder kann man den altbekannten Satz „das haben wir schon immer so gemacht“ hören, wenn es darum geht, eine Veränderung in einem Arbeitsablauf zu erwirken.⁴⁸

Im Bereich von Feedback zeigt die Ergebnisanalyse ein interessantes Bild. Sämtliche Bereiche – außer dem Umgang mit kritischen Themen und Problemen – weisen keinerlei signifikanten Korrelationen auf, die mit der Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Feedbacks in Verbindung stehen. Das mag im ersten Moment vielleicht verwundern, doch bei der weiteren Analyse des Führungsinstrumentes *Feedback* kann man sehen, dass den Befragten offensichtlich ein anderer Aspekt wichtiger ist: Es ergibt sich das Bild, dass die Qualität und Güte, bezogen auf die Konstruktivität von Feedback, für die Befragten eine weitaus wichtigere Rolle spielen als die Häufigkeit. Die Korrelationen zw. konstruktivem Feedback und den anderen Bereichen waren alle bis auf zwei signifikant. Nicht signifikant war die Auswirkung konstruktiven Feedbacks auf die Beziehung zum Personalrat und auch nicht auf die Konzentration bei der Arbeit. Aus meiner Sicht ist dieses Ergebnis vollkommen nachvollziehbar, ist doch ein Feedback, in dem man offen und ehrlich eine persönliche Meinung empfängt viel wertvoller, als eines zwischen Tür und Angel, von dem man nicht recht weiß, woran man ist, auch wenn dieses regelmäßig erfolgt. In den Leitfadeninterviews aus der Vorstudie wurde mehrfach thematisiert, dass Feedback aus Mangel an Zeit nur „zwischen Tür und Angel“ stattfindet. Anders als es Hofbauer und Winkler beschreiben, wonach viele Befragungen zu dem Ergebnis kämen, dass Mitarbeiter:innen sich mehr Rückmeldung zu ihren Leistungen wünschten, ist es im vorliegenden Ergebnis umgekehrt der Fall (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 160f): Nicht unbedingt mehr, sondern konstruktiveres Feedback hängt mit positiveren Ausprägungen der Kommunikationskultur zusammen. Hofbauer und Winkler sind ebenfalls der Meinung, dass beim Feedback eben nicht nur die positive Seite – also Lob und Anerkennung – zur Sprache kommt, sondern auch „ehrlche und konstruktive Kritik“ zu den Defiziten der gefeedbackten Personen (vgl. Hofbauer und Winkler 2010, 160f). Das entspricht dem Ergebnis aus der Analyse dieser Forschungsarbeit. Demnach spielt konstruktives Feedback eine große Rolle im Verhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung sowie hinsichtlich Missverständnissen mit den Vorgesetzten und dem Betriebsklima. Laut Analyse hat je-

⁴⁸In mehreren Interviews und bei der teilnehmenden Beobachtung in der Vorstudie kam der Spruch des Öfteren zur Sprache, sowohl ernstgemeint als auch in ironisierter Form [Anm. d. V. F.G.].

doch das Verhältnis zwischen Personalrat und Leitung die höchste Korrelation mit konstruktivem Feedback. Wie kommt dieses Ergebnis zustande? Auf den ersten Blick ist das nicht verständlich. Ist hier vielleicht der Begriff *konstruktives Feedback* mehr im Sinne von Informationen oder Informationsfluss aufgefasst? Richtig einleuchtend scheint mir dieses Ergebnis nicht zu sein. Hier zeigen sich die Begrenzungen eines Konstrukts, zu dem keine Skala gebildet werden konnte. Folglich müsste es zur abschließenden Klärung anhand weiterer Items genauer abgefragt und analysiert werden.

Mitarbeitergespräche korrelieren in der Stichprobe am stärksten mit *Betriebsklima* und *Missverständnisse und konfliktäre Situationen mit den Vorgesetzten*. Das Verhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung ist ebenso signifikant, wird hier jedoch nicht ganz so hoch bewertet. Warum spielen MAGs für das Betriebsklima die größte Rolle? Offensichtlich stehen sie insbesondere mit einem durch weniger Missverständnisse belasteten Verhältnis zu den Vorgesetzten in Verbindung, während sich – ebenso wie beim Feedback – kaum Zusammenhänge zum Verhältnis der Kolleg:innen untereinander zeigen. Vielleicht liegt der übergeordnete Zusammenhang im Informationsfluss begründet, sodass MAGs und Feedback als Teilinstrumente von Informationsvergabe betrachtet werden können und gesammelt einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden in der Arbeitssituation, also dem allgemeinen Betriebsklima haben. Um es aus dem Gesichtspunkt der Kommunikationskultur zu betrachten, ist es für mich durchaus plausibel, zu vermuten, dass die Informationsvergabe allgemein einen entscheidenden positiven Einfluss auf die Kommunikationskultur in einer Organisation wie einer Behörde hat.

In der Betrachtung von Informationsfluss von oben nach unten zeigt sich, dass auch bei diesem Führungsinstrument der signifikante Einfluss auf das Verhältnis zwischen Leitung und Personalrat als sehr hoch bewertet wurde ($r = 0,657$). Im gesamten Ergebnis von Informationsfluss jedoch nur an dritter Stelle, noch vor *Betriebsklima*. Größten Einfluss hat im Ergebnis *Informationsfluss von oben nach unten* auf das Verhältnis zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung und auch auf kritische Themen und Probleme. Dieses Ergebnis ist aus meiner Sicht nicht weiter verwunderlich, da Informationen zu mehr Offenheit und Transparenz beitragen und folglich auch das Arbeitsverhältnis verbessern und mögliche Spannungen abbauen. Im Gesamtergebnis wirkt *Informationsfluss von oben nach unten* wie ein übergreifendes Instrument, das in allen Bereichen von enormer Wichtigkeit ist, wie die hohen Korrelationen belegen.

In der Betrachtung der Offenheit für Ideen, Vorschläge und Wünsche sowie gewidmeter Zeit der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeiter:innen, das der theoretischen Aufbereitung in Kapitel 2.4.4 in der Analyse auch als *Informationsfluss von unten nach oben (up-stream)* bezeichnet wurde, ergeben sich ebenfalls signifikante Korrelationsverhältnisse. Der umgekehrte Informationsfluss hat den größten Einfluss auf den Umgang mit kritischen Themen und Problemen ($r = 0,703$). Das zeigt aus meiner Sicht, dass ein offenes Ohr der Führungskraft gegenüber ihren:seinen Teamplayern unglaublich wichtig ist. Brennt einem:einer Mitarbeiter:in etwas auf der Seele, so hat bereits die Äußerung oder die Mitteilung darüber gegenüber der Führungskraft einen großen Einfluss auf die schnelle Klärung der Sorge oder des Problems. Diese Transparenz und Offenheit wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Häufigkeit von Missverständnissen und konfliktären Situationen mit dem:der Vorgesetzten sowie auf die Konzentrationsfähigkeit bei der Arbeit und auf das Betriebsklima. Wenn ich offen über meine Sorgen sprechen kann, habe ich anschließend den Kopf wieder frei für meine Aufgaben. Das trägt zu positiver Stimmung und einer guten Arbeitsatmosphäre bei.

Bei der Betrachtung des Instrumentes *Wertschätzung* zeigen sich Überschneidungen zu Transparenz und Offenheit. In der Analyse zeigt sich, dass nahezu dieselben Bereiche als signifikant gemessen wurden, wie zuvor. Auf den Umgang mit kritischen Themen hat Wertschätzung den größten Einfluss, gefolgt von Betriebsklima und der Konzentrationsfähigkeit bei der Arbeit. Auch für das Verhältnis mit dem Vorgesetzten und bei Missverständnissen und konfliktären Situationen spielt Wertschätzung eine tragende Rolle. Diese Beobachtung ist für mich wenig überraschend, zeichnet sich gegenseitige Wertschätzung doch durch ein hohes Maß an Offenheit und Transparenz aus, aber auch durch Objektivität, Authentizität und Ehrlichkeit (vgl. Schalwat 2014, 11f): Man könnte auch sagen, dass die Offenheit für Belange, Interessen und Wünsche der Mitarbeiter (also die Möglichkeit einer Kommunikation von unten nach oben) ein wesentliches Zeichen von Wertschätzung ist.

In den Ergebnissen der Mehrfachnennung zu Wünschen für mehr Wertschätzung in der Behörde, wurden vor allem *im Umgang miteinander (Mitarbeiter:innen und Leitung)* so wie *in Form von Lob* mit der höchsten Zustimmung angekreuzt. Das passt mit dem Ergebnis der Benennung negativer Einflussfaktoren auf das Betriebsklima zusammen, wo der Umgangston eine Rolle gespielt hatte, sowie mit dem Wunsch nach mehr wertschätzendem Umgang und der Klage mangelnder Unterstützung durch Vorgesetzte. Hieraus

kann man in meinen Augen gut eine Verbindung zwischen Wertschätzung und Betriebsklima festmachen. Ein wertschätzender und offener Umgang miteinander ist eng verknüpft mit einem positiv empfundenen Arbeitsumfeld.

Abschließend folgt die Interpretation und Einbettung der Analyse zu den kommunikativen Störfaktoren, die ebenfalls einen Einfluss auf das Betriebsklima haben werden. Allem voran führen Lärm- und Geräuschpegel bei der Arbeit in den Ämtern zu Kommunikationsstörungen. Kolleg:innen, die andere unterbrechen und die Ablenkung durch Anrufer:innen kommen an zweiter Stelle der Störfaktoren. Dieses Ergebnis ist meines Erachtens nicht sehr überraschend, zumal ich im Laufe der Vorstudie bereits einige Situationen im Rathaus miterlebt und diverse Gespräche mit den Angestellten und dem 1. Bürgermeister auch über Störfaktoren geführt habe. Aufgrund des teils regen Durchlaufverkehrs in einer Behörde, liegt es nahe, dass der Geräuschpegel von einem Großteil der Mitarbeiter:innen als störend empfunden wird. Es betrifft somit bei weitem mehr als die drei bis vier Mitarbeiter:innen, die zeitgleich im weiträumigen Einwohnermelde- und Ordnungsamt im Eingangsbereich sitzen.

Es ist aus meiner Sicht vollkommen verständlich, dass die genannten Faktoren als unangenehm empfunden werden und sich schnell zu konfliktären Situationen entwickeln können, wenn das Stresslevel hochsteigt, etwa weil aufgebrachte Bürger:innen sich lautstark am Telefon oder am Schalter über verschiedene Sachverhalte beschweren oder aufgrund von Krankenstand die ohnehin schon geringe Personaldichte unter die Schmerzgrenze sinkt. Die genannten Stressfaktoren tragen ebenfalls zur Beeinträchtigung des Betriebsklimas und auch der Qualität der Kommunikationskultur bei.

Abschließend betrachtet stehen alle untersuchten Führungsinstrumente *Feedback*, *Mitarbeitergespräche*, *Informationsfluss* und *Wertschätzung* in einem messbaren und signifikanten Zusammenhang mit Faktoren innerhalb der Kommunikationskultur. Manche von ihnen scheinen stärker zu wirken als andere – zumindest bei dieser verhältnismäßig kleinen Stichprobe im Rahmen dieser Studienarbeit. Umfangreichere und präzisere Messwerte würde man erhalten, wenn die Größe des Teilnehmerfeldes erhöht würde.

4 Fazit und Ausblick: Welche Erkenntnisse die Studie bringt und was zu tun bleibt

Die dieser empirischen Arbeit zu Grunde liegende Intention des Verfassers war, in einem ersten Schritt die Kultur von Kommunikation im öffentlichen Dienst zu erforschen. Dabei lag der Fokus auf der internen Kommunikationskultur: Wie kommunizieren die Mitarbeiter:innen untereinander als Kolleg:innen, wie ist das sprachliche und nicht-sprachliche Verhalten mit den Vorgesetzten und in welchem Verhältnis mit der Leitung, in Persona dem 1. Bürgermeister und dem Geschäftsleiter? Als Forschungsfeld wurde eine kleine Behörde mit insgesamt 43 Mitarbeiter:innen mit drei Hierarchie-Leveln ausgewählt (MA, FK, Leitung). Das Rathaus einer kleinen fränkischen Gemeinde mit etwa 8.500 Einwohner:innen diente als Untersuchungsgegenstand. Ausgehend von diesem Status quo, stellte sich der Verfasser im 2. Schritt die Aufgabe, den positiven Einfluss von verschiedenen Führungsinstrumenten auf die gelebte Kommunikationskultur zu ermitteln. Unter besonderer Fokussierung auf das Betriebsklima wurde zunächst im Rahmen einer Vorstudie die nötige Wissensgrundlage geschaffen, um sich dem Arbeitsbereich des öffentlichen Dienstes zu nähern. Durch teilnehmende Beobachtung und neun Leitfadenterviews ergab sich schrittweise ein immer klareres Bild über die Arbeitsvorgänge, die Art des Umgangs miteinander sowie über konkrete positive wie negative Eigenschaften in der Kommunikation und Informationsvergabe innerhalb der untersuchten Behörde. Nach Abschluss der qualitativen Forschungsarbeit in der Vorstudie, wurde für die Erforschung quantitativer Ergebnisse ein Fragebogen konstruiert, der in 59 Fragen möglichst viele der relevanten Themen abbildete.

Ein Teil der Fragen bezog sich auf stimmungsbezogene Themen wie das Betriebsklima, dem Umgang mit kritischen Themen und Problemen oder die verschiedenen Verhältnis-konstellationen untereinander sowie auf kommunikative Störungen und konfliktäre Situationen. Der andere Teil fragte die Zufriedenheit mit und die Wichtigkeit von Führungsinstrumenten wie Feedbackkultur, Mitarbeitergespräche, Informationsfluss und Wertschätzung ab.

Im Ergebnis der quantitativen Analyse im Feld zeigte sich, dass es einen deutlichen positiven Einfluss von Führungsinstrumenten zu geben scheint, der je nach Instrument unterschiedlich starke Wirkung auf verschiedene Bereiche innerhalb einer Organisation wie

dem untersuchten Rathaus hat. Allen voran stand der Wunsch nach Information, hauptsächlich von oben nach unten gerichtet. Zwischen Informationsfluss und Wertschätzung gab es dahingehend eine Verbindung, als dass engmaschige Information als wertschätzend angesehen wird. Auch, dass sich Vorgesetzte die Zeit nehmen, um mit ihren Mitarbeiter:innen zu sprechen oder ein offenes Ohr für sie haben, wurde als wertschätzend empfunden. Der Einfluss von Mitarbeitergesprächen und die Häufigkeit von Feedback zeigte interessanterweise weniger Korrelationen als man vielleicht hätte denken können. Allerdings werden in der Gemeindeverwaltung seit mehreren Jahren keine MAGs geführt. Höchstwahrscheinlich steht dieser Fakt in Zusammenhang mit dem Ergebnis. Interessant ist, dass der Einfluss von Feedback – nach dem Wunsch nach Information – am größten ist, dass jedoch die Häufigkeit keine Rolle im Vergleich zur Qualität des Feedbacks spielt.

In der zitierten Literatur zum Thema in Kapitel 2 wird der konsequente Einsatz von Führungsinstrumenten diskutiert sowie ihr Nutzen und Einfluss auf das Organisationsgeschehen hervorgehoben. Abschließend kann man sagen, dass sich die Hypothese dieser Arbeit durch das Ergebnis der qualitativen und quantitativen Forschungsarbeit bestätigen ließ. Die Ergebnisanalyse zeigt auf, dass Führungsinstrumente keine Randerscheinung sind, die es zu vernachlässigen gilt, sondern dass sie tatsächlich Sinn machen, mit einer besseren Kommunikationskultur und einem besseren Betriebsklima in Zusammenhang stehen und somit für mehr Zufriedenheit sorgen können.

Nach allem, was in dieser Arbeit diskutiert, empirisch erforscht und festgestellt wurde, bleibt die Erkenntnis, dass Führungsinstrumente einen großen Einfluss auf das kommunikative Geschehen innerhalb einer Behörde des öffentlichen Dienstes haben können. Ausblickend könnte die Arbeit als Basis für zweierlei weiterführende Forschungsstränge dienen, je nachdem, in welcher Richtung das weitere Forschungsinteresse verläuft: Zum einen ließe sich nun im Vergleich untersuchen, ob das vorliegende Instrument zu ähnlichen oder gar denselben Ergebnissen in einem Unternehmen der freien Wirtschaft kommen würde. Somit wäre auch die Frage beantwortet, ob die besonderen Strukturen der öffentlichen Verwaltung in der Kommunikation überhaupt eine wichtige Rolle spielen. Zum anderen könnte es spannend sein, anhand der Ergebnisse dieser vorliegenden Arbeit sowie möglicher weiterer Befragungen im Feld, einen präzisen Maßnahmenkatalog mit Umsetzungsplan für die untersuchte Behörde im Speziellen und andere Einrichtungen des

öffentlichen Dienstes im Allgemeinen zu erarbeiten, der es ermöglicht, den wertschätzenden Umgang durch konsequenten und geplanten Einsatz von Führungsinstrumenten über Seminare und Schulungen in den Behörden zu nachhaltig etablieren.

