

# NSTN

Nachrichten



**Niedersächsischer Städtetag**  
**12/2007**



# Interne Kommunikation in der Kommunalverwaltung

## Grundlage für kommunale Veränderungs- und Reformprozesse

von Dirk Schröder\*

Durch interne Kommunikation kann der Mitarbeiter intensiver an seine Aufgaben gebunden werden, Ziel ist u.a. die Erreichung übergeordneter (Unternehmens-) Ziele, das Verständnis der Mitarbeiter für die Wichtigkeit und Notwendigkeit der zu verrichtenden Tätigkeiten und gesamten Aufgaben der Kommune und die Stärkung der Loyalität gegenüber den Aufgaben anderer Fachbereiche, den Zielen der Organisation und der Organisation selbst.

Interne Kommunikation sorgt für Transparenz und Orientierung in und unter den unterschiedlichen Ebenen. In Veränderungsprozessen und Reformvorhaben sorgt interne Kommunikation für den Abbau von Unsicherheiten und eine Identifikation der Mitarbeiter mit den neuen Zielen des Prozesses.

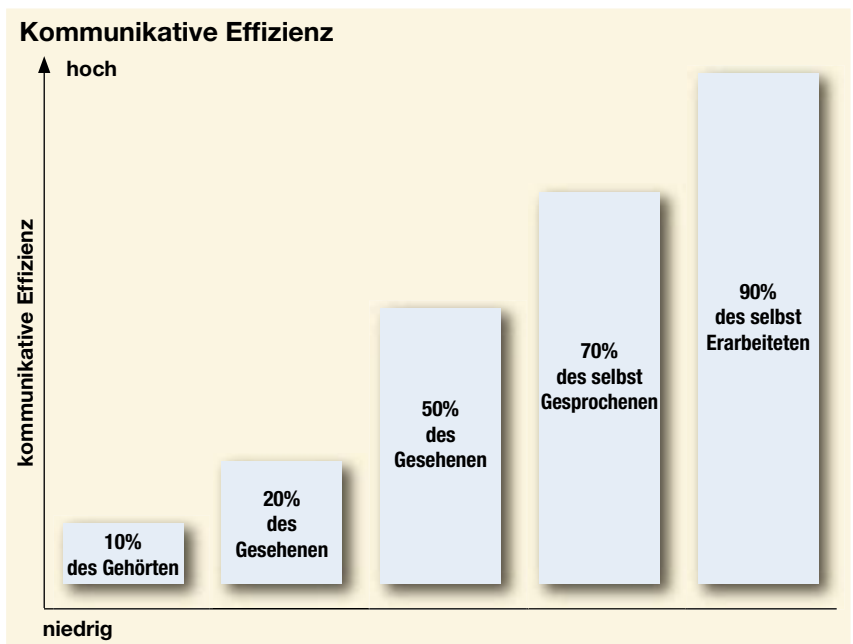
*„Mehr als 50 Prozent des Erfolgs von Veränderungsprojekten ist vom Gelingen der internen Kommunikation abhängig. Die Mitarbeiter müssen verstehen können, warum Veränderungen stattfinden, und sie müssen das Gefühl haben, dass ihre Sorgen berücksichtigt werden.“*

*Wichtig ist dabei zunächst, Kommunikation und Information deutlich voneinander zu unterscheiden. Information ist monologisch und meint vor allem die Mitteilung von Fachwissen; Kommunikation ist dialogisch und meint den persönlichen Austausch zwischen Verwaltungsspitze, Führungskräften und Mitarbeitern.“*<sup>1</sup>

Theymanns Aussage folgend ist es in Veränderungsprozessen notwendig, zu kommunizieren statt ausschließlich zu

\* Master of Social Management MSM; Amtsleiter Schul-, Sport- und Jugendamt der Stadt Springe; Lehrbeauftragter der Leuphana-Universität Lüneburg

<sup>1</sup> vgl. Theymann, Kommunikation als Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse, in: Innovative Verwaltung 5/2005, S. 29ff.



Grafik 1 entwickelt auf der Grundlage von Niermeyer, Teamarbeit, 2001, S. 129

informieren. Nun ist es aus den beschriebenen Gründen im öffentlichen Dienst kaum möglich, alle Mitarbeiter gleichermaßen für Reformvorhaben, effizientes Arbeiten etc. zu begeistern. Eine größere Kenntnis der Zusammenhänge und Organisation in der Verwaltung fördert jedoch die Identifikation mit der Verwaltung und den Zielen der Kommune.

