

Johannes Latsch

Bürgermeister und Interne Kommunikation



KOMMUNAL- UND SCHUL-VERLAG

BÜRGERMEISTERPRAXIS

Herausgeber der Reihe BÜRGERMEISTERPRAXIS

Jochen von Allwörden | Städteverband Schleswig-Holstein

Barbara Beckmann-Roh | Saarländischer Städte- und Gemeindetag

Karl-Ludwig Böttcher | Städte- und Gemeindebund Brandenburg

Jörg Bülow | Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag

Dr. Franz Dirnberger | Bayerischer Gemeindetag

Roger Kehle | Gemeindetag Baden-Württemberg

Dr. Gerd Landsberg | Deutscher Städte- und Gemeindebund

Jürgen Leindecker | Städte- und Gemeindebund Sachsen-Anhalt

Winfried Manns | Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz

David Rauber | Hessischer Städte- und Gemeindebund

Ralf Rusch | Gemeinde- und Städtebund Thüringen

Roland Schäfer | Deutscher Städte- und Gemeindebund

Dr. Bernd Jürgen Schneider | Städte- und Gemeindebund NRW

Dr. MarcoTrips | Niedersächsischer Städte- und Gemeindebund

Andreas Wellmann | Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern

Mischa Woitscheck | Sächsischer Städte- und Gemeindetag

Bürgermeister und interne Kommunikation

**Digital, mündlich, gedruckt und
erlebt**

von

Dr. Johannes Latsch

Pressereferent Main-Taunus-Kreis



Kommunal- und Schul-Verlag · Wiesbaden

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2020 Kommunal- und Schul-Verlag GmbH & Co. KG · Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten ·

Satz: Kumpernatz + Bromann · Schenefeld b. Hamburg

ISBN 978-3-8293-1530-2

eISBN 978-3-8293-1632-3

Inhalt

Vorwort

Literaturverzeichnis

1. Einführung

2. Grundsätzliches zur Internen Kommunikation

2.1 Bedeutung und Prinzipien

2.1.1 Was ist Interne Kommunikation?

2.1.2 Formell und informell

2.1.3 Aufgaben

2.1.4 Prinzipien

2.1.5 Wege und Mittel

2.1.6 Herausforderungen

2.2 Verwaltung und Wirtschaft: Parallelen und Unterschiede

2.3 Organisationskultur

2.4 Organisation, Personal, Recht

2.4.1 Organisation

2.4.2 Personal

2.4.3 Rechtlicher Rahmen

2.5 Corporate Identity

2.5.1 Drei Säulen der CI

2.5.2 Einführung einer neuen CI

3. Formen und Kanäle der Internen Kommunikation

3.1 Digitale Kommunikation

3.1.1 Grundsätzliches

3.1.2 Intranet

3.1.2.1 Bedeutung und Aufgaben

- 3.1.2.2 Aufbauprinzip
 - 3.1.2.3 Elemente
 - 3.1.2.4 Perspektiven
 - 3.1.2.5 Organisation
 - 3.1.2.6 Phasen eines Intranet-Projekts
- 3.1.3 E-Mail
- 3.1.4 Newsletter
- 3.1.5 Social Media
- 3.1.6 Apps und andere digitale Anwendungen
- 3.2 Mündliche Kommunikation
 - 3.2.1 Grundsätzliches zur Sprache
 - 3.2.2 Umgangsformen
 - 3.2.3 Reden
 - 3.2.3.1 Funktionen, Prinzipien, Anlässe
 - 3.2.3.2 Vorbereitung
 - 3.2.3.3 Umsetzung
 - 3.2.4 Besprechungen und Arbeitsgruppen
 - 3.2.4.1 Sinn
 - 3.2.4.2 Erfolgsfaktoren und Vorbereitung
 - 3.2.4.3 Durchführung
 - 3.2.5 Mitarbeitergespräch
 - 3.2.5.1 Gesprächstypen
 - 3.2.5.2 Vorüberlegungen
 - 3.2.5.3 Gesprächsführung
- 3.3 Print-Kommunikation
 - 3.3.1 Grundlegendes
 - 3.3.2 Aushänge
 - 3.3.3 Lauf- und Unterschriftsmappen
 - 3.3.4 Plakate, Flyer, Broschüren
 - 3.3.4.1 Grundsätzliches
 - 3.3.4.2 Plakate
 - 3.3.4.3 Flyer
 - 3.3.4.4 Broschüren

- 3.3.5 Mitarbeiterzeitungen
 - 3.3.5.1 Bedeutung und Funktion
 - 3.3.5.2 Konzept, Inhalt, Textsorten, Layout
 - 3.3.5.3 Redaktionsarbeit
 - 3.3.5.4 Vertrieb
- 3.4 Veranstaltungskommunikation
 - 3.4.1 Grundsätze
 - 3.4.1.1 Bedeutung, Funktionen, Formate
 - 3.4.1.2 Gestaltungs- und Wirkungsprinzipien
 - 3.4.1.3 Planung, Organisation, Durchführung
 - 3.4.2 Anlässe und Formate
 - 3.4.2.1 Personalversammlung
 - 3.4.2.2 Projektveranstaltung
 - 3.4.2.3 Ehrungen
 - 3.4.2.4 Gesellige Veranstaltungen

4 Mitarbeiterbefragung

- 4.1 Feedbackkultur als Voraussetzung
- 4.2 Rollen
- 4.3 Themenfelder
- 4.4 Fragebogen
- 4.5 Auswertung

5 Crossmedia

- 5.1 Vom Ziel zum Konzept
 - 5.1.1 Ziel, Strategie und Maßnahmen
 - 5.1.2 Kommunikationskonzept
- 5.2 Zusammenspiel der Kanäle

6 Problemfälle

- 6.1 Veränderungskommunikation
- 6.2 Externe Kritik und Krisen
- 6.3 Gerüchte und Flurfunk
 - 6.3.1 Merkmale
 - 6.3.2 Maßnahmen

6.4 Mobbing

6.4.1 Formen und Bedingungen

6.4.2 Gegenmaßnahmen und Prävention

6.4.3 Konsequenzen für die Interne Kommunikation

Schlusswort

Stichwortverzeichnis

Vorwort

Kommunikation eines Rathauses oder Landratsamts? Wer daran denkt, hat meist dies im Blick: Presseerklärungen. Ansprachen auf Bürgerversammlungen. Gebührenbescheide für die Hundesteuer. Die Nummer des Bürgerbüros. Volksfeste bei Stadtjubiläen. Postings auf Facebook. Die kommunale Internetseite. Glückwünsche zur Diamanthochzeit. Die Laudatio auf den Ehrenbürger.

