

RECHT & RFG FINANZEN FÜR GEMEINDEN

Mit Sach-
register
2003–2014

Herausgeber **Walter Leiss, Alois Steinbichler**
Schriftleitung und Redaktion **Markus Achatz, Peter Pilz**
Redaktion **AlexanderENZinger, Christoph Grabenwarter, Ferdinand Kerschner,
Wolfgang Meister, Christoph Nestler, Katharina Pabel, Alfred Riedl**

September 2015

03

101 – 136

Schwerpunkt

Steuerrecht

Statistikmeldungen bei Einheiten des öffentlichen Sektors

Tanja Koller, Peter Pilz und Vedran Bijelac ➔ 104

Vereinsrichtlinien Wartungserlass 2015

Christoph Nestler und Wilfried Krammer ➔ 108

Auswirkungen der geänderten Umsatzerlösdefinition durch das

RÄG 2014 *Gerhard Prachne, Annette Köll und Markus Haslinger* ➔ 111

Checkliste: Rückgängigmachung von Ausgliederungen

Katja Pilz und Petra Simonis ➔ 115

Übersicht

Steuer-Radar ➔ 117

Beiträge

Bauen im Grünland am Beispiel Oberösterreich

Ulrike Doleschal ➔ 122

Judikatur der Höchstgerichte zur Gemeinde *Stefan Leo Frank* ➔ 118

Neues zum Kostendeckungsgebot für Wasserdienstleistungen

Florian Stangl ➔ 128

Erfolgreich durch interne Kommunikation *Herbert Thumpser* ➔ 134

Erfolgreich durch interne Kommunikation

Eine Investition in MitarbeiterInnen zahlt sich aus

RFG 2015/27
Engagement-
Index;
Mitarbeiter-
motivation;
Kommunikations-
kanäle

Die Führungskräfte der österr Gemeinden stehen vor einem Trilemma. Die Finanzkapazitäten sind beschränkt, die BürgerInnen fordern immer mehr Leistungen und die MitarbeiterInnen stellen höhere Anforderungen an die Führungspersönlichkeiten. BürgermeisterInnen müssen sich am Wertedreieck wirtschaftlich effizient, bürgerfreundlich und mitarbeiterorientiert ausrichten. Das erfordert vor allem eines: kommunikative Fähigkeiten als Ergänzung zum Fachwissen.

Von Herbert Thumpser

79% der österr BürgermeisterInnen sind der Meinung, dass die interne Kommunikation mit den MitarbeiterInnen der Kommunen in den nächsten fünf Jahren wichtiger werden wird.

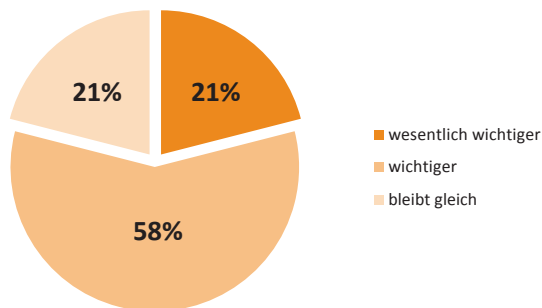


Abbildung 1: Einstiegsfrage für BürgermeisterInnen zu interner Kommunikation: Wenn Sie 5 Jahre in die Zukunft blicken, wie wird sich der Stellenwert der internen Kommunikation in Ihrer Stadt/Gemeinde entwickeln?

Dieses durchaus überraschende Ergebnis brachte eine Studie, durchgeführt unter österr BürgermeisterInnen im Jahre 2012, hervor. Diese erstmals im deutschsprachigen Raum organisierte Untersuchung stellt damit

ein Novum dar. Noch nie wurde interne Kommunikation in österr Städten und Gemeinden beleuchtet.¹⁾ Als eines der wesentlichsten Ergebnisse der Studie kann festgehalten werden, dass es zwischen Theorie und Praxis eine Diskrepanz gibt. Einerseits wird der zukünftige Stellenwert der internen Kommunikation mit den MitarbeiterInnen als hoch bewertet, andererseits gibt es in der alltäglichen Arbeit keine strategische Ausrichtung und damit keine weitreichenden organisatorischen, personellen und monetären Überlegungen.

A. Von der Privatwirtschaft lernen

Bis in die 1990er-Jahre standen die Fragen des Marketings und der PR, der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Werbung im Fokus der Privatwirtschaft. Die Fachwelt lieferte Antworten zu den brennenden Fragen des Verkaufs von Waren und Dienstleistungen und es entwickelte sich eine umfangreiche Literaturwelt. Fragen der strategischen Planung und der operativen Umset-

1) H. Thumpser/S. Thumpser, Untersuchung „Stellenwert der internen Kommunikation in mittelgroßen österreichischen Städten und Gemeinden“ (2012), in H. Thumpser/S. Thumpser, Auch MitarbeiterInnen sind Menschen (2012).

zung standen dabei im Mittelpunkt. In den letzten beiden Jahrzehnten konnte jedoch durchaus ein Wandel festgestellt werden.