5 Literaturverzeichnis

- Allhoff, Dieter-W.; Allhoff, Waltraud (2010): Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch ; mit Arbeitsblättern. München, Basel: Reinhardt.
- Appelo, Jurgen (2018): Managing for Happiness. Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes zu Team motivieren. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bartsch, Elmar (Hg.) (1994): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen ; [22. öffentliche Fachtagung, Deutsche Gesellschaft für Sprechwissenschaft und Sprecherziehung, vom 23. - 25. September 1993, Universität Duisburg. Deutsche Gesellschaft für Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. München, Basel: Reinhardt (Sprache und Sprechen).
- Baumöl, Ulrike (1998): Die (R-)Evolution im Informationsmanagement. So beschleunigen Sie den Informationsfluß im Unternehmen; mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Gabler.
- Bentele, Günter; Nothhaft, Howard (2014): Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 607–633.
- Berkel, Karl (2009): Konflikte in und um Gruppen. In: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 344–359.
- Berkel, Karl (2014): Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Hamburg: Windmühle-Verl.
- Böhm, Wolfgang (2009): Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. In: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 637–670.
- Bornemann, Ernst (1975): Betriebspsychologie. Wiesbaden: Gabler.
- Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten; Aktuelle Empfehlungen aus über 70 Beurteilungsverfahren. Unter Mitarbeit von Andrea Großgarten-Breisig. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

- Bruhn, Manfred (Hg.) (2009): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hg.) (2016): Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burow, Olaf-Axel (2018): Führen mit Wertschätzung. Der Leadership-Kompass für mehr Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Weinheim, Basel: Beltz.
- Dincher, Roland; Cornelius, Peter (2019): Kommunikation und Führung. Einführung und Fallstudie mit Übungen zur Gesprächsführung. Neuhofen/Pf.: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- Dobiasch, Stefan (2014): Ethikmanagement und Kommunikationskultur. Implementierungsproblematik und Bedeutung einer dialogischen Kommunikationskultur für das moralische Entscheiden und Handeln. München, Mering: Hampp.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Dudenredaktion: Kommunikationsstörung. Online. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikationsstoerung>, zuletzt geprüft am 15.09.2022.
- Dudenredaktion (2019): Duden - Das Synonymwörterbuch. Berlin: Dudenverlag.
- DWDS: Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute. Flurfunk, der. Hg. v. DWDS. Online verfügbar unter <https://www.dwds.de/wb/Flurfunk>, zuletzt geprüft am 13.09.2022.
- Ehlers, Michael (2019): Rhetorik. Die Kunst der Rede im digitalen Zeitalter. Kulmbach: books4success.
- Felfe, Jörg (2009): Mitarbeiterführung. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.
- Fiege, Regina; Muck, Peter; Schuler, Heinz (2006): Mitarbeitergespräche. In: Heinz Schuler (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe-Verlag, S. 472–518.
- Fiehler, Reinhard (1998): Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation, Einführung in die Thematik. In: Reinhard Fiehler (Hg.): Verständigungsprobleme und

- gestörte Kommunikation. ... Ausarbeitungen von Vorträgen, die im Themenbereich "Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation" auf der 26. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik in Kassel gehalten wurden (28. und 29. September 1995). Opladen: Westdt. Verl., S. 7–16.
- Fleig, Jürgen: Was sind Stakeholder... Online verfügbar unter <https://www.business-wissen.de/hb/was-sind-stakeholder-und-was-bedeutet-der-stakeholder-ansatz/>, zuletzt geprüft am 13.09.2022.
- Gablers: Definition von Organisation. Springer Gablers Lexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122>, zuletzt geprüft am 13.09.2022.
- Gehm, Theo (1999): Kommunikation im Beruf. Hintergründe, Hilfen, Strategien. Weinheim, Basel: Beltz.
- Geipel, Maria: Kommunikation und Sprache. Sender-Empfänger-Modell. Online verfügbar unter <https://www.br.de/alphalernen/faecher/deutsch/2-kommunikation-sender-empfaenger-modell102.html>.
- Geißner, Hellmut (1986): Sprecherziehung. Didaktik und Methodik der mündlichen Kommunikation. Frankfurt am Main: Scriptor.
- Geißner, Hellmut (1988): Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation. Frankfurt am Main: Scriptor.
- Geißner, Hellmut (2005): ...denn was innen, das ist außen... In: Christa M. Heilmann (Hg.): Kommunikationskulturen. Intra- und interkulturell ; Festschrift für Edith Slembek. Unter Mitarbeit von Edith Slembek. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag, S. 25–35.
- Gerwers, Marcia; Zietz, Pia (2021): Das zahlt sich aus. Mitarbeiterbindung jenseits des Gehaltszettels. Weinheim: Wiley-VCH GmbH.
- Glasl, Friedrich (2017): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte - Übungen - Praktische Methoden. Stuttgart, Bern: Verlag Freies Geistesleben; Haupt Verlag.
- Glasl, Friedrich (2020): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Bern, Stuttgart: Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.

- Götte, Martin (1962): Betriebsklima. Göttingen: Verlag für Psychologie, Dr. C. J. Hogrefe.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hangebrauck, Ute et al. (Hg.) (2003): Handbuch Betriebsklima. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Heilmann, Christa M. (Hg.) (2005): Kommunikationskulturen. Intra- und interkulturell ; Festschrift für Edith Slembek. Unter Mitarbeit von Edith Slembek. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag.
- Hofbauer, Helmut; Winkler, Brigitte (2010): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche. München: Carl Hanser Fachbuchverlag.
- Höhn, Reinhard (1989): Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung. Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen. Stuttgart: Moll.
- Honneth, Axel (2009): Unsichtbarkeit. Stationen einer Theorie der Intersubjektivität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (2010): Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie. Berlin: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (2014): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte : mit einem neuen Nachwort. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hossiep, Rüdiger: Cronbachs Alpha. Online verfügbar unter <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/cronbachs-alpha>, zuletzt geprüft am 13.09.2022.
- Hossiep, Rüdiger; Zens, Jennifer Esther; Berndt, Wolfram (2020): Mitarbeitergespräche. Motivierend, wirksam, nachhaltig. Göttingen: Hogrefe.
- Kießling-Sonntag, Jochem (2003): Handbuch Mitarbeitergespräche. Führen durch Gespräche, zentrale Gesprächstypen, Mitarbeiterjahresgespräch. Berlin: Cornelsen.
- Kießling-Sonntag, Jochem (2010): Mitarbeitergespräche. Berlin: Cornelsen.
- Knorre, Susanne; Kocks, Jan Niklas (2020): Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit: Eine Szenario-Analyse. In: Klaus Kocks (Hg.): Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in Der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der

- Kommunikation öffentlicher Institutionen. Unter Mitarbeit von Susanne Knorre und Jan Niklas Kocks. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 243–249.
- Kocks, Klaus (Hg.) (2020): Öffentliche Verwaltung - Verwaltung in Der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Unter Mitarbeit von Susanne Knorre und Jan Niklas Kocks. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- König, Rainer; Berger, Christin; Feldner, Juliane (2001): Die Kommunalverwaltung als lernende Organisation. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- König, Susanne; Rehling, Mette (2006): Mitarbeitergespräche. Erfolgsfaktoren, Potenziale und Defizite in der öffentlichen Verwaltung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Kunkel-Razum, Kathrin (Hg.) (2020): Duden - Das Fremdwörterbuch. Bibliographisches Institut. Berlin: Dudenverlag.
- Lasswell, Harold Dwight (1997): The structure and function of communication in society. In: Oliver Boyd-Barrett (Hg.): Approaches to media. A reader. London: Arnold, S. 93–94.
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. München: Oldenbourg.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim, Basel: Beltz.
- Meixner, Hanns-Eberhard (2000): Mitarbeitergespräch. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ; neue Wege der Personalentwicklung und -förderung in der öffentlichen Verwaltung. Kronach, München, Bonn, Potsdam: Link / Dt. Kommunal-Verl.

- Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. Freiburg im Breisgau, München: Haufe.
- Micheel, Heinz-Günter (2010): Quantitative empirische Sozialforschung. München, Basel: Reinhardt.
- Moritz, Ines (2010): Die Mitarbeiterbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung. Hinweise und Hilfen für Beurteiler und Beurteilte ; Praxisleitfaden. Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden: Boorberg Ed. Moll.
- Nagel, Reinhart; Oswald, Margit; Wimmer, Rudolf (2005): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker. Stuttgart: Klett-Cotta; Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, Oswald (2014): Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Noll, Nathalie (1996): Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Wiesbaden: Gabler.
- Nowotny, Dieter (2005): Kommunikation und Rhetorik im öffentlichen Dienst. Berlin: DBB-Verl.
- onpulsion: Johari-Fenster. Online verfügbar unter <https://www.onpulsion.de/64115/johari-fenster/>, zuletzt geprüft am 13.09.2022.
- Özden, Sehnaz (2012): Ansatzpunkte für die Umsetzung des Employer Branding in den Bereichen Produktmarketing und Unternehmenskommunikation gestalten. In: DGFP (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 88–94.
- Pawlowski, Klaus (2015): Du hast gut reden! Ein Spiel- und Trainingsbuch zur praktischen Rhetorik. München, Basel: Reinhardt.
- Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2018): Der Fragebogen. Von der Forschungs-idee zur SPSS-Auswertung. Wien: Facultas.
- Rabenbauer, Thorsten (2017): Führungsprinzip Wertschätzung. Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden. München: Hanser.

- Regnet, Erika (2001): Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Regnet, Erika (2007): Konflikt und Kooperation. Konflikt-handhabung in Führungs- und Teamsituationen. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.
- Regnet, Erika (2009): Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 204–212.
- Retter, Engelbert (1996): Manager im Kommunikationskraftfeld. Die Wechselbeziehung zwischen Kommunikation und Kultur im Unternehmen unter Berücksichtigung psychologischer und kommunikativer Persönlichkeitsmerkmale. Frankfurt am Main: Lang.
- Rosenstiel, Lutz von (2003): Betriebsklima und Leistung -. eine wissenschaftliche Standortbestimmung. In: Ute et al. Hangebrauck (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 23–39.
- Rosenstiel, Lutz von (Hg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rühl, Manfred (2008): Kommunikationskulturen der Weltgesellschaft. Theorie der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Rüttinger, Bruno; Sauer, Jürgen (2017): Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sabel, Herbert (1993): Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern! Die Kunst, Mitarbeitergespräche erfolgreich zu führen, Signale im Gespräch zu erkennen und mit Konfliktsituationen umzugehen. Bamberg: Bayerische Verl.-Anst.
- Saul, Siegmund (2012): Führen durch Kommunikation. Mitarbeitergespräche strukturiert, zukunftsorientiert und motivierend. Weinheim, Basel: Beltz.
- Schalwat, Caroline (2014): Wertschätzung im Mitarbeitergespräch. Wodurch erleben Arbeitnehmer heutzutage Wertschätzung und wie lässt sich diese durch Vorgesetzte vermitteln? ; eine empirische Analyse am Beispiel eines Unternehmens aus der Automobilindustrie. Berlin: Logos-Verl.

- Schmieja, Philipp (2014): *Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmitt, Antje (2016): *Arbeitsmotivation bei Mitarbeitern stärken. Regulation von Emotionen und Stimmungen bei der Arbeit*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Schuler, Heinz (Hg.) (2006): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Schuler, Heinz (Hg.) (2014): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe-Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Das Kommunikationsquadrat*. Online verfügbar unter <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>, zuletzt geprüft am 13.09.2022.
- Schulz von Thun, Friedemann (2019): *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha (2015): *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schwarz, Gerhard (2010): *Konfliktmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seebold, Elmar (2002): *Kluge. Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Stadt München: *Das Mitarbeitergespräch. Leitfaden*. Online verfügbar unter https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:58a790ab-5727-440d-a476-73ff05fc6c38/2017_ma_broschuere_version12_ohne_Schnittmarken_ohne_portraits.pdf, zuletzt geprüft am 13.09.2022.
- Strelecky, John P. (2021): *The big five for life. Was wirklich zählt im Leben*. München: dtv.
- Surburg, Iris (2003): *Change the Game - zur Bedeutung der geheimen Spielregeln für das Betriebsklima*. In: Ute et al. Hangebrauck (Hg.): *Handbuch Betriebsklima*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 65–77.

- Teuchert, Brigitte (2019): Das Kooperative bei Mitarbeitergesprächen im öffentlichen Dienst. In: Marita Pabst-Weinschenk (Hg.): Kooperative Rhetorik in Theorie und Praxis. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH, S. 58–66.
- Watzlawick, Paul (2021): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München: Piper.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hogrefe Verlag (ehemals Verlag Hans Huber).
- Wegner-Kirchhoff, Sabine (2017): Konfliktcoaching in Organisationen. Lösungsorientiertes Arbeiten für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wever, Ulrich A. (1992): Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Wever, Ulrich A. (1994): Unternehmenskommunikation in der Praxis. In: Elmar Bartsch (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen ; [22. öffentliche Fachtagung, Deutsche Gesellschaft für Sprechwissenschaft und Sprecherziehung, vom 23. - 25. September 1993, Universität Duisburg. München, Basel: Reinhardt (Sprache und Sprechen), S. 47–59.
- Wolff, Georg; Göschel, Gesine (1990): Erfolgsfaktor Führung. Kommunikation und Kooperation als Antwort auf den Wertewandel. Frankfurt am Main, Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine Zeitung; Gabler.
- Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Köln: Luchterhand.
- Ziegler, Jean (1992): Der Sieg der Besiegten. Unterdrückung und kultureller Widerstand. Wuppertal: Hammer.

6 Anhang (Verzeichnis):

Übersicht Interviews qualitativer Forschung

Übersicht verschiedener Leitfäden für die Interviews

Übersicht Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Exzerpte Interviews (statt Inhaltsanalyse)

Protokolle teilnehmender Beobachtung

Organigramm und Struktur der Verwaltung der Beispielgemeinde

Fragebogen (59 Items)

Qualitative Inhaltsanalyse (Excel-Datei in elektronischer Fassung, Anhang)

Übersicht Interviews qualitativer Forschung

Datenblatt interviewte Teilnehmer:innen									
Interview.Nr.	DateiBez.	Amt	Position	weitere Position	Geschlecht	Alter/Geb.Jahr	Betriebszugehörigkeit / Jahre		
1	1	1. Bürgermeister	Arbeitgeber	oberste Ebene, Führungskraft	m	56, 1966	8 Jahre, seit 2014		
2	2a und 2b	Bauamt	Führungskraft	Leiter Bauamt, Leiter Amt 2	m	39, 1983	24 Jahre, seit 1998		
3	3	Standesamt	Mitarbeiterin	untere Ebene	w	28, 1994	12 Jahre, seit 2010		
4	4	Steueramt	Mitarbeiterin	untere Ebene	m	57, 1965	27 Jahre, seit 1985		
5	5	EDV/Steueramt	Mitarbeiter	u.E. Personalratsmitglied	m	30, 1992	12 Jahre, seit 2010		
6	6	Leiter Bauhof	Führungskraft	Abteilungsleiter	m	38, 1984	8 Monate (2021 - bereits wieder weg)		
7	7	Bauhof	Mitarbeiterin	u.E., ehem. Personalratsmitglied	w	43, 1979	7 Jahre (seit 2022 weg)		
8	8	Wasserverk	Mitarbeiter	untere Ebene	m	55, 1967	31 Jahre, seit 1991		
9	9	Geschäftsleitung	Führungskraft	Leiter Hauptamt	m	61, 1961	46 Jahre, seit 1976		
									Stand: 13.9.2022

Übersicht verschiedener Leitfäden für die Interviews

Leitfaden-Interview mit dem 1. Bürgermeister der Gemeinde

Termin: Dienstag, 12.10.2021 um 17:30 Uhr im BM-Zimmer.

Ziel: Dieses Interview ist ein rein informierendes für den Verfasser der MA. Es dient dazu, konkretere Anhaltspunkte für das eigentliche Forschungsthema zu bekommen. Gliederung und Struktur können sich daraus entwickeln.

Zum Inhalt:

Frage: Was verstehen Sie unter *Kommunikation im Arbeitsalltag*?

Frage: Wie würden Sie die Kommunikationskultur in Ihrem Rathaus beschreiben? Hinsichtlich der Methoden, aber auch der konkreten Art und Weise?

Frage: Was macht Ihrer Meinung nach den Unterschied zwischen *Kommunikation im Unternehmen* und *Kommunikation im Öffentlichen Dienst* aus?

Frage: Welche Vorerfahrungen haben Sie mit Ihren Mitarbeiter*innen in den Themen-Bereich *Rhetorik, Kommunikation & Kommunikationsstörungen*?

- **Frage:** Welche Vorerfahrungen haben Sie mit Konflikten?
- **Frage:** Gibt es oder gab es Fälle von Mobbing?
- **Frage:** Wenn ja, wie sahen diese aus? Welche Art von Mobbing?
- **Frage:** Wie wurde damit umgegangen?
- **Frage:** Wie wurde es gelöst?

Frage: Definieren Sie bitte das Wort *Kommunikationskultur*

Frage: Definieren Sie bitte das Wort *Konflikt*

Frage: Bekommen neue Mitarbeiter*innen eine Einführung (schriftlich oder mündlich) in den kommunikativen Alltag der Gemeindegarbeit (Do's & Don'ts)?

Frage: Welche Arten von kommunikativer Störung fallen Ihnen ein? Bezogen auf die Arbeit in dieser Gemeinde?

- **Frage:** und bezogen auf den eigenen Arbeitsalltag?

Frage: Wo gehen die Mitarbeiter*innen hin, wenn Sie eine Störung oder einen Konflikt wahrnehmen oder erleben, mit dem Sie nicht alleine klarkommen?

Frage: Stichwort *Bürgernahe Verwaltungssprache*? Was fällt Ihnen dazu ein?

- **Frage:** Wird sie gelebt bzw. angestrebt?

Frage: Wie ist das Arbeitsverhältnis mit den einzelnen Ressorts aus BM-Sicht? Beschreiben Sie.

- **Frage:** Gibt es viele Schnittmengen? Wenn ja, welche (Aufzählung & Erläuterung)
- **Frage:** Wie sieht die Zusammenarbeit aus?
- **Frage:** gibt es brenzlige Situationen? Konflikte?

Frage: Wie ist das Arbeitsverhältnis mit dem Personalrat? Beschreiben Sie ...

- **Frage:** Gibt es viele Schnittmengen? Wenn ja, welche (Aufzählung & Erläuterung)
- **Frage:** Wie sieht die Zusammenarbeit aus?
- **Frage:** gibt es brenzlige Situationen? Konflikte?

Frage: Wie ist das Arbeitsverhältnis mit dem Gemeinderat? Beschreiben Sie ...

- **Frage:** Gibt es viele Schnittmengen? Wenn ja, welche (Aufzählung & Erläuterung)
- **Frage:** Wie sieht die Zusammenarbeit aus?
- **Frage:** gibt es brenzlige Situationen? Konflikte?

Frage: Wenn Sie sich an Ihre persönliche Laufbahn zurückerinnern – gab es konfliktäre Situationen oder sogar Konflikte?

- Wenn ja, mögliche spontane Rückfragen zum Erzählten
- z.B.: Wie sind Sie damals damit umgegangen?
- Wie lösten Sie die Situation(en) damals?

Frage: Sind die Kommunikations-Strukturen in Ihrem Rathaus, wie Sie sie im Verlauf des Gespräches beschrieben haben, einzigartig, individuell, oder würden Sie sagen, Sie sind typisch für den Öffentlichen Dienst?

- **Frage:** Was ist daran individuell?
- **Frage:** Was ist daran speziell?

Abschließende Frage: Wenn Sie sich – betreffend des Themas *Kommunikationskultur* – für Ihre Gemeinde, für Ihr Rathaus etwas wünschen dürften: was wäre das?

Dauer ca. 90 Min.

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch!

Leitfaden-Interview mit dem Leiter von Bauamt, Einwohnermeldeamt, Standesamt, Ordnungsamt

Termin: Donnerstag, 11.11.2021 um 9 Uhr in seinem Büro.