Alles richtig, dennoch nicht richtig alles. Denn neben dieser auswärts gewandten, externen Kommunikation haben wir es noch mit der internen Kommunikation zu tun, also dem Austausch innerhalb der eigenen Mauern. Sie führt ein Schattendasein: für Außenstehende, weil sie im Verborgenen läuft, und für Insider, weil sie ihren Alltag als Arbeit wahrnehmen und nicht als Plattform permanenter Kommunikation. Dabei ist doch letztlich alles, was wir tun, Kommunikation.

Diverse Bücher wurden verfasst, die sich mit der externen Kommunikation von Behörden befassen; darunter auch Werke dieses Autors. Die interne Kommunikation der Rathäuser und Landratsämter blieb derweil ein blinder Fleck.

Nicht, dass es an Thesen und Theorien über interne Kommunikation mangelt. Aber sie haben in der Regel die Privatwirtschaft im Blick, vom lokalen Mittelstand bis zum Global Player. Gewiss können wir viele der dort formulierten Lehren auf die Kommunalverwaltung übertragen, doch wir vermissen Exempel, die sich an dem orientieren, was im Rathaus Thema ist und was die Kommunikation einer Kommune personell, technisch und

finanziell leisten kann. Hier will dieses Buch ein paar Anregungen geben.

Gewiss: Je nach örtlicher Verwaltung wird sich nicht alles umsetzen lassen. Aber wenn wir den Horizont des Möglichen kennen, können wir immer besser werden.

Und da die interne Kommunikation als Disziplin in Rathäusern und Landratsämtern ein Schattendasein führt und in Wahrheit doch eine Wissenschaft für sich ist, schreiben wir sie ab hier demonstrativ groß:

Interne Kommunikation.

Juni 2020

Der Autor

Literaturverzeichnis

- Alter, Urs*, Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte. Mitarbeitende informieren und Führungsgespräche erfolgreich durchführen. 2. Aufl., Wiesbaden 2018
- Anders, Gina/Koch, Ingrid*, Bürofeste organisieren und gestalten. Stuttgart 2008
- Bergmann, Christine*, Mobbing am Arbeitsplatz. Wie sich Persönlichkeitsmerkmale auf die subjektive Bewertung von Mobbing-Attacken auswirken. München 2019
- Bischl, Katrin*, Die Mitarbeiterzeitung. Kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen. Wiesbaden 2000
- Blum, Adrian/Bopp, Daniel*, Mitarbeiterbefragungen: Vom Befragungszum Dialoginstrument. In: Jecker (2019), S. 314-331
- Boenigk, Michael/Jecker, Constanze/Albisser, Matthias*, Integrierte Kommunikation im digitalen Wandel – Einbindung und Ausgestaltung der internen Kommunikation. In: Jecker (2019), S. 91-108
- Böhringer, Martin*, Bau dir deine eigene Mitarbeiter-App! In: beyond, Juli 2016 S. 22-24
- Braunleder, Max*, Wie kann Mobbing am Arbeitsplatz vermieden werden? Ein Überblick über präventive Maßnahmen. München 2020
- Brecht, Bertolt*, Der gute Mensch von Sezuan. Frankfurt am Main 1997 (= Ausgewählte Werke in sechs Bänden. Zweiter Band: Stücke 2)
- Brokoff, Jürgen/Fohrmann, Jürgen/Pompe, Hedwig/Weingart, Brigitte* (Hg.), Die Kommunikation der Gerüchte. Göttingen 2008
- Brüggmann, Matthias*, Durchführung der Befragung. In: Gehring et al. (2015), S. 127-138
- Ders.*, Kommunikationsplanung zur Mitarbeiterbefragung. In: Gehring et al. (2015), S. 35-39
- Buchholz, Ulrike*, Purpose statt Mission: Das Erläutern des Wozu statt der Erklärung des Wohin als zentrale Aufgabe der internen Kommunikation. In: Jenker (2019), S. 32-50
- Buchholz, Ulrike/Knorre, Susanne*, Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Wiesbaden 2019
- Bundesverband deutscher Pressesprecher* (Hg.), DSGVO-Fachkonferenz. Tagungsbericht vom 22.3.2018 (https://www.bdp-net.de/sites/default/files/tagungsbericht_dsgvo-fachkonferenz_22032018.pdf, aufgerufen am 1.2.2020)
- Bungard, Walter*, Mitarbeiterbefragungen. In: Jöns (2018), S. 173-190
- Burkhardt, Ralph*, Printdesign. Das umfassende Handbuch. 2. Aufl., Bonn 2019