Einige mögliche Instrumente interner Kommunikation möchte ich in den folgenden Punkten beispielhaft darstellen.

### Besprechungswesen

Neben der reinen Informationsweitergabe, die auch schriftlich oder telefonisch erfolgen kann, beschreibt das Besprechungswesen die Kommunikation der Beteiligten im gemeinsamen Gespräch.

Trotz vielfältigen Einsatzes moderner Medien ist die Besprechung nach wie vor von hoher Bedeutung, wenn z.B. gemeinsame Strategien entwickelt,

Ideen und Vorstellungen eingebracht werden sollen.<sup>2</sup>

Besprechungen sind Teil des Personalmanagements und im Kontext von Führungskommunikation, Beurteilungsgesprächen und Personalentwicklung unerlässlich.

Im Besprechungswesen gibt es zahlreiche Formen der verbalen Kommunikation und Anlässe für den direkten, persönlichen Austausch. Stellvertretend werden hier ein paar exemplarische Beispiele verbaler Kommunikation vorgestellt:

### Besprechungen

- **Mitarbeiter-/ Dienstbesprechung**  
Die Mitarbeiter- oder Dienstbesprechung findet zwischen Vorgesetztem und mehreren Mitarbeitern statt und dient der Information, Meinungsbildung und Beratung.

<sup>2</sup> vgl. Klöfer/ Nies, Erfolgreich durch interne Kommunikation, 2003, S. 41.

• **Expertenbesprechung**

An Expertenbesprechungen nehmen Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche teil, um gemeinsam Lösungen für übergreifende Probleme zu erarbeiten. Dies kann als eine Vorstufe des Projektmanagements betrachtet werden, wenn die Lösung z.B. mit Fachkräften unterschiedlicher Bereiche in einer Besprechung erarbeitet werden kann.

• **Teambesprechung**

Die Mitglieder des Teams tauschen sich in der Teambesprechung aus.

• **Führungskräftebesprechung**

Alle Führungskräfte tauschen sich aus, besprechen relevante Vorhaben, Projekte und fachbereichsübergreifende Themen und stimmen das weitere Vorgehen ab.

Die Aussage „wenn du nicht mehr weiter weißt, gründe einen Arbeitskreis!“ ist sicherlich ironisch auf die Besprechungskultur bezogen, die vielfach unstrukturiert und unergiebig ist und zum Teil eher belastend statt hilfreich wahrgenommen wird.

Zeit und Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern müssen als kostbare Ressource betrachtet werden. Professionell organisierte Besprechungen erhöhen nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern sind als optimale Arbeitsform anzusehen, um ausgewogene und sofort umsetzbare Entscheidungen sicher zu stellen.

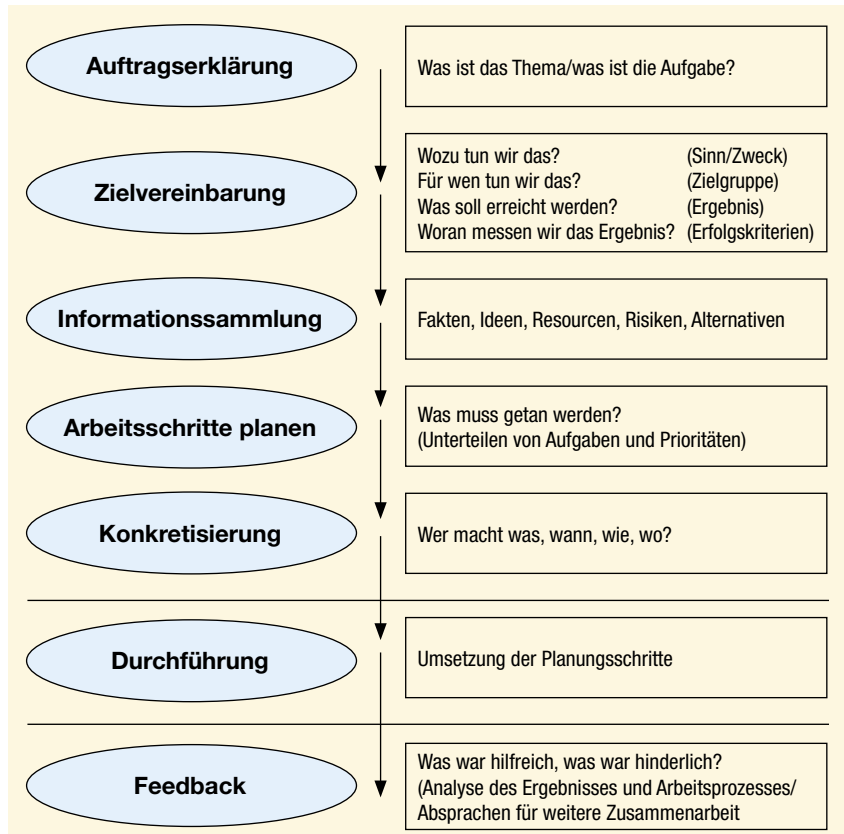
Über den Sinn und Unsinn von Besprechungen wird in Verwaltungen erfahrungsgemäß immer wieder diskutiert. Fakt ist jedoch, dass über die „Einweg-Kommunikation“ per Brief, Aushang oder Email in professionell durchgeführten Besprechungen hinaus gemeinsam Probleme erörtert, diskutiert und gelöst werden können.