Ziel: Dieses Interview ist ein rein informierendes für den Verfasser der MA. Es dient dazu, konkretere Anhaltspunkte für das eigentliche Forschungsthema zu bekommen. Gliederung und Struktur können sich daraus entwickeln.

Frage: Was ist deine Position hier im Rathaus?

Frage: Welche Aufgaben obliegen dir?

Frage: Welche Aufgaben obliegen deinen Abteilungen?

Frage: Wie empfindest du die allgemeine Arbeitsatmosphäre bei euch?

Frage: Was für eine Kommunikationskultur herrscht hier im Rathaus? Wie würdest du sie beschreiben?

Frage: Hast du selbst schon einmal konfliktäre Situationen oder gar Konflikte erlebt?
Erinnere dich ...

Wenn ja, was war das, wie war das und wie bist du damit umgegangen?

Frage: Wurden an dich schon Konflikte deiner Mitarbeiter*innen herangetragen?

Wenn ja, wie konntest du es auflösen?

Frage: - bezogen auf Kommunikation und den Umgang miteinander – was würdest du dir wünschen, wie es (noch) besser laufen könnte hier im Rathaus?

Frage: Hast du Tipps oder Ideen, welchen kommunikativen Bereich man genauer beleuchten sollte?

Frage: Gibt es ein Beschwerdemanagement und eine Feedbackkultur bei euch?

Frage: Wie würdest du deinen eigenen Führungsstil beschreiben?

Vielen Dank für das Gespräch!

Quantitatives Kurz-Interview mit Mitarbeiter:innen im Rathaus

Termin: Dienstag, den 25.1. um 9 Uhr am Wasserwerk Strullendorf.

Ziel: Dieses Interview ist rein informativ und dient dem Verfasser der Masterarbeit, um konkretere Anhaltspunkte für das eigentliche Forschungsthema zu bekommen. Gliederung und Struktur können sich aus dem Gespräch entwickeln. Die Anonymität der Interviewten ist selbstverständlich gewährleistet. Wichtig: die ehrliche Beantwortung der Fragen ist Voraussetzung für ein valides und hilfreiches Ergebnis der Studie.

Inhalt:

Beschreiben Sie bitte kurz die Arbeitsweise und Atmosphäre hier im Rathaus aus Ihrer Sicht? Was ist schön, was nicht so schön?

Bezogen auf arbeitsrelevante Neuigkeiten – wie fühlen Sie sich informiert?

Wie ist der Informationsfluss im Rathaus? Von oben nach unten und anders herum.

Fühlen Sie sich als Mitarbeiter*in wertgeschätzt? Bei ja oder nein: woran machen Sie es fest?

Fühlen Sie sich ausreichend unterstützt bei der Arbeit?

Haben Sie schon einmal Veränderungs- oder Verbesserungsvorschläge für bestimmte Arbeitsprozesse gemacht? Wenn ja, wurden diese angenommen und sogar umgesetzt?

Haben Sie schon einmal eine konfliktäre Situation in Ihrem Job erlebt, einen handfesten Konflikt oder Mobbing? Entweder Sie selbst, oder bei einer anderen Person? Wie sind Sie damit umgegangen und wie wurde diese Situation aufgeklärt bzw. wie wurde sie gelöst?

Wenn Sie sich etwas wünschen dürften – bezogen auf die Kommunikation und das Miteinander im Rathaus – was würden Sie sich wünschen?

VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH!

Übersicht Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Kategorien der Interviews	
K1	Verständnis "Kommunikation im Arbeitsalltag"
K2	Kommunikativer Umgang Arbeitsalltag untereinander
K3	Unterschied "Kommunikation Unternehmen vs. Kommunikation ÖD?"
K4	Vorerfahrungen mit "Kommunikation und Kommunikationsstörungen"
K5	Konflikte (Vorerfahrung, Umgang)
K6	Mobbing (Vorerfahrung, Umgang)
K7	Anlaufstelle bei Störungen und Konflikten?
K8	Definition Kommunikationskultur
K9	Einführung neue MA in die KommunikationsRegeln des Hauses (Leitfaden)
K10	Welche Arten kommunikativer Störungen gibt es bei Ihnen?
K11	Bürgernahe Verwaltungssprache
K12	Wird bürgernahe Verwaltungssprache gelebt/angestrebt?
K13	Arbeitsverhältnis zu einzelnen Ämtern
K14	Art der Zusammenarbeit (Ämter)
K15	Verhältnis Personalrat & Leitung
K16	Verhältnis Gemeinderat & Leitung
K17	Typisierung Kommunikationsstrukturen im Rathaus gegenüber ÖD allgemein
K18	Wunsch betreffend des Themas Kommunikationskultur
K19	Arbeitsweise im Rathaus (Vor- und Nachteile)
K20	Atmosphäre im Rathaus (Vor- und Nachteile)

K21	Grad der Information (arbeitsrelevante Infos)		
K22	Empfindung Informationsfluss (oben nach unten)		
K23	Empfindung Informationsfluss (unten nach oben)		
K24	Gefühl von Wertschätzung (ja, nein, wodurch?)		
K25	Unterstützung bei der Arbeit		
K26	Erfahrung im Umgang mit Verbesserungsvorschlägen		
K27	Führungsstile im Rathaus		
K28	Feedbackkultur (und Mitarbeitergespräche)		
K29	Beschwerdemanagement		
K30	Duzen - Siezen		
K31	Dienstleistungs- und Willkommenskultur		
K32	Organigramm		
K33	Arbeitspensum		
K34	Weiterbildung		
K35	Lob und Anerkennung, Wertschätzung		

Exzerpte Interviews (statt Inhaltsanalyse)

Exzerpt Interview

mit dem Ersten Bürgermeister am 12.10.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 1:29:38 Std.)

[0:20]

Kommunikation im Arbeitsalltag: Sprechen mit MA, mit übergeordneten Behörden, mit allen, die mich im Alltag umgeben.

[1:30]

Kommunikationskultur im Rathaus: Lustiger und flapsiger, aber auch distanzierter, bei denen, mit denen man per Sie ist. Kommunikation mit bekannten Begriffen. Mit Bürgern oder anderen Behörden wählt man andere Worte. Kann der andere mich überhaupt verstehen?

[3:00]

Siezen oder duzen? Überwiegender Teil per Du. Viele kennen sich schon sehr lange. Er auch mit den meisten per Du. Du angeboten bekommen (von älteren Kollegen). 50:50 beim BM. Über alle Ebenen hinweg.

[4:50]

Art und Weise der Kommunikation Im Gros wertschätzend!

[5:45]

Tage, wo man mitbekommt, dass der Witz nicht so ankommt... überwiegend wertschätzend. Auch schon Bereiche, wo man sich zusammensetzen musste, weil sich jemand auf den Schlips getreten gefühlt hat.

Fall, wo schlecht über jemand geredet hat (der nicht anwesend war).

[7:40] - [10:30]

Störfälle von Kommunikation / Konflikte

Im Rahmen eines Festes. Über einen anderen MA schlecht gesprochen. Andere haben das mitbekommen. Auch andere Bürger. Es ging um 2 MA, die sonst freundlich miteinander umgegangen sind. Hat sich hochgesteigert, bis es der eine nicht mehr lustig fand. 2 Fälle, 1 im Rathaus, 1 im Bauhof. Wie geht man verbal miteinander um. Oder indirekt.

[10:45]

Anlaufstelle für Konflikte oder Mobbing? Gibt es. Vertretung Urlaubszeit. Die Führungsebene oder der BM sind Ansprechpartner im Konfliktfall. Oder über den Personalrat. Als erste Anlaufstelle und dann mit GL und BM.

Wird auch direkt so angeboten.

Oder in den einzelnen Ämtern zum Vorgesetzten (Leiter Bauamt, EWO/OA, Standesamt)

Vertrauensperson GL, schon lange Zeit hier. Gilt auch im Konfliktfall. Oder Personalrat.

[14:20]

Unterschied Kommunikation Unternehmen und Kommunikation ÖD? Kein Unterschied. Abläufe anders. Es geht in beiden Fällen um Personalführung. Die ist in der Privatwirtschaft als im ÖD. ÖD Nonprofit-Organisation, in Wirtschaft dadurch entsteht möglicherweise ein anderer Druck, als im öffentlichen Bereich. Der Druck kommt hier mehr vom Bürger.

Innerer Konflikt vom BM: Muss der Bürger/Kunde das so hinnehmen, weil es laut gesetzlicher Bestimmung so geregelt ist.

In der Wirtschaft kann man leichter kundenorientiert sein.

Verständnis im ÖD fehlt ihm (BM): dass man dem Bürger nahebringt, dass manche Dinge nicht regelbar sind (Kommunikation).

Wie kommuniziere ich im ÖD? Unterschied in Kommunikation. Kunden-orientiertes Denken wird nicht ausgebildet, geschult im ÖD.

Service-Orientierung und Dienstleistungsdenken. Wenn ein MA das von sich aus mitbringt, hat er/sie das, aber es gibt ausbildungstechnisch noch keine Schulung (Idee zum Coaching).

Bürgernahe Verwaltungssprache. Gelebt oder angestrebt? Eher angestrebt.

[22:00] **Gut für späteres Coaching**

Fachbegriffe, Kürzel etc. z.B.: EWO (Einwohnermeldeamt)

Kommunikation im direkten Gespräch,
am Telefon, in Bescheiden und Briefen

[23:40] Leitfaden & „Leitbild“, Deutungsfibel.

Leitfaden bürgernahe Verwaltungssprache vorhanden? Gibt's nicht. **Könnte für mich (Falko) spannend sein. Mitarbeiterentwicklung.**

Standards fehlen, Verhaltensstandards.

Auch Checklisten, für wiederkehrende Events, für die Bürger:innen etc.

[26:15] Für mich! [auch 44:00]

Möchte er auf jeden Fall umsetzen. **Coaching.**

Eine MA sollte ein Schreiben in schöne Sprache umwandeln (Mitteilungsschreiben). Entwurf existiert noch. Aber noch nicht „in die Breite getragen“. Bescheide an formale Kriterien gehalten. Darf man nicht ändern. Erklärungen mitliefern verboten.

Aber in den gemeindlichen Mitteilungen geht es. Aufrufe etc.

[31:25]

Bei welcher Person liegt die Art der kreativen Texte? Bislang noch keine Verantwortung! (Könnte ich sein!)

Auch Texte für Internetseiten etc. Für diese Fälle noch keinen konkreten Verfasser (nur extern).

[33:00]

Was verstehen Sie unter Kommunikationskultur? Nicht nur auf einen Dialog beschränkt, dass man nicht negativ über jemanden spricht, wenn er nicht dabei ist. Indirektes Reden. Das gibt es ab und zu. Das ist nicht gut! (Hintern Rücken).

Beachtungsseite: alle Leute gleichbehandeln, auch wenn es sich mit manchen einfacher kommunizieren lässt. Nicht ignorieren, nur, weil es der „leichtere Weg“ ist. Daran erkrankt z.B. die „Kultur“. Inkludiert auch Feedbackkultur.

Sieht hier eigene Defizite. Manchmal.

[37:35]

Was stellen Sie sich unter guter Kommunikations-Kultur vor? Direkte Ansprache. Feedback-Bereich: direktes Sprechen. Ehrlich! Auch, wenn einem etwas nicht passt. Nicht überspielen, sondern konkret.

Eher viel oder eher wenig kommunizieren? Gute KK eher viel!

Wie ist es hier? „Häufigkeiten sind schon da“

BM ist nicht immer im Haus. Dann geht es manchmal nicht.

Wenn er da ist, geht er jeden Morgen vorbei und sagt jeden MA „hallo“!

[40:20]

Was ist ein Konflikt für Sie? Im Wesentlichen im Gespräch. Die Stimme erheben, auf seiner Position beharren. Es schaukelt sich hoch. Einer verlässt den Raum.

Wenn Vorstellungen auseinandergehen, lospoltern, was einem nicht gefällt. Ohne den anderen zu hören. Aufgebracht. Fehlt Reflexionsvermögen. Anderer fühlt sich angegriffen.

[42:40]

Konfliktlösen wie? Im Gespräch noch Kurve kriegen (wenn möglich). Oder denkt in Ruhe nach und kommt auf Person X wieder zu und sagt – sorry, oder war nicht so gemeint. Etc.

[45:00] **Fragebogenfrage: Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit von anderen MA gestört?**

Kommunikative Störungen beobachtet (bei MA)? Im Büro oder am Telefon. MA kommt rein (bei anderem MA), der im Gespräch mit dem Bürger ist. – Konflikt wird herbeigeführt, weil reinkommender MA gerade etwas geklärt haben will.

Manchmal wird auch das Telefon als Störung empfunden. Situation kaum abstellbar.

[49:00]

Kommunikative Missverständnisse – Öffnungszeiten werden am Telefon nicht kommuniziert, Bürger sauer, weil er den MA nicht erreicht. Bekommt BM teilweise auch solche Telefonate (bestimmt für MA).

„Euch erreicht man ja nicht“. Könnte mehr kommuniziert werden von MA. Erste Folge: „Warum bist du nicht erreichbar?“ – Weil keiner da? Lückenhafte Kommunikation.

[51:30]

Arbeitsverhältnis mit anderen Ressorts? Viele Schnittmengen, Kontakte?

Ständig. In Fachbereichen ist der BM kein Fachmann. Er nimmt sich jemanden dazu aus dem Fachbereich, bspw. bei Terminen mit Firmen oder Bürgern etc.

Holt Beratung aus den Fächern. Er ist Entscheider.

[55:00-57:45]

Konflikte bei Auswärtsterminen. Nicht interessant für die Studie.

[58:40]

Verhältnis mit dem Personalrat? Konflikte, Schnittmengen?

Personalrat geht auf Leitung zu mit den Themen, die geklärt werden sollen. BM hat nicht so große Lust, zu antworten. Nicht so die Themen mit 1. Priorität.

Konflikt zur Arbeitszeitvereinbarung. Personalrat extern vom Anwalt prüfen lassen. BM&GL auch nochmal prüfen lassen, Anwalt. (konfliktär)

Kopfsache: Grundlegende kleine Abneigung gegen Personalrat. (Er hat da persönliche Probleme mit; Betriebsrat hat ihm als Azubi Wochenend-Weiterbildungen untersagt).

[1:02:25]

Das hält immer ein bisschen auf ... auch, wenn es seine Berechtigung hat. Er bräuchte es nicht!

Monatlicher Austausch (Personalratssitzung). Er ist meistens dazugekommen, am Ende oder am Anfang. **In letzter Zeit eingeschlafen.**

Nie so ständige Kommunikation. [Könnte also deutlich besser sein!] Kommunikation nie so angenehm.

[1:05:00]

In letzter Zeit eher schriftlicher Art [Falko: für mich schon schlechtes Zeichen!]

5-6 Leute aus allen Bereichen (Musikschule, Verwaltung, Bauhof)

Vorsitzender wechselt zum 1.11.21

[1:06:50]

Kompliziert – solange eine Personalratssitzung dauert, solange fallen die MA in ihren Bereichen aus. Entstehen schon mal Konflikte, weils dem BM zulange dauert.

Auch Weiterbildungen MÜSSEN genehmigt werden. Aus Arbeitgebersicht sieht es der BM schwierig. Vor allem die Sitzungen, weil sie eben zeitraubend sind.

[1:09:20]

Gemeinderat – Arbeitsverhältnis? Welche Schnittmenden Kontakte?

Entscheidungen, Siedlungsverträge, Kaufverträge etc. wird vom Gemeinderat entschieden.

(Wie Gesellschafter-Vereinigung, AG) Öffentliche und Nichtöffentliche Sitzung. BM ist immer Teil der GR-Sitzung. Wenn er nicht da ist, gibt es einen Vertreter (2. BM).

21 Mitglieder (mit BM). Sodass es keine Patt-Situation geben kann (wenn alle da sind). Bei unentschieden gilt es auch als abgelehnt.

Bis bestimmte Größenordnung (Beträge in Euro oder große Rechtsgeschäfte) kann der BM nicht alleine entscheiden.

[1:15:20]

Konflikte aus seiner alten Karriere.

Ihm wurde gekündigt. Er wollte nicht annehmen, Kündigungsschutzklage. Vergleich als Einigung.

Sonst keine nennenswerten Konflikte.

[1:19:50]

Kommunikationsstrukturen im Rathaus. Eher typisch (für ÖD) oder speziell.

Typisch von eigenen Beobachtungen her.

Vergleichbar mit einem Rathaus in der Nachbarkommune, ähnliche Verhaltensmuster. Wie kommunizieren die am Telefon oder direkt... schon eher typisch.

Bezug auf Anfang. Redewendungen, Kundenorientierung, kleinen Tick besser als andere. Manchmal geschockt, wie es woanders läuft. Mangel an Sensibilität gegenüber Dritten (Tür zu machen, vertrauliche Gespräche).

Da sind sie in der Strullendorfer Gemeinde besser aus seiner Sicht. Diskretion.

Auf Anweisung hin, beim zweiten Mal dann schon intuitiv.

Fensterscheiben in den Türen helfen, dass man nicht einfach reinplatzt. Gutes „Tool“

Dennoch marschieren manche rein, obwohl der andere offensichtlich im wichtigen Gespräch ist.

[1:25:45]

Was würden Sie am liebsten ändern in Bezug auf Atmosphäre und kommunikatives Miteinander? Mehr Kundenorientierung entwickeln! Kommunikationskultur zum Bürger dienstleistungsorientiert entwickeln. **Dass der Bürger gerne hierherkommt!**

Es gibt schon den Fall, dass einzelne Personen sagen: ich gehe wieder zu MA xy, die ist immer so freundlich! Aber es ist ausbaufähig. **Willkommenskultur wäre sein Wunsch!**

[1:28:50]

BM würde gerne nochmal „im Laufe des Projektes“ sprechen. Auch bezogen auf die Wünsche oder Ziele.“

ENDE!

Exzerpt Interview

mit dem Leiter Bürger- und Bauamt am 12.10.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 1: 20:57 Min.)

(Länge der Audio-Aufnahme 2: 31:49 Min.)

- 1. Ebene: Bürgermeister**
- 2. Ebene: Hauptamt (GL, Vorzimmer BM, Kasse)
Bürger- und Bauamt (EWO, OA, Bauamt, Standesamt)
Bauhof (gehört zum Bauamt, jedoch mit eigenem Leiter)**

Im Bauamt sind 1 Leiter, 1 (fehlender) Sachbearbeiter, ½ FTE, 1 Techniker

(3 ½ Stellen); Anm.: seit Januar 2022 ist der fehlende SB wieder da.