- Comelli, Gerhard*, Feedbackprozesse bei Teamentwicklung. In: Jöns (2018), S. 49-79
- Cornelius, Sabine*, Agenturverträge. Berlin [o. J.] (= Service Nr. 4 des Bundesverbands deutscher Pressesprecher)
- Covey, Stephen R.*, Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 42. Aufl., Offenbach 2017 (Aus dem Englischen v. Angela Roethe, Ingrid Proß-Hill und Nikolas Bertheau [Orig.: The 7 Habits of Highly Effective People. New York 2004])
- Einwiller, Sabine/Korn, Christine*, Interne Kommunikation: Digitale Strategien für Mitarbeiter und Führungskräfte. In: Zerfaß, Ansgar/Pleil, Thomas (Hg.), Handbuch Online-PR: Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz, München 2015, S. 237-252
- Fontane, Theodor*, Effi Briest. Frankfurt 2019
- Fricke, Wolfgang/Grimberg, Herbert/Wolter, Wolfgang*, Die Betriebsversammlung mit Erfolgsgarantie. 11. Aufl., Frankfurt am Main 2014
- Führmann, Ulrike*, Das Gespräch ist tot. Es lebe das Gespräch!, in: beyond, November 2017 S. 6-11
- Gabrish, Jochen*, Führungsinstrument Mitarbeiterkommunikation. Wie gute Gesprächsführung im Team gelingt – Mitarbeitergespräche gekonnt führen. Bonn 2019
- Gehring, Frank/Schroer, Joachim/Rexroth, Hannah/Bischof, André* (Hg.), Die Mitarbeiterbefragung. Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen. Stuttgart 2015
- Gleß, Björn*, Newsletter in der Unternehmenskommunikation. Neue Perspektiven auf ein altes Medium. o. O. 2019 [Masterarbeit]
- Graf, Monika/Luppold, Stefan*, Event-Regie. Der spannende Weg vom ersten Konzept zur finalen Show – eine 360-Grad-Betrachtung der Live-Inszenierung. Wiesbaden 2018
- Großklaus, Rainer H. G.*, Die 140 besten Checklisten zur Marketingplanung. Landsberg am Lech 2006
- Hecker, Stefanie*, Meetings und Besprechungen lebendig gestalten. Paderborn 2018
- Helbach-Grosser, Susanne*, Erfolg mit Takt & Stil. Umgangsformen heute. 10. Aufl., Renningen 2018
- Hill, Herrmann*, Die zukunftsfähige Verwaltung. Ein Nachfragetool für CAF, Speyer 2017 (<https://www.uni-speyer.de/files/de/Lehrst%C3%BChle/Hill/Publikationen/Diezukunftsf%C3%A4higeVerwaltung.pdf>, aufgerufen 26.1.2020)
- Hogen, Hildegard* (Red.), Duden Rhetorik. Mannheim 2010
- Hueber, Alois*, Change Management. Schlüsselfaktoren der Veränderungskommunikation in Unternehmen. München 2015
- Jecker, Constanze* (Hg.), Interne Kommunikation. Theoretische empirische und praktische Perspektiven. Köln 2019
- Jöns, Ingela* (Hg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. 2. Aufl., Wiesbaden 2018
- Keite, Lothar*, Corporate Identity im digitalen Zeitalter. Leitfaden zu einer starken Unternehmensidentität. Freiburg/München/Stuttgart 2019

- Klug, Sonja Ulrike*, Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv. Tools und Techniken für Pläne, Berichte und Projekte. 3. Aufl., Göttingen 2008
- Knorre, Susanne*, Agiles Verwaltungsmanagement und interne Kommunikation. Neue Perspektiven einer kommunikationszentrierten Führung in der öffentlichen Verwaltung. In: Kocks, Klaus/Knorre, Susanne/Kocks, Jan Niklas, Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit. Herausforderungen und Chancen der Kommunikation öffentlicher Institutionen. Wiesbaden 2020, S. 39-55
- Köllner, Volker/Söllner, Wolfgang*, Mobbing am Arbeitsplatz. Erklärungsmodelle, Differenzialdiagnostik und resultierende Gesundheitsfolgen. In: Klinikarzt, Bd. 45, 2016, Nr. 1 S. 20-25
- Korthaus, Claudia*, Flyer, Broschüre, Visitenkarte, Logo & Co. Geschäftsausstattung und Werbung selbst gestalten. 2. Aufl., Bonn 2019
- Kromer, Henry*, Ursachen, Folgen und Gegenmaßnahmen für Mobbing am Arbeitsplatz. München 2018
- Latsch, Johannes*, Bürgermeister und Medien. Von der Routinemitteilung zum Interview-Duell. Wiesbaden 2011
- Ders.*, Bürgermeister und Sprache. Von der Rede bis zum Tweet. 2. Aufl., Wiesbaden 2015
- Ders.*, Bürgermeister und Krisenkommunikation. Medien- und Öffentlichkeitsarbeit vom Alltagsstress zur Katastrophe. Wiesbaden 2019
- Ders.*, CRM statt Ärmelschoner. Was Kommunalverwaltungen in der Kommunikation von der Wirtschaft lernen können – oder bereits gelernt haben. In: presssprecher 4/15 S. 50 f.
- Leitbild der Kreisverwaltung des Main-Taunus-Kreises o. O. [Hofheim] o. J. [2017] (Brosch.)
- Lukmann, I.*, Flurfunk versus interne Kommunikation. Aufgaben in der Unternehmensführung. München 2005
- Linke, Ralf*, Mitarbeiterbefragungen optimieren. Von der Befragung zum wirksamen Management-Instrument. Wiesbaden 2018
- Mahrtdt, Niklas*, Crossmedia: Kampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden 2009
- Markert, Sandra*, Wer spricht, wenn das Gerücht redet? Gerüchte, Flurfunk und ihre Bedeutung für Führungskräfte in Unternehmen. München 2006
- Mast, Claudia*, Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In: Zerfaß, Ansgar/Pwininger, Manfred, S. 1121-1140
- Mehrabian, Albert*, Silent Messages. Implicit Communication of Emotions and Attitudes. 2. Aufl., Belmont 1981
- Meier, Stefanie/Lütolf, Daniel/Schillerwein, Stephan*, Herausforderung Intranet. Zwischen Informationsvermittlung, Diskussionskultur und Wissensmanagement. Wiesbaden 2015
- Moser, Konrad F.*, Mit Großgruppeninterventionen Organisationen in Bewegung setzen. In: Jecker (2019), S. 332-347
- Müller-Tischmacher, Susanne*, Kommunikation 2.0 in Nonprofit-Organisationen. Das Social Intranet als Instrument der internen Unternehmenskommunikation. München 2019
- Müller Vasquez Callo, Renato C.*, E-Leadership und E-Collaboration – Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren einer digital unterstützten Personalführung. In:

- Jecker (2019), S. 164-184
- Pfannenberg, Jörg* (Hg.), Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. 3. Aufl., Frankfurt am Main 2013
- Plaggemeier, Werner*, Personalversammlungen kompetent und interessant gestalten. Formal rechtssicher und mit vielen Praxistipps. Kissing 2005
- Prell, Andrea*, Mitarbeiterzeitung als Instrument der Mitarbeitermotivation. Saarbrücken 2008
- Renken, Thomas*, Der (anspruchsvolle) digitale Arbeitsplatz und das Problem seiner Nutzung. In: Jecker (2019), S. 300-313
- Rexrodt, Hannah*, Befragungsdesign. In: Gehring et al. (2015), S. 95-107
- Dies., Reporting*. In: Gehring et al. (2015), S. 138-154
- Ruhland, Eva/Reiter, Bastian*, Gute Gestaltung. Einfache Designregeln für Grafik, Foto, Web. München 2011
- Schmidbauer, Klaus/Knödler-Bunte, Eberhard*, Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Berlin 2004
- Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea/Barkela, Berend/Maier, Michaela*, Psychologie der internen Organisationskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred, S. 449-469
- Schroer, Joachim/Wittchen, Marion*, Inhaltliche Gestaltung des Fragebogens. In: Gehring et al. (2015), S. 49-71
- Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha*, Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg 2003
- Selter, Simone*, Projektmanagement bei Mitarbeiterbefragungen. In: Gehring et al. (2015), S. 42-49
- Siedler, Oliver*, Medienrecht für Mitarbeitende in Unternehmen. In: Jecker (2019), S. 348-363
- Simmel, Johannes Mario*, Es muss nicht immer Kaviar sein: die tollkühnen Abenteuer und auserlesenen Kochrezepte des Geheimagenten wider Willen Thomas Lieven. München 2003
- Stolz, Ingo*, Der Change der Change-Kommunikation. In: Jecker (2019), S. 219-229
- Stroebe, Rainer W.*, Kommunikation I. Grundlagen - Gerüchte - Schriftliche Kommunikation. 6. Aufl., Heidelberg 2001 (= Arbeitshefte Führungspsychologie Bd. 5)
- Trappe, Thomas*, Was gilt es bei Mitarbeiter-Apps zu beachten? In: presssprecher (<https://www.presssprecher.com/nachrichten/was-gilt-es-bei-mitarbeiter-apps-zu-beachten-1714277255>, aufgerufen am 8.2.2020)
- Viedebantt, Klaus*, Mitarbeiterzeitschriften. Inhalt, Konzeption, Gestaltung. Frankfurt am Main 2010
- Voß, Andreas*, Führung in Veränderungsprozessen. In: Pfannenberg, S. 71-81
- Wagner, Eigner*, Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?! Das change FACTORY Prinzip: Erprobt. Erfolgreich. Einfach. Berlin 2010
- Watzlawick, Paul*, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München 2018
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D.*, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 13. Aufl., Bern 2017

- Weltzin, Simone*, Einleitende Gedanken zur strategischen Ausrichtung unternehmensweiter Mitarbeiterbefragungen. In: Gehring et al. (2015), S. 21-31
- Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred* (Hg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2. Aufl., Wiesbaden 2014
- Zimmermann, Lutz*, Mitarbeiter-Apps: Geisel der Klicks. In: presssprecher (https://www.presssprecher.com/nachrichten/mitarbeiter-apps-geiseln-der-klicks-1315282784?fbclid=IwAR26S9kPYJAZf8VMWyOkMoQJ4UIr0ICGkxtGJJg2D_oZiZjvbeh190B2wSg, aufgerufen am 8.2.2020)
- Zurbrüggen, Felix/Zeese, Volker*, Mobil macht social. In: beyond, Juli 2016 S. 6-12

1. Einführung

Im Trickfilm „Zoomania“ von 2016 wird die Kfz-Zulassung einer Stadt von Faultieren betrieben.¹ Zwei Ermittler wollen ein Kennzeichen überprüfen. Endlos lang zieht sich alleine die Begrüßung hin: „Was ... kann ... ich ... tun ... für ... euch ... heute?“ fragt das Faultier, jedes Wort einzeln absetzend, hinter dem Schalter, und im Zeitlupentempo tippt es Daten in den Computer. Als dann einer der Ermittler zur Auflockerung einen Witz zum Besten gibt, erzählt das Faultier ihn auch gleich an seine Artgenossin am Nachbarschalter weiter: „Wie ... nennt ... man ... ein ... dreihöckriges ... Kamel ... ? Schwanger ... !“ Nicht nur die Geduld der Ermittler, sondern auch die des Zuschauers ist auf eine harte Probe gestellt, weil sich die simple polizeiliche Datenabfrage über endlos quälende Minuten hinzieht.

Die Szene macht die Zuschauer lachen und bestätigt alte Vorurteile, nach denen das Arbeitstempo deutscher Beamter nur durch ein Faultier angemessen darzustellen ist. Vielleicht schmunzeln wir aber ein wenig über uns selbst, weil das Vorurteil manchmal stimmt - nur nicht in unserem eigenen Sachgebiet natürlich. Ins selbstironische Schmunzeln mischt sich aber vielleicht auch der Gedanke, ob solche Vorurteile unverwüstlich sind oder wir wenigstens einen kleinen Beitrag dazu leisten können, die Stimmung zu ändern. So wirkt der Clip aus „Zoomania“ wie ein kurzweiliges Lehrstück zum Thema „Das Bild des Beamten in der Öffentlichkeit“. Ein klarer Fall für die Außendarstellung, die Externe Kommunikation. Was um alles in der Welt aber hat der Streifen aber mit der

Internen Kommunikation zu schaffen, die doch in diesem Buch Thema ist?

Stellen wir uns vor, der Bürgermeister lädt zur Dienstversammlung ein; es geht um das Thema Service. Er tritt ans Mikro im großen Saal, begrüßt und holt nach dem pflichtschuldigen Dank für das Engagement der Mitarbeiter zu einer langen Rede aus über all das, was nicht rund läuft und besser werden könnte.

Stellen wir uns die Szene anders vor. Der Bürgermeister tritt nicht ans Mikro, sondern bleibt sitzen. Das Licht geht aus. Spot an: Auf eine Leinwand wirft der Beamer den 2'03" langen Faultier-Clip. Gelächter dürfte es geben, Aufmerksamkeit allemal, und vielleicht denkt der eine oder andere schon darüber nach, wo er im eigenen Haus das Faultier erkennt, vielleicht auch in sich selbst.