Nach der Frage Außendarstellung gewinnt jene der internen Kommunikation, also jener von den Führungskräften einer Organisation zu ihren MitarbeiterInnen, zusehends an Bedeutung. Die privatwirtschaftlich organisierten Betriebe, Konzerne und Firmen haben diese Änderung im kommunikativen Verhalten schon erkannt und in vielen Fällen darauf reagiert. In den öffentlichen Verwaltungen, also auch in den österr. Städten und Gemeinden, fristet dieses Thema noch ein Mauerblümchendasein. Wenn überhaupt, wird die interne Kommunikation als Teil des Arbeitsgebiets der Presse- oder der Marketingabteilung angesehen. Jedoch nicht als eigener, strategisch geplanter Aufgabenbereich, sondern als sog. „Abfallprodukt“ der Öffentlichkeitsarbeit. Die durchgeführte wissenschaftliche Untersuchung unter den österr. Gemeinden und Städten dokumentiert dies: Einerseits gibt es keine formulierten, schriftlich festgehaltenen und damit überprüfbaren Ziele für die interne Kommunikation. Andererseits gibt es kaum personelle noch monetäre oder organisatorische Voraussetzungen für einen internen Kommunikationsprozess. Dies ist nicht ein Einzelfall, sondern zu einem Großteil gelebte Realität. *„In manchen Fällen ist es nicht übertrieben, von einer kommunikativen Diaspora zu reden.“*⁽²⁾

Dabei könnte eine strategisch geplante, auf abgestimmten Kommunikationskanälen spielende interne Kommunikation einen wahren Ruck in den Gemeindestuben bewirken. Jede und jeder der in der Studie befragten BürgermeisterInnen ist der Meinung, dass sich eine gute interne Kommunikation motivierend auf die MitarbeiterInnen auswirkt.

B. Mitarbeitermotivation

Gerade die Motivation, das Engagement der MitarbeiterInnen ist in einer sich dynamisch verändernden Welt eines der wichtigsten Güter. Eine neue Umfrage des Gallup-Instituts belegt dies. Seit mehr als zehn Jahren untersucht das Gallup-Institut für Deutschland jährlich die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden im jährlichen „Engagement-Index“ veröffentlicht. Dabei gibt es über die Jahre nur marginale Änderungen der Engagementkennzahlen. Nur 16% der MitarbeiterInnen haben eine hohe emotionale Bindung, 67% eine geringe und 17% sind ohne emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber – so das Ergebnis der Studie aus dem Jahre 2013. Demnach sind nur 16% engagiert und motiviert und der Rest macht bestenfalls „Dienst nach Vorschrift“ oder hat, im schlimmsten Fall, schon innerlich gekündigt.⁽³⁾

Wesentlich an dieser Studie sind aber die Gründe für die geringe emotionale Bindung: Diese liegen hauptsächlich in der mangelnden internen Kommunikation. In dem, wie, was und wann von den Führungskräften an die MitarbeiterInnen weitergegeben wird, wie sie informiert werden bzw. wie mit ihnen kommuniziert wird. Nicht zuletzt durch diese Studie ist ein Wandel im Kommunikationsverhalten gegenüber den MitarbeiterInnen in der Privatwirtschaft spür- und

merkbar. Viele Betriebe und Firmen setzen einen Schwerpunkt im Bereich der internen Kommunikation. Sie investieren in die interne Kommunikationskultur mit dem Ziel, die Motivation und das Engagement zu heben, um die Effizienz zu steigern. *„Denn Mitarbeiter sind eine der schwierigsten, weil kritischsten Zielgruppen. Aber wegen der hohen Glaubwürdigkeit sind sie zugleich die erste Adresse für Corporate Responsibility. Gelingt es, sie zu aktivieren, erhöht das die Mitarbeiterzufriedenheit und verbessert die Reputation des Arbeitgebers.“*⁽⁴⁾

Diese deutsche Studie lässt sich vielleicht nicht 1:1 auf Österreich übertragen – aber Parallelen sind durchaus herstellbar.

Damit sind wir wieder bei den österr. Kommunen. Auch diese unterliegen einer steten Veränderung. Waren diese noch vor nicht allzu langer Zeit als „verstaubte Amtsstuben“ zu bezeichnen, so haben sich viele Gemeinde- und Stadtämter zu Serviceeinrichtungen entwickelt – zu Zentren administrativer Leistungen. Parallel dazu wurden in der öffentlichen Darstellung viele neue Kommunikationskanäle erschlossen. Fast jede Gemeinde verfügt über eine eigene Homepage, viele über einen Facebook Account sowie andere Social-Media-Kanäle oder über einen SMS-Service für ihre BürgerInnen. E-Mails sind aus der heutigen Kommunikationslandschaft nicht mehr wegzudenken.