Im Ordnungsamt/Einwohnermeldeamt (Melde/Passwesen): 3 MA.

(sehr umfangreich)

Zwei Azubis aktuell.

[6:45]

Allgemeine Arbeitsatmosphäre: recht gut! Früher war sie aber besser (1998-2008 ca.); andere Kollegen – „viel bessere Atmosphäre“, aber trotzdem ist sie „sehr gut!“ – Immer offene Türen!

Was war früher besser? Mehr Nebenaktivitäten – mit allen, die Lust hatten. Zum Beispiel Go-Kart-Fahren. Mehr soziale gemeinsame Aktivitäten. „Verbindung von oben und unten war einfach besser.“

[8:45]

Wie äußert sich das? Seine „Arbeits“-Mama hat ihm donnerstags als Azubi immer Pudding gekocht.

[9:55]

Austausch zwischen Leitung? Oben und mittlere Ebene?

Gut, grad nach unten zu seinen MA – ins Einwohnermeldeamt und Ordnungsamt.

Offene Kommunikation. „Wenn was ist, das wird offen angesprochen.“ Die kommen direkt zu mir, oder ich komm zu ihnen, wenn ich was brauch – das ist gut.

[10:10]

Nach oben, zu GL und BM?

Das ist auch gut – einmal die Woche kurzes Team-Meeting.

Absprachen, was war, was kommt.

Offene Türen, schnell mal eine Info zwischendurch, kein Problem.

[10:45]

Manchmal wünscht man er sich jedoch mehr Infos: zu Terminen eingeladen, und keine Ahnung, worums geht?!

Oder andersherum: Termine, die relevant sind, und man wird nicht eingeladen.

[11:45]

Findet ein Korrektiv statt? Wenn er unzufrieden war? Spiegelst du es der Leitung und wenn ja, was passiert?

Bisher nicht gespiegelt. **Er ist angefressen, sagt aber nichts!**

Kommt aber nicht oft vor, betont er. Wenn er nicht mitgenommen wird, wird der GL mitgenommen. Das passt. Der informiert ihn?! Teilweise auch nicht klar, wer konkret betroffen ist: Bauamtsleiter oder GL?

[14:20]

Kleine Gemeinde – da macht jeder alles ein bisschen. Nicht immer klare Abgrenzungen „Da helfen alle zamm.“

[15:00]

Zur Frage, wie er die Kommunikationskultur wahrnimmt. Seine eigene als offen (das war vorher, ca. 14:30 Min). UNTERBRECHUNG

[16:00]

Grundsätzlich sehr offene Kommunikation; **manchmal das Gefühl, dass nicht alles gesagt wird.**

Beispiel: neue Kollegin, kommt aus Mutterschutz zurück. Sie soll angeblich zu ihm kommen. Er weiß von nichts. Aber das sind Einzelfälle, sagt er.

[17:00]

Sein Führungsziel ist eher „laufen lassen“. Wenn er nichts hört, dann läuft. Sonst gibt's Beschwerden.

[19:30]

Kommunikationskultur im Allgemeinen. Grundsätzlich sehr salopp und lustig, manchmal auch aufziehend, salopp. Außer, es läuft nicht. Auch mit dem Kollegen aus der EDV, eigentlich ein Kumpel.

Eher locker und lustig, nicht salopp.

Bei seinen MA beobachtet er das auch.

Ende 1. Teil

Beginn 2. Teil

Nach Meeting zum Haushaltsplan

[0:30]

Eigentlich keine Konflikte bei Besprechungen zum Haushaltsplan.

[1:05]

Feste Haushaltsstellen, werden eigenständig vom Kämmerer angelegt – geräuschlos.

[2:15]

Konfliktäre Situationen: 2x Urlaubsvertretung „schief gelaufen.“ Gespräche mit beiden gesucht – 1x er geklärt, 1x gemeinsam geklärt. Sind sich einig geworden. Sein

Credo/Stil: Laufen lassen, solange es geht.

Führungsstil: Reingerutscht! Noch nie einen Kurs oder Seminar besucht oder gehabt.

[04:21-04:35]

„Ich lass die schon selbständig arbeiten, ich will auch dass die selbständig arbeiten. Die wissen aber auch, wenn sie nicht weiterwissen, können sie vorbeikommen. Und so fahr ich ganz gut bisher, muss ich sagen.“

[4:18]

Führungsstil von ihm: locker. MA können jederzeit zu ihm kommen. Fährt gut damit. Er schaut sich um (ohne dass sie es merken, sagt er). Bei Bedarf, selten, holt er sich einen MA ins Büro und gibt Feedback.

[5:26]

Feedback, aber nur Kleinigkeiten.

[6:20]

Wünsche zur Änderung: Verwaltungsinterne Abläufe betreffend. Hat er nur weitergeben können.

[7:00]

Funktioniert? Jein?! Jeder geht am Limit, kann nicht alles immer gleich „erhört“ werden. Thema: „0“ Telefonanlage (Zentrale). Falsche Stelle.

[7:05-07:12 Min.] „Die Arbeit da vorne [Einwohnermeldeamt/Ordnungsamt] wird immer mehr, die wird auch bei mir immer mehr, die wird auch da oben immer mehr [zeigt zur Zimmerdecke, symbolisch Richtung Leitungsebene]. Also das ist überall... jeder geht am Limit irgendwo.“

[7:45] – [8:20]

Zentrale an falscher Stelle – wird gerne nach hinten angeschoben.

[8:45]

Motto oft: „War schon immer so!“, ja, aber früher war der Aufwand auch übersichtlicher.

[9:45]

Wunsch für Änderung: das ist jetzt echt schwierig, weil im Grunde ist sie (die Kommunikation) ja gut!

[10:20]

Frühzeitiger informiert zu werden! Personalplanung (Bauamt betreffend). Nicht nur GL, sondern auch BM.

„Ich bin dann morgen da!“ Frühzeitigere Informationen im Personalbereich wäre schön. Meckern auf hohem Niveau!

[11:22]

„Im Großen und Ganzen kann ich echt nicht meckern!“

[13:00]

Welchen Kommunikationsbereich im Rathaus besonders beleuchten?! –

[13:30] – [14:10]

Beleuchtung Kommunikation zw. Bürgermeister und MA. Könnten einige Verbesserungsbedarfe anmelden. Der Angestellte mit dem BM.

HIER NOCH MEHR BELEUCHTEN!

[14:38] – [15:30]

„Er [BM] ist halt nicht immer ganz einfach“

[16:30] ...

Informationsfluss. ... Grundsätzlich ist der Informationsfluss gut. Aber manchmal zu spät.

[17:45]

Es ist eher die „Art und Weise“ der Kommunikation... Da sind jetzt manche nicht ganz so... würden es sich anders wünschen.

[18:35]

Man äußert einen Wunsch und es passiert nichts!

[18:45]

Sachbearbeiter würden sich wünschen, dass er [BM] auch mal auf die Meinungen der anderen hört. Beratungsresistent.

[20:20]

Beschwerdemanagement gibt es nicht. [ist vielleicht auch nicht nötig]

[21:17] - ...

...ER [BM] recht Bürgerorientiert.

... manchmal Bürgerwohl über dem der MA.

... Kann es manchmal nachvollziehen, aber nicht immer.

... er hat eine andere Motivation, denn er möchte wiedergewählt werden.

Hat sich nach Bauamtsleiter auch schon deutlich verändert.

[22:45]

Feedbackkultur?!

Reviews? Personalgespräche? Keine!

Bei Amtsantritt hat es der [BM] angekündigt. Er selbst führt auch keine konkret, spricht viel mit MA, aber nur so zw. Tür und Angel.

[26:30]

Wie ist die Kommunikation zum Bürger? Bei ihm, bei den MA, bei den Kollegen?

Die meisten konfliktären Situationen tauchen im EWO/OA auf. Zentrale ist dort aber an der falschen Stelle – aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes. Leute werden nicht bedient, weil zu viel zu tun ist.

[27:10] „

[28:20]

Außendarstellung nicht optimal. Da müsste dran gearbeitet werden. **Neue Aufgabe? Erreichbarkeit würde schon viel bewegen.**

[30:20] ca. – Ende.

Es ist bekannt, aber es wurde noch nicht wirklich angesprochen (z.B. vom Bauamtsleiter). So viel zu tun – keine „Fachidioten“, sie machen alle so viele Sachen. Da fehlt die Zeit für sowas...

ENDE DES INTERVIEWS!

Exzerpt Interview

mit MA Standesamt am 17.11.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 33:34 Min.)

[0:15]

„Bei uns im Rathaus ganz gutes Arbeitsklima“ Junges Team, alle per Du.

[0:40] - [2:15]

„War aber schon mal besser!“ – Personelle Umstrukturierungen. Stimmung aktuell schwierig.

Stimmung aktuell ein bisschen schwierig. ...Personalveränderungen. Umstrukturierung

Man merkt, dass manche Bereiche im Rathaus unzufrieden sind. Vllt. weil zu viel Arbeit.

Es wurde jetzt etwas gehandelt – hat Hoffnung, dass es dann wieder besser wird.“

[2:35]

Vielleicht hätte man früher handeln können, um frühzeitig zu handeln.

Mit einzelnen Ämtern hinsetzen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Wunsch, die Leute ins Boot zu holen.

Besser zuhören, hinterfragen. Fragen, wie man unterstützen kann. Spätes handeln.

[5:05]

Interner Mitarbeiterwechsel, schneller einleiten „Fleischmann“ von EWO ins Bauamt.

Früher neu einstellen.

Dinge, die sich andere auch denken.

Schnelleres Handeln! Leute einbinden!

Stimmung ist nicht gut (Gerede untereinander, unzufrieden). Thematiken wurden angesprochen, es wurde sich nicht gekümmert, alle haben sehr viel zu tun. Keine Veränderungen festgestellt.

[7:45]

Man hört vermehrt untereinander, dass Kolleg:innen in Erwägung ziehen, zu gehen.

Jede Gemeinde hat uns beneidet, dass wir so ein gutes Arbeitsverhältnis haben. Mehrtätige Betriebsausflüge (Amsterdam, Hamburg, Berlin...) vermissen!

Da bröckelt aktuell ein bisschen!

Leute sagen „weiß nicht mehr, wo hinten und vorn ist“ – Aufregen über die Arbeitsweisen der anderen.

Aktuell Schuld Corona.

[10:00]

Gemeinsame Unternehmungen tun unheimlich gut.

[10:15]

Wenn ein Problem da ist, es nicht unter den Tisch kehren. Sich mit dem Amt hinsetzt.

[11:10]

Informationsfluss: teilweise keine Kommunikation über neue Einstellungen (Personal). Ab und zu gibt's E-Mails vom BM.

Ansonsten gut informiert.

[13:05]

Wertschätzung: ja.

Hatte auch überlegt, zu gehen. Auch ausgesprochen. Versucht, sich drum zu kümmern, dass MA „zufriedengestellt“ wird.

Bekommt viel Lob. Da freut sie sich.

Ganz wichtig, dass man sich auch gegenseitig lobt.

Positive Feedbacks gibt es.

Gab einen Konflikt mit altem Arbeitskollegen. Er war höher eingruppiert, obwohl sie die Arbeit gemacht hat.

Damals hatte sie sich nicht so wertgeschätzt gefühlt.

[18:25]

Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge. Versucht, Homeoffice, einzubringen. Wurde nicht so gut angenommen. Über Personalrat gegangen. Personalrat sollte für alle sprechen. Kam beim Chef nicht gut an [Anm.: verständlich]. Hat es gut gemeint, aber hatte dann schlechtes Gefühl.

Andere Kommunen Frühschicht, Spätschicht, Homeoffice.

Totalausfall verhindern.

[22:10]

Dinge immer direkt angesprochen, mit Kolleg:innen zu klären.

[22:30]

Arbeitsgespräche würden sie erfreuen.

[23:05]

Arbeitsgespräche, halbjährlich, einzeln oder mit den einzelnen Ämtern.

Was habt ihr für Wünsche und Vorstellungen?

Im nächsten Gespräch dann Feedback, ob umgesetzt oder nicht.

Nicht sicher, ob das machbar wäre. Aktuell. Weil es die ein oder andere Personalveränderung gab.

[25:25]

Konfliktäre Situationen?! Mit altem Kollegen (der aber gegangen wurde). Sonst eigentlich nicht. Auch mal mit der FK oder der GL gesprochen. Wurde versucht, zu klären!

Sonst nix.

[26:00] ca.

Eigene Herrin, **Selbständiges Arbeiten** wird groß geschrieben im Rathaus!

[28:38]

Wunsch: **Arbeitsgespräche! Für andere Kolleg:innen.** Danach auch drum kümmern, um die Anliegen, nicht „ausschweifen lassen“ oder wenn es nicht umsetzbar ist, klar positionieren und sagen: geht net. Vielleicht andere

Probleme immer ansprechen und versuchen, sie zu klären. Wenn es dann noch Nachbesserungsbedarf gibt, noch mal nachfassen.

Nicht im Rahmen der Personalversammlung. Es geht keinen was an, was in den einzelnen Ämtern abläuft. Einzeln oder Ämter, abteilungsweise. Das würde schon viel ändern!

Wieder mehr Ausflüge, Feiern, gemeinsame Veranstaltungen. Teambildende Maßnahmen. [Corona-bedingt ausgesetzt]

[31:00] [Bürgermeister kommt rein]

[32:30]

Findet es gut, dass Wolfgang die Studie zugelassen hat und sich dadurch Feedback holt.

ENDE!

Exzerpt Interview

mit MA Wasser- und Kanalgebühren am 17.11.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 25:42 Min.)

[0:15]

Arbeitssituation immer etwas gestresst. Hier machen und da.

Druck und Stress wird schlimmer

Probleme mit PC-System. Probleme mit Anbieter, weil es Bugs gibt.

Stress. Man kann sich nicht entspannen, Telefon parallel, zu dritt im Zimmer. Ständig kommt ein Kollege rein und hat ein Anliegen.

Sagt, das liegt am Bereich. Denkt, dass es Zimmer gibt, wo es ruhiger zugeht.

[3:05]

Hohes Arbeitspensum oder Lärm? Arbeitspensum machbar. Es gibt Wochen, da ist es einfacher. Aus Rhythmus gerissen werden, Telefon, Kollegen mitbekommen, lenkt ab. Nichts gegen Kollegen, nur, dass es eben Unterbrechungen gibt.

[4:30]

Informationsfluss zu Arbeitsthemen? Infos werden „in Umlauf“ gegeben. Das läuft.

Im System sind alte Bescheide gespeichert, wird nicht aktualisiert. Auch Satzungen.

Kennt die Zuständigkeiten nicht, das meiste wird dem EDV-Sachbearbeiter übertragen.

[6:45]

Wertschätzung? Ja. Solange es läuft. Ist nur halbtags da. Ist schon lange da, kann mit den meisten gut arbeiten. Nie Dispute.

Hat Gehaltserhöhung bekommen. Die wurde ihr zw. Tür und Angel kommuniziert. Wurde höher eingestuft. Hätte sich lieber ein offizielles MA-Gespräch gewünscht.

Hat mit ihrem Vorgesetzten kaum zu tun. Solange sie ihre Arbeit macht.

[10:30]

Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge gemacht? Gibt's bei ihr nicht viel. Macht auch die Orga und die Abrechnung fürs Ferienprogramm.

Im Sommer Orga Kinderprogramm, im Winter Wasserabrechnung.

Bei Fremdfirmenkooperation wurde vonseiten der Leitung gewünscht, dass sie alles abwickelt. Das sah sie aber nicht als ihre Aufgabe (Kommunikation, Bestellung Zähler, Ausstellen von Ausweisen für Fremdarbeit). Eigentlich eher Aufgabe Bauamt.

Da hat sich keiner so „angesprochen gefühlt“.

[15:02]

Gespräch mit Wasserwarten. Beschlossen, dass es nur so geht, jeder zusammenhilft.

Wer bietet Hilfe an? Handwerker vor Ort haben keine Kapazität.

Solche Stress- oder Zusatzarbeiten werden nicht wertgeschätzt.

Altfälle, die man immer weiterzieht. Auflegen neue Satzungen. Ja, machen wir, aber... passiert nix.

Ein bisschen mehr Rückhalt oder mehr Unterstützung würde sie sich wünschen.

An wen formuliert? Das weiß jeder. Sie könnte energischer sein.

Mehr Unterstützung könnte durch Aktualisierung der Systeme und Formulare stattfinden.

[17:55]

Konfliktäre Situation? Bürger haben immer ... wenn sie was zahlen müssen. Wenns um größere Summen geht, geht sie zum Gemeinderat.

Bekommt sonst nicht so viel mit. Wenn sie da ist, macht sie ihre Arbeit.

In der Vergangenheit gab es Dispute. Bestätigt den Konflikt von BM – einer hat über den anderen erzählt.

[20:30]

Wenn du dir was wünschen dürftest? Mehr Kommunikation! Man wird hier im Haus immer so vor vollendete Tatsachen gestellt. Beispiel: „In vier Wochen kommt ein Praktikant.“ Statt dass der Praktikant da ist, obwohl sie schon zu dritt im Zimmer sind.

Auch Neueinstellungen. Einmal die Woche kurze Besprechung im Sitzungssaal: kurz neue Personalveränderungen mitteilen oder andere News (10 Min.)

Ab und zu kommt eine Mail. Klare Linie fehlt.

Arbeitsaufteilung und Organisation: Bereiche, da ist „alles drin“, andere haben Leerlauf. Das kommunizieren die Kolleg:innen auch. Das ist natürlich ungut!

Möglichkeiten umzuschichten?

Art Organisationsgutachten: umstrukturieren.

Konflikt: Kollegin kommt aus Elternzeit, sie wusste angeblich nicht, welche Aufgaben muss ich jetzt erledigen? Viel Fluktuation, aber etwas chaotisch. Mehr organisiert werden wäre schön.

„Das Miteinander passt schon so!“

Auch Chefetage. Muss auch weng ruhiger werden. Trotz vieler Arbeit mal Prioritäten setzen.

ENDE!

Exzerpt Interview

mit MA EDV- und Steueramt am 17.11.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 33:03 Min.)

Arbeitsatmosphäre und Arbeitsweise ist gut. Versteht sich mit vielen Kollegen.

Früher war es besser, aber jetzt ist mehr Stress und mehr Druck.

Heute noch gut, Biertrinkerrunde.