Damit wäre ein ungewöhnlicher Einstieg ins Thema geglückt, ein Start mit Aha-Effekt, der die Anwesenden unverkrampft mitten ins Thema hineinzieht. „Selbsterkenntnis ist der erste Weg zur Besserung“ wäre das Leitprinzip dieses Auftakts. Der Clip stand am Ende eines langen Prozesses von Vorüberlegungen, wie das Thema „Besserer Service“ unterhaltsam und überzeugend ins Bewusstsein gerückt werden könnte. Konzipiert und vorbereitet wurde die Dienstversammlung mit dem Faultier vielleicht vom Bürgermeisterbüro in Zusammenarbeit mit dem Personalamt, der Pressestelle und der Hausverwaltung. Und schon sind wir mittendrin im Thema Interne Kommunikation.

Gewiss erschöpft sich unser Thema nicht in Filmvorführungen bei Dienstversammlungen. Vielmehr umfasst die Interne Kommunikation alle Prozesse, in denen sich Hausspitze, Führungskräfte und Mitarbeiter austauschen – sei es schriftlich, mündlich, elektronisch, auf Veranstaltungen oder durch den täglichen Benimm.

Kommunikation ist mehr als der Wechsel von mündlich gesprochenem Wort oder schriftlich übermittelten Buchstaben. Auch Schweigen oder das eigene Verhalten zählen dazu. So gesehen, ist alles Kommunikation; wir können „nicht nicht kommunizieren“, wie es schon vor mehr als 50 Jahren der österreichische Philosoph und Psychotherapeut *Paul Watzlawick* formuliert hat.² Der gleiche Gedanke spiegelt sich auch im geflügelten Wort vom „beredten Schweigen“ oder in Formulierungen wie „Sein Äußeres sprach eine eigene Sprache“. Kein Wunder also, dass wir auch das Corporate Behaviour, also das Auftreten, die Umgangsformen, getrost zur Kommunikation zählen dürfen. Letztlich ist Kommunikation das Lebenselixier einer Organisation: „... *durch Kommunikation wird eine Organisation, ein Unternehmen ins Leben gerufen und immer wieder aufs Neue hervorgebracht*“.³ Es ist also ein „weites Feld“, um mit *Theodor Fontanes* „Effi Briest“ zu reden, das wir bei unserer Betrachtung der Internen Kommunikation abstecken.⁴

Insofern greift es zu kurz, wenn die einschlägige Literatur Interne Kommunikation vor allem als gesteuerte Kommunikation versteht - eine Kommunikation also, mit der die Führungsebene strategisch arbeitet: ein wohldurchdachtes Konstrukt von Botschaften, Kanälen und Maßnahmen, mit dem die Mannschaft geordnet zu einem bestimmten Ziel geführt wird. Rufen wir uns aber in Erinnerung, dass quasi alles Kommunikation ist, dann existiert neben den offiziellen, strukturierten Kanälen noch ein mehr oder weniger freies System mit einem ungeordneten, spontanen, geradezu anarchischem Austausch, der sich einer zentralen Kontrolle entzieht. Zur Internen Kommunikation würde dann nicht nur der sorgfältig platzierte Aha-Effekt der Faultier-Sequenz zählen, sondern auch der Flurfunk im Anschluss an die

Versammlung, demzufolge das alles zwar ganz nett war, aber nichts an der Wirklichkeit ändert, weil im Haus so vieles schief läuft und weiter schief laufen wird und der eigene Vorgesetzte in angeblichen „Besprechungen“ wegtaucht, wenn es Arbeit gibt oder er sich mit peinlich genauem Blick aufs tägliche Stundensoll stets pünktlich husch-husch in den Feierabend entzieht. Zu dieser ungesteuerten, informellen Kommunikation zählen aber auch das persönliche Verhalten gegenüber den Kollegen bis hin zum Mobbing.

Gewiss stoßen wir dabei an die Grenzen dessen, was wir über die Interne Kommunikation steuern könnten. Den notorischen Querulanten können wir mit „Zoomania“-Faultieren kaum zum engagierten Teamplayer umkrepeln, und Misstrauen gegenüber der Chefetage beseitigen wir nicht in Teambesprechungen mit netten „Wie-kann-unser-Amt-besser-werden“-Sitzungen mit bunten Kringeln auf Flipcharts. Bei alledem geht es um Fragen des persönlichen Charakters, um Vertrauen, um die Einheit von Sagen und Handeln, um Aufrichtigkeit und auch Gewissen. Die Interne Kommunikation kann hier nur begrenzt steuern oder korrigieren, das Ganze rührt an Fragen der richtigen Personalauswahl, der Verantwortung und Qualifikation der Führung bis hinauf zum Bürgermeister oder Landrat. Wenn es im vorliegenden Buch um die Schere geht zwischen den offiziellen Botschaften und Inhalten der Internen Kommunikation einerseits und dem gelebten Alltag andererseits, wie er sich den Mitarbeitern gegenüber darstellt, rühren wir immer wieder an diesen Fragen.

Führungsprinzipien, Personalauswahl und Führungsqualifikation sind nicht Thema dieses Buchs, und so müssen wir uns mit denjenigen Bereichen bescheiden, die durch die Interne Kommunikation erfasst, verbessert, gefördert werden können. Insofern verstehen wir die

Interne Kommunikation primär als Steuerungsinstrument im Dienst des Organisationszwecks – also letztlich dem Dienst am Bürger. Gewiss werden wir auch die nicht gesteuerte Kommunikation immer wieder streifen, erlauben uns aber den dezenten Hinweis, dass der Fisch nach einem geflügelten Wort „vom Kopf her stinkt“. Die Qualität, Zielstrebigkeit und Aufrichtigkeit Interner Kommunikation ist stets Spiegelbild des Führungs- und Aufgabenverständnisses ihrer obersten Repräsentanten und ihres beispielgebenden Verhaltens. Die Führung darf nie vergessen: Ich kann meinen Mitarbeitern auf Dauer kein X für ein U vormachen. Sie sind nicht so dumm, sie können das Wort von der täglich erlebten Wirklichkeit unterscheiden und es mit ihr abgleichen.