Es gibt gute Gründe, diese Besprechungen zu institutionalisieren, denn die Effizienz ist wesentlich höher, wenn Teilnehmer an Besprechungen aktiv teilnehmen und partizipieren.

**Kommunikative Effizienz**

Grafik 1 zeigt anschaulich, dass es notwendig ist, die Besprechungen so konstruktiv wie möglich zu gestalten und „One-Man-Shows“ zu vermeiden.<sup>3</sup>

3 vgl. Niermeyer, Teamarbeit, 2001, S. 129.



Grafik 2 entwickelt auf der Grundlage von Sperling/Wasseveld, Führungsaufgabe Moderation, 2000, S. 37

Niermeyer konstatiert, dass Besprechungen als Chance der gemeinsamen Bearbeitung von Problemen und Diskussionspunkten betrachtet werden sollten, da hier die Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen an einem Tisch sitzen.<sup>4</sup>

Professionelle Besprechungen werden moderiert, hilfreich sind dabei bewährte Techniken und Instrumente der Moderation (z.B. Kartenabfrage, Mind-Mapping etc.).<sup>5</sup>

Das systematische Vorgehen einer moderierten Sitzung möchte ich anhand Grafik 2 verdeutlichen.

Professionell durchgeführte Besprechungen erfordern Vorbereitung und klar definierte zeitliche Absprachen und Strukturen.

Effektive Besprechungen erfordern verschiedene Faktoren:

- Auswahl der richtigen Teilnehmer an der Besprechung
- Moderation der Besprechung

4 vgl. Niermeyer, Teamarbeit, 2001, S. 129.

5 vgl. Sperling/ Wasseveld, Führungsaufgabe Moderation, 2000, S. 73ff

- Visualisierung komplexer Themen
- Einhaltung von Besprechungs-„Spielregeln“ (Ausreden lassen, keine persönlichen Angriffe, Redezeit begrenzen etc.)

Das Verhalten des Moderators in einer Besprechung ist von wesentlicher Bedeutung und entscheidet über Erfolg oder Scheitern eines kommunikativen und konstruktiven Verlaufs (siehe Grafik 3, Seite 302).

Die Moderation ist ein Instrument, um definierte Ziele mit der aktiven Beteiligung eines dafür geeigneten Teams oder einer geeigneten Gruppe erreichen zu können.

Besprechungen mit Hilfe der Moderation benötigen Zeit, um Ziele, bzw. den optimalen Weg zu deren Erreichung erarbeiten zu können.

**Mitarbeitergespräche**

Unter Mitarbeitergesprächen werden alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern verstanden, die über die tägliche Kommunikation hinausgehen. Mitarbeitergespräche werden zu bestimmten Anlässen und Themen geführt, man setzt sich zu-

sammen, tauscht Meinungen aus, diskutiert Handlungsweisen und Einschätzungen.

Mitarbeitergespräche werden im Regelfall vom direkten Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter nach dem „Vier Augen-Prinzip“ geführt und können regelmäßig oder anlassbezogen durchgeführt werden.

Themen dieser Mitarbeitergespräche können z.B. sein:

### Mitarbeiterbezogene Gespräche

- **Mitarbeitergespräch**

Gespräch im Rahmen der kooperativen Führung, z.B. zur Einweisung, Information, Beratung des Mitarbeiters.

- **Konfliktgespräch**

Gespräch zur Klärung und Lösung von Auseinandersetzungen und Konflikten.

- **Beurteilungsgespräch**

Nach der erfolgten schriftlichen Beurteilung des Mitarbeiters werden hier Erläuterungen zur Beurteilung gegeben.