Atmosphäre: Paar haben „den Arsch voll zu tun“, andere haben nicht so viel zu tun. Nicht gerecht verteilt.

Stellenbeschreibungen aufstellen. Was muss jeder MA leisten.

Ist im Personalrat. Fordert das seit 2 Jahren ein. Denkt, es würde sich mit Stellenbeschreibungen bessern, weil man die Leute festnageln könnte.

Beispiel bei einem Kollegen: lange krank.

Immer Ausreden, um den PR zu vertrösten.

Dann gab es ein paar für die fixen Stellen. Aber nicht ausreichend formuliert.

[3:20]

Gefühlt drei vier rennen, sich den „Arsch ab“, der überwiegende Teil macht seinen Job, ein paar haben nichts zu tun.

[3:45]

Er sucht das Gespräch mit dem Arbeitgeber.

Bauamtsleiter und Geschäftsleiter teilen sich die ganze Arbeit auf. Leitungspositionen auf vier fünf Leute verteilen. Bspw. jemand aus dem OA zum Leiter machen, aus jedem Amt ein Leiter. Kostenpunkt: MA meint, das sollte möglich sein, weil kein Wirtschaftsunternehmen.

Ärger bei vielen.

[5:50]

Was war früher besser? Weniger Arbeit, heute mehr Arbeit durch E-Mails und so. Personal hat sich geändert, es bleibt weniger Zeit zum Quatschen. Feste fehlen (coronabedingt).

Im Laufe der Zeit stumpft man ab. Wenn viel Stress ist, ist man nicht mehr ganz so frei im Kopf fürs Miteinander. Man denkt, keine Zeit zu plaudern, muss weitermachen.

[7:20]

Personalratsmitglieder. 1x im Monat sitzen sie zusammen.

Früher war der PR nur eine Organisationseinheit (Weihnachtsfeier, Sommerfest...).

Informationsfluss ist sehr langsam. Teilweise Warten auf E-Mails 3-4 Wochen.

[08:50-09:04]

„Da merkt man auch, dass der Informationsfluss auch sehr langsam is... wenn wir dann auf die E-Mails warten, da warten wir auch 3-4 Wochen teilweise. Auf ne Antwort oder Stellungnahme...“

[09:04-09:09 Min.]

„Das einzige, wo jetzt echt gut läuft, ist mittlerweile bei Einstellungen, da wird der Personalrat voll mit eingebunden.“

Gut: Bei Einstellungen wird PR mittlerweile voll eingebunden.

Bei Änderungen wird der PR zu wenig eingebunden.

Bei Wünschen (von anderen MA) z.B. wird sich der Sachverhalt angehört, aber es tut sich so gut wie nie etwas.

[11:00]

Informationsfluss: ist schlecht. Man bekommt das meiste über den Buschfunk mit.

z.B. für die Telefonzentrale: der und der Kollege ist krank, damit sie bei Anrufen agieren könnten.

[12:10] auch [22:00] auch [32:00- Ende]

Team-Meetings würde er sich wünschen. Halbe Std. einmal die Woche.

Kollegin kommt aus Krankheit oder Mutterschutz zurück. Keiner weiß Bescheid, und dann fängt das Kuddelmuddel an. Einfach vorab kommunizieren.

[13:25], auch [22:00]

Personalgespräche (Mitarbeitergespräche)

Findet gar nicht statt! Wenn man nicht selbst auf den BM zugeht.

Feedbackgespräch. Jeden MA einmal oder zweimal im Jahr packen und abfragen. Wie läuft's? Wie geht's? Wo kann ich helfen?

Personalgespräch, entweder mit Leitern (Vorgesetzten) oder BM.

Er weiß, dass es bei einigen MA brodelt, die „da oben“ auch, aber keiner macht etwas. Arbeit nervt, Umsetzung nervt. Viel Gerede, aber nicht mit den Verantwortlichen.

Er sucht das Gespräch, aber viele MA nicht, die fressen den Stress in sich rein. Oder sind krank, oder gehen weg.

[16:25]

Wertschätzung als Mitarbeiter? Ja, man wird schon in Themen eingebunden. Manchmal fühlt man sich (bei EDV-Themen) als Lakai.

Im Großen und Ganzen wertgeschätzt.

[19:00]

Die ganze Arbeit sieht immer keiner so recht.

[19:20]

Ausreichende Unterstützung? Ja, im Prinzip schon. Geben Hilfestellung, wenn man fragt. Aber eigentlich sehr selbständiges Arbeiten verlangt. Gefällt ihm.

[20:50]

Führungsverhalten in der Gemeinde? Solange alles läuft, hört man wenig. FKs sind auch hemmungslos überlastet (GL und Bauamtsleiter).

So lang es läuft, macht die Führungsriege nichts! Das ist aber okay für ihn!

[23:05]

Konfliktäre Situationen: Ein Fall von Mobbing, einmal. Wurde mit einer Abmahnung geklärt.

Wie wurde mit dem Opfer umgegangen? Haben sich eher distanziert. Mittlerweile ist es weg.

[23:30]

Sieht auch Versäumnisse bei sich, beim Personalrat. Auch BM und GL waren wenig bemüht, das zu klären.

Die Person, die abgemahnt wurde (Täterin) ist noch im Rathaus, das „Opfer“ ist in Rente.

[26:15]

Wurde nicht thematisiert im Rathaus. Dadurch Buschfunk.

[27:15]

Ihn als Personalrat nervt, dass die Kollegen teilweise (durch die Kaffeeküche) mehr zu Personalthemen wissen, als er.

[29:45]

Umgang mit Veränderungs- und Verbesserungsvorschlägen: Beim BM einige. Hat ihn konfrontiert mit seiner Unzufriedenheit bei der Kommunikation zum Beispiel: mehrere Leitungsfunktionen.

Aber ob da was draus wird, ... Der aktuelle Personaler macht einen guten Job. Z.B. bei Themen, wie Corona und MA oder wenn er als PR sagt, was ist mit dem JobRad, oder so? Er recherchiert gut. Aber kein Leitungs-Mitglied.

ENDE!

Exzerpt Interview

mit Leiter Bauhof am 25.11.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 31:14 Min.)

Leiter Bauhof, Wasserwerk, Kläranlage. Zu viel. Nicht stemmbar.

Arbeitsatmosphäre gut, hatte noch keine Reibungen (zu kurz da).

Arbeitsweise schwierig, chaotisch. Personalmangel. Leiter noch nicht lange da.

Ausnahmesituation: als er im Chaos war, kam keiner der Leitung, hat sich keiner getraut. Wurde alleine gelassen. Bisläng noch keine Brennpunkte – alles auf kurzem Weg. Zwischen den Kollegen passt.

Bauamtsleiter ist ihm weisungsbefugt. Darüber der Geschäftsleiter bzw. Bürgermeister.

Informationsfluss:

[ca. 7 Min] + [15:02]

[15:02] 2-3x Personalwechsel. Das wurde überhaupt nicht kommuniziert. Nur über den Buschfunk, eine Woche vorher. Offiziell gar nicht.

Jegliche Freigabe für Fortbildungen, hat aber keine Chance, da keine Zeit. Steckt so im täglichen Geschäft, ist gar nicht fähig zu leiten – wird MA nicht gerecht zurzeit.

Personenführung grad nicht möglich. Hatte sich einiges vorgenommen: mittwochs immer Besprechung Kläranlage etc. Aber das schafft er nicht. Findet nicht statt.

Infos laufen sehr viel per Mail.

Würde sich freuen, wenn man einmal im Quartal im Sitzungssaal alle Punkte, die alle betreffen, besprochen werden.

Auch amtsbezogene Gespräche gewünscht.

Nicht so viel schriftliche Information, sondern eher kurze Gespräche.

14:58 Min. – 15:38 Min.

Informationen allgemein im Haus: das kann man definitiv verbessern! Ich hatte jetzt 2-3-mal die Situation, dass es Personalwechsel gab auf verschiedenen Stellen. Das wird hier überhaupt nicht kommuniziert, also null. Und das ist ganz schlecht. [...] Dass die Kollegin weg ist habe ich dahingehend rausgefunden, also der Buschfunk, eine Woche vorher. Aber von offizieller Seite habe ich es gar nicht mitbekommen. Sie war am Montag einfach nicht mehr da, als ich reingekommen bin... [...].

16:50 Min.: Da ist die Gerüchteküche schneller, der Buschfunk. Diese negative Befahrung

Wertschätzung: kann er noch nicht beurteilen.

Wünscht sich ein jährliches MA-Gespräch. Personal-Gespräch.

BM knackevoll. Muss immer um Termin betteln.

Möglichkeit, 1x im Jahr eine halbe Stunde Gespräch.

Unterstützung bei der Arbeit: Ja... Das Problem war die Ausnahmesituation, in der er gekommen ist. Ist heute noch schwierig.

Weiß nicht, wo er Unterstützung bekommen könnte, da sein Vorgesetzter auch randvoll ist. Einarbeitung findet nicht statt, vermutlich der Unterbesetzung geschuldet.

Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge: Wunsch, Personalwechsel besser zu kommunizieren. Buschfunk ist schneller, Gerüchteküche, als wenn man einmal sauber kommuniziert.

[17:20],

Wertschätzung:

Lob von der Bürgerin bekommen.

Als sie im Chaos untergegangen sind, er und seine 1 MA, hätten sich gefreut, wenn sie Anerkennung und Lob vom Chef bekommen hätten. Oder im Anschluss. Kam aber nichts.

Mehr Weitsicht würde er sich wünschen. Bei kommender Personalnot.

[22:00]

Verbesserungsvorschläge: wurden gehört, bislang noch nicht umgesetzt, aber teilweise in Gang gesetzt.

[27:30]

Konfliktäre Situationen – 1 MA Bauhof fährt schnell aus der Haut.

[29:45]

Wenn du dir was wünschen würdest. MA-Gespräche, mehr Transparenz beim Personalwechsel (mind. in der betreffenden Abteilung).

E N D E !

Exzerpt Interview

mit MA Bauhof am 1.12.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 49:11 Min.)

Eingefahrene Situation, ernsthafter Neid zw. MA im Bauhof.

Gewünscht: eigenständiges Arbeiten, aber auch reagieren auf Ansagen.

Teilweise läuft es so: du sagst mir, was du machen willst, ich sag ja oder nein. Das ist blöd.

Wenn man als MA etwas anders macht, dafür aber Lob bekommt, gibt's Neider.

Schlechtes Standing als Frau. Anstatt dass man sich gegenseitig hilft, arbeitet man teilweise gegeneinander.

Mobbing, weil sie als Frau andere Kleidung braucht. Vorgesetzter Ex-Leiter Bauhof hat es nicht ernst genommen.

MA wollte nicht mehr zur Arbeit gehen. Hat sich mehrmals beim Chef (BM) beschwert. Hat keinen interessiert, wie sie sich fühlt.

Findet, dass das Standing des Bauhofs im Rathaus sehr schlecht ist. Teilweise keine Antwort auf Anträge auf Prüfung der Entgelt-Gruppe z.B.

Von anderen gehört, dass über sie geredet wurde, weil sie Arbeiten für den Chef direkt erledigt hat.

Keine Mitarbeiter-Gespräche!

Beurteilungsgespräche. Wie sieht mich der Chef, wie sehe ich meine Arbeit?

Gespräche mit gesamten Mitarbeitern (vom Bauhof). Kommt jetzt durch neuen Leiter Bauhof. Findet, einmal im Monat muss das sein. Verantwortung übertragen an die Leute.

Sie ist „Gärtner“, aber im Arbeitsvertrag steht „kommunaler Mitarbeiter.“ Muss alles machen. So gibt es keine Verantwortlichkeiten. Könnte jeder gemacht oder nicht gemacht haben.

Neuer Vorarbeiter schwierig. Andere Sichtweisen.

Allergisch gegen „das haben wir schon immer so gemacht.“

„Die Leute vom Bauhof arbeiten ja eh nichts.“ Schlechter Ruf vom Bauhof.

Feste Strukturen. Sieht kaum Veränderungsmöglichkeiten.

[15:00]

Schnittpunkte mit dem Rathaus: Man fühlt sich manchmal im Stich gelassen. Fragen zu Gehaltserhöhung: wird immer weggeschoben. Dinge, die ihnen zustehen, werden ewig aufgeschoben.

Antragstellung feste Aufgabenbereiche. Wird aufgeschoben!

Fühlt sich als MA nicht wirklich wertgeschätzt.

Kommunikation mit Kolleg:innen lässt zu wünschen übrig.

Zw. Leitung und Personalrat: Feedback. Miteinander sprechen. Fand nicht statt.

Versucht, Personalrat zu stärken. Kommunikation mit Leitung schwierig. E-Mail-Verkehr schwierig. Verhärtete Fronten.

Oftmals keine Kommunikation, wie der Bewerbungsstand ist. „Haben ihn/sie bereits eingestellt.“

[Was ist das Problem der Leitung mit dem PR?]

Informationsfluss: Mehr schlecht als recht.

Mitarbeitergespräch. Personalversammlung (auch außerordentliche). Oder im kleinen Step mit den Abteilungen. Fühlt sich „immer weng alleingelassen“

Wertschätzung:

Ja, für die Arbeit – mehr von der Seite der Bürger:innen. Auch mal vom Chef. Nicht nur sie betreffend, auch Kolleg:innen.

Nein: Feedback fehlt. Hätte sich gewünscht, dass der Vorgesetzte die getane Arbeit anschaut und lobt bzw. respektiert.

Auch Feedback fehlt vom Bürgermeister.

Veränderungs- oder Verbesserungsvorschläge? Bereiche in Gemeinde den MA vom Bauhof fest zuzuteilen. Wurde abgebugelt. Das war immer schon so. Schon beim direkten Vorgesetzten gescheitert. Auch in Leitung. Wurde nicht drauf eingegangen. Mündlich.

Anschaffungswünsche waren kein Problem. Bewässerungsanlagen etc.

[31:40]

Konfliktäre Situationen und Mobbing – beides. Anfangs sehr schlimm.

Hatte Schwierigkeiten, mit der Arbeitszeitstruktur. Pausen, Feierabend – alles auf die Minute. Kommt aus der freien Wirtschaft (toom Baumarkt).

Zeitungsbericht: 1. Frau im Bauhof. – FT-Artikel.: Bilder von Kollegen angemalt, Kommentare dazu geschrieben, 6 Wochen lang hat der Großteil nicht mit ihr geredet. Der kleinere Teil hat sie unterstützt, ihr zugeredet.

Mobbing, weil sie leichtere Maschinen (Heckenschere) und bessere (Engelbert Strauss) Klamotten bekommt, weil sie eine Frau ist. Keinerlei Unterstützung durch Vorgesetzte.

Sie hat nun gekündigt. Lobt den neuen Bauhof-Leiter. Jetzt bereut sie es ein bisschen. Auch wenn sie glaubt, dass sich für sie nicht viel geändert hätte.

BM wusste vom Mobbing. Ist auch nicht viel passiert. Hat immer angedroht, wenn sie etwas Neues findet, geht sie.

Hat das Gefühl, dass es im Rathaus nicht wirklich interessiert, was im Bauhof abgeht oder passiert.

Führungsstile: Vorarbeiter keine Führungskraft.

Vorarbeiter hat sie bestärkt, weiter zu machen.

Konflikte klären bedeutet: Man guckt sich halt dann nicht mehr an.

Wunsch:

1x im Monat ein MA-Gespräch mit allen MA vom Bauhof. Vorarbeiter, Leiter Bauhof und BM.

1x im Jahr ein Personal-Gespräch mit jedem MA.

Mehr Kommunikation mit dem Personalrat.

Mehr Verantwortungsbereiche für die MA Bauhof.

ENDE

Exzerpt Interview

mit MA Wasserwerk am 1.12.2021

für Zitation und Fragebogen

(Länge der Audio-Aufnahme 40:39 Min.)

Seit 30 Jahren in Gemeinde, im Wasserwerk tätig. Bei Entscheidungen will immer keiner zuständig sein. So entstehen Konflikte.

Viel Wandel, Computer-technisch. Früher mehr persönliche Gespräche. Kommunikation mit Kundschaft (Bürger).

Kommunikationskultur im Rathaus: kann nur negativ berichten. Dienstvereinbarung. Zw. Leitung und Personalrat nur gerichtlich über Anwalt.

Einstellungen ohne Rücksprachen mit dem Personalrat erfolgt. Hierarchien noch gewaltig. Fehlender Informationsfluss.

Winterdienst wird auf Kosten des Personals gemacht. Nur Bereitschaftsgeld. Mit Trick 17 gearbeitet, damit sie nicht so viel zahlen müssen. Jetzt tut sich langsam etwas.

Verbesserungswünsche: Wie ein Kampf gegen Windmühlen.

Anträge auf höhere Eingruppierung. Teilweise 2 Jahre verzögert, dann rückwirkend erhöht. [Neid klingt durch; Geldproblematik langes Thema, lassen wir hier außen vor].

Anträge gestellt, kein Feedback bekommen.

Bereitschaftszeiten. Personalmangel. Auskotzen über die Arbeitszeiten, aufgrund von Personalmangel. Ruhezeiten können nicht eingehalten werden.

Es klingt stark durch, dass der Bauhof (mit Wasserwerk und Kläranlage) stiefmütterlich behandelt wird.

Neuer **Leiter Bauhof wird hochgelobt.** Angeblich soll es einen weiteren Vorgesetzten geben. Aufteilung Leitung Bauhof – Abspaltung Wasserwerk und Kläranlage.

Verbesserungsvorschläge und Wünsche: Putzfrau im Wasserwerk. Hygienebetrieb. Wissen sie, passiert aber nichts.

Personalrat: 1 hat Abmahnung bekommen, 1 hat eine Kündigung bekommen. Keine Informationen bekommen. Vor Gericht gegangen.

[Aufklärung über mein Studium und über die Studie. Auch über das Seminar, das am Ende angeboten wird].

Starke Kritik am Chef. Bezogen auf Kommunikation. Jeder rennt zum Bürgermeister. Dadurch werden Hierarchien übergangen.

Wertgeschätzt? Es wird so verkauft. „Ja, du machst das schon“...

Wünsche: Ex-BM ist ab und zu gekommen und hat mit ihnen Brotzeit gemacht. Hat sich die Zeit genommen, mind. 1x die Woche und hat mit ihnen über die aktuellen Dinge gesprochen. Am liebsten alle zusammen.

Ende (etwas abrupt).

Eventuell noch ein Interview vereinbaren. Muss aber nicht sein, denke ich (Falko). E-Mail Adresse: wasserwerkstrullendorf@gmx.de (nicht nur er alleine).