Theorie und Praxis kennt der Autor aus eigener Erfahrung – nicht nur seit vielen Jahren als Pressereferent eines hessischen Landkreises, sondern auch durch Kontakte mit Mitarbeitern aus diversen kommunalen Ebenen bundesweit, mit denen er sich in Arbeitskreisen oder als Dozent in Seminaren austauschte. Der Leser wird es verstehen, wenn aus Diskretionsgründen manche Praxiserfahrungen anonymisiert oder leicht verfremdet dargestellt werden müssen – auch wenn sie damit immer noch die Alltagspraxis spiegeln.

Egal, wie in den eigenen Mauern der Behördenalltag läuft – wir müssen mittwochs besser sein als montags und freitags besser als mittwochs. Und das heißt: dem Bürger zu dienen, egal ob als Bürgermeister, Landrat, Amtsleiter und Sachbearbeiter. Aufrichtigkeit und Transparenz im Innern gehören dazu. Und dazu trägt die Interne Kommunikation eine Menge bei.

Eine formale Fußnote zum Schluss: Der Föderalismus in 16 Bundesländern, aber auch das Selbstverwaltungsprinzip der rund 11000 Städte und Gemeinden wie der knapp 300

Landkreise bringen diverse Unterschiede in Begriffen oder Funktionen mit sich. Die eine Kommunalverwaltung mag sich in „Ämter“ gliedern, die Nachbargemeinde in „Fachbereiche“. Wir ziehen hier den tradierten Begriff „Amt“ vor. Zudem bitten wir um Nachsicht, dass wir nicht jedes Mal explizit erwähnen können, dass das Geschriebene sowohl für einen Bürgermeister als auch für eine Bürgermeisterin gilt - desgleichen für einen Amtsleiter und eine Amtsleiterin, ebenso für einen Landrat und eine Landrätin. Vertrauen wir also darauf, dass aus dem jeweiligen Zusammenhang klar wird, welche Hierarchieebene oder Funktion gemeint ist - unabhängig von Bezeichnung, Titel und Geschlecht.

- 1 Die Sequenz ist unter anderem abrufbar auf <https://www.youtube.com/watch?v=D1cfP3azWOc>, aufgerufen am 28.3.2020.
- 2 *Watzlawick*, S. 58 f.
- 3 *Buchholz/Knorre*, S. 7.
- 4 *Fontane*, S. 142.

2. Grundsätzliches zur Internen Kommunikation

2.1 Bedeutung und Prinzipien

2.1.1 Was ist Interne Kommunikation?

Auf den vergangenen Seiten haben wir festgestellt: Alles ist irgendwie Kommunikation. Jetzt schauen wir uns das einmal genauer in einem typischen Rathaus oder einer Kreisverwaltung an; die beiden unterscheiden sich nicht allzu sehr in dem, was dort als Interne Kommunikation laufen kann. Was also zählt dazu?

Viele würden Interne Kommunikation als das ansehen, was den Mitarbeitern „von oben“ auf dem Dienstweg mitgeteilt wird. Manch einer wird noch anmerken, gleichzeitig liefen ja auch Rückmeldungen von unten nach oben zurück oder Abteilungen auf gleicher Hierarchieebene tauschten sich aus. Im Grunde ist damit tatsächlich fast das Feld abgesteckt, sehen wir einmal von Punkten wie Organisationskultur, Umgangsformen und dergleichen ab. Interne Kommunikation scheint also ziemlich vielfältig zu sein. Sie lässt sich zum Beispiel folgendermaßen beschreiben:

„Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen,

gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden.“⁵

Wir dürfen an dieser Stelle „Unternehmen“ mit „Verwaltung“ gleichsetzen, denn die zum Thema Interne Kommunikation in der Privatwirtschaft besprochenen Aspekte gelten in erstaunlich vielen Fällen auch für Rathäuser und Landratsämter.

Fragen wir jenseits aller Theorie nach konkreten Beispielen aus dem Alltag, dann stehen auf den gelben Post-it-Zetteln unserer Pinnwand etwa folgende Stichwörter zu lesen:

- Dienstanweisungen,
- Mitarbeitergespräch,
- Intranet-Meldungen,
- E-Mails,
- Besprechungsprotokolle,
- Ansprachen bei geselligen Feiern,
- Ehrungen bei Dienstjubiläen,
- Vorlagen in Laufmappen,
- Konzept für ein Projekt,
- Personalversammlung,
- Gerüchte auf dem Flur,
- Antrittsansprache eines neuen Chefs,
- Schwarzes Brett,
- Infos zum Fortbildungsprogramm,
- Flyer mit Gesundheitstipps am Arbeitsplatz,
- Rundschreiben des Personalamts zu Tariferhöhungen,
- Bericht der Frauenbeauftragten,
- Organigramme,
- Veranstaltungsplakate,
- Mobbing,
- Bildergalerien von internen Veranstaltungen im Intranet,
- Weihnachtsgruß des Bürgermeisters,

- Verabschiedungen,
- Einwertungsgespräche,
- Besprechungen,
- Smalltalk in der Teeküche,
- Empfangspakete für neue Mitarbeiter,
- Logos für Projekte,
- etc. pp.

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen und könnte alleine die Hälfte dieses Buchs füllen. Auch wenn sie bei weitem nicht vollständig ist, lässt sie doch erahnen, welch kaum überschaubares Feld die Interne Kommunikation nicht nur bei einem multinationalen Konzern, sondern auch in der Verwaltung einer kleinen Gemeinde oder Kreisverwaltung bietet.