Nicht einher ging mit diesen neuen Formen der Bürgerinformation und -kommunikation jedoch die interne Kommunikation mit den MitarbeiterInnen. Keine der an der Umfrage teilgenommenen Städte und Gemeinden betreibt eine strategisch ausgerichtete interne Kommunikation. Zum Teil wird überhaupt nicht, und wenn, dann nur zufällig, mit den MitarbeiterInnen kommuniziert. Keine der untersuchten Städte und Gemeinden hat eine verantwortliche Person für die interne Kommunikation. In vielen Fällen wird diese als eine Teilaufgabe der Öffentlichkeitsarbeit gesehen und danach gearbeitet. Kommunikationskanäle werden eher zufällig ausgewählt und langjährige Formen der internen Information, trotz neuer Möglichkeiten, beibehalten. Die Frage eines Medienmixes, um gewünschte Resultate in der internen Kommunikation zu erzielen, scheidet oftmals an der nicht formulierten Zielsetzung. All diese Aspekte führen dazu, dass sich zusammenfassend festhalten lässt, dass die interne Kommunikationskultur in den österr. Städten und Gemeinden zum Teil in den 1990er Jahren stecken geblieben ist.

C. Aus MitarbeiterInnen werden BotschafterInnen einer Kommune

Die Privatwirtschaft denkt bereits weiter – sie denkt an einen integrierten Kommunikationsansatz. Wobei unter integrierter Kommunikation die Einheit von interner als auch die externer Kommunikation, mit dem Ziel eines einheitlichen Erscheinungsbilds nach innen

2) Untermann, Unternehmen im Umbruch, in *Dörfel* (Hrsg.), Interne Kommunikation – Die Kraft entsteht im Maschinenraum (2007).

3) Siehe www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx (Stand 4. 5. 2015).

4) *Taubken*, Vertrauen das von innen kommt, *prmagazin* 2010, Nr. 9, 49.

und außen, begriffen wird. Dies dokumentiert sich in der Zahl der publizierten Studien, Bücher und Beiträge zu diesem Thema. Die Privatwirtschaft hat erkannt, dass sich Investitionen in die interne Kommunikation rechnen. Die wissenschaftliche Untersuchung des Instituts für Grundlagenforschung über die „interne Kommunikation in den österreichischen Unternehmen“ belegt ebenfalls die positiven Auswirkungen auf innerbetriebliche Arbeitsabläufe. Denn motivierte, engagierte MitarbeiterInnen werden ihre Firma, ihren Betrieb in der Öffentlichkeit anders vertreten als eine Person, die „Dienst nach Vorschrift“ verrichtet. Motivierte, engagierte MitarbeiterInnen werden zu BotschafterInnen des Arbeitgebers bzw der Arbeitgeberin.

Dies muss das Ziel der Führungskräfte der österr Städte und Gemeinden sein. Aus Mitarbeitern BotschafterInnen zu machen. Aus Bediensteten engagierte und motivierte VertreterInnen einer Verwaltung. Dies zahlt sich aus. Dies ist feststellbar in der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge, dies ist sichtbar in den Benchmarks der Rechnungsabschlüsse und dies ist schließlich auch merkbar an den Ergebnissen bei Wahlen. Dies heißt jedoch im Umkehrschluss eine strategische Ausrichtung der internen Kommunikation. Dies bedeutet Ressourcen für die interne Kommunikation. Ressourcen an Personal, an Geld und an organisatorischen Rahmenbedingungen. Investitionen – die sich rechnen!

→ In Kürze

Interne Kommunikation mit den MitarbeiterInnen wird in den österr Kommunen immer wichtiger. Nachdem die Privatwirtschaft schon vor Jahren diesen Trend erkannt und mit einer „Änderung der Kommunikationskultur“ darauf reagiert hat, steht dies den österr Gemeinden und Städten zum Großteil noch bevor. In Zeiten von knappen Gemeindebudgets eine Investition, die sich lohnt.

→ Zum Thema

Über den Autor:

Herbert Thumpser, MSc, ist seit über 20 Jahren Bürgermeister einer niederösterreichischen Gemeinde. Studium der Kommunikationswissenschaft an der Donau Universität Krems, Schwerpunkt „PR und integrierte Kommunikation“. Er ist Kommunikations- und Persönlichkeitstrainer und als Referent, Vortragender und Moderator tätig.

Kontaktadresse: Fa Thucom, Perlmooser Auf 2b,
3160 Traisen.

Tel: +43 (0)676 570 40 49

E-Mail: office@thucom.at

Internet: www.thucom.at

Vom selben Autor erschienen:

„Auch MitarbeiterInnen sind Menschen“, Die interne Kommunikation mit VerwaltungsmitarbeiterInnen (2012);

„Auch MitarbeiterInnen sind Menschen – Teil 2“,

Führungskommunikation in Österreichs Kommunen (2013).