ENDE

Protokolle teilnehmender Beobachtung

Teilnehmende Beobachtung Nr.1

19.10.2021, 10:30-12:30 Uhr

Besuch im Einwohnermeldeamt (inkl. Ordnungsamt)

4 Arbeitsplätze, drei belegt; 2 **MA**, m (Anfang 20 und Ende 40 ca.) & 1 **Azubi**, m. (ca. 17) 1 **MA**, w, krank (abwesend). Zwei Bereiche: M1 & Azubi in Bereich 1, M2 Bereich 2.

10.35-10.40 Beginn: kein Bürgerverkehr.

MA1 erklärt **Azubi** Vorgänge im Pass- und Meldewesen. Es gibt Probleme mit der Löschung einer Rechnung, ein **Kollege** aus der Rechnungsabteilung (anderer Raum) kommt und hilft dem **Azubi**. Parallel ruft **MA2** bei einem internen Kollegen an und fragt ebenfalls nach Hilfe für den **Azubi**.

Nach erfolgter Löschung (zuvor kurze Diskussion, weil es nicht ging), geht der **Kollege** wieder zurück in seine Abteilung.

Die Kommunikation ist allgemein sehr locker und freundlich, Ausdruck und Wortwahl teilweise etwas flapsig. Alle sind „per Du“.

MA 2 im kurzen Gespräch mit einer **Bürgerin**: sie erkundigt sich nach einem Formular. Freundliche kurze und sachliche Erklärung, Ansprache „Bitte“, „tschüss“.

Parallel:

MA 1 erklärt **Azubi** einige Sachverhalte bei der Passbeantragung über das Computer-System.

M2 empfängt **Bürger**, der sich nach Dokumenten für die Passbeantragung erkundigt. Etwas schroff erklärt **M2**, dass er dazu entweder eine Geburtsurkunde oder eine Heiratsurkunde benötigt. Er weist den **Bürger** dann daraufhin, dass er nicht zuständig ist, und deutet auf seine Kollegen (**M1** und **Azubi**).

Azubi übernimmt alleine. Freundlich und wirkt kompetent.

Bürger äußert sich irritiert, dass man „Heirats- und Geburtsurkunde“ benötig. „Wofür denn die Heiratsurkunde?“ **Azubi** erklärt freundlich, dass es entweder oder ist. „Sie wird für die korrekte Rechtsschreibung“ benötigt.

Parallel:

Eine Kollegin kommt in Raum, sortiert ein Dokument in einen Ordner, geht wieder. Zuvor stellt sie einen Bürger-Stuhl bei **MA1** an seine richtige Position (wirkt aufmerksam, nicht belehrend).

MA1 prüft Rechnungen von der Bundesdruckerei am PC, **Azubi** wickelt die Personalausweis- und Reisepassbeantragung weitgehend alleine ab. Kurze Irritation, weil Passbild schief auf Schablone für die Pässe montiert wurde. **M1** hilft, beteiligt auch kurz **M2** an dem Sachverhalt, da **M1** von **M2** ein Arbeitsgerät zum begradigen benötigt. Ca. 1 Minute. Dann passt alles.

MA1 bekommt Telefonanruf von extern. Sehr freundliche Kommunikation, es geht um die gemeldeten Personen einer Adresse. Ca. 2 Min.

11 Uhr.

MA2 prüft Dokumente, eine Zeitlang keine Kommunikation bei ihm. Dann interner Anruf, erst zu einem fachlichen Sachverhalt, dann private Fragen zu vergangenem Freitag und Samstag-Abend. **M2** hätte gerne Infos „wie es noch gelaufen ist“. Verhält sich normal, keine Senkung der Stimme etc. Scheint ihn nicht zu stören, dass alle ihn hören können.

MA1 empfängt zwei Bürger*innen (1m, 1w). Sie wollen ihre Pässe abholen. Mann trägt Stoffschal als Maske. Frau hat keinen Ausweis zum „ausweisen“ dabei, **M1** erklärt ihr sehr freundlich, dass es ohne nicht geht und dass der Impfpass kein offizieller Ausweis sei (auf ihre Frage hin). Der Mann kann sich ausweisen und nimmt seinen Pass mit, die Frau muss erneut kommen, mit Ausweis. Beim Rausgehen der beiden entdeckt **M2**, dass der Mann keine regelkonforme Maske trägt und ruft zu den anderen beiden (**M1** und **Azubi**): „Das darf der fei net!“ **M1** entschuldigt sich achselzuckend: „habs grad erst beim Rausgehen gesehen.“

Parallel:

Azubi ist noch mit Bürger beschäftigt, der die beiden Pässe beantragt. Als dieser bei der Bezahlung im Tablet sieht, was es kostet, sagt er „ganz schön teuer“, was **Azubi** geflissentlich überhört. Bürger geht.

Zwei Bürger kommen ins Rathaus, beide ohne Maske. Es gibt eine kurze Diskussion mit **M2** und **M1**. „Entweder Maske aufsetzen oder raus.“ Sie behaupten, sie hätten ein Attest, das sie von der Maskenpflicht befreit. **M2**: „Entweder Maske auf oder Attest im Original zeigen, sonst raus!“

Sie zeigen beide ihre Atteste und dürfen ohne Maske bleiben. Einer der beiden möchte an einer Unterschriftensammlung teilnehmen, gegen Korruption im Landtag oder so ähnlich. Während der gesamten Dauer ihres Aufenthaltes kommt es zu mehreren Zwischenfällen. Einer der beiden Bürger schaut sich im Foyer um, moniert: „Warum habt ihr das hier nicht öffentlich aufgehängt?“ – **M1**, **M2** und **Azubi** reagieren gereizt bis belustigt auf die beiden. Anderer Bürger: „Wie viele haben bislang unterschrieben?“ – **Azubi**: „43 Personen“. „Wieso nur so wenige?“ **Azubi**: „Kleinvieh macht auch Mist.“ **M1** lacht. Kollegin kommt rein, fragt leise **M1**: „Was ist daran so schwer, eine Maske aufzusetzen?“

Ein anderer Bürger (älterer Herr) kommt herein, mit einem Kuvert in der Hand. Als er die beiden Bürger ohne Maske sieht, steckt er seine wieder ein, bis ihn **M2** unwirsch anspricht: „Maske auf, sonst Raum verlassen!“ – „Jaha!“ entgegnet der Bürger und zieht sie halb auf. Als sie wieder runterrutscht, ruft **M1**: „Behalten Sie die Maske auf!“ Der Mann möchte das Kuvert im 1. Stock abgeben.

Die beiden Bürger gehen weiter den Gang entlang zu den anderen Zimmern und haben noch Fragen zu einem Thema, für das eine andere Kollegin zuständig ist. **M1** und **Azubi** verdrehen die Augen und erklären, als die beiden weg sind, das seien Reichsbürger, die ständig kämen und bemängelten irgendetwas. So wird das ungehemmte und teils etwas unverschämte Verhalten der Mitarbeiter verständlich.

11:50 Uhr: **M2** macht einen Call auf, heißt, er moniert bei der AKDB (Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern), dass im Software-Programm etwas nicht funktioniert und bittet um Hilfe. Freundliche, wertschätzende Kommunikation mit dem Gegenüber am Telefon.

Dabei stellt sich später im Gespräch mit **M1**, **M2** und **Azubi** heraus, dass die Software der AKDB teilweise große Probleme bereitet und mitunter Kunden nicht bedient und weggeschickt werden müssen, z.B. bei Passbeantragung etc. Durchaus Konflikt-Thema (**#Fragebogen-Frage?**)

M1 führt ein kurzes Telefonat mit einer wohl unzufriedenen Kundin, die sich über die lange Bearbeitungsdauer beklagt. **M1** bleibt sehr freundlich, erklärt, warum und wieso.

Gesprächsprotokoll 12:00-12:30:

Auf Nachfrage berichten die drei Mitarbeiter von ihren Aufgaben, von ihren Herausforderungen und von Veränderungswünschen.

Aufgaben:

- Pass- und Meldewesen (MA1 und Azubi),
 - Märkte (z.B. Herbstmarkt, Weihnachtsmarkt)
 - Feueranmeldungen
 - Wahlen
 - verkehrsrechtliche Anordnungen
 - Gewerbe (An-, Ab- und Ummeldungen)
- Ordnungsamt (nur 1 MA → MA2)
 - Fundsachen
 - Behindertenpässe ausstellen
 - Friedhof (bzw. Friedhöfe, die Gemeinde hat mehrere, da mehrere G.-Teile): Friedhofssatzung, Gebührensatzung, Grabsteinzulassungen. Koordination Friedhofspflege (Ordnungsamt kommuniziert mit Bestattern und Bauhof)
 - Ruhezeiten-Koordination (Friedhof)
 - Kampfhund-Anmeldungen, Hunde, Beschwerden über Hunde, die freilaufen – Konfliktgespräche und Schlichtungsgespräche (**#FragebogenFrage?**)
 - Beschwerdemanagement: Bürger die die Sträucher nicht zurückschneiden (**#FragebogenFrage?**) MA2 muss sich vor Ort Bild machen, dann Brief mit Aufforderung zur Bereinigung machen (Postzustellungsurkunde als Beweis) und schließlich Bauhof-MA schicken zum Bereinigen und anschließend Rechnung schreiben. Problem: Keine Chance bei 8 Gemeindeteilen.
 - Genehmigung zum Angeln: Fischereischein
 - Versammlungen (z.B. Demos) organisieren (mit Landratsamt)
 - Schwertransporte (z.B. fertige Garagen oder
 - Bahnhausbau organisieren

Nur noch 1 Beamter im Rathaus (Kämmerer), 1 Wahlbeamter (auf Zeit) Bürgermeister, Rest sind Angestellte (ÖD).

Anmerkungen und Ärgernisse der Kollegen im Einwohnermeldeamt:

- Immer weniger Zeit für die Vorgänge, da sie immer mehr und immer komplexer werden
- Öffnungszeiten werden missachtet: Leute klingeln, um gelbe Säcke zu bekommen. Ist eine kleine Sache, hält aber auf. Der Bürgermeister hält die MA dazu an, dennoch zu öffnen, Bürgerservice.
- MA2 beklagt, dass Raum sehr offen ist (vier Arbeitsplätze) plus die Umgebung ist sehr laut (schlagende Türen, alle Kolleg*innen müssen dort aufs WC gehen, alle Bürger*innen müssen an ihnen vorbei.
- Das Info-Schild (welches Amt wo ist) hängt nicht am Eingang, sondern erst am anderen Ende der Eingangshalle, sodass es zu häufigen Fragen kommt (wurde schon um Änderung gebeten – im Sande verlaufen)

ENDE!

Teilnehmende Beobachtung Nr. 2

21.10.2021, 15:55-20:00 Uhr

Besuch im Einwohnermeldeamt (inkl. Ordnungsamt)

4 Arbeitsplätze, vier belegt; **2 MA**, m (Anfang 20 und Ende 40 ca.) & **2 Azubis**, m. (ca. 17 u. 20) **1 MA**, w, krank (abwesend). Zwei Bereiche: **M1 & Azubi 1 in Bereich 1**, **M2 und Azubi 2 Bereich 2**.

15:56 Uhr:

Aufregung, da schon eine Gruppe junger Männer vor der Tür steht. Azubi öffnet die Tür, ca. 10 Personen kommen ins Foyer. Alle vier Plätze bedienen direkt.

M1 bedient die Gruppe junger (rumänischer) Männer, die allesamt gar kein Wort Deutsch sprechen. Mit Ausnahme eines Mannes, der im gebrochenen Deutsch vermittelt. M1 erledigt die Neuanmeldungen mit Geduld und Freundlichkeit.

Azubi 2 Abholung Perso & Reisepass

M2 hat jemanden von der örtlichen Fahrschule da.

Schnell kehrt angenehme und geregelte Arbeitsatmosphäre und Ruhe ein.

Bürger möchte bei **M2** etwas abholen, dass am Montag nicht verfügbar war, weil das „System ausgefallen“ war. Bürger: Das mit der IT ist bei uns in der Firma auch ständig so!

Azubi 2: Bürger fragt nach „gelben Säcken“ – Azubi 2 ist zuständig und hat eine Box mit Säckerrollen unter seinem Schreibtisch – reicht ihm zwei Rollen.

Azubi 2 hat keine Arbeit mehr, will unterstützen und geht zu Männergruppe aus Rumänien. Er versucht es mehrfach, mit ihnen zu sprechen, aber sie wollen nicht, sind auf **M1** fixiert, der einen nach dem anderen anmeldet.

Was auffällt: Die Akustik im Raum ist ziemlich schlecht. Für Bürger*innen und die MA ist es schwer, alles zu verstehen! Häufige Rückfragen (hier haben sich die MA des EWO bereits bei mir beschwert – sie wollten eine Trennwand zwischen den zwei 2er-Inseln. Wurde aber bislang nicht erhört).

Azubi 2 ist im Allgemeinen vom Sprachgebrauch her und von den Aufgaben eher unsicher, fragt häufig nach – bei M2. Der bleibt jedoch immer ruhig und gelassen, erklärt alles.

Kollege aus Steueramt kommt vorbei, sucht in einem der Schränke aufwändig nach einem Ordner, geht wieder. Türen schlagen – sehr laut!

Es können an dieser Stelle nicht alle Gespräche und Vorgänge der vier Arbeitskräfte wiedergegeben werden: nur solche, die bemerkenswert erschienen.

Telefonat bei **M2** mit einem Bürger: Bürger fragt nach einer Baumschutzverordnung – gibt es nicht, sagt **M2**. Hört weiter zu, dann etwas patzig: „Ja, was sind es denn jetzt –

Hecken oder Bäume?“ und „ich kann Ihnen da nix ausstellen, wenn es da nix gibt!“
Verweist dann etwas freundlicher an die Naturschutzbehörde.

Bei Azubi 1+2 kommen permanent Bürger*innen, die für ein Volksbegehren zur Abwahl des Bayerischen Landtags unterschreiben wollen. Da es nur einen Ordner gibt, müssen Azubi 1 und 2 ihn sich ständig aufwändig wieder holen. Mühsamer Vorgang.

Kommunikation: Auffällig ist, dass die allermeisten Bürger*innen mit ihren Angehörigen oder Freunden schweigsam sind, bzw. ganz leise. Es ist eine völlig ruhige Stimmung, meistens.

Telefonanrufe werden überwiegend ignoriert. Während die MA Bürger*innen bedienen, können sie nicht ans Telefon. Das bedeutet aber, dass externe Anrufer*innen niemals jemanden erreichen, es entsteht Unmut und schlechte Außenwirkung (vgl. Interview 1, mit BM).

Kollege aus dem Steueramt kommt, geht auf WC. Auf dem Rückweg geht er an M1 vorbei und macht einen Witz darüber, dass M1 noch etwas „Rumänisch“ lernen könne. Bezogen auf die rumänische Männergruppe vom Anfang.

17:15 Uhr ca. 5-10 Min. kein Bürgerverkehr.

Sofort entsteht privates Reden, fragen. Azubi 2 hat Süßigkeiten dabei, die verteilt werden. Als eine Bürgerin kommt, kurzes Durcheinander, wer übernehmen soll, dann wieder alles normal.

Die Vier MA bemängeln mir gegenüber die Telefonanlage. Kein „Coinsorter“, der die Anrufer direkt an die richtigen Stellen leitet (Menü). Alle „0“-er Anrufe landen im EWO, obwohl nach Aussagen der Vier andere Abteilungen mehr Kapazitäten hätten.

Könnte wichtiges Veränderungskriterium werden!

18: Uhr: M2, Azubi 1 und Azubi 2 gehen heim. M1 muss noch bis 20 Uhr Sonderschicht machen, wegen des Volksbegehrens.

Es folgt ein ca. 90-minütiges Gespräch mit M1, von dem folgende Notizen übrig sind:

- Klischee und gängiger Spruch zur Selbstironie beim Amt: „Das haben wir schon immer so gemacht“ und „da machen wir erstmal nix.“
- M1 kann zu Konflikten nichts sagen, außer mit den zwei Reichsbürgern (siehe Protokoll der ersten TB). Sonst keine Konflikte aus seiner Sicht.
- Es gab einmal einen Fall von Dienstaufsichtsbeschwerde. Der Kollege ist aber nicht mehr im Amt.
- M1 hat eher das Gefühl, der Bürgermeister steht mehr hinter den Bürger*innen / Wähler*innen, als hinter seinen MA.
- Es existiert kein MA-Leitfaden, aber es werden laut MA1 Höflichkeit und Offenheit gegenüber den Bürger*innen vorausgesetzt
- Du/Sie ggü. Bürger*innen: Kommt auf das Verhalten des Bürgers drauf an: „Wir sind hier immer noch auf dem Dorf!“ (lacht)
- Kommunikation lernt man im EWO.

- **Konfliktthema** laut M1: EWO muss immer besetzt sein (laut Leitung), während das Bauamt gleich viele MA hat, sie aber teilweise alle in einer Sitzung sind. Empfindet M1 als ungerecht.
- **Konfliktthema:** E-Akte! Wird nicht eingeführt, in anderen Gemeinden und Städten schon längst. Würde extrem viel Arbeit abnehmen. Alles wäre digital. Aber: Kostenpunkt, vermutet M1. //

ENDE DES PROTOKOLLS!

3. Teilnehmende Beobachtung

11.11.2021, ca. 9.45 – 10.15 Uhr

Beisitzer bei außerplanmäßiger Sitzung zum Haushaltsplan betreffend Bahnausbau

Anwesende: Geschäftsleiter, Bauamtsleiter, Kämmerer, Sachbearbeiterin Bauamt

Thema ist der Ausbau der Bahnstreckende. Die Verteilung der anfallenden Kosten.

Eine Maßnahme sind konfliktäre Wasserleitungen, sie müssen verlegt werden.

Wohin wird was gebucht?

Kämmerer macht auf Ansage bzw. nach Absprache mit Bauamtsleiter und Geschäftsleiter eine Aufgliederung neuer Kostenstellen, unter die bestimmte Ausgaben im Haushaltsplan gebucht werden sollen. Es geht um die Jahre 2022, 23, 24 und 25.

z.B. Haushaltsstelle Kanal, Wasser, Straße, untergliedert in Hoch- und Tiefbaumaßnahmen. Z.B. ist Straße immer Hochbau, Kanal- und Rohrarbeiten immer Tiefbau etc.

Komplexe Vorgänge:

- 40% der Kosten übernimmt die Gemeinde
- 60% der Kosten die Deutsche Bahn

Die Kommunikation ist engagiert und diskursiv, aber zu jeder Zeit sehr **wertschätzend und gegenseitig helfend**.