Eines jedoch vereint die Punkte: Es sind Elemente einer Kommunikation, die sich nicht in erster Linie nach außen richtet, sondern nach innen. Dem Bürger wird es herzlich egal sein, wie der Bürgermeister seine Rede zum Weihnachtsfest der städtischen Mitarbeiter gestaltet, ob zum Kick-off des neuen Serviceprojekts für das Bürgerbüro im Rathaus mit gelben oder grünen Flyern eingeladen wird, ob Sachbearbeiter XY im Einwertungsgespräch einen Rüffel erhält, die Teambesprechung im Jugendamt am runden oder viereckigen Tisch stattfindet, das interne Fortbildungsprogramm per Flyer am Schwarzen Brett, im Intranet oder per App angekündigt wird. Zwar wirkt all das mittelbar auch auf den Kontakt mit dem Bürger, in erster Linie aber zielen die Maßnahmen auf Mitarbeiter und Führung innerhalb des Hauses - womit wir auch eine allgemeine Definition der Internen Kommunikation haben: Interne Kommunikation ist der nach innen gerichtete Austausch einer Organisation - auf welchen Wegen und Kanälen auch immer.

2.1.2 Formell und informell

Nachdem wir nun geklärt haben, dass im Grunde alles Interne auch Kommunikation ist, und was dazugehören kann, stellt sich eine andere Frage: Wer ist Herr über diese Kommunikation? Wer steuert sie, wer kann sie überhaupt steuern, wie kommen alle die Fäden zusammen, die sich tagtäglich auf den unterschiedlichsten Ebenen durchs Rathaus oder Landratsamt ziehen, wo Menschen miteinander mit oder ohne Worte über die unterschiedlichsten Dinge kommunizieren - Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern; Sachbearbeiter untereinander oder quer durch die Ämter und zu ihren Vorgesetzten; persönliche Bekannte in unterschiedlichen Fachbereichen; Projektbeteiligte untereinander; Personen, die sich intensiv vom Telefon her kennen, aber nicht persönlich von Angesichts zu Angesicht; die Gesamtheit des Personals bei der Dienstversammlung mit dem Landrat und so weiter und sofort? Versuchen wir also, das zu ordnen.

Um das kaum übersichtliche Geflecht von Kommunikation in einer Organisation - also auch in einem Rathaus oder einer Kreisverwaltung - zu lichten, bietet sich fürs Erste eine simple Zweiteilung an; wir nennen sie die formelle und die informelle Kommunikation. Der wesentliche Unterschied: Im ersten Fall liegen ihr im Idealfall Strukturen, formalisierte Prozesse, gezielt entwickelte Konzepte und Strategien zugrunde, die über einen abgestimmten Mix auf diversen Kanälen laufen; im zweiten Fall entfaltet sich die Kommunikation unkoordiniert, unplanbar, situativ, dynamisch, anarchisch. Die formelle Interne Kommunikation läuft im Rathaus oder Landratsamt auf folgenden Schienen:

- die Führungskommunikation des Bürgermeisters, Landrats und der Führungsebene der Ämter,
- die Kommunikation des Personalamts mit den Mitarbeitern,
- die Kommunikation durch Verantwortliche an zentraler Stelle (etwa Referenten des Bürgermeisters oder Pressestelle).

Die Betonung auf Verantwortlichkeiten zeigt bereits, dass die Kommunikation dieser Stellen und Funktionen definierten Zielen, Absichten, Strategien folgt und in einem bestimmten Maß auch ritualisiert, formalisiert, strukturiert ist. Es werden kommunikative Ziele gesetzt, zentrale Botschaften und Inhalte fixiert, es wird abgestimmt, was wann wo in welcher Form mitgeteilt werden wird und wie die hausinterne Diskussion darüber laufen soll. Getragen wird diese Kommunikation von Führungszirkeln und Organisationseinheiten, und sie basiert auf innerbehördlichen oder gesetzlich vorgeschriebenen Normen. Dabei muss formelle Interne Kommunikation keine Befehlsausgabe von oben sein, in Erwartung strikten Gehorsams der Unterebenen. Wir werden im Folgenden noch sehen, wie sich der Anspruch an die formelle Interne Kommunikation gewandelt hat. Festhalten sollten wir fürs Erste nur: Die formelle Interne Kommunikation dient bestimmten Zielen, sie ist strukturiert und formalisiert und folgt organisatorischen Prinzipien. Zumindest im Idealfall. Auf das Wunschenken wohlüberlegten, koordinierten und zielgerichteten Kommunizierens kommen wir noch später zu sprechen.

Demgegenüber sprechen wir bei der informellen Internen Kommunikation über Gerüchte, den von Chefetagen gefürchteten „Flurfunk“, über die Alltagskommunikation zwischen Teeküche und Sachbearbeitung bis hin zu Intrige und Mobbing. Wir

dürfen das nicht vernachlässigen, denn gerade diese Kommunikation kann darüber entscheiden oder zumindest mitentscheiden, wie der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz empfindet, wie er seine Verwaltung wahrnimmt, mithin: ob er sich an seinem Platz wohlfühlt und sich für seine Aufgaben und die Ziele der Verwaltung einsetzt.

Diese informelle Kommunikation entzieht sich weitgehend einer Kontrolle von oben und vielleicht ist das auch gut so - wird doch allenthalben bekundet, die moderne Verwaltung habe sich vom alten preußischen Obrigkeitsstaat verabschiedet und verstehe sich als kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen, das im Innern Transparenz, Offenheit und das Engagement aller braucht. Allerdings kann auch eine zielgerichtete formelle Interne Kommunikation manches dazu beitragen, dass Meinungsfreiheit nicht zu Enttäuschung, Desillusionierung und Demotivation der Mitarbeiter führt. Aufrichtigkeit des handelnden Führungspersonals, Einheit von gesprochenem Wort und gehandelter Tat und Schaffung von Vertrauen sind ein Schlüssel dazu. Mitarbeiter merken schnell, wenn das angebliche „offene Ohr“ der Führungsebene nur eine Floskel ist und sich der Verwaltungschef mit einer Schar von Hofschranzen umgibt, die zwar wissen, wie die Wirklichkeit in der Verwaltung ist, aber mit Blick auf die eigenen Behördenkarriere als Ja-Sager und buchstabengetreue Erfüllungsgehilfen agieren.