- **Dienstgespräch**

Der Vorgesetzte führt Dienstgespräche zur Übermittlung von Anweisungen, Aufträgen oder Absprache von Verfahrensweisen.

- **Kritikgespräch**

Hier soll falsches Verhalten von Mitarbeitern angesprochen werden, um Veränderungen herbeiführen zu können.

- **Beratungsgespräch**

Ein Beratungsgespräch dient der Unterstützung des Mitarbeiters bei Einzelfällen.

Mitarbeitergespräche haben einen definierten Sachinhalt und eine Zielsetzung<sup>6</sup>:

### Zielsetzung von Mitarbeitergesprächen

- Informationsgewinnung und -weitergabe
- Zielvereinbarungen
- Besprechung von expliziten Sachaufgaben
- Erfahrungsaustausch
- Anerkennung guter Leistungen

<sup>6</sup> vgl. auch Menzel/ Grotzfeld/ Dürr, Mitarbeitergespräche, 2000, S. 14

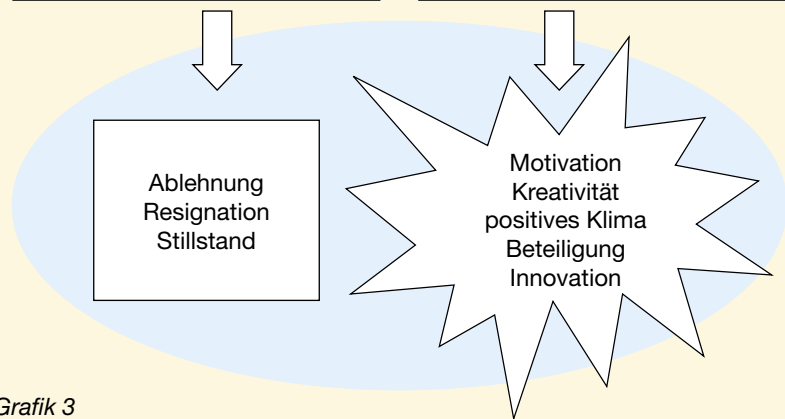
## Verhalten eines Moderators

### Destruktive Besprechungsleitung

- Schwierigkeiten herausstellen
- Aussagen in Frage stellen
- Monologe halten
- Ideen anderer ablehnen
- Manipulation für eigene Ziele
- Selbstdarstellung

### Konstruktive Moderation

- Unterstützung der Gruppe
- Problemlösungen anbieten
- Ideen aufgreifen und entwickeln
- Aktivierung der TN durch Fragen
- Wertschätzung achten
- Visualisierung



Grafik 3

- Kritik von Fehlleistungen
- Suche nach Lösungsstrategien bei Problemen
- Übertragung von Kompetenzen
- Motivation des Mitarbeiters
- Unterstützung der Mitarbeiter bei dienstlichen und privaten Problemen
- Entwicklung und Förderung des Mitarbeiters
- Feststellung von Fortbildungsbedarf

Im Gegensatz zu Mitarbeiterbefragungen ist das Mitarbeitergespräch ein individuelles Motivationsinstrument für den einzelnen Mitarbeiter.

Das Mitarbeitergespräch ist eines der wichtigsten Instrumente der Mitarbei-

terführung und Motivationsarbeit der Führungskräfte. Es fördert die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, sorgt für Offenheit und Transparenz, führt zu gegenseitigem Verständnis und einer effektiveren Kooperation. Mitarbeitergespräche liefern beiden Beteiligten wichtige Informationen über Stärken und Schwächen, Motivation und Bedürfnisse.

Zu bedenken ist jedoch, dass Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern immer in Bezug zu einer asymmetrischen Beziehung stehen, da der eine Gesprächspartner auch trotz eines evtl. praktizierten kollegialen und partnerschaftlichen Umgangs immer der Vorgesetzte ist und Entscheidungen und Weisungen alleine treffen kann. Daher ist die besondere Verantwortung des Vorgesetzten in dieser Gesprächssituation wichtig.

## Kinder stärken Pate werden

**Kinder stärken.  
Pate werden!**

Rufen Sie uns an!  
0180 - 33 33 300 (9 Cent/Min)  
Kindernothilfe e.V.  
Düsseldorfer Landstraße 180  
47249 Duisburg  
[www.kindernothilfe.de](http://www.kindernothilfe.de)

**KINDER  
NOT  
HILFE**