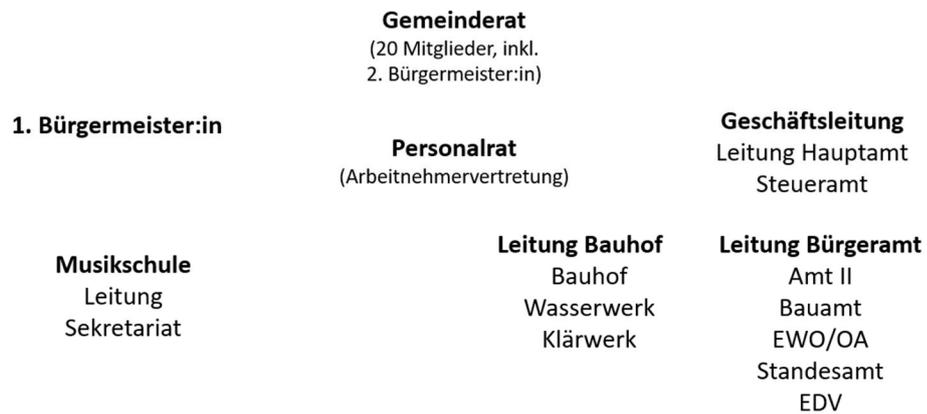
Problemfrage: Werden am Ende die Rechnungen auch so gestellt, wie sie nun eingeteilt wurden?

Ende der Sitzung nach einem privaten Gespräch über den Friedwald in Ebermannstadt und kleine Spitzeleien gegenüber dem Kämmerer, der als einzige MA im Rathaus noch ein vollwertiger Beamter ist. Von ihm gehen die Witze allerdings aus.

ENDE!

Organigramm und Struktur der Verwaltung der Beispielgemeinde

Organigramm Rathaus





Liebe Mitarbeiterin oder lieber Mitarbeiter der Gemeinde,

im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang „Speech Communication and Rhetoric“ am Lehrstuhl für Mündliche Kommunikation und Sprecherziehung an der Universität Regensburg, untersuche ich die **Kommunikationskultur bei Ihnen im Hause** und möchte in Zusammenarbeit mit der Studiengangsleiterin Frau Dr. Brigitte Teuchert (Zentrum für Sprache und Kommunikation/Uni Regensburg) **eine schriftliche Befragung** durchführen. In der folgenden Befragung geht es um die Kommunikationsweise in Ihrer Behörde. **Die Befragung ist an alle Arbeitnehmer:innen der Gemeinde der Bereiche Leitung & Sekretariat Musikschule, Bauhof, Wasserwerk, Kläranlage und Verwaltung gerichtet.** Ausgenommen ist die Leitung (Bürgermeister Wolfgang Desel und Geschäftsleiter Arnold Engert).

Hinweis: in den Fragen ist mit "Vorgesetzte/r" stets der/die direkte disziplinarische und fachliche Vorgesetzte gemeint.

Damit ein möglichst umfassendes Bild über das gelebte **mündliche Kommunikationsverhalten** konstruiert werden kann, möchte ich Sie ganz herzlich zu dieser Befragung einladen!

Die Befragung ist freiwillig und erfolgt anonym. Die Ergebnisse werden im Rahmen meiner Abschlussarbeit (in aggregierter Form) veröffentlicht. **Rückschlüsse auf Ihre Person sind weder beabsichtigt noch möglich.** Ihre Daten werden unter keinen Umständen an Dritte weitergegeben.

Jede Stimmabgabe trägt zu einer stärkeren Validität bei, da sie zu einer höheren Aussagekraft der Ergebnisse beiträgt!

Für die Beantwortung des Fragebogens benötigen Sie etwa 15 Minuten.

Bei Fragen können Sie mich gerne kontaktieren (info@falko-garbisch-rhetorik.de; Mobil: 0151 176 198 15).

Vielen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen,

Falko Garbisch

1. Arbeitsbereich

Nur 1 Kreuz: Bitte kreuzen Sie das für Sie Passende an

- Verwaltung (alle Büro- und Reinigungskräfte sowie Musikschule)
- Bauhof (auch Wasserwerk und Kläranlage)

2. Altersklasse

Nur 1 Kreuz: Bitte kreuzen Sie das für Sie Passende an

- bis 25 Jahre
- 26-35 Jahre
- 36-45 Jahre
- 46-55 Jahre
- 56+ Jahre

3. Betriebszugehörigkeit

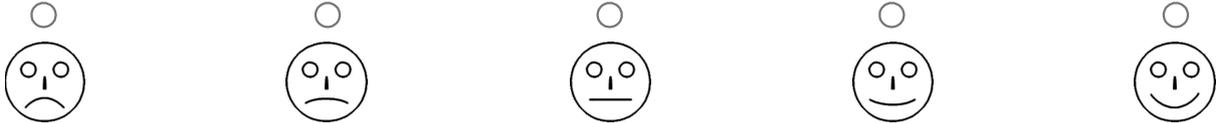
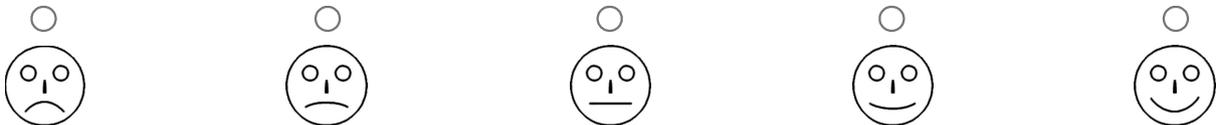
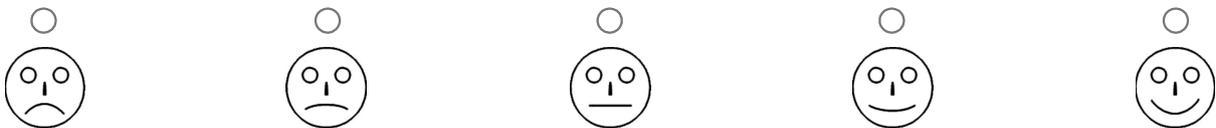
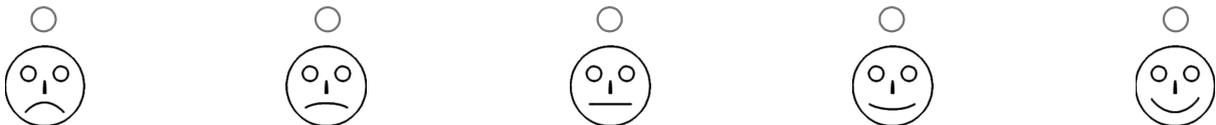
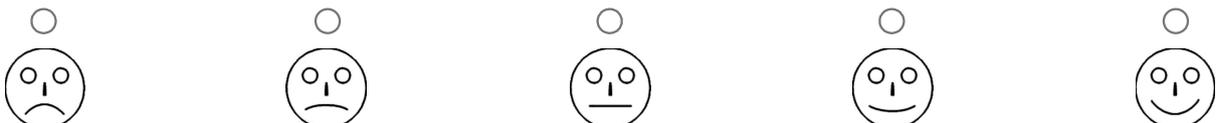
Nur 1 Kreuz: Bitte kreuzen Sie das für Sie Passende an

- bis 3 Jahre
- ab 3 Jahre
- ab 5 Jahre
- ab 10 Jahre
- ab 20 Jahre

Arbeitsatmosphäre & Arbeitsweise

Bitte kreuzen Sie das für Sie passende an – von links nach rechts:

sehr unzutreffend – trifft überwiegend nicht zu – teils teils – trifft überwiegend zu – trifft vollkommen zu

4. Ich kann mit meinen Kolleg:innen produktiv zusammenarbeiten.**5. Ich kann mit meinem Vorgesetzten produktiv zusammenarbeiten.****6. Mein/e Vorgesetzte/r trägt zu einem positiven Betriebsklima bei.****7. Ich finde das Betriebsklima positiv.****8. Ich finde das Betriebsklima motivierend.**

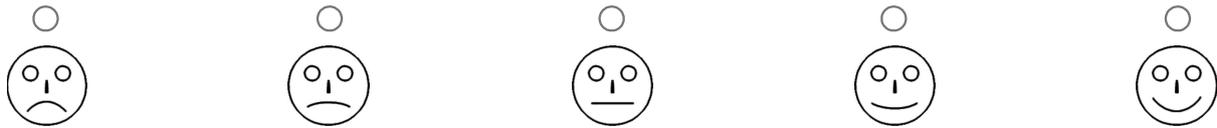
9. Das Betriebsklima wird durch Folgendes negativ beeinflusst.

Mehrfachnennungen möglich!

- nichts
- wenig wertschätzender Umgang
- unangemessener Umgangston
- umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit
- mangelnde Unterstützung durch Kolleg:innen
- mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte/Mitarbeiter:innen
- Sonstiges

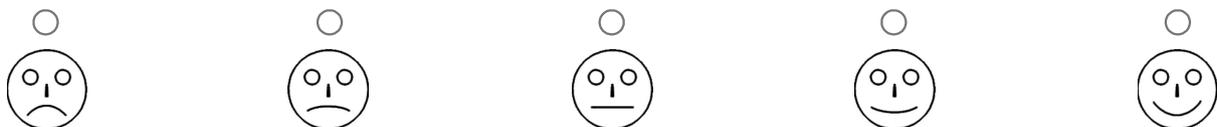
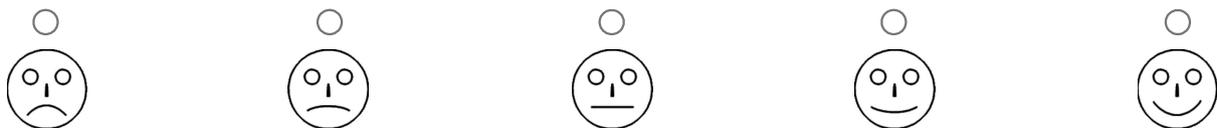
Seite 03

MF2

Feedback und Feedbackgespräche**10. Ich erhalte regelmäßig Feedback von meiner/meinem Vorgesetzten.**

Seite 04

MF3

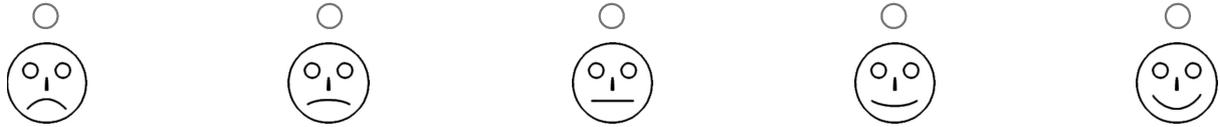
Dieses Feedback empfinde ich als konstruktiv.**Der/die Vorgesetzte nimmt sich ausreichend Zeit für das Feedback.**

11. Mein/e Vorgesetzte/r würdigt meine Leistung.**12. Die Regelmäßigkeit der persönlichen Personal- oder Mitarbeitergespräche mit meinem/meiner Vorgesetzten empfinde ich als ausreichend.****Ich würde mir ein persönliches Personal- oder Mitarbeitergespräch mit meiner/meinem Vorgesetzten in folgender Regelmäßigkeit wünschen:**

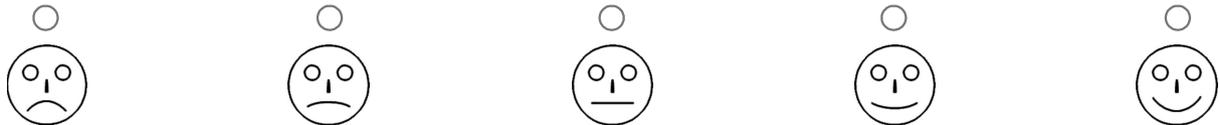
Bitte nur 1 Kreuz machen!

- halb-jährlich (6 Monate)
- jährlich (12 Monate)
- 2-jährlich (24 Monate)

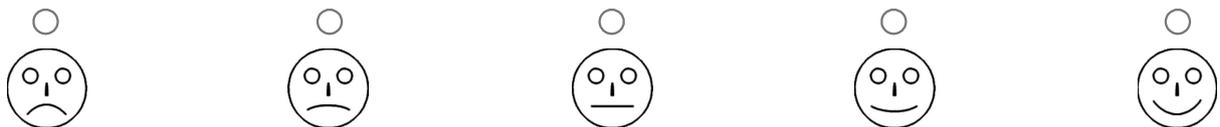
13. Ich kann mich mit meinen Problemen an meine/n Vorgesetzte/n wenden.



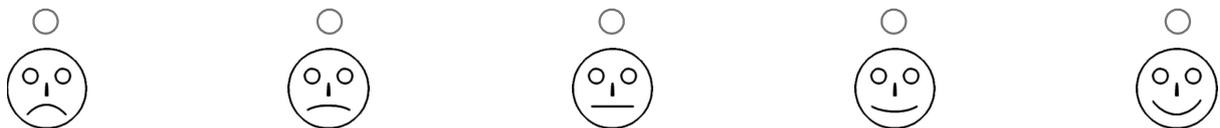
14. Ich kann mich mit Fragen an meine/n Vorgesetzte/n wenden.



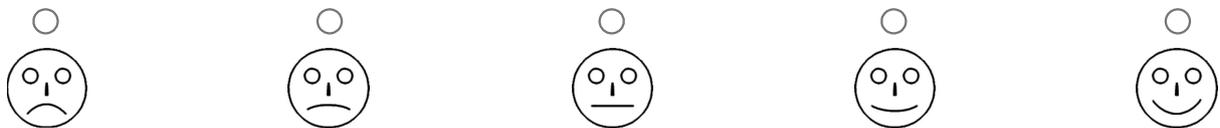
15. Mein/e Vorgesetzte/r nimmt sich ausreichend Zeit für meine Anliegen.



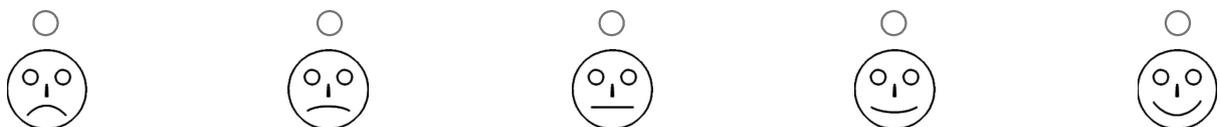
16. Mein/e Vorgesetzte/r hat ein offenes Ohr für meine Vorschläge und Ideen.



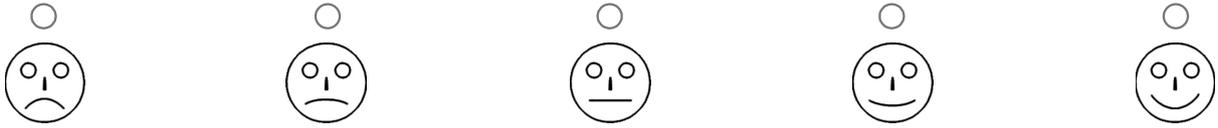
17. Sinnvolle Ideen und Vorschläge werden umgesetzt.



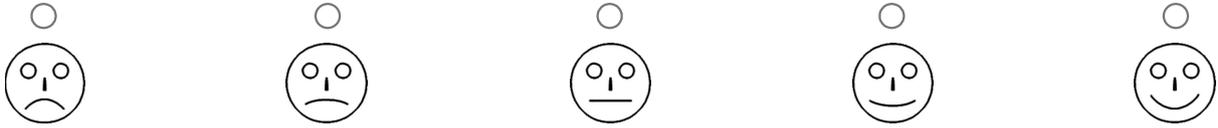
18. Komplexere Änderungsvorschläge werden mit den betreffenden Mitarbeiter:innen besprochen, um gemeinsam eine Lösung zu finden.



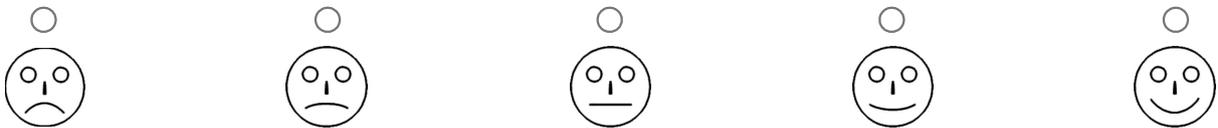
19. Der Fortschritt von Veränderungsprozessen wird regelmäßig mit der/dem Vorgesetzten besprochen.



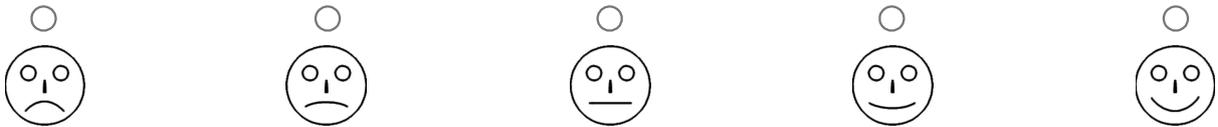
20. Mein/e Vorgesetzte/r steht Ideen zu neuen Entwicklungen positiv gegenüber.



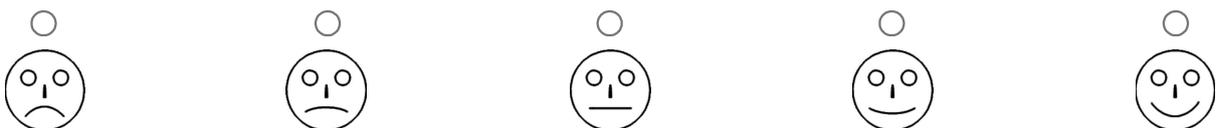
21. Eigenverantwortliches Handeln wird von mir erwartet.



22. Mein/e Vorgesetzte/r schätzt eigenverantwortliches Handeln.



23. Ich fühle mich wertgeschätzt von meinem Arbeitgeber.



24. Ich wünsche mir mehr Wertschätzung.

(Mehrfachnennungen möglich!)

- Nicht zutreffend
- Im Umgang miteinander (Kolleg:innen)
- Im Umgang miteinander (MA – Leitung)
- In Form von Lob
- In Form von gemeinsamer Zeit (Freizeit)
- In Form von gemeinsamer Unternehmungen (Brotzeit, Ausflüge, Betriebsreisen etc.)

Sonstiges (in Freitextfeld)

Bitte hier kurz erläutern...