Statt daher die Illusion zu schüren, eine zielgerichtete Kommunikation könne sämtliche hausinternen Probleme lösen, sollten wir realistisch einschätzen, was mit den Mitteln Interner Kommunikation überhaupt bewirkt werden kann. Diese Interne Kommunikation kann nur so gut sein wie die Organisation, in der sie läuft.

2.1.3 Aufgaben

Die (formelle) Interne Kommunikation ist kein Selbstzweck, sie erfüllt Aufgaben über den simplen Informationsaustausch hinaus.

Wir können sie grob in vier Hauptfunktionen aufteilen:

- Gesamtstrategie, Ziele und Werte unterstützen,
- Arbeitsabläufe verbessern,
- Konflikte vermeiden, managen und beseitigen,
- die Mitarbeiter motivieren und an die Verwaltung binden.

Kommen wir zunächst zur ersten Aufgabe, der Gesamtstrategie, den Zielen und Werten. Gesamtstrategie klingt stark nach freiem Unternehmertum, nach Heuschrecken und gewinnmaximierenden internationalen Konzernen und nicht nach dem Rathaus einer deutschen Kommunalverwaltung. In Wahrheit aber kann die Verwaltung auch bestimmte Strategien verfolgen, etwa in der Art und Weise, wie sie in einer Krise agiert. Sie kann sich auch bestimmte Ziele setzen - etwa die durchschnittlichen Wartezeiten im Bürgerbüro auf zehn Minuten senken. Und sie kann für bestimmte Werte einstehen, die etwa in einem Leitbild festgeschrieben sind - beispielsweise den Dienst am Bürger oder die Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung. Interne Kommunikation kann dies fördern, wenn sie etwa ein internes Meldesystem für Verbesserungsvorschläge im Kundenkontakt einführt. Fortbildung wird gefördert, indem über ein hausinternes oder externes Angebot informiert wird.

Arbeitsabläufe zu verbessern - auch dazu kann Interne Kommunikation einen wichtigen Beitrag leisten; mitunter ist sie selbst Teil des Verbesserungspotenzials. Sie informiert über Änderungen beim Umlauf von Vorlagen oder die herkömmliche Laufmappe wird durch einen digitalen Workflow per Mail oder ein bestimmtes Tool im Intranet ersetzt.

Da Konflikte ihre Wurzel letztlich in der Kommunikation haben, spielt auch hier die Interne Kommunikation eine wichtige Rolle. Bei grundlegenden Problemen im Haus, beispielsweise unklaren Zuständigkeitsverteilungen zwischen Ämtern, einem Gegeneinander mehrerer Amtsleiter oder bei Mobbing, kann sie helfen, Konflikte zu lösen oder zumindest zu mildern. Dazu muss aus dem umfangreichen Instrumentarium jeweils dasjenige Mittel herausgegriffen werden, das am ehesten der Situation angemessen ist. Im einen Fall kann das eine schriftlich fixierte Liste von Zuständigkeiten sein, im anderen Fall eine Sitzung der Beteiligten im Rahmen eines Mediationsverfahrens und wieder im anderen Fall ein Mitarbeitergespräch.

Mitarbeiter zu motivieren und sie ans Haus zu binden, ist die vierte wichtige Funktion der Internen Kommunikation. Zum einen braucht eine effizient und effektiv arbeitende Verwaltung das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters, zum anderen muss es im Interesse der Verwaltung liegen, dass fähige Köpfe im Haus bleiben und nicht wieder abwandern, weil ihre Arbeitsplatzzufriedenheit gegen Null geht. Interne Kommunikation kann mit geselligen Veranstaltungen oder Workshops den Teamgeist unterstützen, sie kann mit Mitarbeitergesprächen und Umfragen eine Kultur fördern, in der Mitarbeiter Probleme ansprechen können und nicht achtlos über ihre Bedenken hinweggegangen wird. Bedingungen für den Erfolg sind auch hier wieder Aufrichtigkeit und Stimmigkeit. Wir können es nicht oft genug sagen: Wenn die Interne Kommunikation Offenheit lediglich vorgaukelt, der Mitarbeiter aber tagtäglich ein ganz anderes Führungsverhalten erlebt, dann ist mit Interner Kommunikation nichts zu erreichen, allenfalls steigert sich die Frustration. In die gleiche Kategorie fallen auch

Veranstaltungen, die motivieren sollen. Wenn auf einer Führungskräfteversammlung ein extern angeheuerter Alleinunterhalter eine feurige One-Man-Show im besten Beratersprech abspult, die Sachgebietsleiter aber erleben, wie ihre Amtsleiter oder gar die Verwaltungsspitze Initiativen permanent durch Kontrollwahn oder Entscheidungsschwäche hemmt oder blockiert, dann wird die Wirkung der Veranstaltung schnell verpuffen. Gerade bei der Aufgabe, Mitarbeiter zu motivieren, zeigt sich Glanz und Elend der Internen Kommunikation: gefordert ist die Einheit von Wort und Tat.

2.1.4 Prinzipien

Genauso wie Interne Kommunikation im Einklang mit der erlebten Arbeitswelt stehen muss, darf sie auch nicht im Gegensatz zur Externen Kommunikation treten. Wenn die Verwaltung beispielsweise nach außen hin den Anspruch erhebt, sich als Dienstleistungszentrum für den Bürger weiterzuentwickeln, dann muss das Ethos konsequenten Bürgerservices auch nach innen gefördert werden. Behauptet der Bürgermeister in Sonntagsreden, der Bürger stehe „bei uns jeden Tag im Mittelpunkt“, in Wahrheit aber wird intern die Idee eines zentralen Bürgerbüros seit Jahren blockiert, Mittel für Fortbildungen zum Thema Kundengespräch werden gestrichen oder Initiativen zur schnelleren Fallbearbeitung verlaufen im Sande, dann spricht die Verwaltung mit gespaltener Zunge. Werden solche Diskrepanzen nach außen ruckbar, kann das dem Image der Verwaltung und damit auch seiner Attraktivität als Arbeitgeber erheblich schaden – ganz abgesehen von den Stimmen, die der Bürgermeister vielleicht bei der nächsten Wahl verliert. Ein Prinzip der Internen Kommunikation lautet also: Sie ist Teil einer