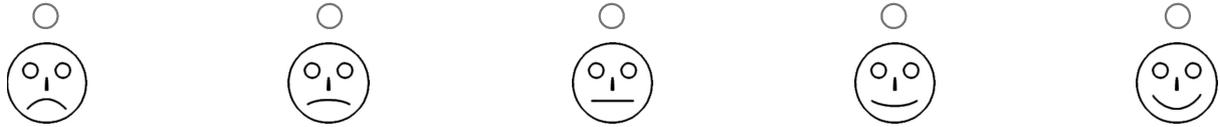
25. Mein/e Vorgesetzte/r informiert mich über relevante Entwicklungen im Rathaus (Gemeinde).



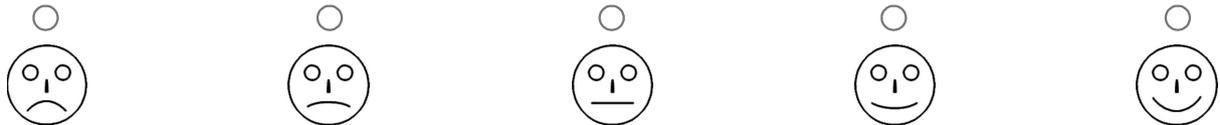
26. Die Informationen kommen aus meiner Sicht rechtzeitig.



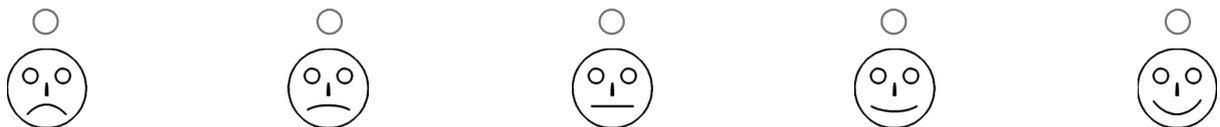
27. Der Informationsaustausch unter den Kolleg:innen/Mitarbeiter:innen funktioniert gut.



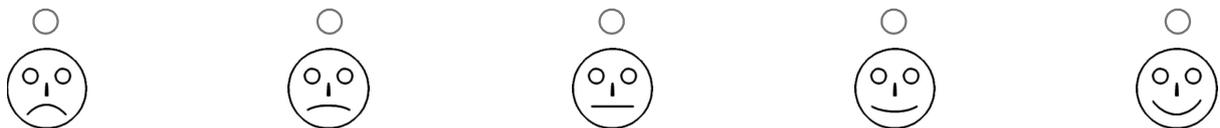
28. Der Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten funktioniert gut.



29. Ich werde in relevante Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, mit einbezogen.



30. Ich bekomme ausreichend Informationen, die zur Ausführung meiner Tätigkeiten relevant sind.



31. Worüber ich gerne mehr erfahren würde.

(Mehrfachnennungen möglich!)

- Keine Wünsche
- Über die Aufgabenverteilung & Zuständigkeiten in meinem Amt
- Über die Aufgabenverteilung & Zuständigkeiten meiner Stelle
- Über Entwicklungen & Veränderungen, meine Tätigkeit betreffend
- Über die Arbeitsbereiche meiner Kolleg:innen
- Personelle Veränderungen, (z.B. Neueinstellungen, Rückkehrer, etc.)
- Über Entscheidungen der Leitung
- Über Projekte in der Zukunft
- Sonstiges (in Freitextfeld ausführen)
- Bitte hier kurz erläutern...

32. Ich wünsche mir mehr abteilungsbezogene Arbeits-Gespräche mit dem Vorgesetzten (jedes Amt für sich).



Seite 11

IF3

33. Wie oft würde ich mir abteilungsbezogene Gespräche mit der/dem Vorgesetzten wünschen.

(bitte nur 1 ankreuzen!)

- 1x pro Quartal (alle drei Monate)
- 1x pro Monat
- 1x pro Woche

Seite 12

IF4

34. Ich wünsche mir mehr Gespräche mit allen Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen (z.B. ordentliche oder außerordentliche Personalversammlungen).

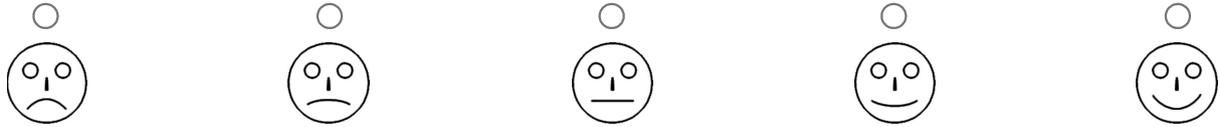


Seite 13

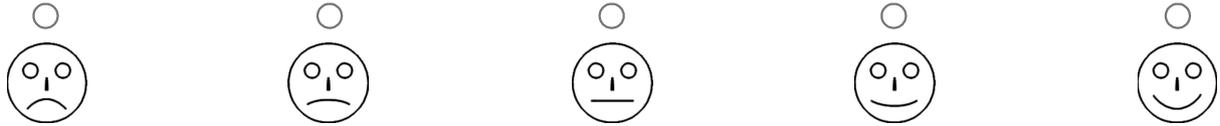
35. Wie oft würde ich mir solche Gespräche mit allen Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen wünschen.

- 2x pro Jahr
- 1x pro Quartal
- 1x pro Monat

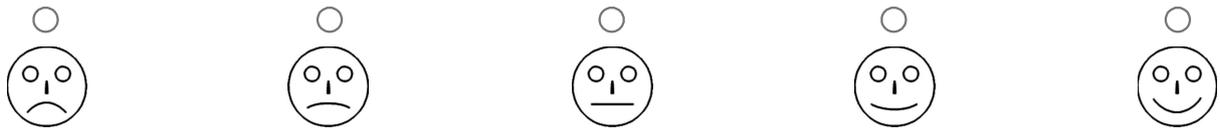
36. Ich fühle mich vom Personalrat gut vertreten.



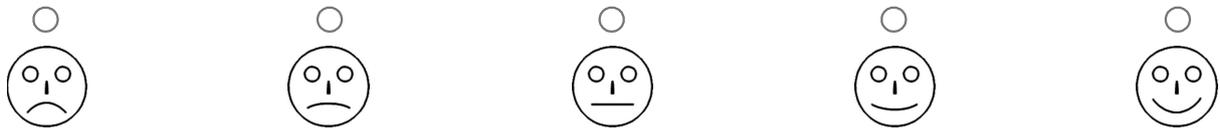
37. Ich denke, dass der Personalrat auf Augenhöhe mit der Leitung (Bürgermeister und Geschäftsleitung) agiert.



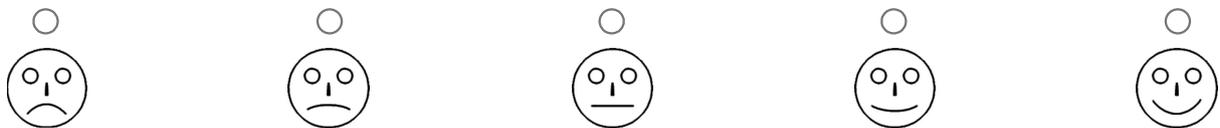
38. Ich wünsche mir, dass Personalrat und Leitung konstruktiver zusammenarbeiten.



39. Ich wünsche mir, dass der Personalrat mehr Informationen an die Mitarbeiter:innen weitergibt.



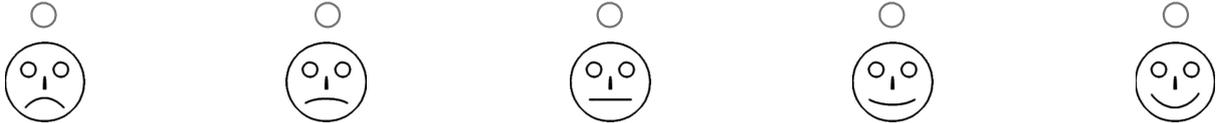
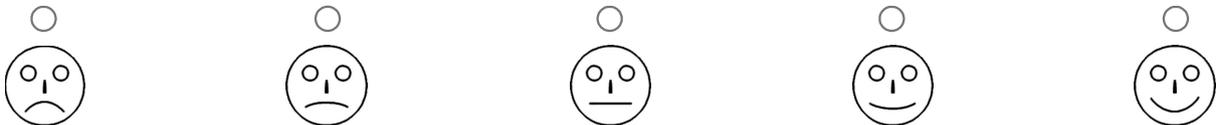
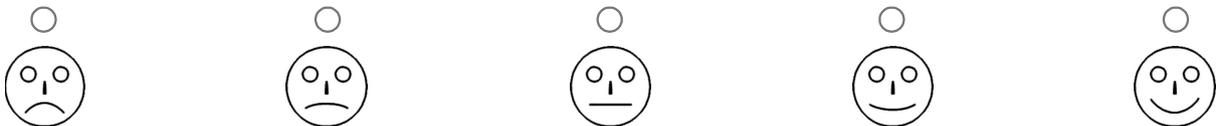
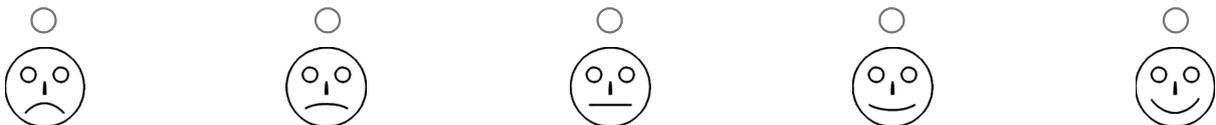
40. Ich wünsche mir, schneller Informationen vom Personalrat zu bekommen.



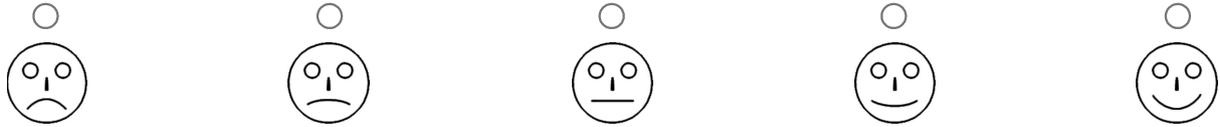
Kommunikationsstörungen und konfliktäre Situationen

Bitte kreuzen Sie das für Sie passende an – von links nach rechts:

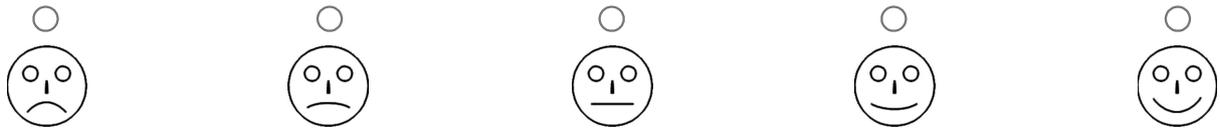
sehr unzutreffend – trifft überwiegend nicht zu – teils teils – trifft überwiegend zu – trifft vollkommen zu

41. Das Pensum meiner Tätigkeit kann ich gut bewerkstelligen.**42. Das Miteinander zwischen Kolleg:innen ist reibungslos.****43. Das Miteinander zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung (Bürgermeister und Geschäftsleitung) ist reibungslos.****44. Das Miteinander zwischen Leitung (Bürgermeister und Geschäftsleitung) und Personalrat ist reibungslos.**

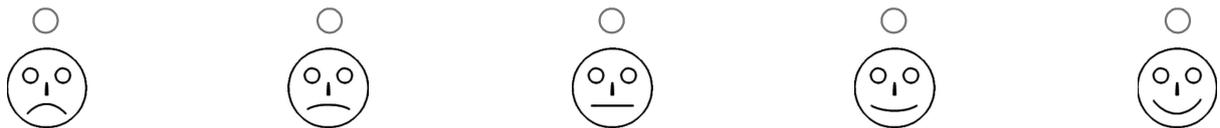
45. Das Miteinander zwischen Kolleg:innen ist unkompliziert.



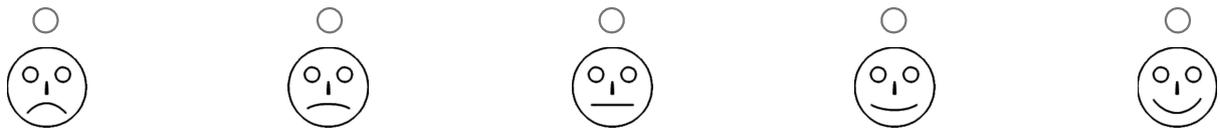
46. Das Miteinander zwischen Mitarbeiter:innen und Leitung (Bürgermeister und Geschäftsleiter) ist unkompliziert.



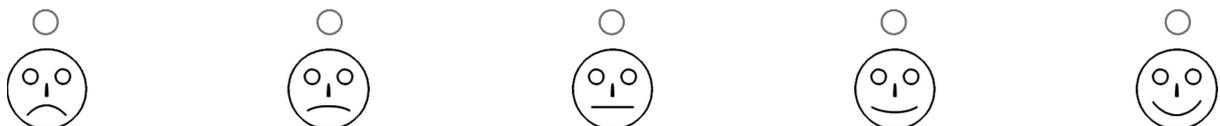
47. Das Miteinander zwischen Leitung (Bürgermeister und Geschäftsführung) und Personalrat ist unkompliziert.



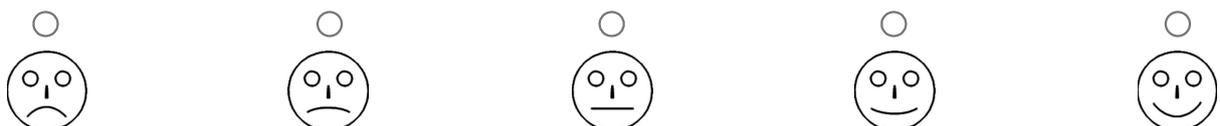
48. Kritische Themen & Probleme kann ich offen bei meiner/meinem Vorgesetzten ansprechen.



49. Angesprochene Themen & Probleme werden von meiner/meinem Vorgesetzten ernstgenommen.



50. Ernstgenommenen Themen & Problemen wird stets nachgegangen.



51. Bei der Arbeit kann ich mich gut konzentrieren.



52. Ich kann in Ruhe meiner Arbeit nachgehen, ohne gestört zu werden.



53. Wenn ich bei der Arbeit gestört werde, sind es folgende Faktoren

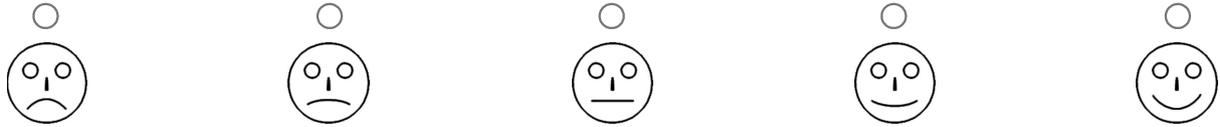
(Mehrfachnennungen möglich!)

- Lärm- und Geräuschpegel
- Zuschlagende Türen
- Kolleg:innen, die mich unterbrechen
- Vorgesetzter
- Bürger:innen
- Telefon

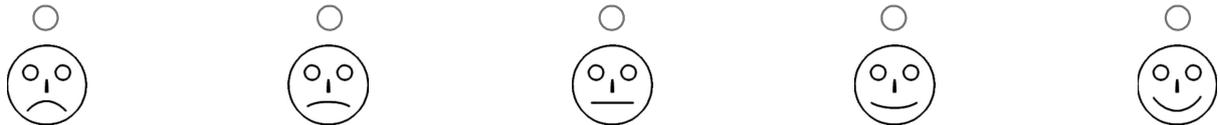
Sonstige (in Freitextfeld)

Bitte hier kurz erläutern...

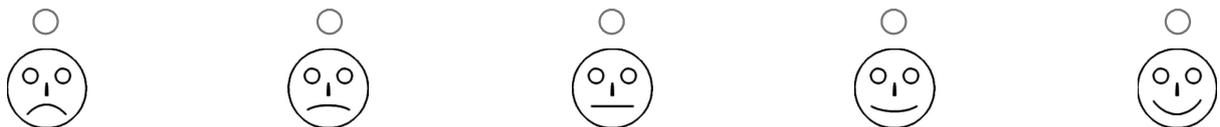
54. Zu Missverständnissen in der Kommunikation mit Kolleg:innen kommt es selten.



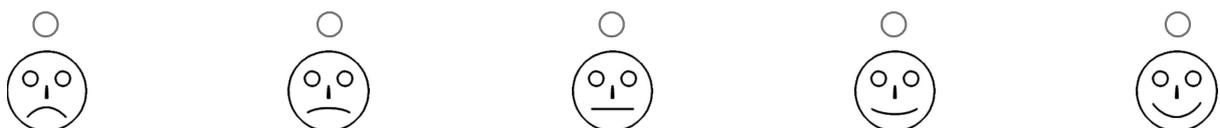
55. Zu Missverständnissen in der Kommunikation mit Bürger:innen kommt es selten.



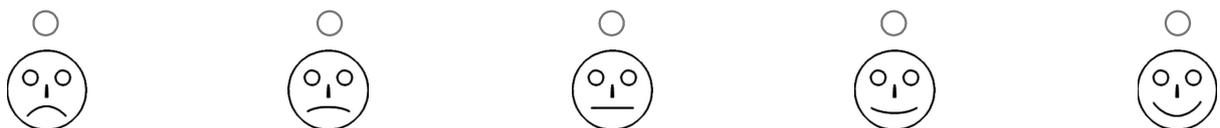
56. Zu Missverständnissen in der Kommunikation mit der/dem Vorgesetzten kommt es selten.



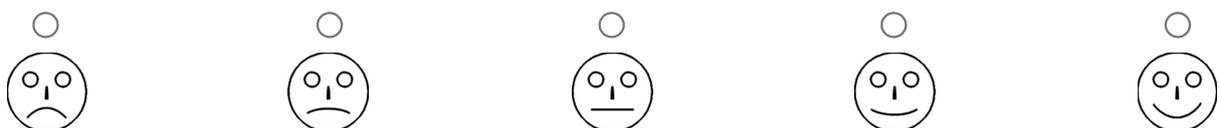
57. Zu Konfliktsituationen in der Kommunikation mit Kolleg:innen kommt es selten.



58. Zu Konfliktsituationen in der Kommunikation mit Bürger:innen kommt es selten.



59. Zu Konfliktsituationen in der Kommunikation mit der/dem Vorgesetzten kommt es selten.



Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse für das SoSci Panel anmelden und damit wissenschaftliche Forschungsprojekte unterstützen.

E-Mail:

Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden. Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.

Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

[M.A. Falko Garbisch](#), Universität Regensburg – 2022

7 Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen und dem Internet) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht physisch oder elektronisch veröffentlicht.



Falko Garbisch
22.9.2022
Geb. am 9.6.1984